

# 30

دورة ودورة

## لتكون قائداً ناجحاً

للإدارة

للمبتدئين

للقادة

للمدربين

لك أنت



د. أمير بن محمد سعيد المددري

الطبعة الثالثة ٢٠٢٢



صنعا



صنعا



دَوْرَةٌ وَدَوْرَةٌ

لَتَكُونَ قَائِدَانَا جَمًّا

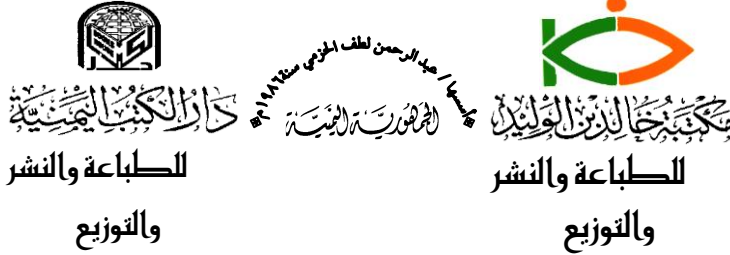
أمير بن محمد كد المدرسي

---

# حقوق الطبع محفوظة لكل مسلم

الطبعة الثالثة

١٤٤٣ هـ - ٢٠٢٢ م

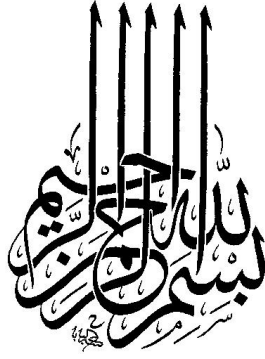


صنعاء الذاري الغربي - جولة القاسية

المركز الرئيسي صنعاء - شارع العدل

فرع عدن كريتر - الميدان - تحت فندق العامر فرزة الشيخ

عثمان ت : (٠٢/٢٦٥٧٠٦)



## المحتويات

المحتويات.....	٥
المقدمة.....	١٧
<b>الفصل الأول القيادة ما لها وما عليها</b> .....	<b>٢٥</b>
القيادة.....	٢٦
القيادة والزعامة.....	٣١
القيادة والإدارة.....	٣٣
القيادة والرئاسة.....	٣٨
هل القيادة ملكة أم تكوين.....	٤٠
تعليم القيادة :.....	٤١
القيادة ليس لها سن معين.....	٤١
من فنون القيادة.....	٤٨
(١) فن إصدار الأوامر:.....	٤٨
(٢) فن التأنيب:.....	٤٨
(٣) فن معالجة التذمرات:.....	٤٩
(٤) فن المكافأة والتشجيع:.....	٤٩
(٥) فن المراقبة:.....	٥٠
(٦) فن المعاقبة:.....	٥٠

- ٧) فن التعاون مع القادة الآخرين: ..... ٥١
- ٢٢ قاعدة للقيادة المؤثرة..... ٥٣
- قوانين القيادة..... ٥٥
- ١- قانون التعلم ..... ٥٥
- ٢- قانون السقف..... ٥٥
- ٣- قانون التوليد..... ٥٥
- ٤- قانون التأثير الشخصي ( أو القوة الداخلية ) ..... ٥٦
- ٥- قانون تجنب مصائد القيادة ..... ٥٧
- ٦- قانون الملاحظة ( عقدة التيتانيك ): ..... ٥٨
- ٧- قانون البصيرة القيادية ..... ٥٩
- ٨- قانون السمو ..... ٦١
- ٩- قانون الإنجاز الفذ..... ٦٢
- ١٠- قانون الانسجام مع قواعد اللعبة..... ٦٣
- ١١- قانون العلاقات الشبكية..... ٦٤
- ١٢- قانون الجسر..... ٦٥
- ١٣- قانون التأثير المتعدي ..... ٦٦
- ١٤- قانون الصراع القيادي ( تنافس الأقران )..... ٦٦
- ١٥- قانون الأمانة المطلقة..... ٦٨
- ١٦- قانون البراعة..... ٦٨

- ١٧ - قانون الآمال المعلنة..... ٦٨
- ١٨ - قانون الالتزام الفذ..... ٦٨
- ١٩ - قانون التوقع..... ٦٨
- ٢٠ - قانون العناية..... ٦٩
- ٢١ - قانون الواجب..... ٦٩
- ٢٢ - قانون الرؤية المتبادلة..... ٦٩
- ٢٣ - قانون المدح والنقد..... ٦٩
- ٢٤ - قانون المنافسة..... ٧٠
- مشكلة ضعف القيادة وحلها..... ٧١

## ٧٤ ..... الفصل الثاني القائد

- القائد..... ٧٥
- القائد الناجح..... ٨٤
- القادة الناجحون..... ٨٨
- كُن قائدا..... ٨٩
- الرسول القائد..... ٩١
- ١ - استيعابه ﷺ لدعوته نظرياً وعملياً وثقته بها وبانتصارها:..... ٩٤
- ٢ - استطاعته ﷺ الاستمرار بدعوته تبليغاً وإقناعاً:..... ٩٦
- ٣ - قدرته ﷺ على استيعاب أتباعه تربية وتنظيماً وتسييراً ورعاية:..... ٩٧
- ٤ - الثقة التي كان يتمتع بها ﷺ عند أتباعه:..... ١٠٠

- ٥ - استطاعة القائد الاستفادة من كل إمكانيات الأتباع : ١٠٢.....
- ٦ - قدرته الكاملة على حل المشكلات الطارئة: ١٠٤.....
- ٨ و ٩ - الوصول إلى النصر وتطبيق ما كان العمل من أجله بعد النصر : ١٠٨.....
- أنواع القادة..... ١١١.....
- ١ - القائد السلبي (المنسحب): ١١١.....
- ٢ - القائد الرسمي (العلمي): ١١١.....
- ٣ - القائد الاجتماعي (المتعاطف): ١١١.....
- ٤ - القائد المتأرجح: ١١١.....
- ٥ - القائد الجماعي (المتكامل): ١١٢.....
- ٦ - القائد المتسلط: ١١٢.....
- ٧ - القائد الجماعي: ١١٢.....
- ٨ - القائد المتسلط العادل: ١١٣.....
- ٩ - القائد الاستشاري: ١١٣.....
- ١٠ - القائد الانسحابي: ١١٣.....
- ١١ - القائد المجامل: ١١٣.....
- ١٢ - القائد الإنتاجي (أوتوقراطي): ١١٤.....
- ١٣ - القائد الوسطي (الموفق): ١١٤.....
- ١٤ - القائد الروتيني (البيروقراطي): ١١٤.....
- ١٥ - القائد التطويري (المنمي): ١١٤.....



- ١١٥ ..... ١٦- القائد الأوتوقراطي العادل:
- ١١٥ ..... ١٧- القائد الإداري (المتكامل):
- ١١٥ ..... ١٨- القائد الموجه:
- ١١٦ ..... ١٩- القائد المساند:
- ١١٦ ..... ٢٠- القائد المفوض:
- ١١٦ ..... ٢١- القائد الرئيس:
- ١٢٠ ..... (٧) حقائق لا بد من معرفتها قبل أن تبدأ القيادة .....

## ١٢٢ ..... الفصل الثالث أدوار القائد

- ١٢٣ ..... أدوار القائد.....
- ١٢٥ ..... ١- تجسيد القدوة.....
- ١٣٣ ..... ٢- تحديد الوجهة.....
- ١٣٣ ..... مفهوم التخطيط:
- ١٣٤ ..... خطوات عملية التخطيط:
- ١٣٩ ..... ٣- صناعة واكتشاف العناصر القيادية.....
- ١٤٠ ..... طرق صناعة القادة:
- ١٤٣ ..... اكتشاف العناصر القيادية:
- ١٤٦ ..... ٤- معرفة الرجال.....
- ١٤٨ ..... فوائد معرفة الرجال:
- ١٥٣ ..... ٥- ثقافة الإشادة والتشجيع.....

- ١٥٧..... ما الفرق بين التقدير والتملق؟
- ١٥٨..... كيف تقتل قائداً:
- ١٥٩..... ٦- يستطيع أن يؤثر في سلوك المرؤوسين
- ١٦٢..... ٧- رؤية الصورة الأشمل
- ١٦٤..... ٨- التأثير في الآخرين
- ١٦٧..... ٩- خلق روح التعاون
- ١٦٧..... ديناميكيات العمل:
- ١٧١..... ١٠- التزود بالطاقة والحيوية
- ١٧٧..... العادات السبع للقادة الإداريين

### ١٧٩ ..... الفصل الرابع مواصفات القائد

- ١٨٠..... مواصفات القائد
- ١٨١..... أ. السمات الجسمانية (Physical traits)
- ١٨٢..... ب. القدرات العقلية (Mental abilities)
- ١٨٣..... الأمانة
- ١٨٥..... العقيدة الراسخة
- ١- عقيدة الإيمان بالله وأثرها في تكوين شخصية القائد:  
١٨٥.....
- ٢- أثر الإيمان بالرسول ﷺ في تكوين الشخصية القيادية: ..... ١٨٩
- ٣- أثر الإيمان باليوم الآخر في تكوين شخصية القائد: ..... ١٩٠

- ١٩١ ..... ٤- أثر الإيمان بالقدر في تكوين شخصية القائد:
- ١٩٣ ..... حسن الخلق.
- ١٩٧ ..... النزاهة.
- ١٩٨ ..... القوة.
- ١٩٩ ..... من مظاهر فقدان القوة:
- ٢٠٠ ..... أنواع القوى:
- ٢٠٣ ..... ممارسات قوة الشخصية:
- ٢٠٦ ..... الهدوء وضبط النفس.
- ٢١٠ ..... العزيمة وعدم التردد.
- ٢١١ ..... مستمع جيد.
- ٢١٤ ..... آية جامعة.
- ٢١٥ ..... اللين.
- ٢٢٠ ..... البعد عن الفظاظة وغلظة القلب.
- ٢٢٢ ..... العفو.
- ٢٢٤ ..... الاستغفار لهم.
- ٢٢٦ ..... الشورى في الأمر.
- ٢٢٨ ..... الفرق بين القيادة في الإسلام والنظم الديكتاتورية:
- ٢٣٠ ..... التوكل على الله.

الحزم ..... ٢٣٢

الاستقامة: ..... ٢٤٠

التواضع: ..... ٢٤٢

العدل: ..... ٢٤٣

حُسن الإصغاء: ..... ٢٤٥

الصبر و التسامح: ..... ٢٤٧

الكرم والرُّهد: ..... ٢٤٩

صفات القادة الملتزمين بالمبادئ ..... ٢٥٠

صفات القائد عند كورتو ..... ٢٥٣

## ٢٥٥ ..... الفصل الخامس مهارات القائد

حل المشكلات واتخاذ القرارات ..... ٢٥٧

مراحل حل المشكلات واتخاذ القرارات: ..... ٢٥٩

المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات: ..... ٢٦٢

القدرة على صنع القرار الملائم ..... ٢٦٣

إجادة التعامل مع الآخرين ..... ٢٧٠

المرونة ..... ٢٧٤

مهارات الحوار وإدارة النقاش ..... ٢٧٥

فن إدارة الوقت ..... ٢٧٩

- ٢٧٩ ..... ماذا نعني بإدارة الوقت؟
- ٢٨٠ ..... الفراغ القلبي:
- ٢٨١ ..... الفراغ النفسي:
- ٢٨١ ..... الفراغ العقلي:
- ٢٨١ ..... صور من حرص السلف رضوان الله عليهم على وقتهم:
- ٢٨٨ ..... لصوص الوقت:
- ٢٨٩ ..... أمور تساعدك على تنظيم وقتك:
- ٢٩٠ ..... معوقات تنظيم الوقت:
- ٢٩١ ..... خطوات تنظيم الوقت:
- ٢٩٢ ..... إدارة الوقت عادة:
- ٢٩٣ ..... مصفوفة إدارة الوقت
- ٢٩٤ ..... أساليب تعامل القادة مع الوقت:
- ٢٩٥ ..... تشكيل وإدارة الفريق الجماعي.
- ٢٩٥ ..... أبرز خصائص فريق العمل هي:
- ٢٩٥ ..... مسؤوليات الفريق:
- ٢٩٥ ..... مهارات قائد الفريق:
- ٢٩٦ ..... مهارات أعضاء الفريق:
- ٢٩٦ ..... صفات الفريق الناجح:
- ٢٩٧ ..... معوقات العمل مع الفريق:

٢٩٧..... مهارة الإنصات:

٢٩٩..... إدارة الاجتماعات

٢٩٩..... مقومات الاجتماع الناجح

٣٠٣..... مهارة بناء العلاقات

### ٣٠٤ ..... الفصل السادس واجبات القيادة

٣٠٥..... واجبات القيادة :

٣٠٥..... أولاً: بناء القدرات المؤسسية للمنظمة:

٣١٢..... ثانياً: فهم القائد لجوانب عمله ودقائقه:

٣١٣..... ثالثاً: إعطاء مثل أعلى للمرؤوسين:

٣١٥..... مشكلات تواجه القيادة.....

٣١٥..... أولاً: مشكلات تتعلق بالقائد.....

٣١٥..... ١- عدم استخدام مهارات الاتصال الجيد:

٣١٦..... ٢- التردد في اتخاذ القرار:

٣١٦..... ٣- الخوف من تفويض المرؤوسين.....

٣١٧..... ٤- عدم وضوح الرؤية.....

٣١٨..... ٥- عدم القدرة على التخطيط.....

٣١٩..... ٦- عدم القدرة على تحديد الأهداف.....

٣١٩..... ٧- عدم القدرة على مواكبة التغيير والمرونة.....

٣٢٠..... ٨- منع وقوع الأخطاء.....

- ثانيا: مشكلات تتعلق بالمرؤوسين:..... ٣٢٠
- 1- عدم الإلمام الجيد باللوائح والقوانين المنظمة التي تحكم العمل من قبل المرؤوسين..... ٣٢٠
- 2- قلة وجود الثقة بين القائد والمرؤوسين..... ٣٢١
- 3- قصور تقييم أعمال الموظفين في الوقت المناسب..... ٣٢١
- ثالثا: مشكلات تتعلق ببيئة العمل:..... ٣٢٢
- ١- الصراع بين المديرين بحجة تطبيق التعليمات.....: ٣٢٢
- ٢- ضيق الوقت مع كثرة العمل.....: ٣٢٢
- التعامل مع صعاب المراس..... ٣٢٣
- ١- الشخص الدبابة:.....: ٣٢٣
- ٢- القناص:.....: ٣٢٤
- ٣- المُدعي العلم ببواطن الأمور:.....: ٣٢٥
- ٤- مدّعي المعرفة:.....: ٣٢٥
- ٥- القنبلة:.....: ٣٢٦
- ٦- الشاكي الباكي:.....: ٣٢٧
- ٧- الرفض:.....: ٣٢٨
- ٨- الصامت:.....: ٣٢٩
- ٩- المتردد:.....: ٣٣٠
- ١٠- الموافق دائماً:.....: ٣٣٠

٣٣٢..... نصائح للناجحين

٣٣٧..... خاتمة

٣٣٨..... المراجع



## المقدمة

الحمد لله الذي أكمل لنا الدين وأتم علينا النعمة وجعل أمتنا، وله الحمد خير أمة وبعث فينا رسولاً منا يتلو علينا آياته ويزكينا ويعلمنا الكتاب والحكمة؛ وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له شهادة تكون لمن اعتصم بها خير عصمة، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله أرسله للعالمين رحمة وخصه بجوامع الكلم فربما جمع أشدات الحكم والعلم في كلمة، أو شطر كلمة، صلى الله عليه، وعلى آله وأصحابه صلاة تكون لنا نوراً من كل ظلمة وسلم تسليمًا.

وبعد:

فإن الأزمة الشديدة التي وصلت إليها أمة الإسلام اليوم هي أزمة التخلف عن الإمساك بزمام القيادة والسيادة التي أرادها الله - جل وعلا - لهذه الأمة حينما قال: ﴿ كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ﴾ [آل عمران: ١١٠]، ﴿ وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ ﴾ [البقرة: ١٤٣].

فلا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها، ولقد أمر النبي ﷺ بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: «إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم» [داود (٢٦٠٨)، والطبراني في ((المعجم الأوسط)) (٨٠٩٣)، والبيهقي (١٠٦٥١)].

قال الخطابي: «إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف»<sup>(١)</sup>.

وقديماً قالوا: «جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب».

وما أبعد الفرق بين الليلة والبارحة! ما أبعد الفرق بين يوم وقف فيه ربيعي بن عامر كفرد من جيل قيادي مسلم، أمام رستم قائد الفرس، لشرح له مهمة هذه الأمة القيادية قائلاً: «إن الله ابتعثنا لنخرج من شاء من عبادة العباد إلى عبادة رب العباد، ومن ضيق الدنيا إلى سعة الدنيا والآخرة، ومن جور الأديان إلى عدل الإسلام»<sup>(٢)</sup>.

وبين يوم نعيشه الآن يقف فيه المسلمون على أعتاب الصليبيين واليهود يستجدون منهم سلام الذل والخزي والعار، وما زالت الأمة في انتظار ذلك **القائد** المنتظر الذي يقودها إلى ذرى المجد والتمكين.

ومن ناحية أخرى، فإن عملية **القيادة** ووجود **القائد** الجيد على رأس عمله أمر غاية في الأهمية، بل نكاد نقول إن جزءاً كبيراً من تخلف الأمة في شتى الميادين بما فيها العلمية والتجارية والاقتصادية يرجع لعدم

(١) أصول الدعوة، عبد الكريم زيدان، ص ٤٦٤.

(٢) البداية والنهاية (٤٦/٧).

وجود ما يكفي من القادة في منظماتنا ومؤسساتنا الاقتصادية والتجارية. إذ كيف تبهر السفينة بدون ربان، وكيف تصل دون تخطيط ودراسة للطريق الذي تسلكه وحالة البحر وما إلى ذلك فيصدق فينا قول القائل:

تاه الدليل، فلا تعجب إذا تاهوا، أو ضيَّع الركب أشباح وأشباه

تاه الدليل، فلا تعجب إذا تركوا قصد السبيل وحادوا عن سجاياه

إن من أخطر عوائق التمكين غياب القيادة الربانية، وذلك أن قادة الأمة هم عصب حياتها، وبمنزلة الرأس من جسدها، فإذا صلح القادة صلحت الأمة، وإذا فسد القادة صار هذا الفساد إلى الأمة، ولقد فطن أعداء الإسلام لأهمية القيادة في حياة الأمة الإسلامية، ولذلك حرصوا كل الحرص على ألا يمكنوا القيادات الربانية من امتلاك نواصي الأمور وأزمة الحكم في الأمة.

ولقد صرَّح المستشرق البريطاني «مونتجومري وات» في جريدة التايمز اللندنية قائلاً: «إذا وجد القائد المناسب الذي يتكلم الكلام المناسب عن الإسلام، فإن من الممكن، لهذا الدين أن يظهر كإحدى القوى السياسية العظمى في العالم مرة أخرى»<sup>(١)</sup>.

(١) قادة العالم يقولون، ص ٢٥.

إن غياب هذه القيادة قد قيّد حركة الإسلام كقوة منتصرة، ومنع غياب هذه القيادات الحركات الإسلامية من أن تكون منافساً خطيراً على السلطة في العالم الإسلامي، لكن هذه الحركات يمكن أن تتحول إلى قوي سياسية هائلة إذا تهيأ، لهذا النوع من القيادة (١).

وبالجملة، فلا صلاح للبشر إلا بوجود القيادة كما قال الشاعر:  
الجاهلي الأفوه الأودي:

لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم ولا سراة إذا جهّالهم سادوا  
والبيت لا يئتنى إلا على عمد ولا عماد إذا لم تُرس أو تاد  
فإن تجمّع أو تاد وأعمدة وساكنٌ أبلغوا الأمر الذي كادوا

إذا أزمنا هي أزمة فاعلية لا أزمة عدد، أو كثرة، أزمنا هي أزمة قيادات  
تحويلية قادرة على قيادة التغيير على مستوى الدول والمنظمات  
والمجتمع

وتحريك الاتباع والمجتمع نحو تحقيق التغيير المنشود.

وما تقدم علينا الغرب إلا بمواصفات وفاعلية، ومنها ما روي عن  
عمرو بن العاص رضي الله عنه قال: (سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: «تقوم  
الساعة والروم أكثر الناس»، فقال له عمرو: أبصر ما تقول. قال: أقول ما

(١) التمكنين للأمة الإسلامية، ص ١٨٥.

سمعت من رسول الله ﷺ، فقال عمرو: لئن قلت ذلك إن فيهم لخصالاً أربع: إنهم لأحلم الناس عند فتنة، وأسرعهم إفاقة بعد مصيبة، وأوشكهم كرة بعد فرة، وخيرهم لمسكين ویتيم وضعيف، وخامسة حسنة جميلة وأمنعهم من ظلم الملوك<sup>(١)</sup>.

فهنا خبر غيبي يخبر به النبي ﷺ عن آخر الزمان، وأنه حينما تقوم الساعة يكون الروم - الغرب - أكثر الناس، وكأن عمرو بن العاص رأى أن للبقاء جملة من الأسباب والأساسيات التي يقوم عليها، ولذا نجده ينظر إلى الروم - وهو الخبير بهم - فيتأمل إيجابياتهم التي مكنتهم من المحافظة على بنائهم وبقائهم، وهذه هي مهمة المثقفين الأولى، والتي تتمثل في تمثّل الإيجابيات وجلبها، وتصوير السلبيات والتحذير منها، فضلاً عن صناعة وابتكار الإيجابيات، والتنبؤ بالسلبيات واجتنابها.

فعمرو بن العاص رحمته الله - ذكر:

**أولاً:** أن الغرب أهل عقل وحلم عند الفتن واختلاط الأمور وتشابهاها، وهذه حقيقة واضحة تبدو لمن تصفح تاريخ الغرب.

**ثم ثانياً:** أنهم أسرع استدراكاً ونهوضاً بعد كبوة، أو مصيبة، أو كما قال الإمام النووي: (أخبرهم بعلاجها والخروج منها)، وخذ مثلاً (ألمانيا) كيف نهضت بعد الحرب العالمية الثانية قوية فتية كأن لم يمسه

(٢) صحيح مسلم بشرح النووي ج ١٨ كتاب الفتن باب تقوم الساعة والروم أكثر الناس ص ٢٢.

**ثم ثالثاً:** أنهم يبادرون إلى العودة إلى ما كانوا عليه بعد تراجع وانحسار.

**ورابعاً:** التكافل والتضامن الاجتماعي بينهم، ورعايتهم لحقوق بعضهم، وانتصارهم لحقوق ضعفائهم وأصحاب الحاجات عندهم، وهذه ظاهرة في المؤسسات المدنية، وحقوق الإنسان، وحقوق المساواة التي فضلَ بها الغرب عن الشرق كثيراً.

**خامساً:** أخلاقهم السياسية وطبائعهم التحريرية التي ترفض الاستسلام للظلم، والخنوع للديكتاتورية، فهم من أمنع الناس عن ظلم الحكام والملوك، فترى الشعوب تنتزع حقوقها، وتُقنن حقوقها في دساتيرها بما يضمنها مع تقلب الأحوال.

ولعل ملخص هذه الطبائع يكمن في العدالة الغربية النسبية التي تقوم عليها المجتمعات الإنسانية، بل العدل تقوم عليه السماوات والأرض، ولا تقوم إلا به، ولذا، فإن الدول العادلة، وإن كانت كافرة، فإن الله يقيمها وينصرها، وأما الدول الديكتاتورية الظالمة، وإن كانت مسلمة، فإن الله يخذلها، لأنها خذلت أعظم ميزان في السنن الكونية والشرعية، وهو ميزان العدالة والمساواة.

وكل هذه رسائل لأمة الإسلام أنها أحق بهذه الأخلاق والشيم القيادية، فهي تملك مقومات التأثير: العدد والمنهج والفتوة.

والحديث عن القيادة مهم؛ لأنه ما زال المجتمع الإسلامي مجبولاً

على الخير سليم الفطرة إلى حد كبير، وأزمة المجتمعات الإسلامية بالدرجة الأولى هي أزمة رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه، وحديثنا عن **القيادة** فيه حث للهمم واستنهاض للعزائم كي نكون القادة الفاعلين النافعين في مجتمعاتهم الضيقة والواسعة.

الحديث عن **القيادة** مهم؛ لأن فيه إثارة الكامن وتحريك الساكن في النفوس لاستمرار الجهد والبذل في التدريب والتعليم والبحث والممارسة والتطبيق حتى نحقق **القائد** الناجح في أنفسنا أولاً ثم فيمن نتولى أمره من ولد وصاحب ومتربٍ حتى نتسبم ذروة **القيادة** في كل مكان يمكن أن تخدم به الدعوة إلى الله سبحانه.

الحديث عن **القيادة** مهم؛ لأنه لا بد للمجتمعات على اختلافها من قيادة توجهها، وتولى التنظيم والتنسيق بين جميع فئات المجتمع ومناشطه. وهذه **القيادة** تصبغ المجتمع بوجهتها وتضفي عليه طابعها المميز، إن خيراً فخير وإن شراً فشر.

اللهم هبى لهذه الأمة قائداً ربانياً ينقاد للحق ويقودها.

هذه أسئلة ونداءات ودعوات طالما ترددت في أذهاننا ونطقت بها ألسنتنا وسمعناها بين جدران المساجد من أفواه الخطباء على أعواد المنابر، ولكنها، إنما تعبر تعبيراً مباشراً عن أهمية **القيادة**.

ومن هنا كان هذا البحث المتواضع الذي يتناول وصايا ومواصفات **القائد** الفعال والمؤثر الذي من شأنه أن يعيد للأمة شيئاً من مجدها

الضائع، وقد أسميته: «ثلاثون دورة ودورة لتكون قائداً ناجحاً»، أسأل الله أن ينفع به كل قائد وكل مربّي وكل مسلم إنه ولي ذلك والقادر عليه.

أمير بن محمد المدري

اليمن-المهرة





## **الفصل الأول القيادة مالها وما عليها**

**القيادة والزعامة**

**القيادة والإدارة**

**القيادة والإدارة**

**هل القيادة ملكة أم تكوين**

**القيادة ليس لها سن معين**

**من فنون القيادة**

**٢٢ قاعدة للقيادة المؤثرة**

**قوانين القيادة**

**مشكلة ضعف القيادة وحلها**

## القيادة

**القيادة لغة:** قال ابن منظور: القَوْدُ: نقيض السَّوقِ، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله **القيادة**.

وفي هذا لفتة طيبة أن **القائد** في المقدمة ليكون دليلاً لمن ورائه ومرشداً ودليلاً وهادياً للخير.

### ومضت

«إذا أردت أن

تكون إمامي فكن

أمامي»

**القيادة اصطلاحاً:** ليس ثمة اتفاق حول مفهوم **القيادة** ( اصطلاحاً ) إذ إن هناك أكثر من

(٣٥٠) تعريفاً للقيادة، ولكن سوف نذكر بعض التعريفات، فقد عرف «فيير» **القيادة** بأنها: «تشمل، أي جهد لتشكيل سلوك الأفراد، أو الجماعات في المؤسسة حيث تحصل المؤسسة من خلالها على مزايا، أو تحقيق لأغراضها، بينما عرفها «هرس» بأنها: عملية تأثير في نشاطات أفراد، أو مجموعات تسهم في تحقيق الأهداف في موقف محدد.

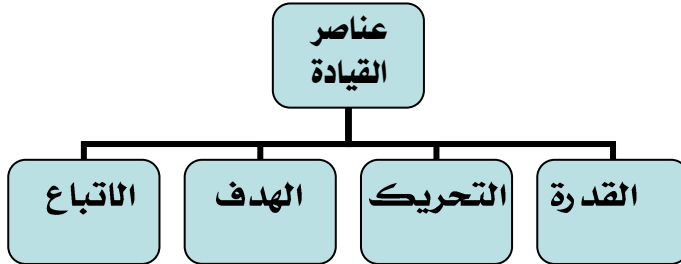
وقد عرفها «ليكرت» بأنها: «قدرة الفرد في التأثير على شخص، أو

مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على اعمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة» (١).

وتعرف **القيادة** بأنها: «المقدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة» (٢).

**القيادة**: عملية تفاعل متبادل بين قائد و مجموعة من الناس في موقف معين يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة ثم القيام. لإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف (٣).

**القيادة** باختصار: هي القدرة على تحريك الأتباع نحو الهدف.



**فالقيادة** إذن ليست مجرد إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها، بل

(١) Likert, Remiss.(1961),New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill Book Co,p3.

(٢)أسس الإدارة وتطبيقاتها في المجالات الأمنية، سعد الدين عشاوي،ص٨٦.

(٣)قادة المستقبل<sup>٢</sup>القيادة المتميزة الجديدة، د مدحت محمد ابو نصر: ط٢، دار النشر المجموعة العربية

للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٩م، ص ١٨.

أيضاً حفز الأفراد على العمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم وإثارة حماسهم ليبذلوا أقصى جهودهم للحصول على أعلى مستوى يمكنهم أن يصلوا إليه.

ومن هنا يمكن أن نقول:

**القيادة** لا بد منها حتى تترتب الحياة، ويوسد الأمر إلى أهله، ويُقام العدل، ويُحال دون أن يأكل القوي الضعيف.

**القيادة** لا بد منها في الحياة حتى تترتب.

**القيادة** تدعيم للسلوك الإيجابي والتقليل من السلبية في العمل، فالقائد هو ربان السفينة.

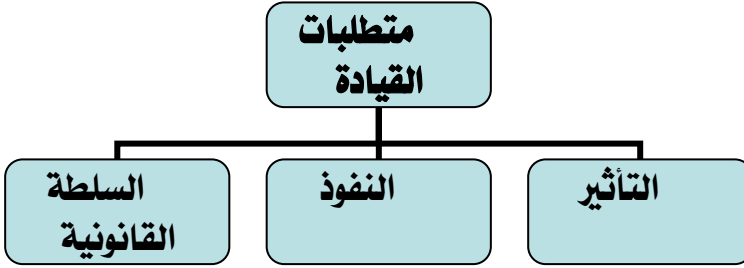
**القيادة** مهمة من أجل السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

**القيادة** هي التي تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتنصب في إطار الخطط المنظمة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها.

**القيادة** هي تحريك الناس نحو الهدف الدنيوي والأخروي وفق قيم و شريعة الإسلام.

**القيادة** في الإسلام معناها الحقيقي تحقيق الخلافة في الأرض من أجل الصلاح والإصلاح، وقد أمر النبي ﷺ بها، ولو كانت في الاجتماع

القليل العدد، أو المتواضع الهدف، يقول ﷺ: «إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم» [رواه أبو داود: ٢٦٠٨]. ولهذا أولى علماء الإسلام القيادة اهتمامًا كبيرًا، يقول شيخ الإسلام ابن تيمية: «يجب أن يعرف أن ولاية أمر الناس من أعظم واجبات الدين، بل لا قيام للدين إلا بها، فإن بني آدم لا تتم مصلحتهم إلا بالإجماع لحاجة بعضهم إلى بعض، ولا بد لهم عند الاجتماع من رأس»<sup>(١)</sup>.



متطلبات القيادة هي:

- (أ) التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
- (ب) النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
- (ج) السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف

(١) [السياسة الشرعية لشيخ الإسلام ابن تيمية ص ٢١٧].

عناصر القيادة هي:

١- العلم : ويكتسب بالتعلم والقراءة والاطلاع، التي هي أوسع من العقل التي لا غنى لنا عنه .

**القائد الحقيقي** : هو من يقرأ ويقرأ ويقرأ، فالتعلم المستمر بالنسبة له منهج حياة لأنه على يقين بأن أي تقدم في العمل وأي ابداع وابتكار جديد مرتبط بمعلومة جديدة بفكرة جديدة.

فالقائد الناجح يتعين عليه التعلم المستمر بالانخراط في الدورات التدريبية أو المشاركة في المؤتمرات وغيرها من وسائل التعلم .

٢- المهارات : وتكتسب بالتدريب وقاعدة التكرار يقود الى التحسن .

٣- السلوك : ويكتسب بغدارة الذات وتصحيح الاتجاهات والتورث للقيم .



## القيادة والزعامة

**القيادة** تختلف عن الزعامة فالأخيرة هي صفة تغلب عليها الموهبة. فالزعيم يكون موهوباً ومنذ طفولته يمارس أدواراً تبرز معه فيها قدرته على الزعامة. أما **القيادة**، فهي: صفة تغلب عليها القدرة على تطوير الذات لتصبح قادرة على إدارة وتوجيه المجموعة، وهي في ذلك شأنها مثل الزعامة تحتاج إلى بعض المواهب، ولكن هذه المواهب لا تكون هي الأساس في إبراز صفات **القائد**، بل إن العلم والخبرة والممارسة والتدرج في الرقي بالعلاقات والسلوكيات الإنسانية تساعد **القائد** على أن يتولى دوره القيادي في مجموعته بنجاح، ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ أَسْتَجَبْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦].

