

1-1-2022

## A historical Study of Transformational Leadership Dimensions of Caliph Umar ibn al-Khattab

Mona Al-Ahmari

King Khalid University, College of Science, Female Section, mmalahmadi@kku.edu.sa

Follow this and additional works at: <https://jfa.cu.edu.eg/journal>



Part of the [History Commons](#)

---

### Recommended Citation

Al-Ahmari, Mona (2022) "A historical Study of Transformational Leadership Dimensions of Caliph Umar ibn al-Khattab," *Journal of the Faculty of Arts (JFA)*: Vol. 82: Iss. 1, Article 7.

DOI: 10.21608/jarts.2021.69355.1122

Available at: <https://jfa.cu.edu.eg/journal/vol82/iss1/7>

This Original Study is brought to you for free and open access by Journal of the Faculty of Arts (JFA). It has been accepted for inclusion in Journal of the Faculty of Arts (JFA) by an authorized editor of Journal of the Faculty of Arts (JFA).

## دراسة تاريخية لأبعاد القيادة التحويلية لدى الخليفة عمر رضي الله عنه (\*)

د/ منى مشيب عبدالله الأحمرى

قسم الإدارة والإشراف التربوى

كلية التربية - جامعة الملك خالد

### المستخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أبعاد القيادة التحويلية ( الجاذبية القيادية ، التحفيز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية و الاعتبار الفردي ) لدى عمر رضي الله عنه . وقد تطرقت الدراسة إلى وصف فترة خلافة عمر ، ثم بينت مفاهيم القيادة التحويلية وبعد ذلك تطرقت إلى أبعادها والآراء المختلفة حولها و العوامل المؤثرة عليها ، ثم دراسة هذه الأبعاد لدى عمر . وقد استخدمت الدراسة المنهج التاريخي الاستقرائي في وصف جوانب تطبيق عمر رضي الله عنه لأبعاد القيادة التحويلية ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : أن التاريخ الإسلامي يزخر بنماذج قيادية مميزة مثل عمر بن الخطاب ، للإسلام تأثير عظيم في شخصية عمر ، و أن عمر طبق أبعاد القيادة التحويلية خلال فترة حكمه . وقدمت الدراسة بعض التوصيات والمقترحات منها : فتح تخصص القيادة التربوية في الإسلام ضمن برامج الدراسات العليا ، تقديم برامج تدريبية للقادة للاستفادة من القادة المتميزون في التاريخ الإسلامي لا سيما النبي صلى الله عليه وسلم وخلفائه الراشدون ، اعتماد برامج دبلوم ودورات طويلة للقادة لدراسة وفهم السيرة النبوية وسيرة الخلفاء ، عمل دراسة تحليلية لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية في شخصية الملك سلمان حفظه الله ، و دراسة تاريخية لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية في شخصيات إسلامية أخرى .

الكلمات المفتاحية: أبعاد ، القيادة تحويلية ، الجاذبية القيادية ، الحفز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبار الفردي .

(\*) مجلة كلية الآداب جامعة القاهرة المجلد (٨٢) العدد (١) يناير ٢٠٢٢ .

## **A Historical Study of the Transformational Leadership Dimensions of Caliph Umar ibn al-Khattab**

### **Abstract;**

This study aims to study the dimensions of transformational leadership (idealized influence (charisma), inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) in Omar bin al-Khattab. The study describes the period of Omar's succession. Then, it demonstrates the concepts of transformational leadership, its dimensions, the different opinions about it, the factors affecting it, and then studying these dimensions found in Omar. The study uses the historical inductive approach to describe aspects of Omar's application of the dimensions of transformational leadership. The study reaches several results among which is that Islamic history abounds with distinct leadership models such as Omar bin Al-Khattab, Islam has a great influence on Omar's personality, and that Omar applied the dimensions of transformational leadership. The study presents some of the proposals and suggestions, including opening the field of educational leadership specialization in Islam in graduate programs, providing training programs for leaders to benefit from distinguished leaders in Islamic history, especially the Prophet and his successors, creating diploma programs and long courses for leaders to study and understand the Prophet's biography and the biography of the caliphs. The study also proposes conducting an analytical study of the transformational leadership in King Salman, may God protect him, and a historical study to measure the transformational dimensions in other muslim figures.

**Key words:** dimensions, transformational leadership, idealized influence (charisma), inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.

## المقدمة :

الحمد لله الذي قدر فهدى، وفطر العباد على معرفته، وجعل الكائنات أدلة على علمه وحكمته وقدرته، له الحمد في الأولى والأخرى، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وأصحابه الطيبين الطاهرين والتابعين لهم، المقتفين أثرهم بإحسان إلى يوم الدين.

لقد كان رسول الله ﷺ نعم القائد لهذه الأمة، فقد كان ﷺ يمتلك قدرات القيادة الراشدة، وقد ظهر ذلك في كثير من المواقف والمجالات منها : ما قام به من العهود والاتفاقات مع غير المسلمين وما قام به من المواخاة بين المهاجرين والأنصار، وكذلك ظهرت عبقريته ﷺ في مجال القضاء والتخطيط والسياسات الدينية والعسكرية، (مغلطاي، ١٩٩٦، ١٧٧-١٧٨) وقد سار على نهجه الخلفاء الراشدون، والذي كان أولهم أبو بكر (١١-١٣ هـ) والذي في عهده عرفت القيادة الإسلامية المبادئ المتمثلة في نشر الرسالة ورعاية شؤون الأمة.

بعد ذلك تولى أمير المؤمنين عمر بن الخطاب (١٣-٢٤ هـ) رضي الله عنه أمر قيادة المسلمين، بعد أن اختاره أبو بكر؛ حيث رأى فيه الكفاية ولحسن السياسة والتدبير؛ فهو الحكيم العادل الفاروق الذي فرق بين الحق والباطل، وبين الظلم والعدل، ويعد عهده من العهود الذهبية للإسلام، وقام بتنظيم مرافق الدولة، (ابن حبان، ١٤١٧ هـ، ج٢، ص٤٥٤-٤٥٦) وكان يستخدم أسلوب المركزية<sup>(\*)</sup> في إدارة الدولة الإسلامية لكنها مركزية راشدة بعيدة عن الاستبداد والظلم هدفها خدمة الأمة والرفق بشأنها؛ كما قام بتأسيس نظام مستقل للقضاء، فلم يعين في مناصب القضاء سوى كبار الفقهاء، وكانت طريقته عندما يقوم

(\*) المركزية: نظام يقتضي تبعية البلاد لمقر رئيسي واحد، عكسه اللامركزية وهي عدم تجميع السلطة في مقر واحد. (عمر، ٢٠٠٨، ج٢، ص٩٣٦).

بتعيين والٍ أو عامل تسليمه عهدا بالتعيين يشتمل على أمر تعيينه. ( الشهري، ٢٠١٦، ١٦٧).

وفي الوقت الحاضر اهتمت الأوساط الإدارية بموضوع القيادة التحويلية وما لها من أثر فعال على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وكما يشير اسمها فالقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتخولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل على التقييم ومعاملتهم بإنسانية، ودوافع الأفراد وإشباع حاجات. كما أن القيادة التحويلية تعد من أفضل الأساليب الإدارية التي ترتقي في سلم الاحتياجات البشرية والمتطلبات الذاتية والاجتماعية والمؤسسية، بالعاملين وتسمو، مما جعل هذا الفن الإداري مطلبًا ملحًا في ضوء التحديات العالمية المعاصرة. (حسين وسعيد، ٢٠١٦، ص ٤٥٤).