وهناك بعض الصفات المشتركة بين الزعامة و**القيادة** الناجحة كالصفات الشخصية، مثل: الصبر والشخصية القويمة والصحة النفسية والذكاء ولكننا نستطيع أن نفرق بين الزعامة و**القيادة** بأن نقول: إن الزعامة هي رئاسة الأفراد والمجموعات وتوجيهها نحو أهداف وطموحات الزعيم بينما **القيادة** هي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال التفاعل معها والتأثير فيها نحو أهداف التنظيم.

### القيادة الإدارية هي:

«إدارة الأفراد والمجموعات، والموارد والتنظيم، والإمام بوظائف

الإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة، ومهارات **القيادة** كالتوجيه والحث والقدرة على الإقناع والتأثير، وبأساليب فعالة تحدث الالتزام والولاء في الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق أهداف التنظيم وبحيث تحقق أفضل النتائج».

ويمكن القول: إنه ما من مجموعة بشرية إلا ويوجد بينها قائد يدير أمورها ويمتلك زمام المبادرة فيها، **فالقيادة** كلمة تتداول قديماً وحديثاً، ولكنها اشتهرت قديماً وارتبطت بالحروب والمعارك حيث كانت الانتصارات في الحروب سبباً رئيساً في إظهار مواصفات **القائد** وشخصيته. ولقد شهد العالم قيادات كثيرة سجلها التاريخ، ولكن ثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن أفضل قيادة شهدها التاريخ ولن يشهد لها مثيلاً هي قيادة الرسول محمد ﷺ حيث جمع فيها بين القوة العسكرية والجوانب الإنسانية والتربوية.





## القيادة والإدارة

### ومضت

قيادة بدون إرادة  
تجعلنا نعيش  
في عالم المستقبل  
والعلاقات، ونهمل  
الانجاز الذي بدونه  
لا يمكن أن نستمر.

يرى كثير من رجال الفكر الإداري أن **القيادة** «هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة»، وتلتقي **القيادة** مع الإدارة في كثير من العناصر لعل أهمها توجيه الجهود البشرية وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف معينة.

وهناك من يرى أن الإدارة جزء من **القيادة** ، وهناك من يعتقد أن **القيادة** جزء

من الإدارة، وهناك من يرى أن الإدارة علم بينما **القيادة** فن. وينطلق الرأي الأول من أن **القيادة** وتكون دائما في قمة الهرم الإداري، والقيادة لا ينغمسون في تفاصيل الأعمال الروتينية.

أما الرأي الثاني الذي يرى: أن **القيادة** جزءا من الإدارة فيستند في رأيه إلى أن **القيادة** هي إحدى الوظائف والمسؤوليات المنوطة بالمدير.

فالإدارة و**القيادة** متلازمتان، لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى، إذ إن **القيادة** أصبحت هدفا، والإدارة تبقى وسيلة، ف**القيادة** تحدد الاتجاه والأهداف والإستراتيجية، وتشحذ الهمم وتلهب المشاعر

وتدفع العاملين من اجل إحداث تغييرات منشودة، بينما عمل الإدارة كوسيلة من خلال الأساليب التخطيطية والتنظيمية والرقابية من اجل تحقيق هذا التوجه المطلوب، وبطريق متزنة بالضبط والربط، مما يؤكد أن كلاهما مكمل للأخر<sup>(١)</sup>.

و الجدول الآتي يوضح الفرق أكثر بين هذين المصطلحين:

(١) تطور الفكر المعاصر، إبراهيم عبد الله المنيف، الرياض، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، ١٩٩٩م، ص ص

الإدارة	القيادة
الحديث عنها متأخر في القرون الأخيرة.	١- قديمة قدم التاريخ.
تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر.	٢- تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل.
تركز على العقل والمنطق والنظام والانضباط.	٣- تركز على العاطفة والحب وولاء الاتباع.
تركز على المعايير وحل المشكلات.	٤- تحرص على التأكد من عدم الخوض إلا في المهم من الأمور.
إتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم.	٥- تهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب
الاهتمام بالإنجاز ونسيان العلاقات الإنسانية.	٦- قضاء الأوقات الطويلة مع الأتباع والاهتمام بهم بوصفهم بشراً.
تركز الإدارة على: ١- التخطيط. ٢- التنظيم ٣- التوجيه. ٤- الرقابة وحل المشكلات.	٧- تركز على ثلاث عمليات رئيسية: ١- تحديد الاتجاه والرؤية. ٢- حشد القوى تحت هذه الرؤية ٣- التحفيز وشحذ الهمم.

الإدارة	القيادة
تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات والخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية لتنفيذ مشاريع محددة .	٨- تهتم بتحديد الاتجاه وتنمية رؤية مستقبلية ووضع الاستراتيجيات لإنجاز تلك الرؤية .
تقوم بتنظيم وتهيئة القوى البشرية	٩- توجيه البشر والاتصال بالأشخاص من خلال الكلمة والفعل .
تركز على اتخاذ القرار والتخصص .	١٠- تركز على الاتصال وجذب الناس
التركيز على الطاعة .	١١- التركيز على الالتزام .
الرقابة وحل المشكلات ومتابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي .	١٢- التحفيز والالهام وتزويد العاملين بالقوة من أجل التغلب على المعوقات .
تحقق قدرا من النظام وإمكانية التنبؤ لتحقيق النتائج التي يتوقعها أصحاب الأموال والمتعاملين .	١٣- تحقق تغيرات جوهرية ومفيدة وعلاقات طيبة مع المتعاملين لتجعل الشركة قادرة على المنافسة <sup>(١)</sup> .

(١) السيد الهواري، الإدارة الأصول والاسس العلمية للقرن ال ٢١، القاهرة، مكتبة عين شمس ٢٠٠٨م.

**القائد** فرد يؤثر في سلوك الآخرين، بحيث يعمل سويًا لتحقيق نتائج معينة، بينما المدير قائد من نوع خاص يجمع بين المهارات الإدارية والخصائص والسمات الشخصية القيادية.

يشارك المدير و**القائد** في تحقيق الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من انجاز المطلوب وفق معايير وأسس محددة سلفًا .

من خلال المقارنة السابقة يتضح أن كلا الأمرين **القيادة** والإدارة مهم، إذ إنهما معًا يشكلان جناحي الإنجاز

والنجاح، **فالقيادة** بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم المستقبل والعلاقات ونهمل الإنجاز الحاضر الذي بدونه لا يمكن أن نستمر، والإدارة وحدها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية والربط بالقيم والمبادئ ونسيان العلاقات الإنسانية في خضم الاهتمام بالإنجاز.

### ومضت

إدارة بدون قيادة تُبعدنا  
عن الأهداف البعيدة  
وتنسينا العلاقات  
الإنسانية في خضم  
الاهتمام بالإنجاز.



## القيادة والرئاسة

قد يلتبس في كثير من الأحيان على المرء، فلا يفرق بين **القيادة** والرئاسة على الرغم من تباينهما وتميز كل منهما على الأخرى، فلكل منهما ميدانه الرحب وميزته وهويته التي يُعرف بها. إذ يحتل كل من **القائد** والرئيس مركزاً أعلى في المؤسسة، ويمارس كل منهما اختصاصات وسلطات أعلى من تلك التي يباشرها بقية الأعضاء في المؤسسة.

و**القائد** يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك أفراد المؤسسة بشكل يمكنه من الحصول على ولائهم وطاعتهم واستجابتهم لأوامره وتوجيهاته.

أما الرئاسة فهي مفروضة على أفراد المؤسسة وفق التنظيم الرسمي الذي يحدد مراكز السلطة ومستويات اتخاذ القرارات بطريقة رسمية. فالرئيس يؤدي عمله وفقاً للتعليمات الموضوعية وعلاقته بأفراد الجماعة، وتقوم على أساس الاختصاص والمستويات المنوطة به وفق السلطة. ولن يكون الرئيس قائداً إلا إذا تمكن من كسب ولاء الجماعة خارج نطاق السلطة الرسمية التي يمارسها<sup>(١)</sup>.

(١) مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، محمد خاشقجي المهوس، ١٩٨٧م، ص

ويمكن للرئيس أن يكون قائداً إذا مارس سلطته على مرؤوسيه بطريقة الإقناع والتأثير ليحوز على رضاهم واستجابتهم.

**القائد** ترضى عنه المؤسسة التي يقودها وتقتنع به، أما الرئيس فليس بالضرورة أن يحظى برضا مرؤوسيه بل هو مفروض عليهم.

**القائد** يهيمه تحقيق أهداف العاملين مثلما يهيمه تحقيق أهداف العمل، والرئيس يطغى اهتمامه بأهداف العمل على أهداف العاملين التي تعتبر بالنسبة له ثانوية.

في ظل **القيادة** يشعر التابعون بارتفاع الروح المعنوية نتيجة اهتمام **القائد** بهم، لمل الرئيس فيقل اهتمامه بالجانب الإنساني للمرؤوسين ومن ثم تنخفض لديهم الروح المعنوية (٢).

ومما سبق يمكن القول أن الفصل بين **القيادة** والرئاسة ليس دائماً ولا مطلقاً، فالرئاسة قد تلتقي **بالقيادة** ، بمعنى أنه قد يكون كل قائد رئيس ولكن ليس بالضرورة أن يكون كل رئيس قائد.



## هل القيادة ملكة أم تكوين

**القيادة** ملكة وتكوين؛ فإننا نستطيع أن نتعلم الأساليب والمهارات وطرق التخاطب ونحوها بسهولة، ونستطيع أن نتقن النظريات والإستراتيجيات والأساليب القيادية من خلال تدريبات قصيرة أو طويلة، ولكن الذي لا نستطيع إحرازه بسهولة هو المشاعر وسرعة البديهة والعاطفة والرغبات والاهتمام والتعاطف.. ونحوها من الأمور العاطفية التي تصنع القائد. وهناك أناس ألهموا القيادة، وأناس لم يلهموا، القائد يُصنع بالتدريب والتعليم وصقل المهارات والتوجيه سنتنا في ذلك قول النبي ﷺ للأشج حويله عنه: « **إن فيك خلتين يحبهما الله: الحلم والأناة**، قال: يا رسول الله، أنا أتخلق بهما أم الله جبلني عليهما؟ قال: **الله جبلك عليهما**، قال: الحمد لله الذي جبلني على خلتين يحبهما الله ورسوله (١)، وهذا يعني أن الصفة فطرية، وفي المقابل روي أن رجلاً قال للنبي ﷺ: أوصني، قال: **«لا تغضب»** فردد مراراً، قال: **«لا تغضب»** (٢)، وهذا يدل على أن المسألة

(١) رواه أبو داود في كتاب الأدب، باب في قبلة الجسد، الحديث ٥٢٢٥: ٣٥٧/٤.

(٢) رواه البخاري في كتاب الأدب، باب الحذر من الغضب، الحديث ٥٧٦٥، ٥٧٦٦/٢٢٦٧.



قابلة للتعلم<sup>(١)</sup>.

### تعليم القيادة :

عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة تشمل:

- الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة.
- الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة.
- الخبرة توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي.
- التدريب يصقل السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصال.

### القيادة ليس لها سن معين

إن القيادة لا تشترط سنًا بعينها، أو من له سلاله عريقة. القرآن أخبرنا عن قصص كثيرة للقيادة لكننا في هذه المقالة سوف نذكر قصة طالوت عليه السلام.

لقد أخبرنا الله - في القرآن الكريم عن صفات قائد عظيم، هو طالوت. قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ

(١) صناعة القائد، د. طارق السويدان، فيصل باسراويل: ٦١-٦٢.

**وَالْجِسْمُ** [البقرة: ٢٤٧]، وجاء في تفسير الآية الكريمة «قيل عن طالوت: كان سقاء، وقيل: دباغاً، ولم يكن من سبط النبوة أو الملك، بل إن الله اصطفاه، وزاده بسطة في العلم الذي هو ملاك الإنسان، وأعظم وجوه الترجيح، وزادة بسطة في الجسم الذي يظهر به الأثر أثناء الملمات»<sup>(١)</sup>.

فأمر **القيادة** لا يُورث إذاً، ولكن يُعطى لمن له خبرة ودُرْبَة، وحُبِّي بصفات أهله لذلك لكن المشكلة في البعض أنه يظن أن **القائد** لا بد أن يكون أبناؤه قادة وقد يكون الكلام صحيحاً في بعض جوانبه لكن في المجمل **القيادة** لا تورث ولا تتعلق بجنس ولا لون ولا لغة ولا مهنة.

**القيادة** كذلك لا ترتبط بسن معينة من ذلك قيادة أسامة بن زيد رضي الله عنه في بعثه لغزو الشام ومعه أبو بكر، وعمر، وكبار الصحابة ي أجمعين!. البعض قال إن أسامه تولى لقربه من النبي ﷺ وهذا كلام غير صحيح لأنه لو لم يكن يصلح ما ولاه النبي ﷺ.

يقول الإمام الذهبي في سير أعلام النبلاء: «إن من صفات **القائد** العلم

(١) فتح القدير: الشوكاني (٣٣٨/١).

والخبرة والشاطرة وكلها كانت صفات تتوافر في أسامة بن زيد رضي الله عنه .

وفي الحديث المذكور في الصفحات الماضية عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «**إنما الناس كالإبل المائة، لا تكاد تجد فيها راحلة**» .

هذا الحديث مشتمل على خبر صادق، وإرشاد نافع.

أما الخبر، فإنه صلى الله عليه وسلم أخبر أن النص شامل لأكثر الناس، وأن الكامل - أو مقارب الكمال - فيهم قليل، كالإبل المائة، تستكثرها، فإذا أردت منها راحلة تصلح للحمل والركوب، والذهب والإياب، لم تكد تجدها،

وهكذا الناس كثير، فإذا أردت أن تنتخب منهم من يصلح للتعليم أو الفتوى أو الإمامة، أو الولايات الكبار أو الصغار، أو الوظائف المهمة، لم تكد تجد من يقوم بتلك الوظيفة قياماً صالحاً، وهذا هو الواقع، فإن الإنسان

### ومضت

«الأتباع هم العنصر

الأساسي الذي يحدد كل

القيادة في كل المواقف، الأتباع

هم الحلفاء الذين يمثلون

الوجه الآخر والضروري لعملية

القيادة، وارين بلانك.

ظلم جهول، والظلم والجهل سبب للنقائص، وهي مانعة من الكمال والتكميل<sup>(١)</sup>.

وأما الإرشاد، فإن مضمون هذا الخبر إرشاد منه ﷺ إلى أنه ينبغي لمجموع الأمة أن يسعوا، ويجتهدوا في تأهيل الرجال الذين يصلحون للقيام بالمهمات، والأمور الكلية العامة النفع.

وقد أرشد الله إلى هذا المعنى في قوله: ﴿ فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ ﴾ [التوبة: ١٢٢]. فأمر بالجهاد، وأن يقوم به طائفة كافية، وأن يتصدى للعلم طائفة أخرى، ليعين هؤلاء هؤلاء، وهؤلاء هؤلاء، وأمره تعالى بالولايات والتولية أمر بها، وبما لا تتم إلا به من الشروط والمكملات.

فالوظائف الدينية والدينية، والأعمال الكلية، لا بد للناس منها ولا تتم مصلحتهم إلا بها، وهي لا تتم إلا بأن يتولاها الأكفاء والأمناء، وذلك يستدعي السعي في تحصيل هذه الأوصاف بحسب الاستطاعة، قال الله تعالى: ﴿ فَانْفِقُوا اللَّهَ مَا اسْتَطَعْتُمْ ﴾ [التغابن: ١٦].

(١) بهجة قلوب الأبرار وقرّة عيون الأخيار، (ص: ٣١٥).

## ومضت

«عامل من أنت مسؤول  
عنهم كما تحب أن  
يعاملك من هو مسؤول  
عنك».

قال الحافظ ابن حجر في شرح الحديث: «إنما الناس كالإبل المائة» قال الخطابي: تأولوا هذا الحديث على وجهين: أحدهما: أن الناس في أحكام الدين سواء لا فضل فيها لشريف على مشروف، ولا لرفيع على وضيع، كالإبل المائة

التي لا يكون فيها راحلة وهي التي ترحل لتركب، والراحلة فاعلة بمعنى مفعولة، أي كلها حمولة تصلح للحمل، ولا تصلح للرحل والركوب عليها. والثاني: أن أكثر الناس أهل نقص، وأما أهل الفضل فعدددهم قليل جداً؛ فهم بمنزلة الراحلة في الإبل المحمولة، ومنه قوله تعالى: ﴿وَلَكِنَّ

أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾ [الأعراف: ١٨٧].

ورجح الثاني الأزهري، و النوي، و القرطبي، وغيرهم.

ولا شك أن المعنيين ثابتان بأدلة أخرى، ومرادنا هنا المعنى الثاني، وسواء أكان هو المراد بهذا الحديث، أم المراد غيره فهكذا شأن الناس؛ فالقليل منهم هو الذي يُعتمدُ عليه، وأكثرهم دون ذلك.

وفي هذا المعنى وقفات عدة:

الوقفة الأولى: أن على الدعاة والمربين الاعتناء بالعناصر الفاعلة

المتميّزة؛ إذ هم قليل في الناس، عزيزٌ وجودهم، وأثر استجابتهم للدعوة لا يقاس بأثر غيرهم.

ولهم في ذلك أسوة حسنة بالنبي ﷺ الذي كان يقول: « اللهم أعز الإسلام بأحب هذين الرجلين إليك: بأبي جهل، أو بعمر بن الخطاب » (١).

وقد كان السلف يُعَنَوْنَ بأمثال هؤلاء؛ ومن صور هذه العناية ما رواه الخطيب في الجامع بإسناده عن إسماعيل بن عياش قال: كان ابن أبي حسين المكي يدينني، فقال له أصحاب الحديث: نراك تقدم هذا الغلام الشامي وتؤثره علينا؟ فقال: إني أوّمله. فسألوه يوماً عن حديث حدث به عن شهر: إذا جمع الطعام أربعاً فقد كمل، فذكر ثلاثاً ونسي الرابعة، فسألني عن ذلك، فقال لي: كيف حدثكم؟ فقلت: حدثنا عن شهر أنه إذا جمع الطعام أربعاً فقد كمل: إذا كان أوله حلالاً، وسُمِّيَ عليه الله حين يوضع، وكثرت عليه الأيدي، وحُمدَ الله حين يُرْفَع.

فأقبل على القوم، فقال: كيف ترون؟ (٢).

الوقفه الثانية: حين يدرك الداعية والمربي هذا المعنى يدعوه ذلك لأن يكون واقعياً فيما يطلبه من الناس و ينتظره منهم؛ فالناس لن يكونوا كلهم

(١) رواه أحمد (٥٣٦٣)، ٩٥/٢، والترمذي (٥٦٨١).

(٢) الجامع، ٣١٢/١.

رواحل، ولا يسوغ أن نرسم صورة مثالية ومنتظر من الناس جميعاً أن يصلوا إليها.

**الوقفة الثالثة:** حين نرى صورة واقعية من أحد من الناس، فلا يسوغ أن نتخذها نموذجاً نقارن الآخرين به، ومنتظر منهم أن يصلوا إلى ما يصل إليه، ومناصور الشائعة في ذلك ما يصنعه بعض الآباء مع أبنائه، أو بعض المعلمين مع طلابه حين يعجب بأحدهم فينتظر من الآخرين أن يكونوا مثله، وأن يصلوا إلى ما وصل إليه.

**الوقفة الرابعة:** ليس معيار الاختلاف بين الناس قاصراً على القدرات العقلية والذهنية وحدها؛ فهم يتفاوتون في تحملهم للأعباء، وفي جديتهم، وفي تضخيمهم للمخاطر، وفي قدراتهم النفسية.... إلخ هذه العوامل، وهي كلها مما لا بد من أخذه في الاعتبار.

**الوقفة الخامسة:** إدراك هذا المعنى يجعل المسلم عالي الهمة، متطلعاً للمزيد، ينظر في العلم والصلاح إلى من هو فوقه، ولا ينظر إلى من هو دونه.



## من فنون القيادة

### ١) فن إصدار الأوامر:

- هل الأمر ضروري؟ وهل تملك حق إصداره «صلاحيات» لهؤلاء الأشخاص «إشراف».
- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية.

• عين الشخص المسؤول  
بعد إصدار الأمر مباشرة  
وحدّد الوقت المتاح  
وحدد المساعدين  
والموارد.

• ليكن أمرك واضحاً  
كاملاً موجزاً دقيقاً  
وكن واثقاً من نفسك  
عند إصداره.

### ٢) فن التأييد:

- أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير ولتكن بنعمة هادئة ورزينة.

#### ومضت

«يظن كثير من رجال الإدارة

أن العلاقات الإنسانية فصل في  
كتاب

تنظيم العمل، وهم في هذا

مخطئون، فالعلاقات الإنسانية هي

كل الكتاب ابيض شتاين



## ومضت

«كل الأشياء جزء

من معترك الحياة

الكبيرة ومواجهتها وعدم

الاستسلام لها يعد أكبر

دليل على الفوز».

• أُنِب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة  
بملاستها وتجنب إثارة الجروح  
السابقة.

• التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ  
يعطي نتيجة عكسية.

• أسأل المخطئ: ما الواجب عليه فعله  
لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً؟ وتوصل  
معه لحلول عملية.

## ٣) فن معالجة التذمرات:

• تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.

• استقبال الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة  
ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.

• إذا قررت فعل شيء فأفعله وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

## ٤) فن المكافأة والتشجيع:

• أثن على الأعمال الناجحة واعترف بإنجازات الأفراد وشجع  
معاونيك دوماً.

• عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.

• لا بد من توطيد «ثقافة الإشادة» داخل مؤسستك.

• كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.

• تذكر أنه كم من عبقریات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة  
الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة  
تذكي نار الحماسة.

#### (٥) فن المراقبة:

• إن الأمر شيء واحد ولكن التنفيذ كل شيء ولا تظهر صفات **القائد**  
ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.

• على **القائد** أن يعترف بالأعمال الحسنة وعليه أن لا يتردد في توجيه  
الانتباه نحو الأخطاء.

• إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي **القائد** فكرة  
صحيحة أفضل من مئات التقارير.

#### (٦) فن المعاقبة:

• لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.

• لا تجمع المعاقبين في عمل واحد فالاجتماع يولد القوة وقوة الشر  
هدامة.

• لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم  
سلسلة القيادة .

• لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.

• من العقوبة تغيير نوع العمل اللوم ترك استشارة المعاقب.. الخ.

## ٧) فن التعاون مع القادة الآخرين:

• تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.

• لا بد من وجود رغبة

كبيرة في التفاهم

المشترك.

• ليكن نقدك لغيرك من

القادة لبقاً في لفظه بناء

في غايته.

• لا يكن همك مراقبة

أخطاء الآخرين فسوف

يضيع عملك.

• لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة

العامة مشتركة.

## ومضت

«لا تجعل الفشل يشبطك. يمكن

أن يكون الفشل تجربة إيجابية.

الفشل هو الطريق إلى النجاح، كما

يؤدي بنا كل اكتشاف خاطئ إلى

السعي بحماس وراء الصواب، وكما

توضح كل تجربة جديدة بعض

الأخطاء التي يجب علينا تجنبها

بحذر فيما بعد».



## ومضت

### « السلوك الذي يقدره الأفراد في القادة

١. إظهار الحماسة.
٢. مساندة الأفراد الآخرين.
٣. الاعتراف بالجهد الفردي.
٤. الاستماع إلى أفكار ومشكلات الأفراد.
٥. التوجيه.
٦. إظهار التكامل الشخصي.
٧. الالتزام بفعل ما يقول.
٨. تشجيع فريق العمل.
٩. التشجيع النشط للتغذية الإستراتيجية.
١٠. تنمية الأفراد الآخرين.

## ٢٢ قاعدة للقيادة المؤثرة

**القيادة** المؤثرة هي: تفاعلٌ نشطٌ مؤثر وسلوكٌ يترجم به **القائد** مهمته في هدوءٍ يؤثر به على الآخرين فينتج عن ذلك تحقيق الأهداف بما يؤدي إلى الأداء الجيد وتقدم الأعمال وزيادة الإنتاج .

والتأثير هو : سلوك قيادي ينميه **القائد** ليكون مؤثراً وقادراً على التحفيز والارتقاء بأهداف أفرادهِ وتوظيف طاقاتهم لتحقيقها .

ولكي تكون قائداً مؤثراً خُذْ بهذه القواعد :

- ١ . ثق بالله .
- ٢ . ثق بنفسك بدون غطرسة .
- ٣ . كن مخلصاً .
- ٤ . كن قدوة .
- ٥ . انسجم مع الواقع .
- ٦ . اعرف ما تريد .
- ٧ . امنح ثقتك للآخرين .
- ٨ . امتلك المعرفة والخبرة والمهارة في مجالات العمل كافة .
- ٩ . كن قادراً على اتخاذ القرار .
- ١٠ . لا تكتفِ باتخاذ القرارات .
- ١١ . اتقن اختيار الأعوان من العاملين .
- ١٢ . استعد لقبول النصيحة عند الخطأ .

- ١٣ . رتب أعمالك حسب الأولويات.
- ١٤ . أدر وقتك بكفاءة.
- ١٥ . استخدم لطافتك في التأثير في الآخرين باتزان وببراعة و  
بروح المبادرة.
- ١٦ . اجتنب التحدث عن نفسك.
- ١٧ . كن عادلاً عند تقويم الأداء.
- ١٨ . أصدر تعليماتك بلباقة.
- ١٩ . لا تُقم الحواجز بينك وبين معاونيك.
- ٢٠ . طور قدرات معاونيك.
- ٢١ . لتكن مهذباً مع رؤسائك و مرؤوسيك.
- ٢٢ . توقع ما سيصادفك من متاعب و عقبات.



## قوانين القيادة

### ١ - قانون التعلم

- **القائد** هو ذلك الذي يتمتع بقدرة كبيرة على التعلم بشكل أفضل وأعمق من المرؤوسين.
- قوانين **القيادة** يمكن تعلمها ولا تكتسب بالميلاد، ولا يتحتم أن ينتظر الإنسان حتى يطعن في السن كي يتعلمها ويتقنها، بل يمكن تعلمها من خلال القراءة والتفكير والممارسة العملية.

### ٢ - قانون السقف

- القدرات القيادية هي سقف النجاح، فكلما زادت قدراتك القيادية زاد نجاحك، والعكس صحيح.
- إذا وجدت أشخاصاً ماهرين ومحترفين إلا أنهم غير ناجحين، فلا تتعجب كثيراً، حيث أن السبب (في الغالب) هو نقص المهارات القيادية.

### ٣ - قانون التوليد

- يخشى **القائد** المزيف على منصبه، ولا يفكر إلا في مصلحته الشخصية، لذا فهو يخشى من ظهور قادة آخرين، بل ويدخل في صراعات معهم، رغبة في الحصول على أقصى فائدة شخصية من خلال انفراد بالمنصب القيادي.

● في حين أن **القائد** الحقيقي لا يفكر إلا في المصلحة الجماعية، لذا فهو يسعى باستمرار إلى توليد وتفريخ قادة جدد في الصفوف الخلفية، حتى يحلُّوا محله إذا توقف عن ممارسة دوره لأي سبب من الأسباب.

#### ٤ - قانون التأثير الشخصي (أو القوة الداخلية)

- تبدأ **القيادة** من ذات **القائد** وليس من منصبه أو جاهه أو ماله.
  - **القائد** الفذ هو الذي يعتمد على تأثير شخصيته، لذا فإن من يقترب منه يشعر باحترام كبير لما يحمله من مشاعر وأفكار ومبادئ وقيم.
  - كلما ازداد الإنسان اقتراباً من **القائد** الفذ كلما انبهر أكثر بشخصيته وازداد احتراماً له، على عكس ما يحدث لكثير من الناس الذين يتمتعون بمظهر ممتاز أو منصب كبير ولكن عندما تقترب منهم تُصدم بحقيقتهم.
  - كثير من القادة العظماء كانوا يؤثرون على الناس دون أن يتمتعوا بسلطة أو منصب رسمي.
  - أحمد بن حنبل قائد مؤثر وهو في سجنه.
  - الحسن البصري سيد البصرة رغم أنه مولى.
  - غاندي وتأثيره على شعبه رغم عدم تمتعه بأية سلطة.
  - مانديلا كان مؤثراً وهو بين جدران السجن.
- تأمل في الجدول التالي الفرق بين تأثير المنصب وتأثير



الشخصية.

صاحب تأثير الشخصية	صاحب تأثير المنصب
له الكلمة النهائية.	له الكلمة الافتتاحية
يعتمد عليه الآخرون.	يعتمد على الآخرين.
يؤثر على الجميع.	يؤثر فقط على من يقعون دونه في التسلسل الوظيفي.
ينجح في النهاية.	يثبت ذاته في البداية.
يهتم بالأشخاص.	يهتم بالإجراءات والأنظمة.
يقود من خلال الإقناع.	يقود من خلال التهديد.

## ٥ - قانون تجنب مصائد القيادة

- هناك عدد من المصائد التي تجتذب القادة غير المتمرسين كما يجتذب العنكبوت الذباب فتعمي بصائرهم وتجعل مصيرهم الفشل الذريع.
- القائد الواعي هو الذي يكتشف هذه المصائد ولا يقع في حبالها.

● المصائد كثيرة، ولكن أهمها ثلاثة وهي:

أ- مصيدة المنصب الإداري: وصول الشخص إلى منصب إداري لا يعني تمتعه بقدرات قيادية جيدة.

ب- مصيدة التفوق: تفوق الشخص على غيره لا يعني أنه أجدر بالقيادة منهم، حيث أن القائد يتميز بمهاراته القيادية، في حين أن التفوق يعتمد على المهارات الفنية والحرفية أكثر مما يعتمد على المهارات القيادية.

ت- مصيدة حب المخاطرة: حب الشخص (مثل: رجل أعمال) للمخاطرة لا يجعل منه قائداً ناجحاً، فالقيادة هي القدرة على التأثير وتوجيه الآخرين وليست مجازفات فحسب، وإن اضطر إليها القائد في بعض الأحيان.

٦- قانون الملاحه ( عقدة التيتانيك ):

القيادة هي عملية إبحار واعية يركز فيها القائد على تحقيق رؤية واضحة وهدف محدد.

القادة الحقيقيون هم ملاحون ماهرون، لديهم القدرة على تصور المستقبل، وتوقع الأحداث، والتخطيط الآمن والناجح لمسار الرحلة التي يتوجب عليهم أن يقطعوها مع أتباعهم.

يمكن لأي فرد أن يمسك بدفة القيادة، ولكن كي تعود السفينة

سليمة من رحلتها فإن الأمر يتطلب قائداً ملاحاً.

القائد الناجح هو الذي لا ينشغل عن المحطة النهائية بالمحطات الثانوية والفرعية والهامشية الكثيرة الواقعة بين نقطة البدء ونقطة النهاية.

سبب فشل رحلة السفينة العملاقة ( تيتانيك ) هو عدم قدرة قائد السفينة على اكتشاف الصخور الجليدية الموجودة أمامه قبل أن يرتطم بها.

لذا، على القائد الناجح أن يكون ملاحاً ماهراً، وأن يتجنب الإصابة بعقدة التيتانيك ( وهي عدم القدرة على رؤية وتوقع المشكلات الكامنة أمامه ).

#### ٧- قانون البصيرة القيادية

البصيرة القيادية ( أو الحدس القيادي ) هي القدرة الذاتية على اكتشاف حلول للمشكلات بشكل فوري ودون تضييع وقت كبير في التفكير.

**القائد** الناجح يستطيع بنظرة سريعة إدراك الموقف وفهم أبعاده، كما تجد لديه حلاً سليماً لمعظم المشكلات التي تجابه المؤسسة.

البصيرة القيادية هي أحد الأسرار الرئيسة لجاذبية القائد.

هناك نوعان للبصيرة القيادية، وهما:

أ- البصيرة القيادية الفطرية: حيث يوفق الله تعالى هؤلاء القادة لرؤية الأمور بقلوبهم وبصيرتهم، ومن يتمتع بهذا النوع من البصيرة يصبح من أفضل أنواع القادة، وهي تنتشر لدى القادة العاملين في المجالات التي يغلب عليها الطابع البشري وليس الطابع الصناعي والفني.