ومما لا شك فيه إن نظام العمل في المنظمات بصورة عامة ومنها الخدمية على وجه الخصوص مرهون بفاعلية قيادتها وقدرتها على تحقيق أهدافها واتخاذها للقرارات الرشيدة، إذ أن للقيادة الإدارية التحويلية دورًا مهمًا في التأثير في سلوك العاملين في المصارف وأدائهم وطريقة تفكيرهم عن طريق تحفيزهم وإثارتهم وإلهامهم للإيمان برسالة المنظمة وتمكينهم من أجل تحقيق تلك الأهداف. (نجم، ٢٠١٦، ص ١١٤).

كما يتميز نمط القيادة التحويلية Transformational Leadership بقدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية Creative ability عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم. (نعساني، ٢٠٠٨، ص ٦٩).

وللقيادة التحويلية عدة أبعاد منها : الجاذبية القيادية، الدفع أو الحفز الإلهامي، الاستنارة الفكرية والاعتبار الفردي، وقد تجلت هذه الأبعاد في المظاهر القيادية لخلافة عمر بن الخطاب رضي الله عنه. وهذا ما سنتعرض له في هذه

الدراسة، حيث سنبين كيف طبق الفاروق رضي الله عنه هذه الأبعاد خلال خلافته الرشيدة.

### مشكلة البحث:

أصبحت منظمات الأعمال سواء العامة والخاصة، الإنتاجية أو الخدمية، تواجه تحديات كبيرة نتيجة التغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، فأصبحت بحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وحتى تستطيع هذه الأخيرة مواكبة هذه التغيرات كان لازماً عليها الحفاظ على تواجدتها عن طريق إيجاد نمط قيادي جديد يضمن لها تحسين أدائها بشكل مستمر مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه مقارنة بمنافسيها. وظهر لهذه الغايات عدة أنماط من القيادة منها نمط القيادة التحويلية، كونها تمثل أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمة. (توايمية وعرقى، ٢٠١٥).

إن النمط القيادي في بيئة العمل يفرز أنماطاً عدة من المرؤوسين، ولذلك فإن الموظف الذي يملك قدرًا من الإبداع قد يكون نتيجة طبيعية لخصائص البيئة التي يعمل بها وفي مقدمتها النمط القيادي Leadership Style، لاسيما نمط القيادة التحويلي الذي يتسم بالقدرة العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وفتح المجال للابتكار والإبداع من خلال فتح قنوات التطوير والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة والتحولات المتسارعة. (نعساني، ٢٠٠٨).

وقد أكدت بعض الدراسات على تميز القيادة العمرية كما في دراسة العيساوي (٢٠١٦) حيث بينت أهمية الرقابة الوقائية ودورها في مواجهة الفساد المالي والإداري في خلافة عمر رضي الله عنه، ووضحت دراسة شعث (٢٠١٥) المنهج الإداري الذي اتبعه الخليفة عمر رضي الله عنه، وإثبات مرونة العقلية الإسلامية حيث أخذ بأساليب التطور بما يخدم الأمة ولا يتعارض مع الدين، وجاء في دراسة آدم والكباشي (٢٠٠٨) أن أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه قد امتاز في الجاهلية بمعرفة أحوال العرب لمكانته، وكان لهذا أثر على مكانته في الإسلام، كما جعل هناك

أنظمة مالية وفق شرع الله تعالى، وبينت دراسة ظافر حمود الشهري (٢٠١٦) دور القيادة السياسية في محاربة الفساد الإداري من المنظور الإسلامي الخليفة، وقد اتخذت عمر بن الخطاب نموذجًا.

وبالتالي فقد رأت الباحثة مناقشة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى الخليفة عمر رضي الله عنه، في محاولة شريفة لإبراز صورة القائد التحويلي، ليكون نموذجًا للقيادة يحتذى به في ذلك، مما يساهم في تطوير المنظمات والمؤسسات القيادية.

في ضوء ما سبق، فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- ما أبعاد القيادة التحويلية لدى الخليفة عمر رضي الله عنه؟

وينفرع منه لأسئلة الآتية :

١. ما أبعاد القيادة التحويلية ؟
٢. ما العوامل التي ساعدت الخليفة عمر رضي الله عنه على تطبيق أبعاد القيادة التحويلية؟
٣. ما واقع تطبيق الخليفة عمر رضي الله عنه لبعد الجاذبية القيادية؟
٤. ما واقع تطبيق الخليفة عمر رضي الله عنه لبعد التحفيز الإلهامي؟
٥. ما واقع تطبيق الخليفة عمر رضي الله عنه لبعد الاستثارة الفكرية؟
٦. ما واقع تطبيق الخليفة عمر رضي الله عنه لبعد الاعتبار الفردي؟

### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى :

١. التعرف على أبعاد القيادة التحويلية.
٢. التعرف على العوامل التي ساعدت الخليفة عمر رضي الله عنه على تطبيق أبعاد القيادة التحويلية.
٣. معرفة واقع تطبيق الخليفة عمر رضي الله عنه لبعد الجاذبية القيادية.

٤. معرفة واقع تطبيق الخليفة عمر رضي الله عنه لبعد التحفيز الإلهامي.
٥. معرفة واقع تطبيق الخليفة عمر رضي الله عنه لبعد الاستئثار الفكرية.
٦. معرفة واقع تطبيق الخليفة عمر رضي الله عنه عنه لبعد الاعتبار الفردي.

### أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث في تناوله لأبعاد القيادة التحويلية لدى الخليفة عمر رضي الله عنه، حيث يسعى للكشف عن واقع تطبيق الخليفة عمر رضي الله عنه لها، ولذا فإن أهميته تكمن في ناحيتين نظرية وتطبيقية من خلال:

١. التتبع التاريخي لقيادة الخليفة عمر رضي الله عنه وتطبيق أبعاد القيادة التحويلية في شخصه وولايته.
٢. الاطلاع على عدد من الأبحاث التي تناولت قيادة الخليفة عمر رضي الله عنه واستنباط أبعاد القيادة التحويلية منها.
٣. من خلال البحث والتتبع، تبين للباحثة في حدود جهدها قلة البحث في موضوع القادة التحويليين في التاريخ الإسلامي.
٤. مواكبة التقدم العلمي والتمشي مع اتجاهات القيادة التربوية التي أثبتت نجاحها في الميدان.
٥. التوصل لنتائج قد تفيد المسؤولين ومتخذي القرار في وضع معايير واضحة للترشيح للقيادة.