ب- البصيرة القيادية المكتسبة: وهي البصيرة الناتجة عن الاجتهاد والإقدام والتعلم والخبرة والبيئة المحيطة والاحتكاك بالقادة والعظماء والحكماء، كما أنها تنتشر لدى القادة العاملين في المجالات التي يغلب عليها الطابع الصناعي والفني وليس الطابع البشري.

بعض القادة يمتلكون البصيرة القيادية الفطرية وكذلك البصيرة القيادية المكتسبة، وهؤلاء هم القادة الأفذاذ، وهو ما نحتاجه في عصرنا هذا.

على أصحاب البصيرة القيادية المكتسبة أن يعملوا ويجتهدوا أكثر من أصحاب البصيرة القيادية الفطرية.

## ٨- قانون السمو

**القائد الحقيقي** هو الذي يستطيع أن يسمو بنفسه وأن يرتفع بأخلاقه وقيمه وسلوكه فوق ما عليه الآخرين.

كثير من السمات والأخلاق والأعمال التي تصلح لعامة الناس لا تصلح للقادة الأفاضل.

قال أحد السلف : كنا نخوض ونلعب، فلما وجدنا أنه يُقتدى بنا أمسكنا.

وأذكر في هذا العنصر الخليفة عبد الرحمن الناصر لدين الله الذي ما ذكرت أندلس المسلمين إلا ذكر بها، مقترناً بأروع آيات المجد والعزة للإسلام والمسلمين، ولئن كان ذكر الأندلس يرتبط بأسماء أولئك القادة من رواد الفتح الأوائل، أمثال موسى بن نصير، وطارق بن زياد، وعبد الرحمن الغافقي، والسمح بن مالك الخولاني، وعنبسة بن سحيم الكلبي، وسواهم من القادة والولاة، ولئن كان تجديد الفتح إذا صح التعبير يرتبط باسم صقر قريش عبد الرحمن الداخل، فإن مجد الإسلام والمسلمين سيبقى أبداً شديد الالتصاق بسيرة الخليفة عبد الرحمن الناصر لدين الله.

ها هو ذا يُتَوَفَّى رحمه الله في رمضان سنة  
 (٣٥٠هـ = ٩٦١م) عن اثنين وسبعين عاماً، وقد وجدوا في خزانته  
 ورقة كان قد كتبها بخط يده، عدَّ فيها الأيام التي صَفَتْ له دون  
 كدر؛ فقال: «في يوم كذا من شهر كذا في سنة كذا صفالي ذلك  
 اليوم». فعُدَّوها فوجدوها أربعة عشر يوماً فقط (١).

ومن السمو همة الاديب الفقيه علي الطنطاوي والقراءة حيث  
 قال في كتابه " الذكريات " معدل قراءتي مئة صفحة، من سنة  
 ١٣٤٠ إلى هذه السنة ١٤٠٢ هـ .. اثنتان وستون سنة، احسبوا كم  
 يوماً فيها واضربوها بمئة تعرفوا كم صفحة قرأت. أقرأ في كل  
 موضوع، وحتى في الموضوعات العلمية، بل الفنية والموسيقية ...  
 هذا غير النظر في الجرائد والمجلات (٢).

## ٩- قانون الإنجاز الفذ

**القائد الفذ هو الذي يسعى دائماً لتحقيق إنجازات فذة، فهو**

**شخص منجز.**

(١) تاريخ دولة الاندلس، ايناس البهجي، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، ٢٠١٦، ص ١٨٦.

(٢) (١/١٥٩-١٦٥).

**القائد** الناجح لديه إحساس مرهف بالوقت، فلا يقبل أن يهدر وقته في التوافه.

النتائج التي يسعى **القائد** لتحقيقها تكون بحجم الجماعة التي يقودها وليست بحجمه هو كشخص، فإذا زاد عدد المرؤوسين عن النتائج المرجوة فإن ذلك يسبب إزعاجاً كبيراً في أحاسيسه ومشاعره.

**القائد** هو الذي يشعل حماس أتباعه لتحقيق الإنجازات الفذة. هناك صرخة داخلية في نفس **القائد** تقض مضجعه وتدفعه دوماً لتحقيق إنجازات متواصلة.

#### ١٠ - قانون الانسجام مع قواعد اللعبة

ونقصد به إنسجام المرؤوسين مع قواعد اللعبة.

**القائد** الناجح هو الذي يعتبر أتباعه هم رأس ماله، لذا فهو يسعى إلى إقناعهم ودمجهم وتحقيق الإنسجام بينهم وبين الرؤية والأهداف والبرامج والسياسات والأنظمة والأساليب والإجراءات وجميع قواعد اللعبة الإدارية والقيادية.

**القائد** الفذ هو الذي يحسن التواصل مع مرؤوسيه، كما أنه يلجم عواطفه ومشاعره بلجام العقل والحكمة.

والقدرة على التواصل الفعال كفيلة بتحقيق نتائج عالية من العمل ورفع الأداء وتحقيق الأرباح، وأيضاً تهيئة بيئة اجتماعية صحية يسودها المحبة والاخاء وهذان العاملان هما قضييان لقطار النجاح والتميز لأي منظمة .

إن استخدام سياسة العصا، والإكثار من الغضب والتوبيخ والتهديد، يحوّل القائد إلى جلاّد بغيض، ويحوّل الأتباع إلى منافقين لهم أكثر من وجه، حيث يُظهرون أمام قائدهم سلوكيات لا تعكس حقيقتهم، فكل ما يراه القائد صورة وليس حقيقة، كما أنهم سيعملون على عدم التعرض لقائدهم تجنباً للألم الذي يتوقعونه منه إذا أخطأوا، فتضيع الفرص، وتنعدم المبادرات الذاتية، ويسود الخوف، وتهبط المعنويات، وتكثر المشكلات، وتزداد المفاجآت السيئة، ويعيش القائد في وهم لا نهاية له.

القائد الفذ هو الذي يكثّر من التشجيع والثناء والمكافآت المادية والمعنوية.

#### ١١ - قانون العلاقات الشبكية

يتمتع القائد بعلاقات شبكية ذات ولاء مرتفع.



**القائد** الناجح قادر على ربط الآخرين به وبأهدافه وقيمه ومبادئه وطموحاته ومؤسسته.

يحيط الناس بالقادة الأفذاذ طواعية ورغبة في الاستفادة من علمهم وخبرتهم وحكمتهم وعلاقاتهم وتأثيرهم. تأتي المكاسب المادية في نهاية قائمة المكاسب التي يبحث عنها المحيطون بالقادة الحقيقيين.

## ١٢ - قانون الجسر

جسر الرؤية هو ذلك الجسر الذي يربط الواقع بالحلم، أو الموجود بالمرغوب.

الحاضر هو بداية الجسر، والمستقبل هو نهايته.

**القائد** الفذ هو الذي تكون لديه قدرة كبيرة على مد الجسور التصورية بين ما يحلم به وبين ما يحدث في الواقع الحقيقي. فهو لا يستغرق في الأحلام من ناحية، كما لا يستسلم لما يحدث في الواقع من جهة أخرى.

الجسر هو ملكية فكرية احتكارية للقائد.

للجسر القوي الأمن ثلاث صفات رئيسة وهي:

القوة والمتانة: حيث أنه جسر متين صلب عنده استعداد

لتحمل كل الأعباء والضغوط وعوامل الهدم.

الاتساع: بحيث يسع جميع الراغبين الجادين في العبور ( أي سعة الأفق ).

المرونة: أي التكيف مع التغيرات الطارئة، والقدرة على استعادة الحيوية بعد الأزمات ( أي مهارات التعامل مع التغيير السريع ).

### ١٣ - قانون التأثير المتعدي

دلائل القيادة ترسم على الأتباع والمرؤوسين، ذلك لأن القائد الفذ له تأثير متعدي، حيث له كثير من المحبين والمقلدين.

إذا أردت أن تتعرف على القائد الحقيقي فابحث عنه في تصرفات الأتباع وطريقة كلامهم وتفكيرهم.

القائد الحقيقي هو من يستمع الناس إلى نصائحه ويقتدون بها.

القائد الحقيقي هو من يهرع إليه الناس حين تتعقد الأمور وتشتد، حتى قائد المنصب كثيراً ما يهرع إليه.

### ١٤ - قانون الصراع القيادي ( تنافس الأقران )

التنافس من طبيعة الأقران، لذا فالقيادات ( الحقيقية وغير الحقيقية ) في تنافس دائم وصراع مستمر ( إلا من رحم الله تعالى ).

الأقران في تنافسهم كالتبوس في ضرابها.

كثيراً ما يشعر قائد المنصب بالتهديد من قِبَل **القائد** الحقيقي .  
 فإذا كان قائد المنصب حريصاً على مصلحة المؤسسة أكثر من حرصه على مصلحة الشخصية فستجده يرحب بوجود **القائد** الحقيقي، لأنه يعلم أن وجوده يؤدي إلى زيادة الإنتاج ويمنحه الشعور بالأمان تجاه سير الأمور وحل المشكلات.  
 أما إذا كان قائد المنصب حريصاً على مصلحته الشخصية أكثر من حرصه على مصلحة المؤسسة فإنه سيدخل في صراع مع **القائد** الحقيقي الله أعلم بمداه.  
 فإذا خسر قائد المنصب الصراع فستستفيد المؤسسة من رحيله.

أما إذا كسب قائد المنصب الصراع ( بالحيله والدهاء ) فستخسر المؤسسة رحيل **القائد** الحقيقي .

وعلى كل حال، الصراع في حد ذاته هدر للكفاءات والأوقات

والمعنويات والجهود والأموال.

#### ١٥- قانون الأمانة المطلقة

هذا هو أساس كل أنواع القيادة ، فما لم تحافظ على أمانتك فلن تحظى أبداً بالثقة الكاملة من جانب من تقودهم.

#### ١٦- قانون البراعة

لا يهتم التابعون بما إذا كنت بارعاً في السياسات والأعمال المكتبية، إنهم يريدون منك البراعة في كل ما يتطلبه إنجاز العمل.

#### ١٧- قانون الآمال المعلنة

لا يمكنك الوصول إلى " هناك " حتى تعرف أي " هناك " تريد، ثم تخبر أتباعك بذلك، لذا أعلن عن آمالك لأتباعك.

#### ١٨- قانون الالتزام الفذ

ما لم تكن ملتزماً فلن يلتزم أي شخص آخر، وما لم تكن ملتزماً على نحو غير عادي فلن يكون أحد كذلك أيضاً.

#### ١٩- قانون التوقع

إذا توقعت النجاح أو توقعت الفشل فأنت مصيب، لذا (وبالرغم من كون استعدادك للأسوأ معقولاً) فإن عليك أن تتوقع الأفضل.

## ٢٠ - قانون العناية

إذا أعتيت برجالك فسوف يعتني بك رجالك، والعكس صحيح.

## ٢١ - قانون الواجب

إذا كنت قائداً فلا بد أن تقدم واجبك ومهمتك ورجالك على نفسك وإلا فلست بقائدٍ حقيقي.

## ٢٢ - قانون الرؤية المتبادلة

كن في المقدمة، واخرج إلى حيث يمكنك أن تُرى وتُرى، وبهذه الطريقة فإنك لن تعرف ما يجري فحسب وإنما أيضاً سيدرك أتباعك مقدار جدِّك والتزامك.

لا بد أن تتجول لتتعرف فعلاً على ما يدور حولك، وذلك لتُصلح الخطأ، وتستفيد من الصواب، ولتتيح المزيد من الفرص للحديث مع جميع أفراد مجموعتك ومن ثم تحفيزهم.

## ٢٣ - قانون المدح والنقد

إذا استحق شخص مديحك فليكن ذلك على الملأ، واحرص أن تشجّع الآخرين على استحقاق الثناء.

وإذا وجدت شيئاً جديراً بالنقد، فانتقده ولكن في السر، ولا تخرج الناس دون داع، وتذكر أن الآخرين غالباً ما يشعرون بالحرَج لمجرد عدم رضاك.

امتدح علانية وانتقد سراً.

#### ٢٤- قانون المنافسة

يهوي الأفراد التنافس، وذلك سر من أسرار المنتجات الناجحة.

إن بإمكان **القائد** الناجح أن يجعل من التنافس قوة إيجابية لبلوغ أهدافه.

لذا، استخدم المنافسة لتجعل من النضال لعبة.



## مشكلة ضعف القيادة وحلها

التعريف:

ضعف التأثير في سلوك مجموعة بشرية لتحقيق هدف محدد.

• المظاهر:

- انعدام الانضباط في المجموعة.
- التردد والخوف من التوجيه.
- ضعف مستوى الطاعة.
- عدم تحقق الأهداف بدرجة مقبولة ، أو تحققها بزمن غير مقبول.
- بقاء الصفات السلبية في الأفراد أو زيادتها.
- ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة.
- عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.
- بقاء المجموعة من غير نمو (كمًا وكيفًا).

• الأسباب:

- تأثير تربية الأبوين في صياغة الشخصية.
- تأثير البيئة المحيطة والمؤسسة.
- عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعية.
- عدم حب العمل المكلف به وعدم إتقانه.

- عدم وجود قيادات سابقة كقدوة.
- غياب الحوافز عن نشاطات المؤسسة.
- تراكم الأخطاء دون التبليغ عنها.
- التسرع في تكليف **القائد** قبل إعداده.

#### • العلاج:

- الاستماع لوجهات النظر المختلفة.
- اتخاذ القرار جماعياً.
- كسب الأفراد وكسب ثقتهم.
- التعرف إلى مزايا الأفراد، واستثمار طاقاتهم.
- اللقاء الفردي، والمصارحة في جو من الطمأنينة.
- الاحتكاك بالقياديين، والاستفادة من خبراتهم.
- المتابعة الجيدة والمستمرة للتكاليف.
- اعتماد مبدأ الحوافز والتقدير للأفراد.
- تربية جيل ثان من القادة.
- وضع البدائل في كل تكليف وبرنامج. <sup>(١)</sup>

(١) انظر كتاب مشكلات وحلول في حقل الدعوة.. عبد الحميد البلالي.



## ومضت

### « النظرية التحويلية:

- القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة.
- وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم.
- أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.

## الفصل الثاني القائد

**القائد الناجح**

**الرسول القائد**

**أنواع القادة**

**أنواع القادة بين السلطة والتأثير**

**(٧) حقائق لا بد من معرفتها قبل أن تبدأ القيادة**

## القائد

**القائد:** هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر في سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة. (١)

**القائد** هو الذي ينتظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد واتجاه أهداف الجماعة.

**القائد** مسؤول عن أتباعه، كما قال النبي ﷺ: «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالأمير راع على رعيته ومسؤول عنهم، والمرأة راعية على بيت زوجها ومسؤولة عنه والعبد راع على مال سيده وهو مسؤول عنه» [أخرجه البخاري في الجمعة (٨٩٣)، ومسلم في الإمارة (١٨٢٩)] من حديث ابن عمر رضي الله عنهما].

**القائد** يضع الأولوية للبرامج التي تصقل شخصيته القيادية.

**القائد** هو الشخصية القادرة على اختيار الرجال، وفرض احترامه عليهم، والحصول على محبتهم ومعرفة إمكاناتهم واستغلالها، ووضع كل منهم في المكان الذي يلائمه، وبث فكرة القوة والمساواة بينهم، وتوزيع المسؤوليات عليهم، وإشراكهم جميعاً في خدمة هدفٍ سامٍ على

(١) مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد بن عبد المحسن العساف.

أن يتمثل فيه إيمان جاد بالمهمة التي يقوم بها.

**القائد** يصنع نفسه بنفسه وينطلق بذاته متحدياً كل الصعاب بانياً طموحه النبيل وهدفه السامي. وكما قال الشاعر:

إذا غامرت في شرفٍ مرومٍ فلا تقنع بما دونَ النجومِ

**القائد** لا يلتفت لكلمة المستحيل؛ فالمستحيل للضعفاء فقط **القائد** إيجابي طموح مكافح لا يتهاون عن طموحه بسهولة بل يكافح ليكسر المستحيل.

وكما قيل:

تأخرت أستبقِ الحياة فلم أجد لنفسي حياة إلا أن أنقدا

**القائد** هو من يبث الفكرة المثالية التي يؤمن بها في مؤسسته ليحملها على معاونته في تنفيذها الفكرة رغم كل العقبات.

**القائد** هو من يريد ثم يعمل ويشير رغبة العمل في نفوس الآخرين ويوزع عليهم الجهود والمسئوليات لتحقيق ما أراد تخطيط.

**القائد** هو الذي يرى ويفكر ويعمل ويدفع إلى العمل في سبيل المصلحة العامة.

**القائد** يتصف ببعض الصفات الأساسية مثل السلوكيات الرفيعة، والطاقة العالية، والبراعة في تحديد الأولويات، والشجاعة والتفاني، ثم

التحرر والإبداع، والتكيف والحماس، فالواقعية والرغبة.

**القائد موقف:** يعجب الناس **بالقائد** صاحب المواقف الثابتة، ولا يثقون بمن يغير موقفه حسب الموضحة السائدة "إذا الريح مالت مال حيث تميل.

**القائد شامخ:** يضع رأسه في السحاب وأقدامه في التراب، يرى العالم من فوق ويحدد اتجاه المستقبل، ويبقى ملامساً للواقع ولا ينفصل عن بيئته وعن ضمير مجتمعه.

**القائد جامع:** يوحد مواقف الآخرين ويؤلف بينهم فهو يجمع ولا يفرق، يود ولا يشمت، يربط ولا يفكك، يصل ولا يقطع، وهو ليس (عامل سنترال) تمر من خلاله كل الأوامر والتوجيهات، وليس شرطي مرور يعطي كل الإشارات. بل هو مهندس فنان، يرسم الطريق الصحيح ليسيير فوqe الجميع دون زحام أو صدام.

**القائد منتمي:** فهو الشجرة إذا انتزعت من تربتها فقدت خصوبتها. إنه يفكر عالمياً ويتصرف محلياً، وعندما يدرك انه لا توجد حكومة على وجه الأرض تستطيع حل كل المشكلات، حتى لو أرادت، يضرب المثل في العطاء الاجتماعي. وهو عندما يكبر، قد يتعد عن أسرته أو بلده، ولكن لا يفعل ذلك لأنه سيكون أكثر عطاءً في مكانه الجديد ولا يلبث أن يعود أدراجه إلى منبته الأصلي.

**القائد متفرد:** إذا كان محامياً فهو لا يصر على أن يكسب دائماً، وعندما يكسب ليس من الضروري أن يخسر الآخرون، فهو يبحث عن العدل قبل أن يبحث عن النصر. وإذا كان مديراً لا يبحث عن الربح على حساب المبادئ، فهو -مثلاً- يتحدى العرف السائد بان إرضاء كل العملاء هو المبدأ المطلق الذي لا يحيد عنه، ويسعى إلى إرضاء العملاء وإرضاء ضميره وقبل ذلك ربه.

**القائد تابع:** ليس من الضروري أن يقود من الأمام، فهو يتقدم إذا كان الخطر في الأمام، ويتأخر ليدفع الناس من الخلف إذا جاء الخطر من الوراء. ويوجه من الأطراف ليعوض ضعف اليمين واليسار. ويختفي وسط الجموع تاركاً الساحة لذوي الخبرة والكفاءة.

**القائد حساس:** الحساسية تتعلق بإدارة التناقضات وتحقيق المعادلة الصعبة بين أن يكون طموحاً من ناحية، دون أن يغطي طموحه على طموح الآخرين، وبين أن يكون صبوراً وهادئاً دون أن يجعل العاملين يفقدون الإحساس بالحاح العمل وقيمة الوقت، وبين أن يكون حاضراً ومتاحاً لمساعدة كل من يحتاجه دون أن يوحي بأنه كل شيء وأن العمل لن يتم دونة.

**القائد المدير:** يدخل من الباب ولا يقفز من الشباك، يتقدم من الصفوف الخلفية إلى الصفوف الوسطى، ثم يجلس في الصف الأمامي

قبل أن يجلس على المنصة. في مرحلة الإدارة يركز **القائد** على التفاصيل، ويتعلم أداء كل الأعمال بطريقة صحيحة، فيحاول اختيار أفضل الأفراد ويقلل التكاليف، ويقلد المديرين الناجحين ويحافظ على نجاح من سبقوه.

**القائد الطيب:** في هذه المرحلة يبدأ **القائد** بالتشخيص وحل المشكلات، يحلل المشكلات، ويحدد الأهداف، ويفاضل بين البدائل ويختار أفضل الحلول، ويصف أنجع الدواء، ويراقب تطور الحالة، لكنه في كل هذا لا يعمل وحده، نجد إلى جانبه الممرضة (المساعد الأول) والجراح (الخبير الاستشاري) وأخصائي الأشعة والمختبر. أي أنه يعمل ضمن فريق، والمريض جزء من هذا الفريق.

**القائد الخفي:** في هذه المرحلة يفوض **القائد** أمور العمل كليه لمساعديه ويلعب هو دور المفوض الذي يُمكن الآخرين من أداء كل شيء، ويباشر هو عملية تقييم النتائج والمراقبة عن بعد، وكلما احتاج احد لمساعدته يتقدم بناءً على طلب المرؤوسين ولا يحشر انفه في التفاصيل الصغيرة أبداً.

**القائد** هو من أكثر الناس اهتماماً بالنتائج، ولا يمكن للقائد أن يحقق

ما يريد به إلا إذا حول رؤيته إلى عمل، وحول العمل إلى أداء فعال أولاً.

يقول عليه السلام: «**إنما الناس كالإبل المائة؛ لا تكاد تجد فيها راحلة**» (١).

والراحلة هي الناقة القوية سريعة السير، نادرة الوجود في الإبل. وكذلك العنصر القيادي في الناس، لا تجده إلا بحدود ضئيلة.

وَجُدَّ القنوط إلى الرجال سبيله واليك لم يجد القنوط سبيلا  
ولرُب فردٍ في سموِّ فعاله وعُلُوِّه خلقاً يُعادل جيلا

وبالنظر العميق إلى السيرة النبوية الشريفة نجد أن عدد الصحابة رضوان الله عليهم الذين بقي لهم ذكر في التاريخ، كان حوالي ألفين وخمسمائة فقط، بينما زاد عدد الذين حضروا حجة الوداع عن مائة ألف شخص. كما نجد من بين الذين ارتدوا بعد وفاة الرسول من كان قائداً قبل إسلامه وأثناء رده وبعد عودته للإسلام مثل عمرو بن معد يكرب وطلحة الأسيدي وغيرهم.

وبالمقابل نجد أن بعض أتقى الصحابة كأبي ذر رضي الله عنه لا ينطبق عليه تعريف القيادة ولم يتول الإمارة أبداً. ورغم أن أبا ذر كانت لديه القدرة على الدعوة وهداية الناس إلا أن ذلك لم يمكنه من القيادة. ولعل هذا

(١) رواه البخاري في كتاب الرقاق، باب العزلة راحة من خلاط السوء، الحديث ٦١٣٣: ٥/٢٣٨٣.



يوضح لنا الفرق بين القدرة الفعالة على الدعوة «الداعية الناجح» وبين القدرة على القيادة «القائد الناجح». إن هناك ولا شك من يحسن الدعوة ولا يحسن القيادة وهناك من يحسن القيادة ولا يحسن الدعوة. وكلاهما تحتاج إليه الأمة.

لقد أخرج النبي عليه الصلاة والسلام قادة وجنوداً، كل حسب ما حباه الله به من قدرات وإمكانات يسخرها في سبيل الله.

ويمكننا تقسيم المسلمين الموجودين في عصر النبي ﷺ إلى ثلاثة أصناف هي:

١- الذين توافرت لديهم القدرات القيادية قبل إسلامهم، واستمرت لديهم بعد الإسلام واسهم الإسلام بصقلها وتوجيهها وتهذيبها وتنميتها مثل عمر بن الخطاب وخالد بن الوليد وعمرو بن العاص وسعد بن أبي وقاص وعكرمة بن أبي جهل وغيرهم.

٢- الذين لم تتوافر لديهم هذه القدرات القيادية. وهؤلاء وجههم الرسول عليه الصلاة والسلام إلى ما يحسنون عمله مثل الدعوة أو العلم أو المجالات الأخرى التي أبدعوا فيها مثل أبي ذر وعبد الله بن مسعود

٣- الذين ولدوا ونشأوا في الإسلام. ومنهم من نشأ في المدينة

### ومضت

«بعض الناس يولدون قادة، و  
بعضهم الآخر يتعلمون القيادة، و  
هناك فئة من الناس لا يمكن أن  
يملكو زمامها»، وهناك أناس لا  
يستطيعون حتى مجرد التفكير  
في أن يصبحوا يوماً ما قادة». لدايان  
تريسي

المنورة وتعامل مع النبي ﷺ بشكل مباشر فوجهه الرسول عليه الصلاة والسلام توجيهاً قيادياً فأصبحوا قادة في الكبر. ومنهم الحسن والحسين وعبد الله بن الزبير. في حين برز ابن العباس كعالم وداعية.

لقد صنع النبي ﷺ قادة من

أولئك الذين كانت لديهم القدرات القيادية أصلاً. أما الذي لم يحبه الله بهذه القدرات فلم يتغير ولكن تم توجيه نشاطه إلى ما هو متميز في عمله وإنجازه. وكان اهتمام الرسول ببعض الأطفال وتوجيهه لهم عاملاً مهماً في تنمية المواهب القيادية لديهم بحيث أصبح معظمهم قادة بارزين يحظون باحترام الأتباع<sup>(١)</sup>.

وهناك فرق بين **القائد العادي** و**القائد الفاعل** الناجح وهذا ما تجده

أخي القارئ في الجدول الآتي:

(١) صناعة القائد.. طارق السويدان، فيصل باسراجيل: ٦١-٦٢.

القائد الناجح (الفعال)	القائد العادي
يستخدم سلطته الشخصية والرسمية.	يستخدم سلطته الرسمية.
يحقق النتائج.	ينفذ العمل.
يتفاعلون في حضوره وفي غيابه.	يعمل من يديرهم في حضوره وفي غيابه قد لا يتفاعلون.
يترك أثراً وكفاءة وتطويراً في الأجل الطويل.	مؤثر في سلوك الآخرين في الأجل القصير.
يصنع الأبطال.	يحاول أن يكون بطلاً.
يعمل التغيير بنفسه.	يتفاعل مع التغيير.



## القائد الناجح

**القائد الناجح** يمتاز بعدم اختلاق الأعذار أو لوم الآخرين.

**القائد الناجح** يمتاز بقدرته

على أن يتبعه الأشخاص الذين يتعامل معهم طواعية.

**القائد الناجح** لديه القدرة

عن التنازل عن الأفكار القديمة إذا توافر ما هو خير منها.

**القائد الناجح** يمنح

المسؤوليات للموظفين.

**القائد الناجح** هو من يطور رؤية واضحة لمؤسسته وأين يريد أن

تصل.

**القائد الناجح** يخبر من هم حوله ما هي قيمته، وما هي المبادئ التي

ينتهجها حتى يعرفوها.

**القائد الناجح** هو من يستطيع أن ينمي اتجاه الفوز لموظفيه.

**القائد الناجح** هو الذي يهتم بالتفاصيل ولا يترك شيئاً للصدف.

**القائد الناجح** يطلع من هم حوله عن الجديد في مجال العمل لأن كلاً

### ومضت

«لعل أحد الأهداف النبيلة

للقيادة هي أن تساعد

منخفضي الأداء على رفع

أدائهم، ومساعدة مرتفعي

الأداء على المزيد من التحسن.

«[جيم رون]

منهم لديه الرغبة في ذلك.

**القائد الناجح** يتصرف كما لو أن هناك من يراقبه حتى لو لم يوجد من يراقبه.

**القائد الناجح** هو من يتحدث عن الحلول والأتباع هم من يبحثون عن المشكلات.

**القائد الناجح** يمتاز بالثبات والشخصية.

**القائد الناجح** يتوقع الأزمات ولديه الحلول لها مسبقاً.

**القائد الناجح** يمتاز بالنزاهة والصدق.

**القائد الناجح** لا يوجد معه موظف سيء.

**القائد الناجح** له نظرة للمستقبل.

**القائد الناجح** هو الذي يصنع الظروف ولا يكون تبعاً لها.

**القائد الناجح** لا يصل إلى درجة الرضا بالنفس لأن ذلك عدو النجاح.

**القائد الناجح** يتصرف كما لو كان من المستحيل أن يفشل.

**القائد الناجح** يمتاز بالثبات عند الشدائد ومتمالك عند مواجهة المخاطر والصعوبات.

**القائد الناجح** يستطيع أن يمارس العمل حتى مع وجود الخوف.

**القائد الناجح** هو من يصنع بيئة للعمل.

**القائد الناجح** لا يتخذ قرارات في الأمور التي لا تحتاج إلى القرارات.

**القائد الناجح** يمتاز بالتجديد في العمل.

**القائد الناجح** يمتاز بنظرته الإستراتيجية للمستقبل لأنه يري الصورة

كاملة.

**القائد الناجح** هو من يستطيع أن يتفاعل مع تغيرات الموقف ويتخذ

قرارات جديدة.

**القائد الناجح** يمتاز بالسرعة والمفاجأة والتركيز.

**القائد الناجح** هو الذي يمدح علناً ويقيم على انفراد. (١).

**القائد الناجح** يجب أن يركز على:

١- التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه.

٢- الزمن هو استثمار المستقبل

٣- أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة.

٤- تنمية وتطوير مرؤوسيه.

(١) المنطلق، الراشد، ص ٧١.

- ٥- تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صحية.
- ٦- تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين.
- ٧- الرقابة بعدم الوقوع في الأخطار مستقبلاً.
- ٨- يعالج الصراعات التنظيمية بالموالجة والفهم والادراك الترشيدي.
- ٩- معرفة سبب الخطر لديه، وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء نية.

### ومضت

القادة الناجحون يوقنون أن فعاليتهم نابعة من أربعة

أشياء:

- ❖ أنهم فعّالون لأن لهم أتباعاً ومساعدين فعّالين.
- ❖ وهم فعّالون لأنهم منجزون، لا لأنهم محبوبون.  
فالقائد تصنعه انجازاته لا شهرته.
- ❖ هم قريبيون من العاملين والعملاء والمجتمع،  
فهم مضرب المثل في العطاء والقُدوة الحسنة .
- ❖ هم يدركون أن القيادة ليست مرتبة أعلى أو  
مميزات أكثر، أو مالا أوفر، بل مسئولية .

قلوبهم طهرٌ يفيضُ على الورى همُ  
 السلسلُ الصافي على كلِّ مؤمنٍ  
 أطلّوا على الدنيا كواكبَ تهتدي  
 بنورهم عندَ اشتباهِ المفارقِ  
 وسادّوا عليها مخلصينَ لربّهم  
 فلم يحملوا أغلالها في العواتقِ  
 سبيلهم ما أوضَحَ الله نهجَهُ  
 إذا حادَ عنه كلُّ وإنٍ وفاسقِ  
 فلم يرهبوا في الله لومة لائمٍ  
 ولم يحذروا في الله غصبة مارقِ  
 ولم يُطبِّبهم يوماً ثوابُ مُساومٍ  
 ولم يُضربهم يوماً ثناءً مُنافقِ  
 همُ الذَّهَبُ الإبريزُ سرّاً ومظهراً  
 جباههم بيضُ الحقائقِ  
 همُ الحُلمُ الرِّيانُ في وقدة الظِّما  
 وليس على الآفاقِ طيفُ لبارقِ  
 همُ الأملُ المرجوُّ إن خابَ مأملُ  
 وأوهنَ بُعدُ الشُّوطِ صبرَ السَّوابقِ  
 كأنني أراهمُ والدُّنا ليستِ الدُّنا  
 صلاحاً و نورُ الله ملءُ المشارقِ  
 أقاموا عمودَ الدِّينِ من بعدِ صدعهِ  
 وأعلّوا لواءَ الحقِّ فوقَ الخلائقِ (١)

(١) من قصيد بعنوان غربة للشاعر عصام العطار.



## كُن قائدا

كُن قائدا ثَبَّتَ الجَنانَ رشيـدا  
 يبني الحياة على هدى إيمانها  
 إن القيادة حكمةٌ وأمانة  
 لتعيد مجدا شاده أسلافنا  
 صُنِعَ القيادة أن تقدم دائما  
 صُنِعَ القيادة أن تؤثر لا بأن  
 ومن الشجاعة أن نربي سادة  
 يبني ويرفع للعلا بنودا  
 ويزيل غاشية الظلام بعيدا  
 ويرى بها رأي الرجال سديدا  
 وتسير في كل الدروب حميدا  
 في كل يوم للحياة مزيدا  
 تبقى بها متأثرا رعيـدا  
 لا أن نربي للجهاد عبيدا

## هل أنت قائد؟:

- ١) هل تستخدم صلاحياتك وتطبق سلطتك؟
- ٢) هل يشعر أفرادك بالأمن والقوة إلى جانبك؟ "إن بإمكان نابليون أن يأخذنا معه إلى نهاية العالم" أحد جنوده "إذا لم أعجب الناس هنا فسأرحل" ديـجول.
- ٣) هل تتميز بحيوية ونشاط دائمين وتضحية كبيرة ومواهب مميزة؟
- ٤) هل تتميز بالحضور في كل زمان ومكان؟
- ٥) ما هي قيمة الخدمة الاجتماعية عندك؟ وهل تعرف ما هي حاجات الناس من حولك؟

٦) هل لديك القدرة على التركيز الذهني؟

٧) هل لديك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات؟

٨) هل لديك ثقافة أفقية عريضة + امتداد عامودي متخصص؟ قادة

الرأي.

٩) أيهما أولى عندك: كسب القلوب أم كسب المواقف؟

١٠) هل تعترف بالخطأ وتراجع قصورك الذاتي دائماً؟



## الرسول القائد

لعلّ من أبرز ما يشد الباحث في جوانب العظمة في شخصية الرسول ﷺ هو عظمته ﷺ في الجانب القيادي؛ وهذا بالفعل ما جذب الباحثين في التاريخ في الشرق والغرب؛ ولهذا عدّوه ﷺ أول العظماء في التاريخ - وأذكر أقوالهم هنا لأهمية هذا الموضوع؛ فهذا مايكل هـ. هارت يقول: «محمد هو الرجل الوحيد في التاريخ الذي تحقق له النجاح الكامل - كل الكمال - على المستوى الديني والدنيوي، لقد وضع محمد أسس واحد من أعظم الأديان في العالم.. وأصبح أيضاً قائداً سياسياً عظيم التأثير، واليوم بعد أكثر من ثلاثة عشر قرناً بعد وفاته لا يزال تأثيره قوياً واسع الانتشار..... فمن الجائز لنا أن نعتبره بحق جديراً بأن يكون هو أعظم القادة السياسيين تأثيراً في كل عصور التاريخ البشري..... إنه هو إذن التآلف المنقطع النظير بين ما هو دنيوي وما هو ديني، وهو الذي يجعلني أرشح محمداً ﷺ ليكون الشخص الأوحى الأكثر تأثيراً في التاريخ الإنساني» أ. هـ (١).

ويقول المؤرخ الأمريكي وليام ماكنيل: «لو كنا نقوم بقياس القيادة

(١) محمد ﷺ أعظم عظماء العالم: ٥ وما بعدها.

قياساً شاملاً سيكون لدينا أسماء هؤلاء القادة العظام في التاريخ: المسيح، بوذا، محمد، كونفوشيوس».

أما جون ماسرمان المحلل النفسي الأمريكي وأستاذ علم النفس في جامعة شيكاغو - وهو يهودي -؛ فيتحدث عما أريد الحديث عنه في هذا البحث فيقول: «إن القادة يلزم أن يؤدي كل منهم ثلاث وظائف في غاية الأهمية:

- الوظيفة الأولى للشخص العظيم: هي أن يحقق مصلحة للجماعة التي يقودها.

- الوظيفة الثانية: هي أن **القائد** الحقيقي يجب أن يوفر لأتباعه نظاماً اجتماعياً يشعر فيه الناس بالأمن.

- الوظيفة الثالثة للقائد الحقيقي: هي أن يكون قادراً أن يمد أتباعه بمجموعة متسقة من العقائد الصحيحة... ثم يذكر ماسرمان عدداً من الشخصيات التاريخية كغاندي وهتلر وبوذا؛ ثم يصل في نهاية تحليله إلى أن يقول: «ربما كان أعظم قائد في كل عصور التاريخ هو محمد، فهو وحده الذي جمع المزايا الثلاث والوظائف الثلاث للقائد، وكان موسى

أقل منه درجة» (١).

لابد أننا نجزم ونؤكد أن رسولنا الكريم محمداً ﷺ هو رجل الدولة الأول: سياسياً وعسكرياً. وفي كل مرة كان في القمة التي لا يرقى إليها أحد وهو الأمي الذي لا يعرف قراءة ولا كتابة مما يدل على أن المسألة هنا ربانية المبدأ والطريق والنهاية.

ولابد أن لنجاح القيادة السياسية نقاط توقف نختمها كما يأتي:

١- استيعاب هذه القيادة لدعوتها وثقتها بها وبأحقيتها، وثقتها بانتصارها، وعدم تناقض سلوك هذه القيادة مع ما تدعو إليه.

٢- قدرة القيادة على الاستمرار بالدعوة تبليغاً وإقناعاً.

٣- قدرة القيادة على استيعاب المستجيبين للدعوة تربية وتنظيماً وتسييراً.

٤- وجود الثقة الكاملة بين القيادة وأتباعها.

٥- قدرة القيادة على التعرف إلى إمكانية الأتباع وأن تستطيع الاستفادة من كل إمكاناتهم العقلية والجسمية في أثناء الحركة.

(١) محمد ﷺ أعظم عظماء العالم، أحمد ديدات، مايكل هارت: ٢٦ وما بعدها نقلاً عن مجلة تايم الأمريكية في

٦- قدرة القيادة على حل المشكلات الطارئة بأقل قدر ممكن من

الجهد.

٧- أن تكون هذه القيادة

بعيدة النظر مستوعبة  
للوّاقع.

٨- قدرة هذه القيادة

على الوصول إلى النصر  
والاستفادة منه.

٩- قدرة هذه القيادة

على أن تحكم أمر بناء

**ومضت**  
«نحن لا نستطيع بناء أمة  
قوية من أشخاص ضعفاء، ولا أمة  
ناجحة من أشخاص فاشلين،  
ولهذا فالحديث عن قوة الأمة يبدأ  
فعلاً حين نشرع في تقوية الضرد،  
فكن قوياً وساعد غيرك على أن  
يكون قوياً، واطلب من الله تعالى  
القوة والمعونة، فبيده خير الدين  
والآخرة».

دولتها إحكاماً يجعلها قادرة على الصمود والنمو على المدى البعيد.

وما عرف التاريخ إنساناً كمل في هذه الجوانب كلها إلى أعلى  
درجات الكمال غير محمد ﷺ مع ملاحظة أن كماله هنا جانب من  
جوانب كماله المتعددة التي لا يحيط بها غير خالقها. ولنستعرض  
جوانب سيرة رسول الله، تلك الجوانب العملية لنرى براهين ذلك:

١- استيعابه ﷺ لدعوته نظرياً وعملياً وثقته بها وباتصارها:

لقد كان الرسول ﷺ واضحاً تماماً في أن منطلق دعوته هو أن  
الحاكم الحقيقي للبشر لا يجوز أن يكون غير الله. وأن خضوع البشر لغير

سلطان الله شرك، وأن التغيير الأساسي الذي ينبغي أن يتم في العالم هو نقل البشر من خضوع بعضهم لبعض إلى خضوع الكل لله الواحد الأحد.

والأمثلة كثيرة ولكني سوف اختار لكم منها:

طالب المشركون رسول الله ﷺ أكثر من مرة أن يطرد المستضعفين من المسلمين حتى يجلسوا إليه، وفي كل مرة كان يتنزل قرآن ويكون موقف رسول الله ﷺ الرفض، ومن هذه ما أخرجه أبو نعيم عن ابن مسعود قال: مرّ الملاء - أي: السادة - من قريش على رسول الله وعنده صهيب وبلال وخباب وعمار رضي الله عنهم ونحوهم وناس من ضعفاء المسلمين فقالوا (أي الملاء مخاطبين رسول الله): أرضيت بهؤلاء من قومك؟ أفنحن نكون تبعاً لهؤلاء الذين منّ الله عليهم؟ اطردهم عنك فلعلك إن طردتهم اتبعناك قال: فأنزل الله: ﴿وَأَنْذِرْ بِهِ الَّذِينَ يَخَافُونَ أَنْ

يُحْشَرُوا إِلَىٰ رَبِّهِمْ لَيْسَ لَهُمْ مِنْ دُونِهِ وَاِلٰهُ وَاَلَا شَفِيعٌ لَّعَلَّهُمْ يَتَّقُونَ ﴿٥١﴾ وَلَا تَطْرُدِ الَّذِينَ يَدْعُونَ رَبَّهُمْ بِالْغَدَاةِ وَالْعَشِيِّ يُرِيدُونَ وَجْهَهُ مَا عَلَيْكَ مِنْ حِسَابِهِمْ مِنْ شَيْءٍ وَمَا مِنْ حِسَابِكِ عَلَيْهِمْ مِنْ شَيْءٍ فَطَرْدَهُمْ فَتَكُونَ مِنَ الظَّالِمِينَ ﴿٥٢﴾ [الأنعام: ٥٢].

وبذلك يكفيك أن تعلم أن الناس يعتبرون العمل السياسي الإسلامي عملاً مثاليًا لا يستطيعه أي إنسان فإذا ما عرفنا بعد ذلك أن الرسول - عليه الصلاة والسلام - استطاع أن يقود الناس بهذا الإسلام. فلا نجد موقفًا من

مواقفه تناقض مع نصوص ومبادئ دعوته، وعلمت أنه ما من زعيم سياسي إلا ويضطر للتناقض، إما لاحقاً مع سابق أو دعوى مع عمل أو داخلياً مع خارجي، أدركت مدى الكمال في القيادة المحمدية، وخاصة إذا عرفت أنه لم يستطع أن يرتفع من حكام الأمة الإسلامية إلى القيادة بالإسلام الكامل بحق، إلا أفراد منهم الخلفاء الراشدون الأربعة، أما رسول الله ﷺ فقد ساس الناس بالإسلام ولم ينزل بالإسلام إلى مستوى الناس، بل رفع الناس إلى مستواه على وتيرة واحدة ونسق واحد في الفكر والعمل.

## ٢- استطاعته ﷺ الاستمرار بدعوته تبليغاً واقناعاً:

هناك شيان أساسيان يجب أن يتفطن لهما قادة الحركات السياسية الفكرية الجديدة:

(أ) الحرص على استمرار عملية التبليغ والإقناع.

(ب) البصر الحكيم بالموقف الذي يتخذ من الخصم.

إن أي دعوة من الدعوات إذا لم تستطع تأمين عملية استمرار التبليغ والإقناع تجمد ثم تنحصر ثم تموت. وأي دعوة من الدعوات لا تتخذ الموقف المناسب من الخصم تضرب ضربة ساحقة ثم تزول.

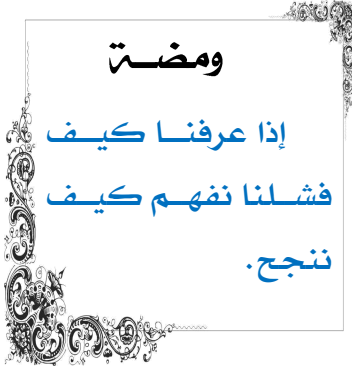
عندما ندرس هذين الجانبين في العمل عند رسول الله ﷺ نجد أنه

قد نجح فيهما. فرغم تألب الجزيرة العربية كلها عليه، ورغم العداء



العنيف الذي ووجه به، ورغم كل شيء فإن عملية التبليغ لم تنقطع لحظة من اللحظات.

أما الأمر الثاني، فأنت تلاحظ حكمة مواقفه تجاه العدو، فهو في مكة يصبر ويأمر أتباعه بالصبر، ولم يأمر بقتالهم، ولو فعل ذلك لخسر أتباعه قتلاً، ولشغل بذلك في قضايا الثأر، ولما أمكنه أن يتابع عملية التبليغ. فكسب بهذه الخطة كثيراً من القلوب.



فإذا ما انتقل إلى المدينة رأيت تجدد مواقفه على حسب الظروف الجديدة من معاهدة إلى سلام إلى حرب إلى ضربة هنا ووثبة هناك. ولكن هذا كله لم يؤثر بتاتاً في عملية تبليغ الحق وإقناع الناس به على كل مستوى وبكل وسيلة ملائمة.

وخلاصة القول: لا توجد حركة سياسية تقوم على أساس عقدي نجحت كما نجحت دعوة رسول الله ﷺ وفي فترة قصيرة، وهذا يدلنا على أن الأمر أكبر من أن يكون -لولا التوفيق الإلهي- لهذا الرسول الأعظم الأثر الفذ على مدى التاريخ بين الرجال.

٣- قدرته ﷺ على استيعاب أتباعه تربيةً وتنظيماً وتسييراً ورعاية:

إن الدعوة العقديّة السياسيّة تصاب من قبل أتباعها بسبب قيادتها من

نواح ثلاث:

أ) ألا تقدر هذه الدعوة على أن تربي أتباعها تربية نموذجية بحيث يعطي أتباعها صورة حسنة عنها، مما يؤدي إلى نفور الناس منها كأثر عن نفورهم من أصحابها، فيكون التابع حجة على الدعوة بدلاً من أن يكون حجة لها. وعلى العكس من ذلك إذا ما ربي أفرادها تربية نموذجية حية فإن الناس يؤمنون بهم قبل إيمانهم بدعوتهم، ويحبونهم قبل أن يعرفوا ما يدينون به، وكم رجال ضربوا دعوتهم بسلوكهم مع أنهم يحملون دعوة عظيمة.

ب) أن يدخل الدعوة ناس ولا تستطيع هذه الدعوة أن تسخر طاقاتهم في سبيلها. وأمثال هؤلاء يكونون في وضع مشلول فلا هم ضد الدعوة ولا هم يقدمون شيئاً لها.

ت) عندما لا يحس الأتباع بالرعاية الدائمة، والملاحظة التامة، وعندما لا يوضعون فيما يحس وضعهم به، أو عندما يحسون بأنهم منسيون، أو عندما لا يعرف الإنسان محله ومهمته بها، كل هذا يؤثر في نفسية الأتباع

### ومضت

« القادة يُصنعون ولا يُولدون  
:إنهم يُصنعون من خلال الجهد  
الشاق، انه الثمن المترتب علينا  
جميعاً دفعه من اجل تحقيق أي  
هدف يستحق العناء» [فينيس  
لومباردي].».

ويولد عندهم فتوراً عن الدعوة.

هذه النواحي الثلاث لا بد من تلافيتها لأي دعوة تقوم على أساس مبدأ معين وعدم تلافيتها يعطل سير الدعوة ويقتلها. ومن دراستنا لحياة النبي ﷺ نجد أنه يتجنبها وتجد ما يقابلها بشكل لا مثيل له بحيث لا تستغرب بعد ذلك كيف انتصرت هذه الدعوة وهذه الجماعة وكيف توسعت على مر الأيام.

فترى: في الجانب الأول: تربية الرسول ﷺ وكيف أن الأمة الإسلامية كلها قد وسعت تربية.

في الجانب الثاني: ترى الحركية الدائمة التي كان يجعل أصحابه دائماً يعيشونها.

في الجانب الثالث: ترى دقة الرسول ﷺ في الرعاية والعناية والسهر على شؤون الأتباع بشكل عجيب، ولعل هذا الجانب أحق بالتمثيل:

أخرج ابن إسحاق عن أم سلمة أنها قالت: لما ضاقت مكة وأوذي أصحاب رسول الله وفتنوا ورأوا ما يصيبهم من البلاء والفتنة في دينهم وأن رسول الله لا يستطيع دفع ذلك عنهم، وكان رسول الله في منعة من قومه ومن عمه، لا يصل إليه شيء مما يكره، ومما ينال أصحابه. فقال لهم رسول الله ﷺ: «إن بأرض الحبشة ملكاً لا يظلم أحد عنده فالحقوا ببلاده حتى يجعل الله لكم فرجاً ومخرجاً مما أنتم فيه».

وقد وجههم مرتين إلى الحبشة. مرة في السنة الخامسة، ومرة في السنة السابعة. حيث كان المسلمون مقدمين على أعظم مراحل الاضطهاد مرحلة المقاطعة الشاملة.

والأمثلة كثيرة وفيها دلالة على مبلغ دقة الرسول ﷺ في توجيه أصحابه بالشكل الذي يحمون فيه ويأمنون، وكيف أنه لا ينسى أحداً منهم بل يستوعبهم جميعاً برعايته، وكيف يعدهم للحظة المناسبة، وكيف يسير كل واحد منهم بحكمة تناسب وضعه.

### ومضت

«انعدام الثقة تجعل الشخص يتصرف وكأنه مراقب ممن حوله فتصبح تحركاته وتصرفاته بل وآراءه في بعض الأحيان مخالفة لطبيعته ويصبح القلق حليفه الأول».

### ٤- الثقة التي كان يتمتع بها ﷺ عند أتباعه:

ثقة القائد بنفسه من أهم مرتكزات قيادته، ويجب أن تقوم أولاً على يقته بريه ثم بالحق الذي يدعو اليه وثقته بنصر الله طالما أن ما يدعو له مشروعاً عادلاً لا ظلم فيه ولا بغي، وثانياً ثقة المجتمع بهذا القائد؛ فللثقة بين الناس وقائدهم أهمية عظيمة جداً عند أصحاب الفكر السياسي، لذلك ترى في أنظمة الحكم الديمقراطية أن الحكومة تبقى حاکمة ما

دامت متمعة بثقة شعبها التي تعرفها ببعض الوسائل، وهذا حال الناس الذين يثقون بحكوماتهم ويتعاونون معها فإنهم يستطيعون ومن ثم أن يسدوا النواقص. أما إذا فقدت الثقة فقد تلاشى كل شيء وفقدت الأمة قوتها ويضعف روحها المعنوية ويضرب اقتصادها ومن ثم يهوي بها.

لذلك كان من أهم عوامل القائد السياسي لأمة ثقة الأمة به ومحبتها له، فإن هذا إذا وجد يعوض كل النواقص وكل الفراغات فإذا ما وضح هذا بشكل عام نقول: إن تاريخ العالم كله لا يعرف مثلاً واحداً يشبه ما كانت عليه ثقة أتباع الرسول ﷺ به. إن ثقة الناس بالقائد الرسول كانت ثقة غير متناهية يكفي لإدراكها أن ترى بعضاً من مواقف الصحابة في أدق وأصعب وأحرج الأحوال:

قال أبو الهيثم بن التيهان: يا رسول الله وإن بيننا وبين الناس حبالاً - أي: أحلافاً وعهوداً - فلعلنا نقطعها ثم ترجع إلى قومك وقد قطعنا الحبال وحاربنا الناس. فضحك رسول الله ﷺ من قوله وقال: **الدم الدم، الهدم الهدم، وفي رواية: بل الدم الدم والهدم الهدم. أنا منكم وأنتم مني، أحارب من حاربتهم وأسالم من سالمتم.** ثم أقبل أبو الهيثم على قومه فقال: يا قوم هذا رسول الله ﷺ أشهد إنه لصادق وإنه اليوم في حرم الله وأمنه وبين ظهري قومه وعشيرته، فاعلموا أنه إن تخرجوه رمتكم العرب عن قوس واحدة، فإن كانت طابت أنفسكم بالقتال في سبيل الله وذهاب الأموال والأولاد فادعوه إلى أرضكم فإنه رسول الله حقاً، وإن خفتهم

خذلاناً فمن الآن. فقالوا عند ذلك: قبلنا عن الله وعن رسوله ما أعطيانا، وقد أعطينا من أنفسنا الذي سألتنا يا رسول الله، فخل بيننا يا أبا الهيثم وبين رسول الله فلنبايعه، فقال أبو الهيثم: أنا أول من بايع.

الأمثلة كثيرة وكلها تشعر الإنسان بمقدار الثقة التي كانت تملأ قلوب هذا الرعيل الأول مع معرفتهم بما سترتب على هذه البيعة من آثار مخيفة. والحقيقة أن شخصية الرسول ﷺ كانت من الأسر والقوة والنفوذ بحيث لا يملك من يخالطها إلا أن يذوب فيها، إلا إذا كانت شخصية معقدة، ولعل في قصة مولاه زيد بن حارثة ما يؤكد هذا المعنى. إذ يأتي أبو زيد وأعمامه ليشتروه ويرجعوا به إلى أهله حراً ولكن زيداً يختار صحبة محمد مع العبودية والغربة، على فراقه مع الحرية ولقاء الأهل. وهذه ظاهرة عجيبة أن يصارح زيد أهله بهذا، وهو ليس صغير السن بل كان وقتذاك ناضج الفكر فكافأه محمد ﷺ - كان ذلك قبل النبوة - أن حرره وتبناه.

#### ٥- استطاعة القائد الاستفادة من كل إمكانيات الأتباع :

العقلية والجسمية أثناء الحركة، مع المعرفة الدقيقة بإمكانية كل منهم ووضعه في محله:

إن عبقرية القيادة لا تظهر في شيء ظهورها في معرفة الرجال، ووضع كل في محله، واستخراج طاقات العقول بالشورى، واستخلاص

الرأي الصحيح. وفي كل من هذين كان الرسول ﷺ الأسوة العليا للبشر.

إن الشورى في فن السياسة عملية تستجمع فيها طاقات العقول كلها لاستخلاص الرأي الصالح، ويتحمل فيها كل فرد مسؤولية القرار النهائي، ويقتنع فيها كل فرد بالنتيجة. فيندفع نحو المراد بقوة وترتفع بها ملكات الفرد وروح الجماعة. ويبقى الإنسان فيها على صلة بمشكلات أمته وجماعته، ولذلك جعل الله أمر المسلمين شورى بينهم، حتى يتحمل كل فرد من المسلمين المسؤولية كاملة ولا يبقى مسلم مهملاً.

والظاهرة التي نراها في حياة الرسول ﷺ كقائد. حبه للشورى وحرصه عليها ومحاولته توسيع دائرتها واستخلاصه الرأي الأخير في النهاية:

قبيل غزوة بدر استشار الناس فأشار المهاجرون، فلم يكتف ثم استشار الناس فأشار الخزرج والأوس، ثم اتخذ قراره الأخير حتى يمحو أي تردد عن أي نفس. وقبيل يوم أحد استشار الناس وأخذ برأي الأكثرية. ويوم الأحزاب أخذ برأي سلمان الفارسي. ويوم الحديدية أشارت عليه أم سلمة زوجته ﷺ فأخذ برأيها.

إنها القيادة التي لا تستكبر أن تنزل على رأي مسلم كائناً من كان، ما دام الرأي سليماً صحيحاً. والقيادة الصالحة هي التي تعمم الشورى حتى لا يبقى أحد عنده رأي إلا قاله وخاصة فيما يكون فيه غرم.

أما معرفة الرجال ووضع كل في محله المناسب له وتكليفه بالمهمة التي يصلح لها، فكذلك لا يلحق برسول الله ﷺ أحد فيها.

إن أبا بكر وعمر كانا في زمن رسول الله ﷺ يلقبهما الصحابة بالوزيرين له، وكان يسمر معهما في قضايا المسلمين، ولما مرض ﷺ أمر أبا بكر أن يصلي بالناس وهذا الذي جعل المسلمين يختارونه بعده خليفة، ثم كان عمر الخليفة الثاني، والناس يعرفون ماذا فعل أبو بكر وعمر يوم حكما الناس، فهل يشك أحد أن تركيز الرسول ﷺ على هاتين الشخصيتين كان في محله، وأنهما من الكفاءة في المحل الأعلى، وأن رأي رسول الله ﷺ فيهما في محله. وهذان مثالان فقط وإلا فما اختار رسول الله ﷺ رجلاً إلا ورأيت الحكمة في هذا الاختيار.

لكل مقام رجال وكان رسول الله ﷺ أكثر الخلق فراسة في اختيار الرجل المناسب للمقام المناسب.

#### ٦ - قدرته الكاملة على حل المشكلات الطارئة:

إن انهيار الدعوات والتنظيمات السياسية عادة ما يكون بسبب مشكلة طارئة لا تستطيع القيادة أن تحلها حلاً موفقاً، مما يؤدي إلى انقسام أصحابها أو ضربها والقضاء عليها. فكلما كانت القيادة أقدر على حل المشكلات كان ذلك أضمن لنجاح الدعوة.



وقد يحدث أن بعض القيادات تحل المشكلات حلاً غير مشروع، فتستعمل القوة مع أتباعها، فتبيد المعارضين أو تسجنهم كما نرى كثيراً من هذا في عصرنا الحاضر. إلا أن الظاهرة التي لا مثيل لها في تاريخ القيادات العالمية أنك تجد عند رسول الله ﷺ قدرة لا مثيل لها على حل المشكلات بكل بساطة، هذا مع سلوك الطريق الألف مع الأتباع. والذي عرف العرب عن كذب يدرك

كفاءة هذه القيادة التي استطاعت أن تشق الطريق بأقل قدر ممكن من المتاعب.

إنه لا توجد أمة في العالم أكثر مشكلات من الأمة العربية، فالعوامل النفسية التي تثير

المشكلات كثيرة جداً، فكلمة قد تثير حرباً، وجرح كرامة قد يؤدي إلى ويلات، ونظام للثارات وشعور بالولاء وعواطف متأججة وعصبية عارمة وجرأة نادرة وقسوة وصلابة وعدم انضباط، وكل واحدة من هذه تحتاج إلى قيادة تتمتع بكفاءة منقطعة النظير، وكان رسول الله ﷺ القائد الذي استطاع أن يدير أمر هذا الشعب القوي المراس ويحل كل مشكلاته بكل بساطة.

وأبرز الأمثلة حله لمشكلة وضع الحجر الأسود قبل النبوة حين

### ومضت

« لكل إنسان وجود وأثر

، ووجوده لا يغني عن أثره

، ولكن أثره يدل على قيمة

وجوده» .

هدمت قريش الكعبة وأعادت بناءها.

في رواية ابن إسحاق للحادث قال: ثم إن القبائل جمعت الحجارة لبنائها كل قبيلة تجمع على حدة ثم بنوها حتى بلغ البناء موضع الركن فاختصموا فيه كل قبيلة تريد أن ترفعه إلى موضعه دون الأخرى حتى تحاوزوا وتحالفوا وأعدوا للقتال فقربت بنو عبد الدار جفنة مملوءة دمًا ثم تعاقدوا هم وبنو عدي بن كعب بن لؤي على الموت وأدخلوا أيديهم في ذلك الدم في تلك الجفنة، فسموا لعقة الدم. فمكثت قريش على ذلك أربع ليال أو خمسًا ثم إنهم اجتمعوا في المسجد وتشاوروا وتناصفوا فزعم (إذ يروى أن المشير على قريش مهشم بن المغيرة، ويكنى أبا حذيفة) بعض أهل الرواية: أن أبا أمية بن المغيرة عبد الله بن عمر بن مخزوم وكان عامئذ أسن قريش كلها، قال: يا معشر قريش، اجعلوا بينكم فيما تختلفون فيه أول من يدخل من باب هذا المسجد يقضي بينكم فيه ففعلوا. فكان أول داخل عليهم رسول الله ﷺ فلما رأوه قالوا: هذا الأمين، رضينا، هذا محمد. فلما انتهى إليهم وأخبروه الخبر، قال ﷺ هلم إليّ ثوبًا، فأتي به، فأخذ الركن فوضعه فيه بيده ثم قال: ليأخذ كل قبيلة بناحية من الثوب، ثم ارفعوا جميعًا ففعلوا. حتى إذا بلغوا به موضعه وضعه هو بيده ثم بني عليه.

والنماذج كثيرة كلها تبين كيف كان رسول الله ﷺ يحل المشكلات اليومية بسرعة عجيبة فلا يبقى لها أي أثر. هذه الإمكانية العجيبة في حل

المشكلات جعلت رجلاً كبرناردشو الأديب الإنكليزي المشهور يقول:  
«ما أحوج العالم إلى رجل كمحمد يحل مشاكله وهو يشرب فنجاناً من  
القهوة- أي: ببساطة» -!

ومن قرأ كتب الحديث رأى كثرة المشكلات اليومية والفردية  
والجماعية التي كانت تعترض رسول الله ﷺ وهو يسوس شعباً من  
أعصى شعوب العالم انقياداً وطاعة وسياسة، ومع هذا فما عرف أن  
مشكلة مرت عليه إلا وحلها بسهولة كاملة واستقامة مع منهج الحق الذي  
يدعو إليه والذي يمثل أرقى صور الواقعية والمثالية بآن واحد، وما كان  
ذلك ليكون لولا توفيق الله ورعايته.

#### ٧- بعد نظره ﷺ وضرباته السياسية الموفقة:

إن الدارس لتصرفات رسول الله ﷺ يجد أنه لا يوجد تصرف إلا  
وفيه غاية الحكمة وبعد النظر. فمثلاً يرسل كسرى إلى عامله على اليمن  
(باذان) أن يهيج رسول الله، وأن يقبض على رسول الله ليرسله إلى  
كسرى، فيرسل باذان رجلين ليقبضا على رسول الله ويأتيا به إلى كسرى  
ويأمر باذان أحد الرجلين أن يدرس أحوال رسول الله، فلما وصل  
الرجلان أبقاهم الرسول عنده خمسة عشر يوماً دون رد عليهم وقتل  
كسرى في اليوم الخامس عشر فأنبأهم ﷺ بقتل كسرى يوم مقتله  
وأهدى أحد الرجلين منطقة فيها ذهب وفضة وأرسل إلى باذان رسالة

مضمونها أنه إن أسلم أعطاه ما تحت يده وكان من آثار هذا كله أن خلع  
بإذان ولاءه لكسرى وأسلم معلناً ولاءه لمحمد ﷺ.

إن الأمثلة كثيرة جداً ولكن يبقى أن تدرك الأفق العالي الذي كان  
ينظر منه - عليه السلام - وتدرك أن قيادته جزء من صلته بالله المحيط علماً  
بكل شيء فكان مسدداً راشداً مهدياً.

٨ و ٩- الوصول إلى النصر وتطبيق ما كان العمل من أجله بعد النصر :

وإحكام البناء بحيث يكون قادراً على الصمود في المستقبل ووضع  
أسس النمو الدائب المتطور بحيث تحتفظ الدعوة بإمكانية السير عبر  
العصور:

لقد مضى على بدء الإسلام أربعة عشر قرناً، ولا يزال الإسلام في  
انتشار، ولا زال يتوسع، رغم كل ما تبذله الدعايات الكافرة من أعدائه،  
سواء كانوا أصحاب دين أم  
أصحاب دين بطرق منظمة  
وغير منظمة، فلا يزال  
الإسلام هو الإسلام ولا  
يزال قادراً على الحركة.  
ورغم الملابس التاريخية  
التي أوقعت العالم

### ومضت

« اختر كلامك قبل أن تتحدث

وأعط للاختيار وقتاً كافياً لنضج

الكلام فالكلمات كالثمار تحتاج

لوقت كاف حتى ننضج»

الإسلامي في قبضة أعدائه، ورغم سيطرة الأعداء فالإسلام باق. ورغم أن الكافرين استطاعوا أن يهيئوا لأعداء الإسلام وسائل الانتصار داخل العالم الإسلامي فالإسلام شامخ يتحدى ويقهر.

وخلال هذا التاريخ الطويل سقطت دول تحكم باسم الإسلام وقامت دول تحمل الإسلام واستوعب الإسلام الجميع. وفي كل مرة كان الإسلام محمولاً حق الحمل كان أصحابه هم الغالبين وحضارته أرقى الحضارات وما ذلّ المسلمون إلا من تقصيرهم وتفريطهم وجعلهم بالإسلام.

القرون الوسطى عند الأوروبيين قمة التأخر والقرون الوسطى عندنا قمة التقدم وكانوا يومها متمسكين بدينهم وكنا لا زلنا متمسكين بديننا ومن هنا مفرق الطريق، حيث كان الإسلام حمل أتباعه على التقدم وحيث كان غير الإسلام ديناً كان تأخر. وهذا هو الإسلام يصارع الآن على كل مستوى شرقاً وغرباً فكراً وسلوكاً وهو في كل حال أبداً غالب وإن اضطهد المسلمون فذلك لقوة فكرهم لا لشيء آخر.

وما أحد يجهل أن روح الجهاد في قلوب المسلمين هي التي حررت العالم الإسلامي من قبضة مستعمره في عصرنا هذا. لقد استطاع الإسلام

أن يفعل هذا لأن الأساس الذي بناه رسول الله ﷺ له خلال ثلاثة وعشرين عاماً كان من القوة بحيث يحمل كل العصور ويسع كل العصور<sup>(١)</sup>.