### منهج البحث:

تستخدم الباحثة المنهج التاريخي الاستقرائي لإبراز أبعاد القيادة التحويلية في شخصية الخليفة عمر رضي الله عنه. فالمنهج التاريخي يعتمد على التوثيق والتفسير للحقائق التاريخية؛ حيث يقوم هذا المنهج على تتبع ظاهرة تاريخية من خلال أحداث أثبتتها المؤرخون أو ذكرها أفراد على أن يُخضع الباحث ما حصل عليه من بيانات وأدلة تاريخية للتحليل النقدي للتعرف على أصالتها وصدقها. وهي ليست فقط من أجل فهم الماضي بل وللتخطيط المستقبلي أيضاً. والمنهج



الاستقرائي هو منهج يقوم على التتبع لأمر جزئية بواسطة الملاحظة والتجربة وافترض الفروض لاستنتاج أحكام عامة. ويسمى بالمنهج التجريبي؛ لأنه يستند في تحليلاته إلى الملاحظة والتجربة وافترض الفروض.

### حدود البحث:

حدود موضوعية : يقتصر على دراسة أبعاد القيادة التحويلية لدى عمر ﷺ .

حدود زمنية : يقتصر على فترة خلافة عمر ﷺ

حدود بشرية : يقتصر على شخصية عمر ﷺ .

### مصطلحات البحث :

القيادة التحويلية : هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل. (إيناس وإكرام، ٢٠١٩).

التعريف الإجرائي : هي أبعاد القيادة لدى أمير المؤمنين عمر ﷺ .

### الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات المحلية والعربية:

١- دراسة العيساوي (٢٠١٦) الرقابة الحكومية ودورها في مواجهة الفساد المالي والإداري في خلافة عمر ﷺ، وهدفت الدراسة لبيان أساليب الرقابة الحكومية التي اتبعها الخليفة عمر ﷺ في مواجهة الفساد المالي والإداري، وبيان الأسباب التي أدت إلى ندرة حالات الفساد وسر تجنب الفساد من قبل العمال والأمراء والولاة، ودور قمة هرم السلطة في التنزه عن الوقوع في الفساد، وأسفرت الدراسة عن نتائج: من أهمها، أن أسلوب الرقابة الوقائية هو الأسلوب الذي استخدمه الخليفة عمر ﷺ لتلافي حالة الفساد قبل وقوعها بعفته لنفسه أولاً ثم المقربين منه، كما أنه اتخذ أسلوباً في حرب الفساد وهو دقة اختيار أهل المناصب وتعقب سيرهم.

٢- دراسة شعث (٢٠١٥) الإدارة العمرية: المرتكزات الإدارية ونماذج من التطبيقات الإدارية في عهد الخليفة عمر رضي الله عنه، وقد هدفت الدراسة لبيان المنهج الإداري الذي اتبعه الخليفة عمر رضي الله عنه، وإثبات مرونة العقلية الإسلامية، حيث أخذ عمر بأساليب التطور بما يخدم الأمة ولا يتعارض مع الدين، وقد أسفرت الدراسة عن حسن سياسة عمر رضي الله عنه وحزمه وتدبيره، كما ظهر تنظيم عمر رضي الله عنه الإداري والمالي.

٣- دراسة الأحمرى (٢٠١٤) تصور مقترح لأدوار القائد التحويلي لمديري المعاهد العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وهدفت الدراسة إلى بناء معيار لتحديد أدوار القائد التحويلي من خلال تحليل البيئة المؤثرة على ممارسة المديرين لأدوارهم، ثم تحديد المعوقات الداخلية وتشخيص التحديات الخارجية، وأسفرت الدراسة عن نتائج بينت الأدوار التي يمارسها المدير كقائد تحويلي في جوانب عدة، وعليها تم بناء تصور مقترح لها.

٤- دراسة آدم والكباشي (٢٠٠٨) الخليفة الفاروق عمر رضي الله عنه: سياسته الداخلية والخارجية، هدفت الدراسة للتعرف على سياسة الخليفة عمر رضي الله عنه وأبرز النتائج الداخلية والخارجية المترتبة عليها، وقد أسفرت الدراسة عن نتائج سياسته الداخلية فقد امتاز رضي الله عنه في الجاهلية بمعرفة أحوال العرب لمكانته وكان لهذا أثر على مكانته في الإسلام فقد قويت شوكة الإسلام بدخوله فيه، كما أن من سياسته الداخلية متابعة الولاة من قرب ليضمن سير الأمور على الوجه الصحيح، كما جعل هناك أنظمة مالية وفق شرع الله تعالى، وشدد في القضاء ليعم العدل، واستحدث نظام العسس ليستتب الأمن، ومن نتائج سياسته الخارجية أنه كان له دوره البارز في الفتوحات بالرغم أنه لم يقد كل المعارك ويظهر أثره البارز في التخطيط وقوته بعد توفيق الله، وقد ربط الفتوحات به مباشرة.

٥- دراسة عيسى (٢٠٠٨) دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على

دور القيادة التحويلية في تطوير أداء المديرين، والمتطلبات اللازمة لأسلوب القيادة التحويلية كمدخل للتغيير، ومدى ممارسة المديرين لها، وأسفرت الدراسة عن جملة من النتائج من أهمها وجود ممارسة للقيادة التحويلية بنسبة متوسطة تصدر بعد الاستثارة الفكرية المرتبة الأولى في ذلك، وأكدت ضرورة التدريب على ممارسة القيادة التحويلية وتبني الجامعات لذلك وتنمية قادة التغيير.

٦- دراسة الجارودي (٢٠٠٧) إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية، هدفت الدراسة إلى تصميم برنامج تدريبي لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة للقائد الجامعي لتطبيق القيادة التحويلية في بيئة العمل، وقد أسفرت الدراسة عن بعض النتائج من أهمها: أهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية الأمر الذي جعل الباحثة تصمم برنامجاً تدريبياً مقترحاً متكاملًا يتضمن ما يحتاجه القادة للتمكن من ممارسة القيادة التحويلية في محيط العمل.

٧- دراسة الغامدي (٢٠٠١) القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، هدفت الدراسة للتعرف على مدى ممارسة القيادات الأكاديمية الجامعية لأسلوب القيادة التحويلية وفق الأبعاد الأربعة، وأسفرت الدراسة عن نتائج، من أهمها: أن هناك درجة متوسطة لممارسة القيادة التحويلية، كما أن هناك قادة يتمتعون بخصائص القائد التحويلي.

٨- دراسة الجيار (٢٠٠١م) ممارسات الشورى عند عمر ومضمونها التربوي، وقد هدفت الدراسة على التعرف على مكانة الشورى في الإسلام ورصد الممارسات الشورية لعمر ﷺ في ميادين الحياة المختلفة، وقد أسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها: عناية عمر ﷺ بالشورى عناية فائقة، وقد تعددت جوانب الممارسات الشورية له في شتى الميادين.

٩- دراسة النوافلة (١٩٩٣) السمات الشخصية والسلوك القيادي للخليفة عمر رضي الله عنه، وقد هدفت الدراسة للتعرف على السمات القيادية الشخصية لعمر رضي الله عنه، وسلوكه القيادي، وأسفرت الدراسة عن نتائج، من أهمها: أن جميع الصفات الشخصية التي يحتاجها القائد قد وجدت في شخصية عمر رضي الله عنه بالإضافة للسمات السلوكية القيادية، وأن شخصية الفاروق شخصية متوازنة متكاملة متسقة مع السلوك العقلي والوجداني والاجتماعي، الأمر الذي جعله قادراً على قيادة الأمة واتخاذ القرار دون الخروج عن ضوابط الشريعة ومتطلبات الإيمان.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (BASS & Avolio, B.J., 1994) وهدفت إلى التعرف على مدى وعي العاملين بمبادئ القيادة التحويلية ومدى أهميتها للمؤسسات بشكل عام ومعرفة أثر السلوك القيادي التحويلي على أداء العاملين والمؤسسة، وأسفرت الدراسة عن نتائج، من أهمها: أن القيادة التحويلية تعمل على توسيع اهتمامات الأفراد وتعميق مستوى الإدراك والتشجيع على قبول الآراء، ويتحقق ذلك من خلال تشجيع الإبداع وإشباع الحاجات وتوفير الدعم المطلوب.