إن الظاهرة التي نراها في حياة رسول الله ﷺ أنه خلال عشر سنوات فقط كان كل جزء من أجزاء دعوته قائماً يمشي على الأرض على أكمل ما يكون التطبيق، وكان كل جزء من أجزاء دعوته قابلاً للتطبيق خلال كل عصر، وما مر عصر إلا ورأيت الإسلام مطبقاً بشكل من الأشكال. فإذا ما عملت بأن دعوة سياسية فكرية تحتاج إلى عشرات السنين حتى تنتشر وتنتصر وقد تطبق وقد لا تطبق أدركت أن العملية هنا ليست عملية عادية وإنما هي شيء خارق للعادة تحس وراءه يد الله. وتحس من ثم أن الدين دين الله وأن محمداً عبده ورسوله.



(١) الرسول عليه الصلاة والسلام، سعيد حوى، دار السلام.

## أنواع القادة

### ١- القائد السلبي (المنسحب):

- لا يقوم بمهام القيادة؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل.
- ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء.
- لا يحقق أي أهداف؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه.
- تكثر الصراعات والخلافات في العمل.

### ٢- القائد الرسمي (العلمي):

- شديد الاهتمام بالعمل والنتائج.
- ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

### ٣- القائد الاجتماعي (المتعاطف):

- اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية.
- يسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.
- اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

### ٤- القائد المتأرجح:

- يتقلب في الأساليب؛ فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات، وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج.
- يمارس أسلوب منتصف الطريق.
- يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

**٥ - القائد الجماعي (المتكامل):**

- • يهتم بالبعدين الإنساني والعملي فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات، وكذلك بالعمل والإنتاج.
- • روح الفريق، ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة، ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها.
- • يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.
- • يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.
- • يستمد سلطته من الأهداف والآمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم بالتغيير والتجديد.

**٦ - القائد المتسلط:**

- • درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جداً.
- • التركيز على أساليب الترهيب والترغيب.
- • ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- • استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.
- • يستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة.

**٧ - القائد الجماعي:**

- • درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- • استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- • درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد، وكذلك الاتصال



بجميع أنواعه.

- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل، وتقييم نتائجه.
- يستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات، وفي حالات التدريب.

#### ٨- القائد المتسلط العادل:

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة.
- يضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد، مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.
- يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

#### ٩- القائد الاستشاري:

- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين.
- درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً.
- يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

#### ١٠- القائد الانسحابي:

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- غير فعال، وتأثيره سلبي في روح المنظمة.
- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

#### ١١- القائد المجامل:

• • يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.

• • تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

### ١٢- القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):

• • يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.

• • ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.

• • يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

### ١٣- القائد الوسطي (الموفق):

• • يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار

سليم.

• • الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل؛ فقد يطب زكاماً لكنه

يحدث جذاماً!.

• • تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها أي سياسة إطفاء

الحريق أو سيارة الإسعاف ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

### ١٤- القائد الروتيني (البيروقراطي):

• • لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.

• • يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.

• • تأثيره محدود جداً في الروح المعنوية للعاملين.

• • يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات.

### ١٥- القائد التطويري (المنمي):

- • يثق في الأفراد، ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.
  - • فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.
  - • ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج، لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر في تحقيق بعض الأهداف.
- ١٦- القائد الأوتوقراطي العادل:**

- • يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.
  - • تركز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.
- ١٧- القائد الإداري (المتكامل):**

- • يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
  - • يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.
  - • يحقق أهدافاً عالية.
  - • يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية، ويتعامل معها على هذا الأساس.
  - • تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.
- ١٨- القائد الموجه:**

- • درجة التوجيه عالية جداً بينما درجة الدعم منخفضة.
- • يشرف على التفاصيل الدقيقة، ويحكم الرقابة والسيطرة.
- • يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد؛ وهم ذوو الخبرة المنخفضة، والالتزام المرتفع<sup>(١)</sup>.

#### ١٩- القائد المساند:

- • يمتدح ويشجع العاملين، ويصغي لهم بشكل جيد.
- • يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.
- • يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية، ومع متوسطي الالتزام.

#### ٢٠- القائد المفوض:

- • يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.
- • يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.
- • يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية، والالتزام المرتفع.

#### ٢١- القائد الرئيس:

- • يوجه ويساعد في الوقت نفسه.
- • يزود المرؤوسين بالتعليمات، ويوضحها لهم، ويساعدهم على تنفيذها.

(١) مهارات القيادة و صفات القائد. مرجع سابق

- • يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض<sup>(١)</sup>.

### ومضت

#### « مزالق القيادة.

- ❖ الاستبداد. ❖ التفريط. ❖ الكبر والعجب ورفض النقد.
- ❖ غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات.
- ❖ مخالفة الفعل للقول. ❖ الاستئثار بشيء دون الأفراد.
- ❖ تعيين نائب ضعيف. ❖ ضياع معالم القدوة من شخصية القائد. ❖ التوقف عن تنمية المواهب وتجديد المعارف الشخصية بحجة علو المرتبة .
- ❖ الإقليمية. ❖ الانسياق الدائم مع رغبات الأفراد.
- ❖ والانقياد لهم. ❖ التمرد على الرئيس .

(١) ملحوظة: للمزيد حول هذه النظرية ينظر كتاب: القيادة ومدير الدقيقة الواحدة.

## أنواع القادة بين السلطة والتأثير

- ١ - قائد بلا سلطة ولا تأثير.
- ٢ - قائد بسلطة بلا تأثير.
- ٣ - قائد بتأثير بلا سلطة.
- ٤ - قائد بسلطة وتأثير.

مصنوفة أنواع القادة والادريين لدى جون كوتر (١) :

### ١- قائد قوي ومدير قوي :

❖ يجمع بين عناصر الإدارة والقيادة ووجودهم قليل.

### ٢- قائد قوي ومدير ضعيف :

❖ الرؤية منفصلة عن الواقع .

❖ توجيه الافراد الى الهدف دون تنظيم .

❖ الاستراتيجيات ينقصها التخطيط الرسمي والموازنات المعتمدة .

### ٣- قائد ضعيف ومدير قوي:

❖ العمليات تتجه نحو البيروقراطية .

❖ التخصص الزائد .

(١) السيد الهواري، التنظيم الكلاسيكي والسلوكي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ٢٠٠٧م.

❖ مزيد من السياسات والإجراءات .

❖ نظم الرقابة تصطدم بالابتكار .

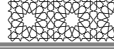
❖ قائد ضعيف ومدير ضعيف :



### (٧) حقائق لا بد من معرفتها قبل أن تبدأ القيادة

- ١- بإمكان شخص واحد أن يكون الفيصل بين النجاح والفشل في أية مؤسسة، وتستطيع أن تكون ذلك الشخص، وذلك عندما تصبح قائداً.
- ٢- إحدى الحقائق المذهلة تقول: إن معظم الناس لا ينالون النجاح إلا من خلال مساعدة الآخرين لهم، ويمكنك الحصول على هذه المساعدة عندما تمارس القيادة .
- ٣- لست بحاجة لأن تكون مديراً كي تكون قائداً، ولا أن تنتظر الترقية، بل يمكنك أن تصبح قائداً فوراً.
- ٤- عندما تتعلم العناصر الأساسية لنموذج (المعركة) القيادي فسوف تستطيع القيادة في كل المواقف الأخرى، وذلك لأن المعركة هي أكبر تحد للقيادة من حيث: المخاطرة، الشك، قسوة الحياة، العقاب على الفشل، الثواب على النجاح.. الخ.
- ٥- جوهر القيادة شيء بسيط، ألا وهو إثارة همم الافراد لبذل أقصى ما في وسعهم لتحقيق الأهداف التي تحددها.
- ٦- القادة يُصنعون ولا يولدون، وإذا كنت تريد أن تكون قائداً فتعلم كيف تكون قائداً بنفس الطريقة التي تتعلم بها المهارات الأخرى.





٧- القيادة الجيدة لا تعتمد على الرواتب الكبيرة، ولا على ظروف العمل السارة، فقدرتك على تحفيز الناس لبذل أقصى ما لديهم مستقلة عن هذه العوامل.



## **الفصل الثالث أدوار القائد**

**تجسيد القدوة**

**تحديد الوجهة**

**صناعة واكتشاف العناصر القيادية**

**معرفة الرجال**

**ثقافة الإشادة والتشجيع والتحفيز**

**يستطيع التأثير في سلوك المرؤوسين**

**رؤية الصورة الاشمل**

**التأثير في الاخرين**

**خلق روح التعاون**

**التزود بالطاقة والحيوية**

**رؤية الصورة الشاملة**

**العادات السبع للقادة للإداريين**

## أدوار القائد

لا شك أن في قيادة الناس أمانة، وهي من أصعب الأمور، وذلك بسبب اختلاف طبائعهم، والأمور المحيطة بهم، ويحتاج القائد إلى فن في التعامل معهم، ورُقي في أسلوب المحاوراة للوصول إلى الهدف المنشود. وحتى يكون القائد بهذه المنزلة فلا بدَّ من أن يكون صاحب تجربة فذة، وممارسة لهذه الصنعة؛ فالقيادة فن وعلم. فهي فن بمعنى الملكات الموروثة وعلم بمعنى تعلم الأصول التي تقوم عليها القيادة. ولا بد أن تكون للقائد صفات مميزة تؤهله ليكون على رأس هرم الجماعة، والسراج المنير لمسيرتها حتى تصل إلى هدفها المنشود. وبهذا المعنى يصبح رب الأسرة هو قائدها ليكون أولاده صالحين فاعلين، وكذلك يصبح رئيس المؤسسة هو المسؤول عن تسيير شؤونها لما فيه نجاحها، وهكذا ينمو المجتمع كوحدة متكاملة، وروح منسجمة.

والحق الذي لا يُمارى فيه منصف أن التاريخ لم يعرف ولن يعرف منهجاً يستطيع أن يؤهل الشخصيات ويصقلها ويربها ويهيئها للقيادة على أكمل وجه كما يفعل المنهج الإسلامي الإيماني العظيم.

وتعود هذه الحقيقة إلى أن منهج الإسلام في تكوين الشخصية التي تقود العالم هو منهج من عند الله - الذي يعلم طاقات الإنسان ويستطيع أن يستثيرها ويوجهها وينميها نحو تحقيق أكرم الأهداف.

## ومضت

«تنعكس أخلاق وكفاءة القائد  
على الرجال الذين يختارهم،  
والذين يظهرون ويتجمعون حوله،  
أرني القائد وسوف أخبرك عن  
رجالته، أرني الرجال وسوف أخبرك  
من قائدهم، وعلى هذا لكي تحصل  
على ولاء موظفيك الأكفاء، كن  
رئيساً مخلصاً كفوّاً».



## ١- تجسيد القدوة

**القائد** الفعال يتمتع بالقدوة بأنواعها الثلاثة: العبادية والسلوكية والعملية.

إن الناس تسمع بأعينها قبل أن تسمع بأذنانها.

تسمع من **القائد** الأوامر والعروض القوي؛ لكنها مدركة أن هناك أمراً أكثر من ذلك وهو رؤية **القائد** ملتزماً بما يقول، ودون ذلك فلا استماع ولا ثقة.

وما أجمل الحكمة المأثورة التي تصف مسؤولية **القائد** فتقول: «إذا أردت أن تكون إمامي فكن أمامي». والحكمة الأخرى التي تقول: «فعل رجل في ألف رجل خيرٌ من قول ألف رجل في رجل».

**يكمن التحدي الكبير في ردم الفجوة بين الأقوال والأفعال؛ فالقيادة** الحقة هي التي يترجم بها **القائد** مهمته بسلوكه فليس تأثيرها من خطبة عصماء أو صرخات عرجاء أو صيحات رنانة.

**القيادة** الحقة ليست مجرد مركز أو مكانة أو قوة وإنما تفاعل نشط مؤثر وسلوك يترجم به مهمته.

وتكمن أهمية القدوة الحسنة في الأمور الآتية:

١- المثال الحي المرتقي في درجات الكمال، يثير في نفس البصير العاقل قدرًا كبيرًا من الاستحسان والإعجاب والتقدير والمحبة. ومع هذه الأمور تتهيج دوافع الغيرة المحمودة والمنافسة الشريفة، فإن كان عنده ميل إلى الخير، وتطلع إلى مراتب الكمال، وليس في نفسه عقبات تصده عن ذلك، أخذ يحاول تقليد ما استحسنته وأعجب به، بما تولد لديه من حوافز قوية تحفزه لأن يعمل مثله، حتى يحتل درجة الكمال التي رآها في المقتدى به.

٢- القدوة الحسنة المتحلية بالفضائل العالية تعطي الآخرين قناعة بأن بلوغ هذه الفضائل من الأمور الممكنة، التي هي في متناول القدرات الإنسانية وشاهد الحال أقوى من شاهد المقال.

٣- مستويات فهم الكلام عند الناس تتفاوت، ولكن الجميع يتساوى أمام الرؤية بالعين المجردة لمثال حي. فإن ذلك أيسر في إيصال المعاني التي يريد الداعية إيصالها للمقتدى. أخرج البخاري في صحيحه عن ابن عمر - رضي الله عنهما - قال: اتخذ النبي ﷺ خاتماً من ذهب، فاتخذ الناس خواتيم من ذهب، فقال النبي ﷺ: «إني اتخذت خاتماً من ذهب فنبذه»

وقال: **إني لن ألبسه أبداً، فنبذ الناس خواتيمهم**»<sup>(١)</sup>.

قالت العلماء: «فدلّ ذلك على أن الفعل أبلغ من القول».

٤- الأتباع ينظرون إلى **القائد** نظرة دقيقة فاحصة دون أن يعلم، فربّ عمل يقوم به لا يلقي له بالألّا يكون في حسابهم من الكبائر، وذلك أنهم يعدونه قدوة لهم، ولكي ندرك خطورة ذلك الأمر فلنتأمل هذه القصة. يروى أن أبا جعفر الأنباري صاحب الإمام أحمد عندما أخبر بحمل الإمام أحمد للمأمون في الأيام الأولى للفتنة. عبر الفرات إليه فإذا هو جالس في الخان، فسلم عليه، وقال: يا هذا أنت اليوم رأسّ والناس يقتدون بك، فوالله لئن أجبّت إلى خلق القرآن ليجيبنّ بإجابتك خلق من خلق الله، وإن أنت لم تجب ليمتنعنّ خلق من الناس كثير، ومع هذا فإن الرجل - يعني المأمون - إن لم يقتلك فأنت تموت، ولا بد من الموت فاتق الله ولا تجبهم إلى شيء. فجعل أحمد يبكي ويقول: ما قلت؟ فأعاد عليه فجعل يقول: ما شاء الله، ما شاء الله.

وتمر الأيام عصبية على الإمام أحمد، ويمتحن فيها أشدّ الامتحان ولم ينس نصيحة الأنباري، فها هو المروزي أحد أصحابه يدخل عليه أيام

<sup>(١)</sup> البخاري الاعتصام بالكتاب والسنة (٦٨٦٨)، مسلم اللباس والزينة (٢٠٩١)، الترمذي اللباس (١٧٤١)، النسائي الزينة (٥٢٩٠)، أحمد (١١٦/٢)، مالك الجامع (١٧٤٣).

المحنة ويقول له: «يا أستاذ قال الله تعالى: ﴿وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ﴾ [النساء: ٢٩]. فقال أحمد: يا مروزي اخرج، انظر أي شيء ترى! قال: فخرجتُ إلى رحبة دار الخليفة فرأيت خلقاً من الناس لا يحصي عددهم إلا الله والصحف في أيديهم والأقلام والمحابر في أذرعتهم، فقال لهم المروزي: أي شيء تعملون؟ فقالوا: ننظر ما يقول أحمد فنكتبه، قال المروزي: مكانكم. فدخل إلى أحمد بن حنبل فقال له: رأيت قومًا بأيديهم الصحف والأقلام ينتظرون ما تقول فيكتبونه فقال: يا مروزي أضل هؤلاء كلهم! أقتل نفسي ولا أضل هؤلاء».

فمن أبرز أسباب أهمية القدوة أنها تساعد على تكوين الحافز في الأتباع دونما توجيه خارجي، وهذا من ثم يساعد التابع على أن يكون من المستويات الجيدة في المسالك الفاضلة من حسن السيرة والصبر والتحمل وغير ذلك.

### ومضت

«يجب أن تكون عندنا

مقبرة وجاهزة لندفن فيها

أخطاء الآخرين»

بل متى يكون المرء قدوة  
صالحة وأسوة حسنة ما لم  
يسابق إلى فعل ما يأمر به من  
خير وترك ما ينهى عنه من  
سوء؟! وقد جاء في الصحيحين  
وغيرهما عن أسامة بن زيد -



عنه عنهما - أن النبي ﷺ قال: «يجاء بالرجل يوم القيامة فيلقى في النار فتندلق أقتابه- يعني أمعاءه- في النار فيدور بها كما يدور الحمار برحاه فيجتمع أهل النار عليه فيقولون: أي فلان ما شأنك؟ أليس كنت تأمرنا بالمعروف وتنهانا عن المنكر؟ قال: كنت آمركم بالمعروف ولا آتية، وأنهاكم عن المنكر وآتية»<sup>(١)</sup>.

وقد قيل:

وغيرُ تقى يأمرُ الناسَ بالتقى طيبٌ يداوي الناسَ وهو عليلٌ

وهنا مسألة هامة يحسن التنبيه إليها في هذا المقام وهو أن المسلم، حتى ولو كان قدوة مترقيًا في مدارج الكمال قد يغلبه هوى أو شهوة أو تدفعه نفس أمارة بالسوء أو ينزعه الشيطان، فتصدر منه زلة أو يحصل منه تقصير.

فإذا حدث ذلك فليبادر بالتوبة والرجوع وليُعلم أن هذا ليس بمانع من التأسى به والاعتداء، فالضعف البشري غالب والكمال لله وحده ولا معصوم إلا من عصم الله.

وقد حدث مالك عن ربيعة قال: سمعت سعيد بن جبير يقول: «لو كان المرء لا يأمر بالمعروف ولا ينهى عن المنكر حتى لا يكون فيه شيء

(١) البخاري بدء الخلق (٣٠٩٤)، مسلم الزهد والرقائق (٢٩٨٩)، أحمد (٢٠٥/٥).

ما أمر أحد بمعروف ولا نهى عن منكر. قال: وصدق من ذا الذي ليس فيه شيء».

وقد قال الحسن البصري لمطرف بن عبد الله بن الشخير: «يا مطرف عظ أصحابك. فقال مطرف: إني أخاف أن أقول ما لا أفعل - فقال الحسن: يرحمك الله وأينا يفعل ما يقول؟؟ لود الشيطان أنه ظفر بهذه منكم فلم يأمر أحد بمعروف ولم ينه عن منكر».

وقال الحسن أيضاً: «أيها الناس إني أعظكم ولست بخيركم ولا أصلحكم وإني لكثير الإسراف على نفسي غير محكم لها ولا حاملها على الواجب في طاعة ربها، ولو كان المؤمن لا يعظ أخاه إلا بعد إحكام أمر نفسه لعدم الواعظون، وقلّ

المذكرون ولما وجد من يدعو إلى الله جل ثناؤه ويرغب في طاعته وينهى عن معصيته، ولكن في اجتماع أهل البصائر ومذاكرة المؤمنين بعضهم

بعضاً حياة لقلوب المتقين، وإذكار من الغفلة، وأمن من النسيان، فألزموا - عافاكم الله - مجالس الذكر، فرب كلمة مسموعة ومحتقر نافع».

ومن لطائف الفقه عند أهل العلم رحمهم الله ما ذكروا في تفسير قوله

تعالى: ﴿ أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ نَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا

تَعْقِلُونَ ﴿٤٤﴾ [البقرة: ٤٤].

### ومضت

«إن الخطأ الأكبر، أن  
تنظم الحياة من حولك، ثم  
تترك قلبك في فوضى»

فالمعنى أن الله ذم بني إسرائيل على هذا الصنيع حيث كانوا يأمرون بالخير ولا يفعلونه، وليس المراد ذمهم على أمرهم بالبر مع تركهم له بل الذم على الترك وحده وليس على الأمر، فإن الأمر بالمعروف مطلوب من العامل ومن المقصر ويتأكد هذا المعنى من الآية الثانية في قوله تعالى: ﴿كَانُوا لَا يَتَنَاهَوْنَ عَنْ مُنْكَرٍ فَعَلُوهُ﴾ [المائدة: ٧٩].

فالله ذمهم ولعنهم ليس على فعلهم المنكر فحسب بل على تركهم التناهي عنه، فالمقصر عليه واجبان: الأول: الكف عن التقصير والثاني: دعوة المقصرين إلى ترك التقصير. وهو فقه دقيق ينبغي أن يتبته له القادة والدعاة والمربون وكفى بربك هاديًا ونصيرًا.

ولذلك فإن المنهج الإسلامي التربوي حريص دائماً على بلورة شخصية القائد بشكل يتم فيه استواء شخصيته مع زيادة إيمانه، فلا يفرق المنهج الإسلامي التربوي بين زيادة الإيمان وحسن السلوك وطهارة الباطن، بل رفع النبي ﷺ منزلة الخلق الحسن فقال كما روي في الصحيح

«إن أقربكم مني مجلساً يوم

القيامة أحاسنكم أخلاقاً»..

لذلك لا تكتمل شخصية القائد

على المستوى التربوي في النهج

الإسلامي حتى تكتمل شخصيته

من شتى الجوانب وتهذب

أخلاقه وتتضح مبادئه وتعلو

قيمه..

### ومضت

«إن أول طريق النجاح في

الحياة هو نجاحك في إدارة

ذاتك والتعامل مع نفسك

بفاعلية».

فقد كتب عمر بن الخطاب رضي الله عنه إلى قائده سعد بن أبي وقاص رضي الله عنه ومن معه من الأجناد: «أما بعد، فإني أمرك ومن معك من الأجناد بتقوى الله على كل حال؛ فإن تقوى الله أفضل العدة على العدو، وأقوى المكيذة في الحرب، وأمرك ومن معك أن تكونوا أشد احتراساً من المعاصي منكم من عدوكم؛ فإن ذنوب الجيش أخوف عليهم من عدوهم، وإنما ينصر المسلمون بمعصية عدوهم لله، ولولا ذلك لم تكن لنا بهم قوة؛ لأن عددنا ليس كعددهم ولا عدتنا كعدتهم، فإن استوتينا في المعصية كان لهم الفضل علينا في القوة، وإلا ننصر عليهم بفضلنا لم نغلبهم بقوتنا، واعلموا أن عليكم في سيركم حفظة من الله يعلمون ما تفعلون، فاستحيوا منهم، ولا تعملوا بمعاصي الله وأنتم في سبيل الله، ولا تقولوا: إن عدونا شر منا فلن يسלט وإن أسأنا، فرب قوم سلط عليهم شر منهم، كما سلط على بني إسرائيل لما عملوا بمساخط الله كفرمة المجوس ﴿ فَجَاسُوا خِلَالَ الدِّيَارِ وَكَانَ وَعْدًا مَفْعُولًا ﴾ [الإسراء: ٥]،  
واسألوا الله العون على أنفسكم كما تسألونه النصر على عدوكم ...» (١).



(١) العقد الفريد، تأليف أبي عمر أحمد بن محمد بن عبد ربه، ج ١، ص ١٣٠

## ٢- تحديد الوجهة

هناك مقولة تقول: إن كل دقيقة نبذلها من وقتنا للتخطيط توفر أربع ساعات عند التنفيذ وما ذلك إلا لأهمية التخطيط على مستوى الأفراد والشركات والدول بل حتى على مستوى الأمم والحضارات.

## مفهوم التخطيط:

## ومضت

«الإنسان بدون هدف

كسفينة بدون دفة، كلاهما

سوف ينتهي به الأمر على

الصخور» لتوماس كارليل

التخطيط هو أحد وظائف الإدارة الرئيسة إضافة إلى التنظيم والتوجيه والرقابة.

ويمكن تعريفه بأنه: وضع مجموعة من الافتراضات حول

الوضع في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة مع تقدير الاحتياجات المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية.

إن وضع خطة تعتمد على أهداف وأغراض تم تحديدها بعناية هي الجزء العقلاني في القيادة، وأما الرغبة في الدفاع عن كل ما هو سليم فهو الجزء العاطفي، واندماج الجزء العقلاني مع الجزء العاطفي يخلق روح التعاون وتركيز أنشطة الناس على تحقيق الأهداف المشتركة.

وعليه تكون عناصر التخطيط هي:

✓ هدف يُسعى إلى تحقيقه.

✓ وسيلة تحقيق الهدف.

✓ معيار ضبط جودة تحقيق الهدف.

### خطوات عملية التخطيط:

#### ١- تحديد الرؤية:

وهي الصورة الشاملة المستقبلية التي نريد الحصول عليها في المستقبل، ولا بد أن تكون واضحة وملهمة للفرد إن كانت فردية وللجماعة إن كانت جماعية.

وضوح الرؤية والإيمان بالرسالة ومعرفة الهدف من أهم مقومات **القيادة**، لأنها تعني النظر إلى المستقبل دون إهمال لما يمكن استفادته من الماضي، ودون إغفال لما هو عليه الواقع الحالي.

والرؤية عبارة عن هدف، ومعالم الطريق للوصول إلى الهدف هي الأغراض الموضوعية، ولتحقيق ذلك يجب أن تكون واضحةً وتحدث عن رؤياك بحماس وبإيجاز وشجاعة وإبداع.

#### ومضت

«ليست الأهداف ضرورية

لتحفيزنا فحسب بل هي

أساسية فعلاً لبقائنا على قيد

الحياة» [روبرت شوولر]

انظروا إلى **القائد الأول** ﷺ كيف كانت رؤيته واضحة، وهو في أشد

لحظات الضعف. مطارِد مطلوب حيًّا أو ميِّتًا، يقول لسراقة بن مالك وبكل ثقة: « كيف أنت يا سراقة وفي يدك سوارى كسرى؟ » (١).

...وفي أشد لحظات الخطر والحصار في أثناء غزوة الخندق وهو يكسّر الصخور ويُبشّر أصحابه: ... « الله أكبر، أعطيت مفاتيح الشام، والله إنى لأنظر قصورها الحمر الساعة )..... الله أكبر، أعطيت فارس، والله إنى لأبصر قصر المدائن الأبيض الآن..... ( الله أكبر، أعطيت مفاتيح اليمن، والله إنى لأبصر أبواب صنعاء من مكاني » (٢).

### أمثلة على الرؤى المستقبلية :

**رؤية الحكومة الماليزية:** التي أعلنها رئيس وزرائها مهاتير محمد عام ١٩٨٥م: أن تكون ماليزيا بحلول عام ٢٠٢٠ الدولة التاسعة للدول الصناعية .

**رؤية بنك سبأ :** الزيادة للصناعة المصرفية محليا والمنافسة على موقع متقدم إقليميا .

**رؤية ميكروسوفت :** هناك رؤية واحدة تقف وراء كل ما نفعله : كل كمبيوتر في كل مكتب وفي كل منزل يستخدم برامجنا كأداة لتحقيق

(١) أخرجه ابن عبد البر في الاستيعاب ١٥٨/٢، والبيهقي في الدلائل ٢٥/٦.

(٢) السيرة النبوية في ضوء المصادر الأصلية، ص ٤٨.

الفاعلية والقيمة (١).

## ٢-وضع الرسالة:

والرسالة جملة تعبيرية تصاغ كلماتها بدقة وعناية تحدد ما نريد أن تكون على المدى البعيد.

وهي تتضمن الهوية للفرد أو المؤسسة والتعريف بالأغراض المنشودة والوسائل التي تحقق هذه الأغراض.

**الرسالة هي:** تعبير موجز بليغ للإعلان عن الغرض من نشأة المنظمة ومبرر وجودها " (٢)، وتمثل الاطار المميز للمنظمة وتشكل تفردا وهويتها وخصوصيتها عن المنظمات الأخرى .

والرسالة تجيب عن الأسئلة الآتية:

ما هو الغرض من وجود المنظمة ؟

من هم المستهدفون ؟

ما هي الوسائل الحيوية في العمل ؟

**أمثلة على الرسائل لبعض المنظمات :**

**رسالة شركة سوني :**

تذوق الشعور بالسعادة عند التقدم وتطبيق التقنية لصالح الجماهير.

(١) الإدارة الاستراتيجية، عبد الجليل الحميري، ٢٠١٢م

(٢) الغالبي وادريس (٢٠٠٧، ١٩٤).



رسالة بنك سبأ الإسلامي :

تلبية طموحات عملائنا بتقديم أنموذج متميز في العمل المصرفي الإسلامي بكفاءة ادارية ومصرفية عالية (١).

رسالة مركز نماء للأبحاث والمعلومات :

تطوير برامج وآليات عمل فعالة لتتوافق موارد المجتمعات الإسلامية والإنسانية مع احتياجاتها الاستراتيجية من خلال الدراسات العلمية الرصينة (٢).

### ٣- وضع الأهداف:

وهي الأمور التي نسعى لتحقيقها على المدى البعيد.

ويراعى عند وضع الأهداف ما يأتي:

- صياغة الهدف بصيغة الفعل تحقيق، إنهاء، تبديل.
- تكتب بعباراة إيجابية تدل على ما يفترض فعله لا ما يفترض تركه.
- الدقة والاختصار دون إطالة أو إطناب.
- أن تكون الأهداف على وفق القدرات والإمكانات.
- إن كان الهدف للمجموعة فلا بد من اشتراك الجميع في صياغة الهدف.

(١) مفكرة بنك سبأ الإسلامي لعام ٢٠٠٩م، (الرسالة والرؤية).

(٢) دليل التخطيط الاستراتيجي (٢٠٠٧م).

• تحديد الإطار الزمني لتحقيق هذا الهدف.

#### ٤- الأهداف الإجرائية:

ويراد بها الخطوات العملية لتحقيق كل هدف من الأهداف المحددة آنفاً ويراعى في الخطة ما يراعى عند وضع الأهداف من حيث الصياغة والإطار الزمني.... الخ.

#### ٥- تقويم الخطة ومراجعتها:

بعد الانتهاء من وضع الخطة والبدء في تنفيذها لابد أن يكون هناك مواجهة وتقويم لتنفيذ هذه الخطة وتكون هذه المراجعة إما أسبوعية وإما شهرية وإما غير ذلك بحسب الحاجة والاحتياج.

#### التوجيه:

إن **القائد** المؤثر هو الذي يحدد مسار الآخرين، وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف المشتركة التي يشارك فيها كل فرد من أفراد الفريق مع المحافظة على الروح العالية للفريق.

#### التكيف مع الهدف:

**القائد** الناجح يستطيع التكيف مع الهدف؛ لأن لديه رؤية شاملة وصورة أكبر، لذلك عليك كقائد فعال أن توجه عن طريق تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها مع وضع المواعيد النهائية والوسائل الملائمة للانتهاء من العملية.



### ٣- صناعة واكتشاف العناصر القيادية

ما من إنسان على وجه الأرض إلا ويتمتع بتطلعات قيادية، أو يمارس نوعاً من **القيادة** في حياته اليومية. فهذه **القيادة** يمارسها المدير مع الموظفين، والمعلم مع الطلاب، والزوج مع زوجته وأبنائه، على عكس ما هو سائد عند بعض العرب الذين ما ان سمعوا بمصطلح **القيادة** حتى ربطوه فوراً بالزعماء السياسيين.

ومن المؤكد ان هناك أنواعاً عديدة للقيادة والمقصود بها **القيادة** على مستوى الشركات والمؤسسات التي أثبتت نجاحها في الآونة الأخيرة، خصوصاً على مستوى المؤسسات المالية والاستثمارية التي استطاعت أن تتميز بين مثيلتها من الشركات والمؤسسات الأخرى غير الإسلامية.

إن قضية صناعة القادة ليست بالعملية السهلة، خصوصاً وأنت تتكلم على مستوى أمة من الأمم فهي وظيفة تتشارك فيها الأسر والمؤسسات التعليمية وأساتذة الجامعات والتربويين والمشايخ وطلبة العلم، أو بمعنى آخر إن عملية صناعة القادة إذا أردنا أن تكون على مستوى أمة؛ فينبغي أن يصنع المناخ الملائم لذلك.

ينطوي سؤالنا عن طرق صناعة القادة على إجابة ضمنية عن سؤال شائك آخر ويتم طرحه بتواتر وهو: هل القادة يولدون كذلك أم من الممكن صناعتهم؟ والسؤال هنا يشير، وإن من طرف خفي، إلى أن القيادة مسألة صناعة ذاتية، وليست وراثية.

والحل الوسط الذي يقترحه رونالد إي ريجيور؛ بروفييسور علم النفس التنظيمي والمدير السابق لمعهد كرافيس للقيادة في كلية كليرمونت ماكيننا، هو أن هناك بعض المواد الخام، أي بعض الخصائص الفطرية التي تهيبئ الناس لأن يكونوا قادة وأن يصبحوا قادة، لكن هذه الصفات التي يولد بها المرء لا تضمن له أن يكون قائداً، وإنما يتطلب الأمر جهداً مضنياً حتى يصير كذلك.

لكن لنفترض أنك ولدت بصفات تؤهلك لتكون قائداً أو لم تولد بأي من هذه الصفات، فإن معرفة كيف يصنع القادة تطالك حصراً، طالما أنك ترغب في أن تشق صوب القيادة دربك.

### طرق صناعة القادة:

#### ربطهم بالأهداف

الطريق الواضح لمعرفة كيف يصنع القادة أن تربطهم بأهداف أكبر من الأداء، أي أن تخلق لهم دوماً شيئاً ما وراء الأداء الحالي. لا يتعلق

بالأداء أو الروتين إلا الموظفون أما من يريدون أن يصبحوا قادة فإنهم يفكرون في الهدف، في الغاية من الأداء.

وإذا كنت قائدًا بالفعل، فلك أن تعلم أن مهمتك الأساسية هي صناعة القادة وليس خلق مجموعة جديدة من الأتباع، يعني هذا أنه لزامًا عليك أن تعامل موظفيك كقادة، وأن يعكس تعاملك معهم إيمانك بهم كأشخاص سيوكل إليهم، فيما بعد، قيادة مجموعة آخرين من الأشخاص.

بهذه الطريقة لن تعرف كيف يصنع القادة فحسب، وإنما ستتمكن من التأثير في حياتهم، وأن يكون لديك أثرًا بالغًا مستدامًا في حياتهم.

### صنع التحديات:

من المهم أيضًا، إذا أردت أن تعرف كيف يصنع القادة، أن تدرك أن هذه العملية \_صناعة القيادات الشابة\_ تتم عبر صنع حالة من التحدي لهم، ولقدراتهم؛ ليس الهدف من هذا تعجيزهم أو إشعارهم بالفشل وقلّة الحيلة، وإنما على العكس من ذلك، تحفيزهم على سبر أغوار مهاراتهم، وشحذ همتهم وأفكارهم الخلاقة.

**القيادة** أمر صعب ومهمة شاقة، ومن الواجب على **القائد** المحتمل

أن يدرك أن طريقه ليس مفروضاً بالورود، وإنما ستكون هناك على الدوام عقبات وعراقيل، وإذا لم يكن قادراً على تحدي نفسه فليس متوقعاً منه أن يفلح في مهمته.

سيخبرك أي رافع للوزن، على سبيل المثال، أنه إذا كنت تريد أن تصبح أقوى فعليك رفع أوزان ثقيلة بشكل متزايد إلى درجة الإنهاك. إن بناء قادة أقوياء يعني تحديهم لتحقيق الأهداف بشكل أسرع مما يعتقد الآخرون أنه ممكن.

### التعليم بدلاً من إلقاء الأوامر:

تستلزم عملية صناعة القادة تعليماً مستمراً، أن تنظر إلى الموظفين (القادة المحتملين) أو طلابك أو أي أشخاص آخرين باعتبارهم "مواد خام" عليك أن تصوغ منها قادة عظام.

لا تصنع الأوامر قادة، وإنما التعليم يفعل ذلك، لا تعطي الناس أسماگاً وإنما علّمهم كيف يصطادوا، هكذا سيصبحون قادة ماهرين.

### إشراكهم في الرؤية:

إن تحديد أهداف واضحة وتوقعات الموظفين لفريقك هو مفتاح نجاح الموظف، أما القائد فيُصنع عن طريق معرفة الهدف والغاية من هذه الأهداف، ومدى إسهامها في تحقيق الرؤية العامة للشركة.

لكن ذلك لن يأتي إلا بعد إطلاع القادة المحتملين على رؤية الشركة واستراتيجيتها العامة، وترجمة الخطط على أرض الواقع وهذا لا يأتي إلا بحشد الأتباع حول الرؤية وجعل هذه الرؤية هي رسالة الجميع وهاجسهم وحبهم وشغفهم ، فلو حدث ذلك سيتبنى هؤلاء القوم الرؤية، وربما يسهمون في تطويرها والدفع بها قدمًا. لكن من المهم أن يكون القادة المخضرمون منفتحين على الأسئلة والاستفسارات التي ييديها القادة المحتملون؛ حتى يمسي كل شيء واضحًا بالنسبة لهم. وهكذا نكون تمكنا بالفعل من معرفة كيفية صناعة القادة.

### اكتشاف العناصر القيادية :

عملية اكتشاف العناصر القيادية تمر بست مراحل أساسية هي :

#### مرحلة التنقيب:

تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي. ولا بد من وضع معايير عامة مثل الذكاء وقوة الشخصية والتوازن والمبادرة، ومعايير أخرى خاصة بالمهمة المطلوبة.

#### مرحلة التجريب:

وهي اختبار وتمحيص المجموعة التي تم اختيارها في المرحلة السابقة؛ بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات

اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.

### مرحلة التقويم:

يتم فيها تقييم المجموعة بناء على معايير محددة سابقاً حيث يكشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات. ويقوم بالتقويم عدة أشخاص حتى لا يكون مزاجياً.

### مرحلة التأهيل:

يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات وبناء عليه تحدد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية ويختار لهذه البرامج المدربين ذوي الخبرة والتجربة والإبداع..

### مرحلة التكليف:

بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة، وحتى يظهر المتميز من غيره.

### مرحلة التمكين:

بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم.



والتمكين يعني تمكينهم مهاريا من خلال التدريب وتمكينهم معرفيا من خلال اتاحة جميع المعلومات والبيانات لهم وتمكينهم إداريا بإعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة ومهم جدا التحفيز وترك مساحة للإبداع والابتكار لهم .



## ٤- معرفة الرجال

إن من مسلّمات الإدارة الناجحة القدرة على الاستفادة من مكامن التفوق، والتميز لدى المرؤوسين بأفضل ما يمكن، ولكي يتحقق هذا كان لزاماً على القادة والرؤساء ضرورة معرفة وتمييز هذه المكامن لدى مرؤوسيه، وهو ما نعنيه بمعرفة الرجال.

إن توافر الرجال (أولاً)، والقدرة على - توظيفهم لخدمة أهداف رسمها لهم القادة (ثانياً)، لهما طرفاً المعادلة الإدارية التي ينتج عنها نجاح القادة، وكلما أحسنا لمادة الاستفادة من هذا التوظيف نتج عنه تفوق ونجاح. ومن هنا اعتبرت **القيادة** فناً صعباً لارتباطها بالعنصر البشري الذي يصعب تحليله وفهمه ببساطة كما هو الحال في العناصر الكيميائية الطبيعية. ومن خلال هذا التصور يمكننا فهم صورة العلاقة بين نجاح القادة، وبين قدرتهم على معرفة الرجال. وينبغي ألا ننسى أن نجاح القادة ينتج عنه تحقيق لأهدافهم في الواقع.

كتبت إحدى أكبر المنظمات العالمية هذه الكلمات لتعبر عن سر نجاحها وتفوقها:

«لقد حققنا هذا النجاح من خلال تنظيم إداري وجو عمل يساعدان على اجتذاب أفضل الكوادر البشرية، وتطوير وشحن المواهب الفردية.»

### ومضت

«كان عليه الصلاة والسلام يعرف أصحابه معرفة دقيقة مفصلة، وكان يعرف ما يمتاز به كل صحابي من مزايا تفيد المجتمع الإسلامي الجديد، وكان يستغل تلك المزايا لخير هذا المجتمع وللمصلحة العامة للمسلمين»

. «محمود شيت خطاب، القيادة العسكرية في عهد

رسول الله ﷺ، ص ١٨]

ونلاحظ في هذه الكلمات عنصرين أساسيين:

العنصر الأول: اجتذاب أفضل الكوادر البشرية.

العنصر الثاني: تطوير وشحن المواهب الفردية.

ولا شك أنه ليس من الممكن تحقيق هذين

العنصرين دون القدرة على معرفة الرجال.

ثبت عن رسول الله ﷺ أنه قال: «أرأف أمتي بأمتي... أبو بكر، وأشدهم في دين الله عمر، وأصدقهم حياءً عثمان، وأقضاهم علي،

وأفرضهم زيد بن ثابت، وأقرؤهم أبي، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، ألا وإن لكل أمة أميناً وأميناً هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح»<sup>(١)</sup>.  
 إن من أسرار... العظمة التي تمتع بها رسول الله ﷺ قدرته على معرفة رجاله، وحسن توظيفه لهم، كلاً حسب قدرته ومواهبه، يقول أحد المفكرين: «إن معرفة الرجال بعمق من أدق أعمال الرئيس وأكثرها تأثيراً، إنها ينبوع القوة التي يملكها، إنها سر الرؤساء العظام»<sup>(٢)</sup>.

### فوائد معرفة الرجال:

ومن المفيد هنا أن نحلل عظم الفائدة التي يجنيها القائد المتمكن من معرفة الرجال.

أولاً: إن معرفة الرجال هي الطريق الأمثل لحسن توظيفهم ووضعهم في المكان الذي يمكنهم أن يقدموا فيه أفضل ما يكون في أنفسهم لخدمة أهدافهم.

ثانياً: إن توظيف المرؤوسين في مكانهم المناسب هو الحافز الحقيقي لإيجاد روح الاستمرارية والعطاء للأفراد، حيث يحقق الأفراد ذواتهم بتميزهم وتفوقهم من خلال إمكاناتهم الحقيقية.

(١) سلسلة الأحاديث الصحيحة ١٢٢٤.

(٢) فن القيادة ص ٣٢.

ثالثاً: إن القدرة على الارتقاء والإبداع لمن وضعوا في المكان المناسب نتيجة إمكاناتهم هو ما أثبتته الواقع والتجارب الحية، مما ينعكس على تمييز التنظيم الذي يسير خلف **القائد** الناجح.

رابعاً: إن الإرباك وقلة الخبرة التي يظهرها أولئك الذين لم يتمكن المسئولون من حسن توظيفهم لقلة معرفتهم بحقيقتهم، هي إحدى السلبيات التي يمكن **القائد** الناجح تفاديها نتيجة معرفته برجاله.

خامساً: إن سد الثغرات بالمرؤوسين الأكفاء الذين أحسن **القائد** انتقاءهم يمكنه من التفرغ والمراقبة عن كثب لمن هم بحاجة إلى توجيه، وبهذا يستطيع من خلال معرفته للرجال سد الثغرات، والارتقاء بالآخرين دون عناء.

سادساً: إن درجة سيطرة **القائد** والرئيس على رجاله عملية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمدى تفهمه لشخصياتهم، ونفسياتهم، وقدراتهم، ولذلك فهو لا يستطيع أن يقدر حجم المهام أو مستوى التكليف أو حدود الاستطاعة التي إذا تجاوزها تعرض الانضباط للمخالفة دون أن يتمكن من معرفتهم حق المعرفة.

سابعاً: إن الاستعداد الذي يبديه المرؤوسون بالتعايش وبث الآلام وطلب المساعدة لأولئك الرؤساء الذين استطاعوا فهمهم ومعرفتهم لهو أكبر بكثير مما يبديه من لم يستطع رؤساؤهم تخمين ما يدور في رؤوس

من يقودونهم ومن هنا يستطيع القادة احتواء غيرهم بمعرفة أسرارهم، وآلامهم والعمل على القيام بدور الموجه والناصح لهم، بعد أن امتلكوا قلوب مرؤوسيهـم.

ولنقف وقفة مع هذا النص من واقع الخليفة الثاني: «كان الخليفة عمر بن الخطاب، رضي الله عنه يشاور أفاضل الرجال في تعيين كبار موظفيه، فقال لهم يوماً: أشيروا علي ودلوني على رجل استعمله في أمر قد دهمني، فقولوا ما عندكم، فإنني أريد رجلاً إذا كان في القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم وإذا كان فيهم وهو أميرهم كان كأنه واحد منهم، فقالوا: نرى لهذه الصفة الربيع بن زياد الحارثي، فأحضره وولاه. فوفق في عمله وقام فيه بما أربى على رجاء عمر وزاد عليه، فشكر عمر لمن أشاروا عليه بولاية الربيع»<sup>(١)</sup>.

والناظر في هذا النص من خلال ما سبق وقدمناه من أهمية معرفة الرجال يلمس الجوانب الآتية:

١ - فهم عمر رضي الله عنه لأهمية اختيار الرجال ومعرفتهم وذلك من خلال تشاوره مع أفاضل الرجال في تعيين كبار موظفيه.

(١) أقوال في الإدارة-إبراهيم عبد الله المنيف - دار العلوم للطباعة والنشر - ١٤٠٣هـ.

٢- حرصه ﷺ على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فقد بين لمن استشارهم صفات الرجل الذي يريد، حتى يتمكنوا من اختيار من يوافق هذه الصفات ليحقق هدف عمر.

٣- حكمته ﷺ في معرفة الرجال من خلال مواقفهم وتصرفاتهم، لا من خلال أقوالهم وما يقال عنهم، فقد استطاع أن يجسد في نظر مستشاريه مثال الرجل الحي الذي يريده.

وأخيراً بهذه المعاني المتقدمة تستطيع أن تفهم سر المواقف الآتية:

١- يحكم على المرؤوسين بالذكاء والإنتاجية في مكان ما ثم يكتشف بأن لديه طاقات كامنة من رئيس جديد.

٢- يصف أحد الرؤساء مرؤوساً بأنه جيد ويصفه الآخر بأنه سيء.

٣- يهمل المرؤوس لأنه لا يصلح لشيء البتة، ثم يكتشف أن لديه طاقات كامنة من رئيس جديد.

٤- يبذل المرؤوس ويعطي عطاء أفضل عند رئيسه الجديد أكثر مما كان يفعل مع رئيسه القديم.

وليس هناك من تبرير جيد إلا أن أحدهم أحسن القيادة بمعرفته مرؤوسيه والآخر فشل في ذلك.

## ومضت

- إذا كان التابع متحمساً ولكنه قليل الكفاءة فهو يحتاج إلى: (زيادة توجيه وتخفيف التشجيع).
- إذا كان التابع قليل الحماس وقليل الكفاءة فهو يحتاج إلى: (زيادة توجيه والتشجيع).
- إذا كان التابع صاحب كفاءة وقليل الحماس فهو يحتاج إلى: (تشجيع أكثر من توجيه).
- إذا كان التابع ذا كفاءة وحماس فهو يحتاج إلى: (التفويض مع قليل توجيه وتشجيع).



## ٥-ثقافة الإشادة والتشجيع

التعامل مع الناس فن، ومن أساسيات وأصول هذا الفن التعامل مع الناس على أنهم بشر ليسو آلات لهم طبيعة خاصة، لا يعملون بضغط زر. بل إن الناس - كل الناس - ما هم إلا مجموعة من الأحاسيس والمشاعر، يحتاجون إلى شيء من الإشادة والتحفيز لينطلقوا نحو العمل والإنجاز.

التقدير حاجة فطرية يبحث عنها

البشر، كل البشر يرغبون في أن يكونوا شيئاً مذكوراً فالإنسان بداية يبحث عن الطعام والشراب فإذا تمكن من ذلك بحث عن الأمن، فإذا تمكن من ذلك بحث عن التقدير فإذا تمكن من ذلك بحث عن الإنجاز.

## ومضت

«املاً ذهنك بالتفاؤل

وتوقع النجاح بإذن الله، وليكن

الاستبشار دائماً، مسيطراً على

فكرك وشعورك» .

إن كثيراً من الناس لا همّ لهم ولا عمل سوى البحث عن الزلات والعيوب مع النقد اللاذع لا النصيحة، وهؤلاء لن يُسهموا في إنجاز شيء، فضلاً عن تدمير الأشخاص والمؤسسات.

ولقد استخدم رسول الله ﷺ هذا الأسلوب في تربية أصحابه أيما

استخدام، والمطالع لسيرة رسول الله ﷺ يجدها مفعمة بالتقدير المخلص، فهذا أبو بكر يسميه بالصديق، وهذا عمر يسميه بالفاروق، وهذا خالد يسميه سيف الله المسلول، وهذا حمزة يسميه أسد الله، وهذا علي بن أبي طالب ﷺ يخبر عنه أنه من الرسول ﷺ بمنزلة هارون من موسى، وهذا عثمان بن عفان يقول عنه إنه تستحي منه الملائكة، وهذا أبو عبيدة يسميه أمين الأمة، وهذا معاذ بن جبل يسميه أعلم الأمة بالحرام والحلال.

ومن الأساليب القيادية النبوية في التشجيع إشاعة الروح المعنوية وقت الضعف، والإشعار بالأمن وقت الحرج أو الخوف منه، وإعطاء الصلاحيات لمبعوثيه وسفرائه؛ وبيان ذلك من السنة والسيرة النبوية ما يأتي:

في معركة الخندق نجد رسول الله ﷺ يبعث التفاؤل في اللحظات الصعبة فأمامه عشرة آلاف مشرك، وعدد المسلمين قليل، فيساعدهم مشجعاً، يقول البراء بن عازب ا: كان رسول الله ﷺ في الخندق والتراب قد علا بطنه، وهو يقول:

اللهم لولا أنت ما اهتدينا ولا تصدقنا ولا صلينا  
فأنزلن سكينه علينا وثبت الأقدام إن لاقينا  
إن الألى قد بغوا علينا إذا أرادوا ديننا أبينا<sup>(١)</sup>

وقال ا: «لما أمرنا رسول الله ﷺ أن نحفر الخندق؛ عرض لنا فيه حجر لا يأخذ فيه المعول؛ فاشتكينا ذلك إلى رسول الله ﷺ؛ فجاء رسول الله ﷺ فألقى ثوبه وأخذ المعول، وقال: «بسم الله» فضرب فكسر ثلث الصخرة، قال: الله أكبر أعطيت مفاتيح الشام، والله إنني لأبصر قصورها الحمر الآن من مكاني هذا»، قال: ثم ضرب أخرى وقال: «بسم الله وكسر

ثلاثاً آخر»، وقال: «الله أكبر أعطيت مفاتيح فارس، والله إنني لأبصر قصر المدائن الأبيض الآن»، ثم ضرب ثالثة وقال: «بسم الله» فقطع الحجر، قال: «الله أكبر أعطيت مفاتيح اليمن،

### ومضت

«كل انجاز كبير

هو قصة روح مألها

التحفيز وهيجتها

الحماسة». [إبراهيم الفقي

(١) رواه النسائي في كتاب السير، باب الدعاء ثم حفر الخندق، الحديث (٨٨٥٧: ٢٦٩/٥).

والله إني لأبصر باب صنعاء»<sup>(١)</sup>.

والرسول ﷺ كان قائداً يشعر الصحابة بأنهم يتعاملون مع قائد يحبهم ويرشدهم ويطمئنون إليه؛ فلقد أتى النبي ﷺ رجل فكلمه، فجعل ترعد فرائصه، فقال له: «هون عليك فإني لست بملك، إنما أنا ابن امرأة تأكل القديد»<sup>(٢)</sup>.

وهو ﷺ يعطي معاذ بن جبل سفيره إلى اليمن صلاحيات المهمة التي وكلها إليه بعد أن وثق بخبرته؛... ثم ضرب صدره وقال له مشجعاً: «الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله لما يرضي رسول الله»<sup>(٣)</sup>.... ومن تشجيعه ﷺ قوله ﷺ لعمر بن العاص الذي كان منفقاً في سبيل الله تعالى: «يا عمرو نعم المال الصالح مع الرجل الصالح»<sup>(٤)</sup>.

وحينما نتكلم على الإشادة والتقدير علينا أن نكون صادقين في إشادتنا وتقديرنا، لا كما يظن البعض أن التقدير يعني عبارات مدح جوفاء وتملق ليس له علاقة بالحقيقة. فنقدر الشخص ونثني عليه بما ينفعه

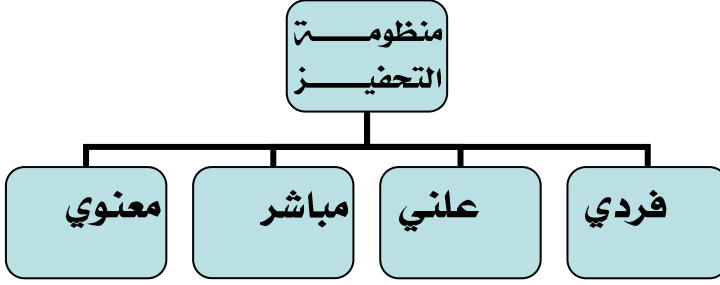
(١) النسائي في كتاب السير، باب الدعاء ثم حفر الخندق الحديث (٨٨٥٨ : ٢٦٩/٥).

(٢) رواه ابن ماجه في كتاب الأئمة، باب القديد، الحديث ٣٣١٢ : ١١٠١/٢.

(٣) الحديث رواه أبو داود في كتاب كيف القضاء، باب اجتهاد الرأي في القضاء، الحديث ٣٥٩٢ : ٣٠٣/٣.

(٤) رواه ابن حبان في كتاب الزكاة، باب جمع المال من حله وما يتعلق بذلك، ذكر الإباحة للرجل الذي يجمع المال من حله إذا قام بحقوقه فيه، الحديث ٣٢١٠ : ٦/٨.

وَنُعْطِيهِ الثِّقَةَ فِي نَفْسِهِ، فَلَا نُسْرِفُ مِثْلًا فِي الثَّنَاءِ وَالْمَدْحِ حَتَّى يَصَابَ الشَّخْصُ بِالْعَجَبِ وَالغُرُورِ.



أهم صفة يتحلى بها **القائد** الناجح قدرته على تحفيز وتشجيع من حوله والارتقاء باهتماماتهم وأهدافهم ... بل إن كثيرا من كتاب **القيادة** والإدارة يعتبرون **القيادة** هي التحفيز، **القائد** يحرص على رفع معنويات وأهداف من معه على انجاز المهام وتحقيق الأهداف .

**القائد** الفعال يتنقل بين التحفيز والإشادة بين الأربعة الأنواع السابقة في المنظومة، على حسب الموقف والزمان والمكان، ومقدار النجاح في التحفيز هو مقدار قدرة **القائد** على التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة .

### ما الفرق بين التقدير والتملق؟

الأمر بسيط الأول نقى خالص والآخر يصدر عن اللسان، الأول مجرد من الأنانية، والثاني قطعة من الأنانية، الأول مرغوب فيه من الجميع، والآخر مغضوب عليه من الجميع .

فهيا لننشر ثقافة الإشادة في بيوتنا، ودعوتنا وفي كل مكان، ولنستعمل دائماً عبارات الشكر والإشادة عند تحقيق الإنجاز وأسلوب الجهر بالمدح وكذلك الإسرار بالذم. ولتجنب تصيد عيوب الآخرين ونشغل بإصلاح عيوبنا.. وبناء أنفسنا.. والذود عن ديننا.

### كيف تقتل قائداً:

١- اجعله في إطار روتين جامد وأجواء كئيبة.

٢- علمه هزة الرأس بدون تفكير.

٣- علمه إذابة شخصيته بمادة النسخ الكربونية.

٤- اجعل أهدافه غير واقعية.

٥- تعامل معه كآلة.

٦- لا تلتفت إليه وأعجزه عن حل مشكلاته.

٧- انسب نجاحه إلى غيره.

٨- امكث في منصبك وحارب من أجله.



## ٦- يستطيع أن يؤثر في سلوك المرؤوسين

يُعدُّ التأثير والنفوذ أحد المحاور الرئيسة في التعرف إلى ظاهرة القيادة وفي اكتشاف القائد الناجح، ويُعد القائد ناجحاً من خلال التعرف إلى استخدام نفوذه وتأثيره في أتباعه ومرؤوسيه، وعليه يتوجب التعرف إلى كيفية تأثير القائد في مرؤوسيه ومن تلك الأساليب التي تؤثر في المرؤوسين:

١- استخدام المدعمات والعقاب: ويقصد بها منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسلبية حيث تمتع القائد بهذه الصلاحيات في هذا المجال يزيد من قدرته على التأثير في مرؤوسيه.

٢- تحديد أهداف العمل: القائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه ولأفراد الجماعة التي يعمل بها، ويشترط في تحديد الأهداف أن تكون محددة وموضوعية قابلة للقياس.

## ٣- جمع وتحليل

المعلومات: لكي يمارس **القائد** نفوذاً عالياً عليه أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تهتم وتمس مرؤوسيه ثم عليه أن يقوم بتحليلها وانتقاء النافع منها والمؤثرة في دافعية وأداء المرؤوسين.

## ٤- تحديد أساليب العمل:

ويتم ذلك من خلال قيام **القائد** بوصف مهام العمل وتحديد طرق التنفيذ وتدريب المرؤوسين وتوجيههم.

٥- تهيئة ظروف العمل: إن قيام **القائد** بالتأثير في الظروف المحيطة

بأفراد الجماعة يمكن أن يزيد من نفوذ **القائد** وتأثيره في مرؤوسيه ويتحقق

ذلك من خلال تأثير **القائد** في تشكيل جماعات العمل.

## ومضت

القائد رجل مبدع، تستطيع أن تقارن بسهولة حالة العمل قبل مقدمه وحالتها بعد مقدمه، ماهر في تنفيذ تلك الرؤية، متميز في إذكاء روح الحماسة والتحفيز في موظفيه وزملائه، يتواصل مع الآخر بشكل مبهر، مرن تجاه المشكلات، يستطيع التغلب بسهولة ويسر ملحوظين، يرى أن فريق العمل لديه أهم من أي شيء، يهتم بالجانب الإنساني، لذلك يحبه الجميع، ويحبون العمل معه، مهما كان مرهقاً وكبيراً.

« [إبراهيم الفقي]



٦- تقديم النصيحة والخبرة والمشورة: إن توجيه القائد للمرؤوسين من فترة لأخرى وتقديم الخبرة والمشورة لهم في مجال العمل، وقيامه بتقديم نصيحته في الوقت المناسب تكسبه نفوذاً أو تأثيراً في مرؤوسيه.

٧- إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم: يتميز القائد الناجح

بإشراك مرؤوسيه في اتخاذ

القرارات التي تمسهم،

فالمشاركة في الظروف

المناسبة تشعر المرؤوسين

بالرضا والاعتزاز بأنفسهم.

٨- تشجيع ورفع دافعية

المرؤوسين: يواجه القائد

مرؤوسين ذوي دافعية وحماس

منخفض لأداء العمل من وقت لآخر، حيث إن الأفراد تختلف دافعيتهم

من وقت لآخر. وعلى القائد الناجح أن يتغلب على ذلك بعدة طرق منها

أن يدرس حاجات المرؤوسين أو أن يساعدهم في تحديد أهدافهم وأن

يشعرهم بالعدالة.

### ومضت

« لا يستطيع احد أن يقود

أفراداً دون أن يقوم بتوضيح

المستقبل الخاص بهم،

فالقائد هو بائع الأمل »

[ نابليون ]



## ٧- رؤية الصورة الأشمل

ينظر القادة إلى الأمور بشمولية وبعد نظر، ويسعون جاهدين لنقل هذه الصورة إلى الآخرين، وبعض القادة يفشلون في نقل رؤاهم ومفاهيمهم للآخرين، وهذه الخطوة المهمة التي تميز القائد الفعال.

\* رؤية الصورة الشاملة:

إن القيم والحقائق هي التي تحدد مفاهيم الصورة الشاملة، وعندما لا يمتلك المدير الحقائق الوافية والقيم العالية لن يستطيع تحديد الصورة الشاملة، ومن ثم لن يستطيع نقلها للآخرين، لأن فاقد الشيء لا يعطيه، لذلك عادة ما ينجح الإداريون في إدارة العمل ولكنهم لا يوفقون لقيادة الآخرين ونقل رؤاهم إليهم؛ لأن أولئك - بكل بساطة - لا يساعدونهم في استيعاب ما يحدث لهم وحولهم.

\* توصيل الصورة الأشمل

للآخرين:

### ومضت

«إذا بلغت القمة فوجه

نظرك إلى السفح لترى من

عاونك في الصعود إليها

وانظر إلى السماء ليثبت

الله أقدامك عليها».

إذا كان طموحك أن تصبح

قائداً فعلاً يجب عليك أن توضح

مفاهيمك بطرائق يسهل على

الآخرين استيعابها، لذا على **القائد** أن يتأكد دائماً من وضوح الحقائق للآخرين، وأنها رسخت في عقولهم وأدركوها تماماً، بشرط أن تلامس هذه الحقائق احتياجات وآمال ومشاعر الآخرين.

إن الحقائق وحدها لا تكفي لدفع الآخرين لإنجاز العمل، بل عليك أن تستثمر الحقائق مع القيم بحيث تنقل الوعي بالرغبات والآمال والعواطف التي تساعد على نشر رؤيتك.

### ومضت

«الإنسان لا لحمه يؤكل.. ولا جلده  
يلبس.. فماذا فيه غير حلاوة اللسان».



## ٨- التأثير في الآخرين

إن من أبرز وسائل التأثير يكون بالتحريك العاطفي والاهتمام بالإنسانية والإقناع؛ والعاطفة صمام الأمان تجاه علاقة القائد بالآخرين، ويستلزم تحريك العاطفة فهم الطبيعة الإنسانية ومعرفة حاجاتها، خاصة وأن تحريك العواطف يصبح ضرورياً في أوقات الأزمات؛ وهذا ما فعله رسول الله ﷺ في حادثة توزيع الغنائم بعد غزوة حنين فأعطى قريشاً وبعض قبائل العرب ولم يعطِ الأنصار، فكانت كلماته ﷺ محرّكة لعواطف الأنصار<sup>(١)</sup>، والحديث مذكور بطوله في الوصية الرابعة في ثنايا هذا البحث.

ومن الأمور العاطفية المهمة التي يتحلى بها القائد المسلم خُلُقُ الوفاء الذي يُشعر الآخر بأنه مهم لديه؛ والقائد الفعال يتمثل المعاني الوجدانية العالية في كثير من مواقفه؛ تقول أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها: «.. وإن كان ليذبح الشاة فيتبع بها صدائق خديجة فيهدىها لهن»<sup>(٢)</sup>.

ومن وفائه ﷺ أن يبكي ويحزن يوم أحد حين يرى بين الشهداء حمزة

(١) رواه أحمد عن أبي سعيد الخدري، الحديث ١١٧٤٨.

(٢) رواه الترمذي وقال هذا حديث حسن غريب صحيح، كتاب البر والصلة عن رسول الله ﷺ، باب ما جاء في حسن العهد، الحديث ٢٠١٧: ٣٦٩/٤.

بن عبد المطلب وغيره من الشهداء، فعن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي نظر يوم أحد إلى حمزة وقد قتل، ومثل به؛ فرأى منظرًا لم ير منظرًا قط أوجع لقلبه منه ولا أوجل<sup>(١)</sup>.

ولذلك فلن تستطيع كقائد أن تؤثر في الآخرين ما لم تتخلل داخل مشاعرهم وأحاسيسهم وعواطفهم وهذا ما يعرف بالتقمص العاطفي.

\* **الاعتناق:** هو القدرة على استيعاب الصورة كاملة مع تفهم ما يدور بخواطر ومشاعر الآخرين مع إدراك التأثير فيهم.

\* **الاستماع:** لكي تصبح قائدًا فاعلاً يجب أن تنظر إلى الصورة كاملة لكي تستطيع أن تؤثر في الآخرين، ولكي تؤثر في الآخرين يجب عليك أن تستمع لهم.

### الاتصال القائم على الصراحة:

إن الوضوح والصراحة ركيزتان من ركائز **القيادة الناجحة**. إن الاتصال مع الآخرين بوضوح يشكل لك -كقائد- مصداقية لدى الآخرين، وبالتالي تستطيع أن تؤثر على الآخرين عبر قنوات الاتصال الفاعلة.

(١) رواه الحاكم في كتاب معرفة الصحابة ي، ذكر إسلام حمزة بن عبد المطلب، الحديث ٤٨٩٤: ٦٤/٣.

قاعدة ارسطو في الخطابة مكونة من ثلاث اضلاع:  
الاخلاق والعاطفة والمنطق، والقائد الذي  
يستطيع التعرف على هذه المداخل الثلاثة  
للآخرين يمتلك القلوب والعقول.