٢- دراسة (Howell, J.U & Avolio, B.J., 1993)، وهدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي، وقد أسفرت الدراسة عن جملة من النتائج، من أهمها: أن القيادة التحويلية لها دور بارز على أداء المؤسسة لاسيما الجانب التنظيمي فيها، ويتم ذلك عن طريق دعم الإبداع والتجديد والتغيير، وتقل السيطرة الذاتية كلما طبق القائد مبادئ القيادة التحويلية.

**التعليق العام على الدراسات السابقة:**

**أوجه التشابه بين الدراسات السابقة:**

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أمرين:

١- دراسة شخصية القائد عمر رضي الله عنه، وقد اتفقت جميعها على التميز القيادي لدى الخليفة عمر رضي الله عنه.

٢- التأكيد على أهمية القيادة التحويلية ودوره في تحقيق الأهداف وإدارة التغيير.

**أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة**

تعددت الدراسات السابقة واختلفت أهداف كل دراسة ومجتمعها وموضوعاتها ونتائجها، وإن كان هناك اتفاقاً جزئياً مع دراسة النوافلة (٢٠٠٨) في أن جميع الصفات الشخصية التي يحتاجها القائد قد وجدت في شخصية عمر رضي الله عنه، غير أنها عرضت فقط السمات الشخصية وسلوك القائد دون الدخول في موضوع القيادة التحويلية.

**أوجه التفرد في الدراسة الحالية:**

تفردت الدراسة الحالية بدراسة أبعاد القيادة التحويلية لدى الخليفة عمر رضي الله عنه، حيث تتبعت الباحثة الأبعاد تاريخياً معتمدة بالدرجة الأولى على ما ورد في صحيح السيرة.

**الإطار النظري:**

**خلافة الخليفة عمر رضي الله عنه:**

تعتبر خلافة عمر رضي الله عنه رمزاً لاستقرار الدولة الإسلامية واتساعها وعزتها، وقال ابن مسعود رضي الله عنه: إن إسلام عمر كان نصراً، وإن إمارته كانت فتحاً عظيماً للإسلام. (ابن سعد، ١٤١٠هـ، ص ٢٠٤).

وانتقلت الخلافة إلى عمر رضي الله عنه عن طريق الاستخلاف، فعن ابن عمر

ﷺ، قال: قيل لعمر ألا تستخلف؟ قال: "إن أستخلف فقد استخلف من هو خير مني أبو بكر، وإن أترك فقد ترك من هو خير مني، رسول الله صلى الله عليه وسلم (البخاري، ١٤٢٢هـ، ص ٨١)، قال النووي: "حاصله أن المسلمين أجمعوا على أن الخليفة إذا حضرته مقدمات الموت وقبل ذلك يجوز له الاستخلاف ويجوز له تركه؛ فإن تركه فقد اقتدى بالنبي صلى الله عليه وسلم في هذا وإلا فقد اقتدى بأبي بكر ﷺ، وأجمعوا على انعقاد الخلافة بالاستخلاف" (النووي، د.ت ص ٢٠٥ - ٢٠٦).

### القيادة التحويلية:

#### مفهوم القيادة التحويلية:

تعرض لمفهومها العديد من الدراسات مثل دراسة العامري (٢٠٠٢) والتي أشارت إلى أنها "تمط قيادي يلبي أكبر قدر ممكن من حاجات العاملين، ويترتب عليه ظهور علاقات الحفز والتفاعل والرقي المتبادل في الجوانب الأخلاقية والمعنوية"، كما أشار العتيبي (٢٠٠٦) أنها "قدرة القائد على السمو بالعاملين في الميدان التربوي لأعلى مستوى إنتاجي يحدث نقلة نوعية على المستوى المؤسسي، مع الحفاظ على الكرامة الإنسانية والمؤشرات التربوية من خلال الجاذبية الشخصية، والحفز الإلهامي، والاستثارة العقلية، والاهتمام الفردي، والالتزام القيمي"، وعرفها الحربي (٢٠٠٧) أنها "مقدرة القائد التربوي على استثارة أفراد جماعته وزيادة مقدرة هذه المدرسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية الأعضاء ورفع مستواهم من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية".

#### أهداف القيادة التحويلية:

تعد الأهداف مؤشرات عمل يقوم بها كل من القائد والتابع بكل طاقة وجهد ممكن، وقد تعرضت كثير من الدراسات لأهداف القيادة التحويلية، فقد أشارت دراسة عيسى (٢٠٠٨) أنها تسعى لتحقيق ثلاثة أهداف على النحو

التالي:

- مساعدة الأعضاء على بناء ثقافة مؤسسية تعاونية تتصف بالمهنية والتعاون.
- رعاية النمو المهني للأفراد.
- مساعدة العاملين على حل مشكلاتهم بطريقة أكثر فاعلية.

#### أبعاد القيادة التحويلية:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة التحويلية فمنهم من يرى أنها أربعة ومنهم من يراها ستة، وفيما يلي عرض لكلا الرأيين:

**الرأي الأول: ويمثله باس وأفليو (١٩٩٤, Bass & Avolio) وهي أربعة أبعاد:**

١- الجاذبية القيادية: وهذا البعد يصف سلوك القائد الذي يمتلك قدرات فائقة في التأثير في المرؤوسين، حيث يصبح نموذجًا يقتدي به المرؤوسون، فيضع الرؤية، وينمي الإحساس بالرسالة، ويحرص على تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية ويشاركهم في مواجهة المخاطر، مُظهرًا سموًا أخلاقيًا متميزًا يجعله يربأ بنفسه عن استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية.

٢- التحفيز الإلهامي: يذكر العمري (١٤٢٤هـ) أنه يعمل على إثارة حب التحدي لدى المرؤوسين ويذكي فيهم الحماس وتغليب روح الفريق ويتيح الفرصة للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة ورسم الرؤية للمستقبل المنشود.

٣- الاستثارة الفكرية: فهو يستثير تفكير مرؤوسيه من خلال تشجيع التفكير الإبداعي والعقلانية، وتشجيع الأفكار الجديدة، ويحثهم على تجريب استراتيجيات جديدة، ويشجع روح الابتكار.

٤- الاعتبار الفردي: ويعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه والاستماع لهم، ويولي اهتمامًا بتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل

على تدريبهم لتحقيق النمو والتطور (العامري، ٢٠٠٢).

أما الرأي الثاني: فيمثله هيلريقل وآخرون ( Hellriegal et al. 1992 ) يرون أن القيادة التحويلية تتكون من ستة أبعاد كما يلي:

١- القدرة على التركيز والانتباه: في هذا البعد يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون، ووافق ذلك تركيز على الأمور المهمة من خلال تحديد أولويات للأشياء التي يقوم بها، ويسعى إلى جعلهم يتنبؤونها.