## ٩-خلق روح التعاون

يدرك **القائد** الناجح أن خلق روح التعاون في المنظمات شرط أساس من أساسات النجاح، لا شك أن تنظيم فرق لأداء العمل تزيد من التحام وتماسك والتصاق الأفراد مما يزيد من مؤشرات التعاون بينهم، وحتى يتم ذلك لا بد من الجمع بين ديناميكية العمل وديناميكية العملية.

**ديناميكيات العمل:**

يجب على **القائد** الناجح أن يوجه تفكيره وطاقته لتحقيق الإنتاجية للجماعة، وحتى تكون قائداً ناجحاً يجب عليك مساعدة أية جماعة تنتمي إليها لتحقيق أهدافها من خلال وسائل متنوعة تدفع الجماعة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها. والسؤال هنا: كيف نقود الآخرين من أجل تحقيق الأهداف؟

وللإجابة عن ذلك يوجد عدة طرائق لتسهيل تحقيق الأهداف، وهي:

- ١- أنشطة الإدارة: اجتماعات دورية للرؤساء، وإدارة الموارد
- ٢- المبادرة: تقديم الاقتراحات وطرح الآراء والدعوة للاجتماع.
- ٣- البحث عن المعلومات: التحقق من دقة البيانات.

٤- إعطاء المعلومات: توفير الموارد المطبوعة والمرئية وتقديم المعلومات.

٥- الرجوع إلى آراء الآخرين: معرفة وجهات النظر لها فوائد في اتخاذ القرارات.

٦- التعبير عن الآراء: اطرح وجهة نظرك وحدد الفوائد لأفكارك.

٧- طرح أفكار مفاجئة: ناقش الأفكار الجديدة، وبصراحة، وأطلق العنان لخلق الابتكار والتجديد في طرح الأفكار وتوجيهها.

٨- التفصيل والتطوير: استخدم التحليل المنطقي للحقائق، واستخلص البيانات من النتائج المتاحة.

٩- التشكيل والتكيف: تحديد المناصب وتنظيم الأنشطة.

١٠- التلخيص: تقرب وجهات النظر في أثناء الاجتماعات أو المناقشات وغيرها.

١١- السعي للموافقة الجماعية: اقتراع الجماعة حول استعدادها لاتخاذ القرارات وحل الخلافات والمنازعات.

١٢- الحصول على الموافقة الجماعية: الوصول إلى التزام جماعي



في الحصول على قرار أو حل لقضية ما، وهذا الأمر لا يتأتى إلا بالموافقة الجماعية على قرار أو حل لقضية ما حتى يثبت عدم جدواه.

١٣- وضع معايير: إيجاد المقاييس والتقييم المناسبة للتقييم.

١٤- التقييم: هو عملية قياس الأفكار والآراء طبقاً للمعايير المقررة.

١٥- الإنتاج: تأدية مهمة جماعية لتحقيق الهدف المنشود.

١٦- كتابة التقارير: تدوين الملحوظات أو كتابة التقارير وتوصيل

المعلومات إلى الراغبين في

معرفة المعلومات.

### ومضت

«إذا أعطيت الإنسان سمكة

فإنك تُطعمه ليوم واحد، أما إذا

أعطيته صنارة صيد فإنك تُطعمه

مدى حياته. وعندما تُعلم الإنسان

كيف يصنع صنارة فإنك تمنحه

حياة جديدة، وليس مجرد طعام»

[مثل صيني]

١٧- التمثيل: تمثيل

الجماعة خارجياً بقراراتها

وأعمالها.

١٨- الصيانة: توفير المواد

وأداء الأعمال التي تضمن

استمرار الفريق لأداء عمله

بيسر وسهولة.

سَلِّط تفكيرك على إنجاز العمل مهما كلف الأمر، لأن إنجازاتك

سوف تجعل الآخرين يلتفون حولك والعكس صحيح.

خمس ركائز تجعل القائد يكسب قلوب أتباعه ويحقق  
نتائج : الأخلاق - الإتيقان - الابتكار - الاصالاة - الجرأة



## ١٠-التزود بالطاقة والحيوية

على **القائد** الناجح أن يزود الجماعة بالطاقة اللازمة، وشحذ الهمم والعزائم بشكل مستمر، ويتطلب ذلك وجود الحيوية التي يتمتع بها **القائد**، وهي الجاذبية الشخصية للقائد **Charisma** وهي منحة من الله تسلب من خلالها لب الآخرين، وتحظى بدعمهم بسبب سماتك الشخصية، وهذه ثلاثة أنواع من سلوك **القائد** الفعال والمؤثر:

### الالتزام بالقيم:

السمة التي تميز **القائد** الناجح هي التزامه بالقيم والمبادئ في الأزمات والمسرات، فهي المحك الحقيقي للقائد، فعليك كقائد ناجح ألا تقبل المساومة على قيمك ومبادئك، وأن تتمسك بها مع المرونة وسبل تحقيقها، إن قيمك ومبادئك هي الخطوط البارزة التي تنطلق منها قراراتك وسلوكك وتصرفاتك.

### الحماس:

إن **القائد** الناجح لديه شعور يدفعه ويوجهه نحو الحياة والجماعة، وهذا الشعور هو الذي نعني به الحماس الذي يتميز به القادة الناجحون، الذين يظهرون حماسهم نحو الحياة والجماعة، وتحقيق أهدافها وآمالها،

وينظرون إلى الدنيا نظرة تفاؤل، وهذه النظرة المتفائلة يطلق عليها (التفاؤل الواقعي) وهي الاعتراف بصعوبة الموقف مع الالتزام الحقيقي بالمبادئ والقيم وتحقيق الأهداف.

يحكى أن كسرى أنو شروان مر بفلاح عجوز يغرس شجرة لا تثمر إلا بعد سنوات طويلة قد لا يمتد إليها عمر هذا الفلاح العجوز. فقال له كسرى: كيف تُتعب نفسك في غرس هذه الشجرة التي لن تنال من ثمرها أي شيء.

فأجاب الفلاح العجوز: لقد غرس لنا من قبلنا فأكلنا، ونغرس لمن بعدنا فيأكلوا.

إن التفاؤل شمعة تضيء الطريق فبدلاً من تلعن الظلام ألف مرة أوقد شمعة، وأيضاً شمعة ثانية، فإذا استحكمت الأزمان وتعقدتن جبالها، وطال الليل فشمعة الصبر هي العاصمة من التخبط.

التفاؤل الواقعي: هو معرفة الخصوم مع الإيمان بقيمك ومبادئك وقدراتك وقدرات الآخرين على تحقيق النجاح، وهذا الأمر يوجد الحماس.

### الطاقة:

يتمتع القادة العظماء بالطاقة والحيوية اللازمة لإدارة شؤونهم الخاصة

والعامة مع القدرة على مواجهة الضغوط والصعاب، وإنجاز كل ما هو مطلوب، هذه القوة على الاحتمال نابعة من الحمية الشخصية التي يتمتع بها القادة الناجحون.

### الحمية الشخصية:

إن التحكم باستمرار الحيوية والنشاط مقترنة بعدة أمور من أهمها، اللياقة البدنية، ونمطية الغذاء السليم المتوازن، والراحة، كل هذه الأشياء تساهم في تشكيل مزاجك ونظرتك تجاه نفسك والآخرين، وتعطيك دعماً قوياً للالتزام بقيمك ومبادئك وتحقيق أهدافك، لأن القوة تولد القوة، والضعف يولد الضعف.

### الالتزام يعزز القوى:

إن العلاقة بين الطاقة والالتزام علاقة طردية، فنجد أنه كلما زاد شعورك بالطاقة زاد إحساسك بالالتزام، وكلما زاد شعورك بالالتزام، زاد شعورك بالطاقة والحيوية، وكلما زادت طاقتك وحيويتك كنت قائداً ناجحاً.

### ومضت

«الإنسان الناجح هو الذي يغلق فمه قبل أن يغلق الناس آذانهم ويفتح أذنيه قبل أن يفتح الناس أفواههم».

إن هذه الطاقة والحيوية اللازمة لإنجاز العمل تنبع من إيمانك بقيمتك ومعتقداتك مع التزامك بتحقيق أهدافك، فالقيم والحماس والطاقة والحيوية هي عناصر مهمة في زيادة الجاذبية الشخصية للقائد الناجح.

### ومضت

« عندما تريد تكوين فريق عمل وقت الأزمات

:ترفع عن الأعمال الصغيرة، وانظر للأمور عن قرب

، واحترم جميع الآراء والشخصيات، واعمل على

تهيئة الموقف المتوتر، ولا تنظر للعاملين معك على

أنهم مجرد أدوات، فإرادة الإنسان تعني القدرة على

العمل وتطويره»

## ١١- رؤية الصورة الشاملة وتميرها

ينظر القادة إلى الأمور بشمولية وبعد نظر، ويسعون جاهدين لنقل هذه الصورة إلى الآخرين، وبعض القادة يفشلون في نقل رؤاهم ومفاهيمهم للآخرين، وهذه الخطوة المهمة التي تميز القائد الفعال عن غيره.

إن القيم والحقائق هي التي تحدد مفاهيم الصورة الشاملة، وعندما لا يمتلك القائد الحقائق الوافية والقيم العالية فلن يستطيع تحديد الصورة

الشاملة، ومن ثم لن يستطيع نقلها للآخرين، لأن فاقده الشيء لا يعطيه، لذلك عادة ما ينجح القادة في إدارة العمل ولكنهم لا يوفقون لقيادة الآخرين ونقل رؤاهم إليهم؛

**ومضت**  
«أريد رجالاً إذا كان في قوم  
وهو أميرهم كان بعضهم،  
وإذا لم يكن أميرهم فكانه  
أميرهم».

لأن أولئك -بكل بساطة - لا يساعدونهم في استيعاب ما يحدث لهم وحولهم.

إذا كان طموحك أن تصبح قائداً فعالاً يجب عليك أن توضح

مفاهيمك بطرائق يسهل على الآخرين استيعابها، لذا على القائد أن يتأكد دائماً من وضوح الحقائق للآخرين، وأنها رسخت في عقولهم وأدركوها تماماً، بشرط أن تلامس هذه الحقائق احتياجات وآمال ومشاعر الآخرين.

إن الحقائق وحدها لا تكفي لدفع الآخرين لإنجاز العمل، بل عليك أن تستثمر الحقائق مع القيم بحيث تنقل الوعي بالرغبات والآمال والعواطف التي تساعد على نشر رؤيتك.





## العادات السبع للقادة الإداريين

❖ **كن مختاراً لاستجابتك:** وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً ولا تتهرب من المسؤولية أبداً، وهذا سيعطيك درجة من الحرية، وكلما مارست هذه الحرية أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك، وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

❖ **لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما:** يعني ابدأ ونظرك على

الغاية فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.

❖ **اجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها:** وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة

الإدارة وضبط الإرادة، فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار، بل اضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أمراً ملحاً الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.

❖ **فكر على أساس الطرفين الراجحين:** أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر وتحاول قدر الإمكان حل المشكلات بما يفيد

### ومضت

«الفارق بين الإنسان الناجح  
والآخرين ليس هو نقص المعرفة  
ولكن نقص الإرادة».

الجميع وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح والندرة.

❖ **اسع أولاً لأن تفهم ثم اسع إلى أن تفهم:** وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر، فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.

❖ **اجعل العمل شراكة مع الآخرين:** فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات والفروقات بيننا وموقف المشاركة هذا هو الموقف الراجح للطرفين لا موقف الراجح والخاسر.

❖ **اشحذ قدراتك:** ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً.



## الفصل الرابع مواصفات القائد

العفو

السمات الجسمانية

الاستغفار لهم

القدرات العقلية

الشورى في الامر

الأمانة

التوكل على الله

العقيدة الراسخة

الحزم

حسن الخلق

الاستقامة

النزاهة

التواضع

القوة

العدل

الهدوء وضبط النفس

حسن الاطغاء

العزيمة وعدم التردد

الصبر والتسامح

مستمع جيد

الكرم والزهد

اللين

البعد عن الفظاظة وغلظة القلب

صفات القادة الملتزمين بالمبادئ

صفات القائد عند كوتو

## مواصفات القائد

حاول الباحثون جمع صفات **القائد** ووصل بعضهم الى مئة صفة، وبعضهم أكثر لدرجة أنهم أخذوا صفات الرسول ﷺ غير العصمة وتنزل الوحي، وصفات أبو بكر وعمر رضي الله عنهم أجمعين وقالوا لا بد من توافرها فيمن يكون قائداً .. وهذا صعب المنال؛ **فالقيادة** تتجزأ وتتعدد على حسب نوع **القيادة** والتخصص والمهام المطلوب القيام بها نركز على أهم الصفات الضرورية المطلوب التربية عليها في المجال القيادي، وعلى تكوين اتجاهات عامة في مجال التخصص الذي يديره **القائد**، فهذا خالد بن الوليد رضي الله عنه **القائد** العسكري الشهير الذي قال عنه الرسول ﷺ أنه سيف سله الله على المشركين كان يصلي بقصار السور ويقول: (لقد شغلني الجهاد في سبيل الله عن كثير من قراءة القرآن) (١).

والصحابة الكرام تميز بعضهم بجوانب قيادية معينة، قال رسول الله

ﷺ:

«أرحم أمتي بأمتي أبي بكر وأشدهم في أمر الله عمر وأصدقهم حياء عثمان، وأقرؤهم لكتاب الله أبي بن كعب وأفرضهم زيد بن ثابت وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل ألا وإن لكل أمة أميناً وإن أمين

(١) فضائل القرآن للقاسم بن سلام، ص ١٨٩

هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح" (١) .

وفي مجال الولاية الإدارية لابي ذر **القائد** الجماهيري العظيم قال له حين طلب الإمارة : «إنك ضعيف ، وإنها أمانة ، وإنها يوم القيامة خزي وندامة ، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها» (٢). فهو قائد جماهيري ناجح فذ، وليس قائدا إداريا ناجحا .

وتتمثل أهم الصفات والقدرات الذاتية للقائد في: الصفات الجسدية، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، وضبط النفس، والشجاعة، والقدرة على الحسم، وسرعة التصرف، والقدرة على توقع الصعاب، وابتكار الوسائل لمواجهتها، والتغلب عليها.

#### أ. السمات الجسمانية (Physical traits)

تمثل السمات الجسمانية في: القوة البدنية والعصبية، والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية. فنجاح **القائد** في أداء دوره بفاعلية، يعتمد على ما لديه من طاقة بدنية وذهنية عالية، وعلى مدى حيويته، ونشاطه، وصلابته، وقدرته على التحمل. وكلها قدرات تمكنه من أن يشيع الحيوية والنشاط في مرؤوسية، للعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة. ولذا فإن **القائد** لا بد وأن يحافظ على صحته، ويسعى إلى تجديدها في محاورها الأربعة: "الجسدية، والعقلية، والنفسية، والروحانية".

(١) صحيح ابن حبان: ج١٦/ص٢٣٨ ح٧٢٥٢

(٢) أخرجه مسلم في الإمارة، باب كراهة الإمارة بغير ضرورة (رقم: ١٨٢٥).

## ب. القدرات العقلية (Mental abilities)

المقصود بالقدرات العقلية: مجموعة الاستعدادات الفكرية، والعبادات الذهنية، والاعتقادات الأساسية، التي يتمتع بها كل فرد من الأفراد. وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات. ويعد "الذكاء" (Inteligence) من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة. وهناك سمتان مميزتان للذكاء، هما: القدرة على "التصور" (Imagination) والتمتع بـ "روح المرح والدعابة" (Sense of Humor). ولكي يكون القائد أكثر فاعلية، فلا بد أن يكون له رؤية مستقبلية. فالإنجازات الكبرى لا تأتي مصادفة، والقائد الذكي هو الذي يعمل لدنياه، كأنه يعيش أبداً، ويعمل لأخرته كأنه يموت غداً، ولذلك فإن الرؤية المستقبلية لا بد أن تحوى محورين أساسيين: محور الدنيا ومحور الآخرة، وإن القائد الحكيم هو الذي يدرس تاريخ القادة العظماء، الأكثر فاعلية، وسيجد أن لكل منهم رؤية أو حلمًا، حاول أن يحققه.

## الأمانة

وتعني المصدقية والرقابة الذاتية والمبادرة لأداء العمل على أتم وجه. وتستخدم كلمة الأمانة بأكثر من معنى، ومنها:

التكليف: قال تعالى: ﴿ إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ

فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴾ (٧٢)

[الأحزاب: ٧٢].

**الأمانة المعنوية:** تمتد حدود الأمانة إلى ما هو أبعد من القضايا المالية، فهي تشمل أمانة الفكر والرأي والموقف. وعلى سبيل المثال عدم بخس العاملين حقوق التقدير الممزوج بالحب، ومساعدتهم في قضاياهم ومشكلاتهم المؤرقة بقدر الاستطاعة.

**الضمير اليقظ:** وهو الذي، كما يقول الغزالي، تصان به الحقوق المتمثلة في حقوق الله، والناس وتحرس به الأعمال من دواعي التفريط والإهمال..

**الإتقان:** فالحرص على أداء الواجب المنوط بالشخص بشكل متقن من أخلاق المسلم. ومنه السهر على حقوق الناس، وإذا استهان الفرد بما كلف به وإن كان صغيراً فرط فيما بعده إلى أن تستشري روح الفساد والضياع في كيان المؤسسة. بل إن المطلوب هو تجاوز الإتقان والوصول إلى درجة الإبداع في التخطيط والتنفيذ مسترشدين بدعوة المصطفى

عليه السلام: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه». أخرجه البيهقي.

**عدم الاستغلال:** أي عدم استغلال المنصب لمنافع شخصية أو

للإضرار بمصالح

الآخرين وإضاعة

حقوقهم.

### ومضت

«كثير من حالات الفشل في الحياة

كانت لأشخاص لم يدركوا كم هم

كانوا قريبين من النجاح عندما اقبلوا

على الاستسلام». اتوماس أديسون

**تعيين الأصالح:**

وهو تعيين الرجل

المناسب في

المكان المناسب

وليس العكس. مصداقاً لقول رسول الله عليه الصلاة والسلام: «من

استعمل رجلاً من عصابة، وفي تلك العصابة من هو أرضى لله منه، فقد

خان الله وخان رسوله وخان المؤمنين» [أخرجه الحاكم].

إن الأمانة قضية عظيمة لا ينبغي أن نستهن بها أو نفرط في حقها. فلا

يجب أن نركز على الشكليات وننسى الجوهر الحقيقي، فبدل أن نمارس

التربية والتعليم اكتفينا - على سبيل المثال - بالتلقين المبهم، ففقدنا قدراً

من الأمانة، والنتيجة جيل من الشباب لا يراعى مصلحة المجتمع، ولا

يقوم بدوره الصادق والمخلص في تقدمه وازدهاره.



## العقيدة الراسخة

ونقصد بالعقيدة جميع القناعات العقلية والقلبية الجازمة التي يزرعها الإسلام في قلوب أتباعه عن الله سبحانه وصفاته وأفعاله وعن الإنسان وعلاقته بربه ووظيفته ومركزه ومصيره وعن الآخرة وما سيكون فيها من حساب وجزاء وثواب وعقاب.. إننا نرى أن أركان الإيمان كلها تقف وتتكاتف في تكوين أعظم الدوافع.

### ١- عقيدة الإيمان بالله وأثرها في تكوين شخصية القائد:

إن التحرر من العبودية لغير الله تعالى لهو الخطوة الأولى والدفعة الأقوى في سبيل التغلب على قيادة النفس وهواها، ومن ثم الانطلاق نحو الحياة في مصاف الصادقين أصحاب التضحيات العظام فلا خضوع حينئذ لبريق شهوة ولا خنوع لسطوة قوة أرضية مهما غشمت، فالحياة حينئذ تكون لله وحده والنفس تكون عبدة مخلصمة لباريها ترى سعادتها في إنفاذ أمره وتستشعر خلودها في الفناء في سبيل مرضاته، أما الذين يسترقون أنفسهم بدراهم ما يوشك أن تنتهي ومراكز ما تلبث أن تخلو وقصور ما تلبث أن تخرب.. فأولئك هم العبيد المسترقون لعدوهم المستذلون لأنفسهم عليهم شعار الخيبة ودثار المهانة ولما عرف العدو هؤلاء المرضى، وأدرك ما يعبدون من الشهوات، عرض عليهم قسطا وافرا منها، فأسال

لعابهم، فساومهم على مبادئهم وقيمهم وعلى أوطانهم وأمتهم بل على أهلهم وأعراضهم، فدفعوها أثماناً لما يطلبون فاتخذ منهم عملاء وخونة وجواسيس، وفرض عليهم مناهج وشروطاً، فأطاعوه مقابل ما يضمن لهم من الهوى.

يقول الله تعالى: ﴿ قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١١٣﴾ لَا

شَرِيكَ لَهُ، وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴿١١٣﴾ ﴾ [الأنعام: ١٦٢-١٦٣]، ليست كلمات العقيدة فلسفة أو كلمات مخزنة في عقولنا ليس لها أثر في واقعنا، بل هي نبض وشعاع يتمثل في قائد شامخ يتقد همة وشعلة وضياء للآخرين، وهي التي من أجلها يضحي الإنسان من أجل لا إله إلا الله محمد رسول الله، وهي منهج حياته وهدفه وضابطه في كل مجالات الحياة.

يقول أنس بن مالك رضي الله عنه: أنه لما طعن حرام بن ملحان - وكان خاله - يوم بئر معونة؛ قال بالدم هكذا فنضحه على وجهه ورأسه ثم قال: فزت ورب الكعبة (١).

(١) رواه البخاري كتاب المغازي، باب غزوة الرجيع ورغل وذكوان وبئر معونة وحديث عضل والقارة وعاصم بن ثابت وخبيب وأصحابه، الحديث ٣٨٦٥: ١٥٠٢/٤.

مشى يحدوه منهجه الإلهي      أبيعاً في عقيدته يباهي  
يخط طريقه يقظاً وقوراً      ويرقب سيره خوف المتاه  
مشى والحق يملأ أصغريه      حصيف الرأي ماض بانتباه

هدفه الأسمى هو الآخرة:

إن القائد المسلم يربط حتى المكاسب الدنيوية بنية صالحة تحيل  
المباحات إلى أجر وثواب، لأن مفهوم العبادة في الإسلام مفهوم شامل  
لكل ما يعمل من أمر - غير منهي عنه - مربوط بنية احتساب الأجر،  
ولهذا كان القادة المسلمون يوصون جنودهم قبل الحروب بالإخلاص  
وعدم العجب أو الفخر وإلا خسروا المعركة.

ففي إحدى المعارك مع الروم قال بعض المسلمين: إنه قد حضركم  
جمع عظيم من الروم ونصارى العرب، فإن رأيتم أن تتأخروا، ويكتب إلى  
أبي بكر، فيمدكم، فقال هشام بن العاص رضي الله عنه: «إن كنتم تعلمون أنما  
النصر من عند العزيز الحكيم، فقاتلوا القوم: وإن كنتم تنتظرون نصراً من  
عند أبي بكر، ركبت راحلتي ألحق به»، فقالوا: ما ترك لكم هشام بن  
العاص مقالاً: فقاتلوا قتالاً شديداً، وهزم الله الروم، فمر رجل بهشام وهو  
قتيل فقال له: رحمك الله هذا الذي كنت تبغي!

وفي يوم مؤتة كان المسلمون ثلاثة آلاف رجل، ولما وصلوا إلى  
معان (بلدة في جنوب الأردن) بلغهم أن هرقل نزل في مائة ألف جندي

من الروم، وانضم إليه من نصارى العرب مائة ألف آخرون، فقال بعض المسلمين: نكتب إلى رسول الله ﷺ نخبره بعدد عدونا، فيما أن يأمرنا بأمره، فنمضي له، فقام عبد الله بن رواحه رضي الله عنه وخطب الناس فقال: يا قوم: «والله إن كان التي تكروهون للتي خرجتم تطلبون، إنها الشهادة، وما نقاتل الناس بعدد ولا قوة ولا كثرة، ما نقاتلهم إلا بهذا الدين الذي أكرمنا الله به، فانطلقوا، إنها إحدى الحسينين، إما ظهور وإما شهادة»، فقال الناس: قد والله صدق ابن رواحه.

روى ابن إسحاق عن معاذ بن عمرو بن الجموح قال: سمعت القوم وهم يقولون: أبو الحكم لا يخلص إليه، فجعلته من شأني، فصمدت نحوه، فلما أمكنني حملت عليه، فضربته ضربه قطعت قدمه بنصف ساقه، وضربني ابنه على عاتقي فطرح يدي، فتعلقت بجلدة من جنبي، وأجهضني - أي: غلبني واشتد عليه - القتال عنه؛ فلقد قاتلت عامة يومي، وإني لأسحبها خلفي، فوضعت عليها قدمي، ثم تمطيت عليها حتى طرحتها... (فانظر ماذا فعلت قوة الروح في هذا الرجل، حتى تخلى عن ذراعه بتلك الطريقة التي ذكرها، ولم يمنعه الألم ونزف الدم من مواصلة القتال؛ حيث غطت قوة يقينه على كل ألم.

## ومضت

« إن أخطر مشكلة تواجه الأمم والأفراد مشكلة ضياع الأوقات إذ إن ذلك يعني ضياع الحياة، وكل فائت قد يستدرِك إلا فائت الزمن، ولذلك تذكر دائماً هذه العبارات وكتبها أمامك بخط عريض: «الوقت لا يتوالد، ولا يتمدد، ولا يتوقف، ولا يرجع للوراء، بل للأمام دائماً» .

## ٢- أثر الإيمان بالرسول ﷺ في تكوين الشخصية القيادية:

إن المؤمن الذي أيقن في أن رسوله قد جاء بالهدى والنور لهذه البشرية فأحبه حباً اكتمل معه إيمانه فصار أحب إليه من والده وولده والناس أجمعين.. كان سعيه في الاقتداء به سعي الصادقين.. فإذا بالحياة في الاقتداء بالنبي ﷺ كلها نور وجبور وصلة بالأرض للسماء وغدا الكون كله جندياً معه يكافح ويناضل في صفه.. ولما كانت شخصية النبي ﷺ قد اكتملت كشخصية قيادية نموذجية كان الاقتداء بها خطوة كبرى على طريق القيادة الناجحة المنجزة.. التي تجمع بين رضا الرب سبحانه وفهم الناس وحسن القرار ونبيل الهدف وإخلاص السلوك.. ولقد

بينت لنا السير كيف كان حرص قادة هذه الأمة الأوائل على اقتفاء أثر النبوة في قيادتهم للبشرية في كل حين ووقت.. حتى إن أحدهم ليقيم مدى نجاحه وفشله بمدى تطبيقه لأوامر

نبيه ﷺ ونواهيهِ وأخذه وعطائه وإقدامه وإحجامه..

## ومضت

«من الصعب أن تتبع  
قائداً لا طموح له ولا  
مثلاً». [جيمس بورن]

## ٢- أثر الإيمان باليوم الآخر في تكوين شخصية القائد:

إن الذي يحيا موقناً بالحياة الآخرة يقيناً لا غبش فيه ولا شك، تتغير حياته تغيراً إيجابياً يكاد يرفعه إلى مصاف الصالحين من فور إيمانه بذلك.. والذي يعيش منتظراً النهاية والموت في كل حين يعيش معداً لها.. والذي يحب الجنة لا شك يبذل لها.. والذي يخشى النار لا شك يهرب منها.. لذا كان عجب السلف الصالحين أكثر ما يكون ممن «أيقن بالجنة ولم يفر إليها وأيقن بالنار ولم يهرب منها».

إن عقيدة المؤمن الراسخة لتشده إلى الحياة الروحانية في ظل وارف من ظلال الجنة ويستهيئ في الحياة فيها بزخرف الدنيا ومتاعه، ويستصغر كل زينة فيها حين يقارنها بموعد صادق من ربه له في الآخرة... وإذا كان المسلم بالشهادتين ينطلق ويندفع إلى التضحية، فإن عقيدته وتصوره عن الآخرة تشده إلى العطاء الدائم شداً، وتملاً قلبه بالشوق إلى الشهادة، لأن هذه العقيدة تُعرِّفه حقيقة هذه الدنيا، وقيمة متاعها، وأنها ليست سوى مرحلة من مراحل وجوده، وممر ووسيلة إلى مرحلة نهائية، فيها القيم الخالدة، والتجارة الربحة، والفوز الحقيقي.

يروى عن صلاح الدين الأيوبي أنه كان يحمل معه صناديق مقلدة في أيام جهاده، وكان يحرص عليها أعظم الحرص، ويرعاها أشد الرعاية، وبعد وفاته فتحت هذه الصناديق فوجد الذين فتحوها أنها تحوي وصية صلاح الدين وكفنه وكمية من التراب من مخلفات أيام جهاده.. فانظر إلى حياة **القائد** المنتصر كيف يراها موصولة في سبيل الله أرضها وسماءها، موتها وحياتها..

## ومضت

يقول الإمام أبو الأعلى المودودي:

«إنَّ الأُمَّمَ تَنصُرُ بالإيمان، فإذا تخلَّت  
عن الإيمان انتصرت بقوتها» أي  
بامتلاكها ناصية العلم  
والتكنولوجيا».

ورد عن أم حارثة  
سراقة أنها أتت النبي  
ﷺ فقالت: يا نبي  
الله، ألا تحدثني عن  
حارثة - وكان قتل يوم بدر  
بسهم - فإن كان في الجنة  
صبرت، وإن كان غير  
ذلك اجتهدت عليه في

البكاء؟ قال ﷺ: «يا أم حارثة، إنها جنان في الجنة، وإن ابنك أصاب  
الفردوس الأعلى»<sup>(١)</sup>. فانظر إلى هذه الصحابية الجليلة كيف استقر في  
قلبها أن الخسران الذي يستحق البكاء هو فوات الجنة، بعدم إحراز  
الشهادة.

## ٤- أثر الإيمان بالقدر في تكوين شخصية القائد:

والإيمان بالقدر يغير النفس من نفس خائفة وجلة مهتزة مترددة إلى  
نفس واثقة مطمئنة ثابتة فتصلح حينئذ لتلقي مهام القيادة ويلتف حولها  
الناس مستلهمين منها اليقين تطبيقاً لا قولاً، ويراهم الجميع أجدراً ما  
تكون بالقيادة.. فالإيمان بقضاء الله يحطم الحواجز المشبطة للإنسان عن

(١) أخرجه البخاري (٢٨٠٩) من حديث أنس، رضي الله عنه.

البذل والعطاء ويقتل الخوف على الرزق أو النفس مادام ذلك لله (١)..  
 روى أصحاب السنن قول النبي ﷺ: «لا يمنعن أحدكم مخافة الناس أن  
 يقول بحق إذا رآه أو سمعه فإنه لا يقرب من أجل ولا يباعد من رزق» (٢).

فبالإيمان بقدر الله تعالى في الآجال والأعمار وأسباب انتهائها  
 يتحرر المؤمن من الخوف من الموت، والخوف على الحياة، حيث آمن  
 أن الله تعالى هو الذي يحيي ويميت، وأن أسباب الموت والحياة بيده  
 سبحانه، وأن لكل مخلوق لحظة محددة في علم الله تعالى يخرج فيها  
 من هذه الدنيا، مهما اتخذ لنفسه من وسائل الحماية والوقاية.

وقد أنكر الله سبحانه على الذين يظنون القعود الكسل والخنوع  
 مهرباً من الموت قال تعالى: ﴿وَقَالُوا لِإِخْوَانِهِمْ إِذَا ضَرَبُوا فِي الْأَرْضِ أَوْ  
 كَانُوا غُزًى لَوْ كَانُوا عِنْدَنَا مَا مَاتُوا وَمَأْتِلُوا لِيَجْعَلَ اللَّهُ ذَلِكَ حَسْرَةً فِي قُلُوبِهِمْ وَاللَّهُ  
 يُجِيءُ وَيُمِيتُ وَاللَّهُ يَمَّا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴿١٥٦﴾﴾ [آل عمران: ١٥٦].

إن القائد المؤمن إذا أحميا في نفسه هذه المعاني اليقينية السامية انطلق  
 في الرحاب بنورانية لم تسبق وشجاعة لم يالفها الدنيويون..



(١) خالد روشه - المصدر موقع المسلم.

(٢) حديث صحيح، أخرجه أحمد (٤٦/٣-٨٤)، وابن ماجه (٤٠٧)، والترمذي (٢١٩١) مطولاً، وغيرهم،  
 وذكره شيخنا الألباني - تعالى - في الصحيحة رقم (١٦٨)، وله ألفاظ متقاربة.