٢- تحمل المخاطرة: حيث يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، وأن يكون للقائد موقفًا واضحًا يتحمل من أجله المخاطرة ويرفض الوضع غير الملائم.

٣- الثقة بالنفس والآخرين: فهو يثق بهم وهم يتقون به بعيدًا عن التسلط، وفرصه على تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين والعمل على تمكينهم.

٤- احترام الذات: فيعتمد مجموعة من القيم في ضوئها تشكل أقواله وسلوكه، وهذا يولد الاحترام والولاء عند الآخرين وهو ما يحتاجه قائد التغيير.

٥- القدرة على الاتصال: ليتمكن من إيصال المعنى للآخرين منطلقًا من رؤية واضحة لما يريد أن يعمل.

٦- الإحساس بالآخرين: يرى العامري (٢٠٠٢) أنه يسعى إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم، وإيجاد درجة عالية من الانسجام بين الأفراد ورفع الروح المعنوية بينهم.

تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى الخليفة عمر رضي الله عنه :

أولاً: العوامل التي ساعدت على ظهور أبعاد القيادة التحويلية لدى الخليفة

عمر رضي الله عنه :

١- ترى الباحثة من خلال جمعها في شخصية عمر رضي الله عنه أن هناك عوامل عدة



ساعدت على ظهور أبعاد القيادة التحويلية لديه، ويمكن تحديدها في ستة عوامل:

٢- سماته الشخصية؛ فقد كان رجلاً ذا هيبة وشدة وصرامة ووقاراً كما ورد في صفته، وأضاف آل عيسى (١٤٢٣هـ، ص ١٧٩) أن عمر رضي الله عنه ممن أوتي علماً كبيراً وفقهاً عظيماً.

٣- حياته التي عاشها؛ فقد كان صاحب هم وهمة حتى في جاهليته، فبعد الفقر الذي لحق به في صغره حتى تربي على الصبر والتحمل، انتقل للتجارة واشتغل بها وقد كان رضي الله عنه عند هجرته يمتلك ثروة كبيرة. (الصالح، ١٩٩٣، ج ١١، ص ٢٦٣-٢٦٤).

٤- مكانته في الجاهلية؛ فقد كانت له مكانة بين قريش حيث كانت السفارة له بينهم، وذكر آل عيسى (١٤٢٣هـ، ص ١٢٣) أن احتمال تكليفه بهذه المهمة أمر وارد وذلك لما له من مكانة عالية في قريش، وما كان لأبيه وجده من مكانة، ولما تميز به رضي الله عنه من صفات خَلْقِيَّة قوية وِخْلُقِيَّة حميدة وما اتصف به من رجاحة العقل وصواب الرأي، وذكر ابن عبد البر (١٤١٢هـ، ص ١١٤٥) أنه كان من أشرف قريش وإليه كانت السفارة في الجاهلية وذلك أن قريشاً كانت إذا وقعت بينهم حرب بعثوه سفيراً.

٥- سماته الخَلْقِيَّة بعد الإسلام، فقد كان رضي الله عنه من صحابة الرسول صلى الله عليه وسلم المقربين والذين هذبهم الإسلام بعد لوثة الجاهلية، وشهد له الرسول صلى الله عليه وسلم بالجنة. وذكر آل عيسى (١٤٢٣هـ) أن عمر رضي الله عنه اتصف بجملة من الصفات الخَلْقِيَّة امتاز بها عن غيره، جعلته مؤهلاً لأن يكون الثاني بعد أبا بكر رضي الله عنه، ومنها (ص ٨١-٩٥):

- شدته في الدين رضي الله عنه وغيرته على محارم الله.
- قبوله للحق رضي الله عنه وسرعة رجوعه إليه، وكان وقافاً عند كتاب الله. (الصالح، ١٩٩٣، ج ١١، ص ٢٦٥-٢٦٦).
- خشيته لله رضي الله عنه، فقد ذكر البخاري (١٤٢٢هـ) كما في حديث ابن عمر ما

- قاله عمر رضي الله عنه عند وفاته "... وددت أنني نجوت منها كفافاً، لا لي ولا علي..." (ص ٨١، ج ٩).
- رقة قلبه وخشوعه رضي الله عنه، ومن ذلك ما أورد البخاري (١٤٢٢هـ) قال عبد الله بن شداد، "سمعت نشيج عمر، وأنا في آخر الصفوف يقرأ: "إنما أشكو بثي وحزني إلى الله" (ج ١، ص ١٤٤).
  - زهده رضي الله عنه، ففي البخاري (١٤٢٢هـ) عن عمر رضي الله عنه قال: كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يعطيني العطاء، فأقول: أعطه أفقر إليه مني..." (ج ٩، ص ٦٧).
  - صبره رضي الله عنه، ففي البخاري (١٤٢٢هـ) عن عمر رضي الله عنه قال "وجدنا خير عيشنا بالصبر" (ج ٨، ص ٩٩).
  - هيبته رضي الله عنه، فقد روى البخاري (١٤٢٢هـ) عن ابن عباس رضي الله عنه ما قال: مكثت سنة أريد أن أسأل عمر رضي الله عنه عن آية؛ فما استطعت أن أسأله هيبة له (ج ٦، ص ١٥٦).
- ٦- المهام والأعمال التي قام بها قبل توليه الخلافة، ومنها أنه كان أميناً على أموال المسلمين في عهد النبي صلى الله عليه وسلم كما ورد في مسلم (د.ت.) كما ورد عنه رضي الله عنه "... فإنني عملت على عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم فعملني..." (ج ٢، ص ٧٢٣)، ومنها جهاده رضي الله عنه، فقد شارك في كثير من الغزوات، وكذلك إشارته بجمع القرآن على أبي بكر رضي الله عنه، كما في البخاري (١٤٢٢هـ) "... فلم يزل عمر يراجعني فيه حتى شرح الله لذلك صدري، ورأيت الذي رأى عمر.... (ج ٦، ص ٧١).
- ٧- التربية الإيمانية التي تربي عليها جيل الصحابة رضوان الله عليهم والتي ساعدت الخليفة عمر رضي الله عنه بعد توليه الخلافة على قيادة الأمة الإسلامية خير قيادة؛ فقد كانوا على ما رباهم إمامهم رضي الله عنه من وجوب السمع والطاعة لولي أمرهم، وهذا لم يمنعهم رضوان الله عليهم أن يناصروه ويناصحوه ويذكروه بربه ويشيروا عليه بما فيه المصلحة العامة. (الصالحى، ١٩٩٣، ج ١١، ص ٢٧٣).

ثانياً : واقع تطبيق الخليفة عمر ؓ لأبعاد القيادة التحويلية:

واقع تطبيق الخليفة عمر ؓ لبعد الجاذبية القيادية:

وقد ظهر هذا البعد في عدة مواقف، منها:

ما ورد في صفته وهيئته ؓ.

١. أسلوبه القيادي الجاذب، وصراحته الواضحة، كما ورد في خطبته بعد توليه الخلافة أن عبد الله بن عتبة، قال: سمعت عمر ؓ، يقول: "إن أناساً كانوا يؤخذون بالوحي في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم، وإن الوحي قد انقطع، وإنما نأخذكم الآن بما ظهر لنا من أعمالكم، فمن أظهر لنا خيراً، أمناه، وقربناه، وليس إلينا من سريرته شيء الله يحاسبه في سريرته، ومن أظهر لنا سوءاً لم نأمنه، ولم نصدق، وإن قال: إن سريرته حسنة" (البخاري، ج٣، ص١٦٩).

٢. كان وقافاً عند حدود الله عز وجل، كما ورد في الحديث السابق ذكره عند البخاري (١٤٢٢هـ) من حديث ابن عباس ؓ، والذي قال فيه: "وكان وقافاً عند كتاب الله" (ج٦، ص٦٠).

٣. حرصه ؓ على رعيته، فقد أورد البخاري (١٤٢٢هـ) عن أسلم، أن عمر ؓ: استعمل مولى له يدعى هنيا على الحمى، فقال: "يا هنيا اضمم جناحك عن المسلمين، واتق دعوة المظلوم... (ج٤، ص٧١).

واقع تطبيق الخليفة عمر ؓ لبعد الدفع أو الحفز الإلهامي:

وقد ظهر هذا البعد في عدة مواقف، منها:

١. ما ورد في الحديث الذي صح إسناده عن سنين أبي جميلة رجل من بني سليم، أنه وجد منبوءاً في زمان عمر ؓ، قال: فجئت به إلى عمر، فقال: "ما حملك على أخذ هذه النسمة؟" فقال: وجدتها ضائعة فأخذتها، فقال له عريفة: يا أمير المؤمنين إنه رجل صالح، فقال له عمر: أكذلك؟ قال: نعم، فقال: ؓ "أذهب فهو حر ولك ولاؤه وعلينا نفقته" (مالك، ١٤٠٦هـ،

ج ٢، ص ٧٣٨).

٢. ما ورد عند الترمذي (١٣٩٥هـ) عن ابن عمر قال: خطبنا عمر بالجابية فقال: يا أيها الناس، إني قمت فيكم كمقام رسول الله صلى الله عليه وسلم فينا فقال: "أوصيكم بأصحابي، ثم الذين يلونهم، ثم الذين يلونهم، ثم يفشو الكذب حتى يحلف الرجل ولا يستحلف، ويشهد الشاهد ولا يستشهد، ألا لا يخلون رجل بامرأة إلا كان ثالثهما الشيطان، عليكم بالجماعة وإياكم والفرقة فإن الشيطان مع الواحد وهو من الاثنين أبعد، من أراد بحبوة الجنة فليزم الجماعة، من سرتة حسنته وساعته سيئته فذلك المؤمن". (ج ٤، ص ٤٦٥).

### واقع تطبيق الخليفة عمر رضي الله عنه لبعد الاستثارة الفكرية:

وقد ظهر هذا البعد في عدة مواقف، منها:

١. ما ورد عند البخاري (١٤٢٢هـ) أن عمر رضي الله عنه قال يوماً لأصحاب النبي صلى الله عليه وسلم: فيم ترون هذه الآية نزلت: ﴿أيود أحدكم أن تكون له جنة﴾ [البقرة: ٢٦٦]؟ قالوا: الله أعلم، فغضب عمر فقال: "قولوا نعم أو لا نعم"، فقال ابن عباس: في نفسي منها شيء يا أمير المؤمنين، قال عمر: "يا ابن أخي قل ولا تحقر نفسك"، قال ابن عباس: ضربت مثلاً لعمل، قال عمر: "أي عمل؟" قال ابن عباس: لعمل، قال عمر: "لرجل غني يعمل بطاعة الله عز وجل، ثم بعث الله له الشيطان، فعمل بالمعاصي حتى أغرق أعماله". (ج ٦، ص ٣١).

٢. ما ورد عند النسائي (١٤٠٦هـ) عن شريح، أنه كتب إلى عمر يسأله، فكتب إليه، "أن اقض بما في كتاب الله، فإن لم يكن في كتاب الله فبسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم، فإن لم يكن في كتاب الله، ولا في سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم، فاقض بما قضى به الصالحون، فإن لم يكن في كتاب الله، ولا في سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم، ولم يقض به الصالحون، فإن شئت فتقدم، وإن شئت فتأخر، ولا أرى التأخر إلا خيراً

لك، والسلام عليكم". (ج ٢، ص ٧٨٦).

**واقع تطبيق الخليفة عمر رضي الله عنه لبعده الاعتبار الفردي:**

وقد ظهر هذا البعد في عدة مواقف، منها:

١. ما ورد في البخاري (١٤٢٢هـ) عن ابن عمر، عن سعد بن أبي وقاص عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه مسح على الخفين " وأن ابن عمر سأل عمر عن ذلك فقال: نعم، إذا حدثك شيئاً سعد، عن النبي صلى الله عليه وسلم، فلا تسأل عنه غيره. (ج ١، ص ٥١).
٢. ما ورد عند البخاري (١٤٢٢هـ) قال ثعلبة بن أبي مالك: إن عمر رضي الله عنه، قسم مروطاً بين نساء من نساء المدينة، فبقي مرط جيد، فقال له بعض من عنده: يا أمير المؤمنين، أعط هذا ابنة رسول الله صلى الله عليه وسلم التي عندك، يريدون أم كلثوم بنت علي، فقال عمر: "أم سليط أحق، وأم سليط من نساء الأنصار، ممن بايع رسول الله رضي الله عنه"، قال عمر: "فإنها كانت تزفر لنا القرب يوم أحد"، [تزفر: تخطئ] (ج ٤، ص ٣٣).

### النتائج:

- ١- يزخر التاريخ الإسلامي بنماذج قيادية مميزة سواء كانت تحويلية أو غيرها من شأن المتعرف عليها والدارس لها أن يرتقي بأسلوبه وسلوكه القيادي بما يحقق الأهداف كما ظهر لنا في شخصية الخليفة عمر رضي الله عنه.
- ٢- لم تورد السير الصحيحة مسمى القيادة التحويلية وأبعادها في شخصية عمر رضي الله عنه أو غيره من الخلفاء، غير أن الباحث في مدخل القيادة التحويلية ومن اطلع على صفحات السيرة النبوية يجد ذلك واضحاً جلياً.
- ٣- هذب الإسلام شخصية عمر رضي الله عنه، فكانت له هيئته وقوته وصرامته كما عُرف عنه، لكن الإسلام جعلها شخصية جاذبة، حريصة على الدفع الإلهامي، والاستثارة الفكرية، دون أن تغفل أي اعتبار فردي لأصحابه ومن ولي عليهم.

- ٤- أمام التحديات المعاصرة والأحداث الراهنة، فالقادة اليوم بحاجة ماسة لنموذج قدوة يسيرون على أثره، معترزين بهويتهم الإسلامية وتاريخهم الرصين كعمر رضي الله عنه وأرضاه.
- ٥- قام عمر رضي الله عنه بتطبيق أبعاد القيادة التحويلية خلال فترة خلافته، وهذا يؤكد أنه كان سابقاً لعصره.

### التوصيات:

- ١- الاهتمام بالسيرة النبوية وسيرة الخلفاء، وعرضها على القادة في المؤسسات التربوية عن طريق تطبيق أساليب التدريب الحديثة كالقراءة الموجهة، وورش العمل، وجلسات التدريب، والتدريب الميداني، وذلك بالاعتماد على ما ورد في صحيح السيرة.
- ٢- فتح تخصص القيادة التربوية في الإسلام ضمن برامج الدراسات العليا.
- ٣- اعتماد برامج دبلوم ودورات طويلة للقيادة لدراسة وفهم السيرة النبوية وسيرة الخلفاء.
- ٤- تقديم برامج تدريبية للقادة للاستفادة من القادة المتميزين في التاريخ الإسلامي لا سيما النبي صلى الله عليه وسلم وخلفاؤه الراشدون.

### المقترحات:

- ١- دراسة تحليلية لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية في شخصية الملك سلمان حفظه الله.
- ٢- دراسة تاريخية لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية في شخصيات إسلامية أخرى وآليات تطبيقها في المؤسسات التربوية.
- ٣- واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات اليابانية ومدى الاستفادة من ذلك في المؤسسات المحلية.

## المراجع :

أولاً: المراجع العربية :

ابن حبان، محمد بن حبان بن أحمد. (١٤١٧). السيرة النبوية وأخبار الخلفاء، صحَّحه، وعلق عليه الحافظ السيد عزيز بك وجماعة من العلماء، الكتب الثقافية - بيروت، الطبعة: الثالثة.

ابن سعد، أبو عبد الله محمد، تحقيق: محمد عبد القادر عطا (١٤١٠). الطبقات الكبرى، ط١، بيروت: دار الكتب العلمية.

ابن عبد البر، أبو عمر يوسف بن عبد الله بن محمد (١٤١٢هـ).، تحقيق: علي محمد البجاوي، الاستيعاب في معرفة الأصحاب، ط١، بيروت: دار الجيل.

ابن مالك، مالك بن أنس. (١٤٠٦). موطأ الإمام مالك، بيروت: دار إحياء التراث العربي.

الأحمري، عبد الله مشيب (٢٠١٤). تصور مقترح لأدوار القائد التحويلي لمديري المعاهد العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

آدم، ربيعة منصور، والكباشي، عبد الفتاح محمد. (٢٠٠٨) الخليفة الفاروق عمر : سياسته الداخلية والخارجية، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان، السودان، الصفحات ١ - ١٢٨.

آل عيسى، عبد السلام بن محسن. (١٤٢٣هـ) دراسة نقدية في المرويات الواردة في شخصية عمر وسياسته الإدارية ﷺ، ط١، عمادة البحث العلمي بالجامعة الإسلامية، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.

إيناس، مسعودي، وإكرام، جلاي، ( ٢٠١٩ ) أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي - الجزائر.

البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبد الله، تحقيق: محمد زهير بن ناصر الناصر. (١٤٢٢هـ) الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله وسننه وأيامه، صحيح البخاري، دار طوق النجاة.

الترمذي، محمد بن عيسى بن سؤرة بن موسى بن الضحاك، (١٣٩٥)، تحقيق وتعليق: أحمد محمد شاكر، ومحمد فؤاد عبد الباقي، وإبراهيم عطوة عوض. سنن الترمذي، ط٢، مصر: شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي - مصر.

توايمية، هاجر، و عرقي، آمنة، ( ٢٠١٥ )، القيادة التحويلية وأثرها على التغيير التنظيمي : دراسة مقارنة بين مشروع المصبرات الغذائية لمؤسستي عبيدي محمد وعمر بن عمر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة.

الجارودي، ماجدة (٢٠٠٧). إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية (برنامج تدريبي مقترح). رسالة دكتوراه. جامعة الملك سعود، الرياض. الجيار، سهير علي. (٢٠٠١م). ممارسات الشورى عند عمر ومضمونها التربوي، مجلة كلية التربية، عين شمس، (٢٥) ٢، الصفحات ٩-٥٦.

حربي، قاسم بن عائل (٢٠٠٧): التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، عدد ١٥.

حسين، حسين وليد، وسعيد، ناسو صالح، ( ٢٠١٦ )، توظيف أبعاد القيادة



التحويلية في تلبية متطلبات الاعتماد الأكاديمي، مجلة كلية  
الإسلامية الجامعة - النجف الأشرف، ع ٤٠، مج ١.

شعث، نبيل مصطفى. (٢٠١٥). الإدارة العمرية: المراكز الإدارية ونماذج  
من التطبيقات الإدارية في عهد الخليفة عمر، مجلة الأندلس للعلوم  
الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، (١٠)  
٦، الصفحات ٢٣٥ - ٢٧٠.

الشهري، ظافر حمود (٢٠١٦)، دور القيادة السياسية في محاربة الفساد  
الإداري من المنظور الإسلامي الخليفة عمر بن الخطاب نموذجًا،  
ماجستير بقسم الإدارة والشريعة - كلية أكاديمية الدراسات الإسلامية  
- جامعة ملایا، مجلة جامعة المدينة العالمية (مجمع)، ع ١٥.

الصالح، محمد بن يوسف. (١٩٩٣). سبل الهدى والرشاد، في سيرة خير  
العباد، وذكر فضائله وأعلام نبوته وأفعاله وأحواله في المبدأ والمعاد،  
تحقيق وتعليق: الشيخ عادل أحمد عبد الموجود، الشيخ علي محمد  
معوض، دار الكتب العلمية بيروت - لبنان، الطبعة: الأولى.

العامري، أحمد (٢٠٠٢). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية  
في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية،  
جامعة الملك سعود، الرياض، ٩ (١).

العنبي، منصور نايف (٢٠٠٦) أنماط التفكير الإداري وعلاقتها بالقيادة  
التحويلية في مجال الإشراف التربوي من وجهة نظر بعض القيادات  
التربوية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية  
التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العمري، مشهور بن ناصر (١٤٢٤هـ). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية  
ومدى توافر إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة،  
جامعة الملك سعود، الرياض.

عمر، أحمد مختار عبد الحميد. (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، الطبعة: الأولى.

العيساوي، عوض خلف دلف. (٢٠١٦). الرقابة الحكومية ودورها في مواجهة الفساد المالي والإداري في خلافة عمر، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية، (٢٤) ١، الصفحات ٣٤ - ٥٢.

عيسى، سناء محمد (٢٠٠٨). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

الغامدي، سعيد بن محمد (٢٠٠١). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

مغلطاي، أبو عبد الله علاء البكجري. (١٩٩٦). الإشارة إلى سيرة المصطفى وتاريخ من بعده من الخلفاء، المحقق: محمد نظام الدين الفتيح، دار القلم - دمشق، الدار الشامية - بيروت، الطبعة: الأولى، ١-٦٤١.

نجم، حسين عبد الجبار (٢٠١٦)، أبعاد القيادة التحويلية ودورها في ترشيد القرارات المصرفية بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مج ١١، ع ٣٦، الفصل الثالث.

النسائي، أحمد بن شعيب بن علي الخراساني، (١٤٠٦)، تحقيق: عبد الفتاح أبو غدة، المجتبى من السنن، السنن الصغرى للنسائي، ط ٢، حلب: مكتب المطبوعات الإسلامية.

نعساني، عبدالمحسن، (٢٠٠٨)، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في

الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على المؤسسات التعميمية في سورية، مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية \_ سلسلة العموم الاقتصادية والقانونية مج ٣٠، ع ١٤.

النوافلة، محمد توفيق المحمود. (١٩٩٣). السمات الشخصية والسلوك القيادي عمر ﷺ، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، الصفحات ١ - ١٧١.

النووي، أبو زكريا محيي الدين يحيى بن شرف. (د.ت). تهذيب الأسماء واللغات، بيروت: دار الكتب العلمية.

### ثانياً: المراجع العربية مترجمة

Ibn Saad, Abu Abdullah Muhammad, investigation: Muhammad Abdul Qadir Atta (1410). The Great Class, 1st floor, Beirut: Dar Al-Kutub Al-Alami.

Ibn Abd al-Barr, Abu Omar Yusef ibn Abdullah ibn Muhammad, investigation: Ali Muhammad al-Bajawi, (1412 AH). Understanding the Companions, 1st floor, Beirut: Dar Al-Jeel.

Ibn Malik, Malik bin Anas. (1406). The Muwatta 'Imam Malik, Beirut: The House of Arab Heritage Revival.

Al-Ahmari, Abdullah Mushabab (2014). A proposed scenario for the roles of the transformative leader of directors of scientific institutes at Imam Muhammad bin Saud Islamic University, unpublished doctoral dissertation, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh.

Adam, Rabia Mansour, and El Kabbashi, Abdel Fattah Mohamed. (2008) Caliph Al-Faruq Omar: His Domestic and Foreign Policy, MA Thesis, University of Omdurman, Sudan, pp. 1-128.

Al-Issa, Abdul Salam bin Mohsen. (1423H) A critical study on the narratives mentioned in Omar's personality and his administrative policy, 1st edition, Deanship of Scientific Research at the Islamic University, Medina, Saudi Arabia.

Enas, Masoudi, Ikram, Jalali, (2019) The Impact of Transformational Leadership Dimensions on Organizational Commitment in the

- Economic Establishment, Unpublished Master Thesis, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences - University of the Martyr Hama Lakhdar in the Valley - Algeria.
- Al-Bukhari, Muhammad bin Ismail Abu Abdullah, investigation: Muhammad Zuhair bin Nasser al-Nasser, (1422 AH) Al-Jameed Al-Musnad Al-Sahih Al-Sahih Al-Muqtasir, on the authority of the Messenger of God, his Sunnah and his days = Sahih Al-Bukhari.
- Al-Tirmidhi, Muhammad bin Isa bin Soorah bin Musa bin Al-Dahhak, investigation and commentary: Ahmed Muhammad Shaker, Muhammad Fouad Abdul-Baqi and Ibrahim Atwa Awad. (1395). Sunan Al-Tirmidhi, 2nd floor, Egypt: Mostafa Al-Babi Al-Halabi Library and Printing Company - Egypt.
- Adaptive, Hajar, and Ethnic, Amna (2015), Transformational Leadership and its Impact on Organizational Change: A Comparative Study between the Food Preservation Projects of Abedi Muhammad and Omar Bin Omar, Unpublished Master Thesis, College of Economic, Commercial and Facilitation Sciences - 8 May University 1945 Guelma.
- Jaroudi, Magda (2007). Preparing transformational leaders in Saudi universities (proposed training program). Ph.D, King Saud University, Riyadh.
- The gyar, Suheir Ali. (2001 AD). Shura practices at Omar and its educational content, Journal of the College of Education, Ain Shams, (25) 2, pages 9-56.
- Harbi, Qasim bin Aasil (2007): Professional development of educational leaders to manage the School of the Future in the Arab Gulf states in light of transformational leadership, Journal of Studies in University Education, No. 15.
- Hussein, Hussein Walid, and Saeed, Nasso Saleh, (2016), employing the dimensions of transformational leadership in meeting the requirements of academic accreditation, Journal of the Islamic University College - Najaf Al-Ashraf, p. 40, Vol. 1.
- Shaath, Nabil Mustafa. (2015). Age management: administrative foundations and models of administrative applications in the era of Caliph Omar, Al-Andalus Journal for Humanities and Social Sciences, Al-Andalus University for Science and Technology, Yemen, (10) 6, pp. 235-270.

- Al-Shehri, Dhafer Hammoud (2016), The Role of Political Leadership in Fighting Administrative Corruption from the Islamic Perspective Caliph Omar Bin Al-Khattab as a Model, MA in Department of Management and Sharia - College of Islamic Studies Academy - University of Malaya, Journal of Al-Madinah International University (Complex), p. 15.
- Al-Amiri, Ahmed (2002). Transformational leadership behavior and organizational citizenship behavior in Saudi government agencies, the Arab Journal of Administrative Sciences, King Saud University, Riyadh, 9 (1).
- Al-Otaibi, Mansour Nayef (2006) patterns of administrative thinking and their relationship to transformational leadership in the field of educational supervision from the viewpoint of some educational leaders in the Kingdom of Saudi Arabia, unpublished doctoral thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah.
- Al-Omari, famous bin Nasser (1424 AH). The relationship between transformational leadership characteristics and the availability of Total Quality Management, unpublished Master Thesis, King Saud University, Riyadh.
- Al-Issawi, Awad Khalaf Delf. (2016). Governmental oversight and its role in facing financial and administrative corruption in the caliphate of Omar, Journal of the Islamic Economic and Administrative University, (24) 1, pp. 34-52.
- Issa, Sanaa Mohamed (2008). The role of transformational leadership in developing the performance of secondary school principals in the governorates of Gaza, unpublished Master Thesis, Department of Educational Administration, College of Education, Islamic University, Gaza.
- Al-Ghamdi, Saeed bin Muhammad (2001), Transformational Leadership in Saudi Universities: The extent of their exercise and ownership by academic leaders, PhD thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah.
- Najm, Hussein Abdul-Jabbar (2016), Dimensions of Transformational Leadership and its Role in Rationalizing Banking Decisions. An Exploratory Study of the Views of a Sample of Officials in Iraqi Private Banks, The Higher Institute for Accounting and Financial Studies - University of Baghdad, Journal of

Accounting and Financial Studies, Vol. 11, No. 36, Chapter Three.

The women, Ahmed bin Shuaib bin Ali al-Khorasani, investigation: Abdel-Fattah Abu Ghadah. (1406), Mujtaba from Al-Sunan = Minor Sunan of Al-Nasa'i, 2nd floor, Aleppo: Islamic Publications Office.

Naasani, Abdel Mohsen, (2008), the test of the effect of the dimensions of transformational leadership on administrative creativity - an applied study on educational institutions in Syria, Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Economic and Legal Commons Series, volume 30, p. 1.

Al-Nawafleh, Muhammad Tawfiq Al-Mahmoud. (1993), Personal Traits and Leadership Behavior Omar, Master Thesis, College of Education, Yarmouk University, Jordan, pp. 1- 171.

Al-Nawawi, Abu Zakaria Muhyiddin Yahya bin Sharaf D.T. Refining Names and Languages, Beirut: Dar Al-Kutub Al-Alami.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية :

Bass, B and Avolio, B 1(1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership, Sage Publication Inc. U.S.A.

Howell, J.U. & Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership Transactional Leadership, Locus of control and support for innovation. Journal of Applied Psychology, 78.