## حسن الخلق

تنبع القيادة في المجتمع المسلم من طهارة الخلق والشخصية، بينما يركز التعليم الغربي في أهدافه على تحصيل الخبرات والمهارات، ومن ثم فالناحية المعنوية «الخلقية» ليست ذات أهمية في حس الأوربيين، ولذلك فإن كل الأفكار المثالية الأخلاقية تتقلص بصورة واضحة في الغرب.

ولقد كانت بعثة نبينا محمد ﷺ مثلاً كاملاً للقيادة، وتجسيدا للأسوة والريادة والتوجيه، وإرشاد البشرية إلى طريق الخير حتى قيام الساعة، وهذه القيادة صالحة لكل الأزمان والأحوال، ويلزم كل من جاء بعده ﷺ أن يتبعه في منهجه القيادي<sup>(١)</sup>.

ومن أبرز الأخلاق القيادية النبوية:

**الحلم:** هناك الكثير من المواقف التي يمر بها القائد تجعله يفقد السيطرة على نفسه؛ فيفتح مجالاً للفتن والخصومات؛ ومن أمثلة حلم

(١) التغيير على منهاج النبوة، جمعة أمين عبد العزيز: ٤٢٢-١٢٣ بتصرف.

**القائد** من السيرة النبوية ما كان من رسول الله في صلح الحديبية؛ وخاصة عندما كتب عقد الصلح مع ممثل قريش، وكذلك حلمه على أبي سفيان يوم فتح مكة، وغير هذه المواقف كثير.

- **العفو**: بالعفو يكسب **القائد** محبة جميع الأفراد وثقتهم، وبالعفو يبنذ **القائد** الخلافات الشخصية مقابل المصلحة العامة؛ ومنه ما كان من عفو رسول الله ﷺ عن قريش يوم فتح مكة، وعفوه عن ثمامة بن أثال أيضاً الذي كان يريد قتل رسول الله ﷺ.

- **التواضع ولين الجانب**: ومن ذلك موقفه ﷺ مع أبي قحافة والد أبي بكر الصديق يوم فتح مكة، يقول أبو بكر: ثم جئت بأبي قحافة إلى رسول الله فقال: **هلا تركت الشيخ حتى آتبه؟** فقلت: بل هو أحق أن يأتيك، قال: **إنا لنحفظه لأيادي ابنه عندنا** (١) ثم أسلم (٢).

ولكن العفو والتواضع لا يعنيان الضعف؛ فالحزم لا يناقض العفو؛ فقد كان ﷺ حازماً في مواقف كثيرة منها موقفه مع عمه أبي طالب عندما

(١) رواه الحاكم في كتاب معرفة الصحابة ي، في ذكر مناقب أبي قحافة والد أبي بكر ب الحديث ٥٠٦٥: ٢٧٢/٣.

(٢) رواه الحاكم في كتاب معرفة الصحابة ي، في ذكر مناقب أبي قحافة والد أبي بكر ب الحديث ٥٠٦٣: ٢٧٢/٣.

طلب منه عدم سب آلهة المشركين، ومع المنافقين في مسجد الضرار وغيرها من المواقف.

- **حسن الظن:** لأن **القائد** بهذا يغلق الطريق أمام هوة القيل والقال؛ وذلك بنهيمهم عن إشاعة الظنون والأقاويل؛ لأن كثرتها تؤدي إلى إساءة الظن بالناس وهتك الأسرار، ويولد الشحناء؛ ولا يبحث هذا **القائد** عن

خفايا الأمور وأسرار النفوس، ولا يحكم على الأفراد لمجرد الظن؛ بل يكون حكمه عليهم إذا ثبتت عليهم الحقائق.

### ومضت

«تأبى القلوب للأسخياء إلا  
حبا وإن كانوا فجارا، وللبخلاء  
إلا بغضا وإن كانوا أبرارا».

- **إنزال الناس منازلهم:** وقد

قال عليه السلام: «إذا أتاكم كريم قوم فأكرموه»<sup>(١)</sup>، فكان عليه السلام ينزل كل شخص في منزله المناسب دون التقليل من شأن أحد على حساب شخص آخر؛ ومن ذلك ما كان منه عليه السلام مع أبي سفيان يوم الفتح، ومع فاطمة بنت حاتم الطائي أيضاً.

وهكذا يتمكن **القائد** بحسن خلقه من خلق جو مناسب من الود

(١) رواه ابن ماجه في كتاب الأدب، باب إذا أتاكم كريم قوم فأكرموه، الحديث ٢: ٣٧١٢/٣٧٢٣.

والمحبة بينه وبين الأفراد، وبين الأفراد بعضهم مع بعض، وهذا يدفع العمل أيضاً إلى أفضل مستوى وأفضل إنجاز<sup>(١)</sup>.



---

(١) العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، نوال سعد الطويرقي: ٦٩ وما بعدها بتصرف.

## النزاهة

النزاهة ليست مجرد صدق أو أمانة، ولكن في كثير من الحالات، تعني أيضًا امتلاك مجموعة من القيم القوية والوقوف إلى جانبها. غالبًا ما تعني النزاهة في مكان العمل القدرة على اتخاذ خيارات أخلاقية ومساعدة الشركة في الحفاظ على صورة إيجابية؛ ولذلك تسعى جميع الشركات إلى توظيف عمال يتمتعون بإحساس قوي بالنزاهة.

إن امتلاك النزاهة كقائد، لا يشجع فقط الممارسة والتتائج الأكثر صدقًا وإنصافًا، بل يرسل أيضًا مثالًا قويًا وإيجابيًا إلى فريقك. يظهر **القائد** الذي يتمتع بالنزاهة أيضًا المهارات التالية:

- دبلوماسي
- أخلاقي
- الموثوقية
- الإحترافية
- السرية
- الصدق

## القوة

المعيار هو قوله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ آسْتَجَرْتَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ﴾ [٣٦]  
[القصص: ٢٦].

القوة والأمانة، نعم.. إن هاتين الصفتين تجمعان كل المعاني القيادية التي تحدّث عنها علماء الإدارة في العالم.

القوة:

وتعني الكفاءة والذكاء والقدرة على أداء المهمة، وتختلف القوة المطلوبة باختلاف المهمة.

قال ابن تيمية: والقوة في كل عمل بحسبها، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب وإلى الخبرة بالحروب، والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه القرآن والسنة وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام<sup>(١)</sup>.

يملك صاحب المنصب أو **القائد** أو المدير قوة تسمى قوة المنصب، وتعني السيطرة على حياة الآخرين، وهذا أمر طبيعي، ولكن هذه

(١) السياسة الشرعية ص ١٦.

القوة محدودة التأثير .

سُئل الإمام أحمد رحمه الله فقيل له الرجلان يكونان أميرين في الغزو أحدهما قوي فاجر و الآخر صالح ضعيف مع أيهما يَغزى قال: أما الفاجر فقوته للمسلمين و فجوره على نفسه، و أما الصالح الضعيف فصلاحه

لنفسه و ضعفه على المسلمين فيغزى مع القوي الفاجر<sup>(١)</sup>، وهذا من فقه الإمام أحمد.

إن الذين يستطيعون أن يؤثروا في حياة الآخرين يمتلكون قوة خفية تعرف

بقوة الشخصية (كريزما) تمكنهم من توجيه الأفراد ومن ثم التأثير فيهم وحثهم على العمل.

### من مظاهر فقدان القوة:

الروتين القاتل: وأعراضه البطء في إنجاز المعاملات والضغط في

### ومضت

« مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

١. قوة الإكراه. ٢. قوة المكافأة. ٣.
- القوة الشرعية أو القانونية. ٤. القوة
- الفضيلة. ٥. قوة الإعجاب للعمل.

(١) فقه الأولويات (ص: ١١٧).

العمل والذي يسبب الاكتئاب والملل، ويؤدي إلى تمضية الوقت كيفما اتفق. ولعل هذا واضح في ترهل الإدارة والروتين الحكومي المستشري في معظم الدول العربية.

ويعتبر التغيير وكسر الروتين اليومي من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات والقادة؛ لذلك يتعين على القائد كسر الروتين السائد بالابتكار والابداع والتقدم.

**ضعف الاستغفار:** يضعف الاستغفار عندما يصبح استغفاراً سريعاً بلا روح، استغفاراً شفهياً لا يلامس شغاف القلب، فيرق به من خشونة الذنب. وهو من شروط القوة المعنوية والاقتصادية التي غفلنا عنها ولا توجد لدى أنظمة الغرب أو علومهم. وهذا هود عليه السلام ينصح قومه بشروط البنية المعنوية الاقتصادية فيقول: ﴿ **وَيَقْوِمُوا** **أَسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُوا إِلَيْهِ يُرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُمْ مِدْرَارًا** **وَيَزِدَّكُمْ قُوَّةً إِلَى قُوَّتِكُمْ وَلَا تَتَوَلَّوْا مُجْرِمِينَ** ﴾ [هود: ٥٢].

**أنواع القوى:**

١. قوة الإيمان:

وتتضمن الجوانب الآتية:

الاستقامة: **فالقائد** مستقيم في كل تصرفاته، بحيث تُرى مبادئ



ومعاني الإسلام من أحواله كلها، فيكون باستقامته تلك قدوة لغيره في كل حركاته وسكناته.

### الاستغفار المحرك المزكي: الذي يصف حاله ابن الجوزي فيمن

يصف: «كلما عبروا مقاماً إلى مقام رأوا نقص ما كانوا فيه فاستغفروا».

#### ومضت

إذا أردت أن تعرف مدى تقدير الآخرين لقدراتك القيادية حاول أن تشعر بهم، ويردود أفعالهم عندما تتكلم معهم أو تنصحهم .. هل ينصتون إليك بإمعان أم لا؟ وهل ينتظرون ليسمعوا من أحد غيرك؟ وهل يستمعون إليك كي يردوا عليك ويفضدوا كلامك ويثبتوا خطأك؟

#### دوام الاتصال

بالقرآن والسنة: فهما مادة للقيادات البشرية، وهما محركا الهمم

نحو الخير ونحو الفلاح والصلاح.

تذكر أن القيادة الناجحة من مزارع الآخرة: وهذا القائد يشارك في ترك بصمات مشرقة في التاريخ، وتذكر الآخرة أيضاً يحفزه على العمل، ويجعله أكثر سمواً وتطلعاً.

#### ٢. قوة المركز (المنصب):

وهي الحق المعطى لك داخل منصبك ومركزك الوظيفي الذي

تتولاه، وتظهر هذه القوة عند أول مرحلة من تعيينك في المنصب، وتتميز بأنها ذات تأثير محدود، وإنتاجية سريعة لكنها غير مستقرة.

### ٣. قوة الشخصية (الكريزما):

وهي مجموعة من السمات والقيم المثلى والمهارات العالية تجذب بها لب الآخرين وتكسب طابع التأثير فيهم. تظهر هذه القوة بعد مدة من تعيينك في المنصب، فيرى الآخرون أنك تمتلك قيماً ومبادئ مثلى، وذو مصداقية وعزيمة صادقة فيتأثرون بك، هذه القوة ذات تأثير عالٍ وإنتاجيتها عالية ومستقرة.

٤. القوة العلمية: وهي التزوّد بالعلم النظري والتطبيقات العمليّة، وبشتّى الأساليب العليّة منها والسريّة حول قدرات العدو وقدرات الأتباع، وحول ظروف المعركة أو المشكلة. وكان رسول الله ﷺ يرسل العيون لرصد أعدائه ومعرفة عددهم وعدّتهم، ومكان وجودهم والطرق الممكن أن يسلكوها.

ثمّ التدقيق في مدى صحّة المعلومة واقتربها من المنطق، لأنّ القرارات ستبنى على هذه المعلومات، ومن ثمّ فإنّ سلامة القرارات تتوقف على مدى صحّة المعلومات.

ومثال ذلك ما فعله ﷺ في غزوة بدر، إذ أخبره العين أنّ القوم حوالي

المائة. وعندما سأل عن عدد ذبائحهم أُبلغ بأنها يوماً تسع ويوماً عشر، فقال: إنَّ القوم بين تسعمائة وألف، وهكذا كان.

وقد يمتلك البعض قوة المركز بينما لا يتمتعون بقوة الشخصية، والعكس قد يحدث، وعند إيجاد الشخص الذي يتمتع بقوة المنصب ويمتلك قوة الشخصية نحصل على **القائد الناجح**.

والسؤال هنا: ما الممارسات التي تزيد من قوة الشخصية؟

### ممارسات قوة الشخصية:

#### ١- التحريض:

يدرك القادة الناجحون أن التحريض يأتي من الداخل، وهم يقومون بمجهود صادق لتفهم احتياجات الأفراد ومشاعرهم، لذا يتم تحريض الفرد بحسب احتياجاته.

#### ٢- الملاحظة:

يتميز **القائد** الفاعل بقوة الملاحظة عند متابعته ومراقبته للآخرين عن طريق النظر إلى عيونهم أو تصرفاتهم أو طريقة حديثهم فيتنبأ بأحوالهم ومشاعرهم. يتميز القادة الناجحون بتشغيل الحاسة السادسة لديهم وهي (الحدس).

## ٢- تبادل الأفكار:

إن روح العلاقة والمعاملة بين **القائد** الناجح وأتباعه قائمة على تبادل الأفكار وتلاحم بعضها البعض، لذا ستدرك من خلال هذه الطريقة النتائج المرغوبة لديك.

## ٤- التقصي:

إن عملية التقصي تشجع الآخرين على التحدث معك، والتقصي عملية تبين مدى اهتمامك بالعاملين بعيداً عما يسمى بالتطفل، إذاً الفرق بينهما شاسع، فالتقصي معرفة الأحوال بأسلوب مؤدب بقصد الاهتمام بالعاملين وخدمتهم، أما التطفل فهو معرفة أحوال الآخرين بأسلوب غير لائق بقصد المعرفة والتدخل في شؤون الآخرين.

## ٥- التشجيع:

**القائد الناجح** شخص مؤثر يشع حماساً ويبعث على التشجيع؛ لأنه يمتلك روحاً عالية وعزيمة صادقة، وهنا السؤال كيف يتم تشجيع

## ومضت

«التربية الناجحة مبنية على

بداياتها، فإذا صحت تلك

البدايات وروعيت أولوياتها

أعقبها نتائج مشرقة، وكما قيل:

من كانت بدايته متعبة، كانت

نهايته مشرقة».

الآخرين؟ والجواب عن ذلك يجب عليك أن تجعل العاملين يدركون الفوائد التي تعود عليهم من تحقيق ما تطلبه منهم.

٦- **منح المكافآت:** يدرك **القائد** الناجح أن العاملين لا يندفعون إلى العمل ما لم يجدوا التقدير. لذا يجب عليك كقائد أن توفر الحوافز الملائمة؛ لتضمن استمرار العمل خصوصاً إذا كان العمل شاقاً.



## الهدوء وضبط النفس

من أهم سمات القيادة الناجحة الهدوء وضبط النفس، وهي صفة جليلة في رسول الله ﷺ في جميع أحواله، إن الهدوء وضبط النفس موهبة فطرية وسمة خلقية تكتسب كذلك، ولا بأس بذكر موقفين له ﷺ تبين فيهما هذه الصفة:

أولاً: في معركة حنين عندما فوجئ المسلمون بهجوم قوي من الكفار (هوازن ومن معها) وفر من فر ممن أسلم بعد الفتح، وتراجع المسلمون عشوائياً، في هذه اللحظات الحرجة والصعبة كان رسول الله ﷺ ثابت الجأش هادئ الأعصاب يقول:

« أيها الناس هلموا إلي أنا رسول الله، أنا محمد بن عبد الله، ويقول لعمه العباس: ناد أصحاب الشجرة »<sup>(١)</sup>، وبفضل الله ثم بفضل هذا الثبات من الرسول ﷺ أب المسلمون إليه ورجعوا يتجمعون حوله وانتصروا بعدئذ بإذن الله.

هذا الموقف يحتاج إلى تأمل، ففيه الشجاعة وحسن التصرف، وفيه هدوء النفس وعدم الهيجان، وفيه التوازن مع ما في الحدث من شدة

(١) أحمد (٣/٣٧٧).

انعكست على الألو ف ممن سار  
في الجيش، يذكرني هذا الهدوء  
من رسول الله ﷺ.

### ومضت

« لكي يحافظ القائد على

هدوئه، عليه أن يعتاد على

معالجة الأمور المفجعة وكأنها

عادية، بدلاً من معالجة الأمور

العادية وكأنها فواجع»

إن استقبال أي حدث مهما  
كانت درجة عظمته بهدوء  
وضبط نفس يمكّن المسئول  
والقائد من عدة أمور منها:

**أولاً:** استيعاب الحدث بمعرفة حجمه الحقيقي، فكم من موقف  
استقبلناه بشدة وغلظة بينما هو أبسط وأصغر من أن يواجه ويستعد له على  
حساب أمور أخرى - والعكس صحيح فكم من حدث ظهر لنا بسيطاً فلم  
يحسب له أي حساب فلما تبين لنا أنه كبير ويحتاج إلى موقف سريع منا  
لم نتمكن من استيعابه، ففي كلتا الحالتين ضبط النفس وهدوءها يعين  
**القائد** على دراسة حجم الأحداث.

**ثانياً:** استيعاب الحدث بمعرفة مسبباته، استيعاب الأسباب التي من  
شأنها أن تؤدي إلى وقوع الحدث يعين على معرفة أفضل المواقف التي  
ينبغي اتخاذها.

**ثالثاً:** استيعاب الحدث بمعرفة أبعاده المستقبلية، فما من حدث إلا  
وله ما وراءه، والهدوء وضبط النفس مما يعين **القائد** على الاستعداد

لمواجهته بعقلية الواعي لما يدور حوله.

ففي غزوة حنين نفسها غنم المسلمون غنائم كثيرة جداً، فأعطى رسول الله ﷺ من هذه الغنائم أعطيات كبيرة للمؤلفة قلوبهم من أهل مكة وبعض زعماء الأعراب، فوجد الأنصار في أنفسهم شيئاً؛ لأن رسول الله ﷺ لم يعطهم، وظنوا أنه قسّمه

### ومضت

«على القائد الذي يود أن

يكون أهلاً للقيادة أن يبدأ بقيادة

نفسه ولا يمكن لمن لا يسيطر على

نفسه أن يسيطر على الآخرين».

في قومه، فجمعهم رسول الله ﷺ في مكان وخاطبهم قائلاً: «يا معشر الأنصار، مقالة بلغتني عنكم، وموجدة وجدتموها علي في أنفسكم، ألم أتكم ضالاً فهداكم الله، وعالة فأغنكم الله، وأعداء فألف الله بين قلوبكم؟ قالوا: بلى، لله ولرسوله المن والفضل! ثم قال: ألا تجيبونني يا معشر الأنصار؟ قالوا: بماذا نجيبك يا رسول الله؟ لله ولرسوله المن والفضل».

قال ﷺ: «أما والله لو شئتم لقلتم، فلصدقتم ولصدقكم: أتيتناك مُكذِّباً فصدقناك، ومخذولاً فنصرناك، وطريداً فأويناك، وعائلاً فأسيناك».

«أوجدتم يا معشر الأنصار في أنفسكم في لعاعة من الدنيا تألفت بها قوماً ليسلموا ووكلتكم إلى إسلامكم! ألا ترضون يا معشر الأنصار أن يذهب الناس بالثاة والبعير وترجعوا برسول الله إلى رحالكم؟ فوالذي نفس محمد بيده لولا الهجرة لكنت امرءاً من الأنصار، ولو سلك الناس



شعباً وسلكت الأنصار شعباً لسلكت شعب الأنصار! اللهم ارحم  
الأنصار وأبناء الأنصار وأبناء أبناء الأنصار»<sup>(١)</sup>.

قال: فبكى القوم حتى  
أخضلوا لحاهم، وقالوا:  
رضينا برسول الله قسماً  
وخطاً. يقول صاحب كتاب  
فن القيادة: «يوحى الهدوء  
بأن صاحبه ذو إرادة لا تتحول  
عن هدفها وتسبب نظرة

### ومضت

«التغيير عنيد كالزمن،  
ومع هذا فلا شيء يُقابل  
بالمقاومة أكثر منه»

الرئيس الهادئة العميقة شعوراً من القلق لدى المشاغبين ومثيري المشاكل  
من المرؤوسين، وإحساساً غريزياً بأنهم أمام قوة لا تقهر»<sup>(٢)</sup>.

(١) رواه الإمام أحمد (٧٦/٣)، وأبو يعلى كما في المجمع (٣٠/١٠) وقال الهيثمي: رجال أحمد رجال الصحيح  
غير ابن اسحاق وقد صرح بالسماع وأخرج البخاري نحوه (٤٣٣٧).

(٢) لمحات في فن القيادة ج كورتوا الطبعة الثالثة ١٩٨٦ م.

## العزيمة وعدم التردد

لا شك أن أي قرار يتم بناء على كل ما سبق قد استوفى مقومات صنع القرار الصحيح بطريقة صحيحة، لذلك من أسوأ الأمور أن يتردد القائد بعد اتخاذ القرار، خاصة إذا كان رأي الأغلبية مخالفاً لرأيه ورضخ هو لرأيهم، ثم حاولوا الرجوع إرضاء له، وهذا هو ما حدث بالفعل حينما استشار الرسول ﷺ أصحابه يوم أحد وأشاروا بالخروج للأعداء خارج المدينة وكان خلاف رأيه ﷺ فلما دخل لارتداء عدة الحرب ندموا

وقرروا الرجوع عن رأيهم لرأيه وأخبروه بذلك بعد خروجه ولكن الرسول ﷺ قال: «ما كان لنبي بعد أن لبس لأمته وخرج للحرب أن يرجع»<sup>(١)</sup> ومضى لتنفيذ ما أتفق عليه.

### ومضت

«إن أكبر آفة من آفات  
اتخاذ القرارات هي التردد»



(١) سنن الدارمي - المكنز - (٢٢١٤) صحيح

**مستمع جيد**

لكي تصبح قائداً فاعلاً يجب أن تنظر إلى الصورة كاملة لكي تستطيع أن تؤثر في الآخرين، ولكي تؤثر في الآخرين يجب عليك أن تستمع لهم، والمهم أن تستمع بحق للآخرين عن طريق ما يأتي:

**كيف تكون مستمعاً جيداً:**

١- اجعل ذهنك صافياً:

لذا يجب عليك التركيز والإنصات إلى حديث الآخرين وعدم الانشغال بأي صارف.

٢- كن صريحاً:

عند استماعك للشخص الذي أمامك، بغض النظر عما يقوله هل يوافقك أو يخالفك؟

٣- اطرح الأسئلة:

افهم ما يقوله الآخرون لك، واطرح الأسئلة للتوضيح والتفصيل لا للتعجيز والإحراج.

## ٤- ادرس لغة الجسد:

اللسان يخبرك بما يدور في العقول، بينما حركات الجسد تخبرك بما يدور في الروح، لذلك أحسن استخدام لغة الجسد لتستمع وتفهم بشكل أكبر.

## ٥- الاعتراف:

إن التفاعل مع الشخص المتحدث يعطيه شعوراً أنك تفهم ما يعنيه، وبأنك تفهم مشاعره وأحاسيسه.

## ٦- تبادل الرأي:

تجاذب الحديث مع الشخص المتحدث، وأعد صياغة كلامه، وتبادل معه المشاعر والأحاسيس.

## ٧- لخص الموضوع:

قبل الخوض في الحديث والكلام الكثير، فعندما تتأكد من انتهاء المتحدث عن الحديث السابق، لخص حديثه بدون مقاطعة ثم اتركه يتابع الحديث.

## ٨- أظهر الاهتمام:

يجب عليك كقائد فاعل أن تظهر اهتمامك بالمتحدث، وأن تصل

وإياه إلى درجة الاعتناق العاطفي، ولن يستطيع أي قائد أن ينجح دون هذه الرابطة التي هي نقل احتياجات وآمال ومشاعر الآخرين، وكذلك يجب أن تكون هذه المشاعر صادقة من لدن **القائد** حتى يحصل على ولاء الآخرين، إذ لا قيادة دون ولاء.

#### ٩- أظهر مشاعر الاحترام:

بدون التزام لا يوجد ولاء، وبدون ولاء لا توجد قيادة، وإذا أردت أن تحقق هذه المقولة وجب عليك أن تحترم حقوق واحتياجات ومشاعر وأحاسيس الآخرين. إن تقدير الآخرين سر من أسرار **القيادة** الناجحة.

#### ١٠- الاتصال القائم على

الصراحة:

#### ومضت

«إن الهزائم تنال من معنويات

الفاشلين، وتدفعهم إلى عدم

المحاولة مرة أخرى، على عكس

الناجحين الذين يحولون كل

هزيمة وفشل إلى شيء إيجابي».

إن الوضوح والصراحة

ركيزتان من ركائز **القيادة**

الناجحة. إن الاتصال مع

الآخرين بوضوح يشكل لك -

كقائد - مصداقية لدى

الآخرين، ومن ثم تستطيع أن

تؤثر في الآخرين عبر قنوات الاتصال الفاعلة.

## آية جامعة

توجد آية أساسية جامعة لأهم ملامح القائد الفعال من المنظور الإسلامي، وهناك العديد من الآيات، والمواقف الأخرى المكملة لها في القرآن.

وهذه الآية هي:

﴿ فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِن لَّهُمْ لَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

وآية أخرى تصف الرسول ﷺ أيضاً في آخر سورة التوبة وهي:

﴿ لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَجِيمٌ ﴾ [التوبة: ١٢٨]، وأعتقد أن هاتين الآيتين تمثلان معاً أهم ما يحدد مقومات القيادة الناجحة وكل ما يرتبط بها من صفات أو سمات أو أنماط، فما هي يا ترى تلك المقومات؟



## الليين

فأول ما يجب أن يكون عليه **القائد** مع أتباعه هو اتباع أسلوب الليين، والليين عكس الشدة والقسوة، ولكنه ليس ضعفاً أو جنباً، وهذا هو أكبر خطأ يقع فيه الكثير من القادة حينما يتصورون الليين ضعفاً، والشدة والقسوة قوة وهذا قمة خطأ.

لذا فإن أول ما يؤكد عليه القرآن هنا هو اتباع **القائد** لجانب الليين مع المرؤوسين، لدرجة تصل كما يذكر القرآن في آيات أخرى إلى خفض الجناح ﴿ وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ ﴾ [الشعراء: ٢١٥].

وهذا الأسلوب هو الذي يجعل العلاقة بين **القائد** والأتباع علاقة تواصل وحب وتفاهم، وتعطي جواً من الثقة والانفتاح والتشجيع على المبادرة والابتكار، وتقتل روح الخوف أو القهر التي قد تسلك إلى النفوس دون أن ندري نتيجة للأسلوب القاسي العنيف. ومن هنا يعتبر **القائد** الليين في طبعه هو أكثر القادة تجميعاً لمن حوله وتأثيراً فيهم، وتحقيقاً للهدف.

وهذا إيراد من قبس النبوة في باب الرفق وبيان أثره لننتقل منه إلى ما يخص هذا المبحث.

يقول عليه الصلاة والسلام: «إن الله رفيق يحب الرفق ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف وما لا يعطي على ما سواه»<sup>(١)</sup> [رواه مسلم].

وقال مخاطباً عائشة رضي الله عنها: «عليك بالرفق.. إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه، ولا ينزع من شيء إلا شانه»<sup>(٢)</sup>.

يا أيها المقتدى بهم: إن الناس في حاجة إلى كنف رفيق، وإلى رعاية حانية، وبشاشة سمحة، بحاجة إلى ود يسعهم، وحلم لا يضيق بجهلهم وضعفهم ونقصهم. في حاجة إلى قلب كبير يعطيهم ولا يحتاج إلى عطائهم، ويحمل همهم ولا يثقلهم بهم، يجدون عنده الاهتمام والرعاية والعطف والسماحة والمودة والرضا.

وقد يحسن أن نخص الدعاة المقتدى بهم بخطاب عن الرفق أخذاً من نهج السلف إذ إن هذا الميدان ونحن نعيش الصحوة الإسلامية وأجواءها المباركة نحتاج فيه إلى مزيد عناية وفقه وترفق.

(١) البخاري استنباط المرتدين والمعاندين وقتالهم (٦٥٢٨)، الترمذي الاستبذان والآداب (٢٧٠١)، الدارمي الرقاق (٢٧٩٤).

(٢) البخاري الأدب (٥٦٧٨)، الترمذي الاستبذان والآداب (٢٧٠١)، أبو داود الجهاد (٢٤٧٨)، أحمد (١٢٥/٦)، الدارمي الرقاق (٢٧٩٤).



يقول عمر رضي الله عنه وهو على المنبر: «أيها الناس لا تبغضوا الله إلى عباده فقيل كيف ذلك أصلحك الله؟ قال: يجلس أحدكم قاصًّا» (١)  
 فيقول على الناس حتى يبغض إليهم ما هم فيه، ويقوم أحدكم إمامًا فيطول على الناس حتى يبغض إليهم ما هم فيه».

ويقول ابن عباس رضي الله عنهما: «حدّث الناس كل جمعة فإن أكثرت فمرتين فإن أكثرت فثلاثًا ولا تمل الناس من هذا القرآن، ولا تأت القوم وهم في حديث فتقطع عليهم حديثهم وقال: أنصت.. فإذا أمروك فحدثهم وهم يشتهونه وإياك والسجع في الدعاء، فإني عهدت رسول الله، وأصحابه لا يفعلونه».

وكان ابن مسعود رضي الله عنه يُذكّر كل خميس فقال رجل من القوم لوددت- يا أبا عبد الرحمن - لو أنك ذكرتنا كل يوم. فرد عليه هذا الصحابي الجليل الذي قد ملّىء علمًا: «أما إنه يمني من ذلك أنني أكره أن أملككم وإني أتخولكم بالموعظة كما كان النبي، يتخولنا بها مخافة السامة علينا» [متفق عليه].

يلحق على هذا الحافظ ابن حجر في الفتح مستنبطًا مستخلصًا بقوله:

(١) قاص: أي واعظ.

وفي هذا استحباب ترك المداومة في الجهد في العمل الصالح خشية الملل، وإن كانت المواظبة مطلوبة، لكنها على قسمين: إما كل يوم مع عدم التكلف، وإما يوماً بعد يوم فيكون الترك لأجل الراحة ليقبل على الثاني بنشاط، وإما يوم الجمعة ويختلف باختلاف الأحوال والأشخاص والضابط الحاجة مع وجود النشاط.

والرفق ذو ميادين فسيحة ومجالات عريضة فرفق مع الجهال: إما جهل علم، أو جهل تحضر، ولقد رفق النبي، بالأعرابي الذي بال في المسجد وتركه حتى فرغ من بوله وأمر أصحابه بالكف عنه وألا يقطعوا

عليه بوله، فلما فرغ دعاه النبي، وأخبره أن المساجد لم تبَنَ لهذا وإنما هي لذكر الله والصلاة.

وجلفٌ أعرابي آخر جذب برداء النبي ﷺ، جذبة شديدة وكان عليه برد نجراني

### ومضت

« من جميل الأخلاق وصالح

المعاشرة مراعاة مشاعر الناس

والبحث عما يرضيهم والبعد عما

يسخطهم، ولكن لا يكون ذلك على

حساب الدين، وسخط رب العالمين،

والحرص فقط ألا يخسر الناس ولا

يكون في موضع نقمتهم»

غليظ الحاشية فأثر في صفحة عنق النبي، ثم قال الأعرابي: «يا محمد مر

لي من مال الله الذي عندك فالتفت نبي الرفق والرحمة ضاحكًا ثم أمر له  
بعطاء<sup>(١)</sup>. بأبي هو وأمي، ما كهر ولا نهر ولا تبرم ولا ضجر.



(١) البخاري اللباس (٥٤٧٢)، مسلم الزكاة (١٠٥٧)، أحمد (٢٢٤/٣).

## البعد عن الفظاظة وغلظة القلب

الفظاظة هنا هي في القول اللاذع الشديد وقد تكون طبعاً في الإنسان لا يستطيع التخلص منه، وقد تعتربه في أوقات أو ظروف معينة نتيجة لما يتعرض له من ضغوط، وما يعتربه من مشكلات أو أزمات، فتجعل تعامله وخاصة ردوده وكلماته مع من حوله لا تكاد تخلو من نقد لاذع أو توبيخ أو تعنيف أو استهزاء..... الخ. مما يخلق في نفوس من حوله حالة من الفزع والرعب التي تجعلهم يترددون كثيراً قبل أن يشاركوا برأي أو يدلون بنصيحة، فيكفي من هذا **القائد** مجرد تعليق صغير بلفظ حاد ليخمد أي حماس للمشاركة أو المبادرة في نفس كل من تسول له نفسه أن يقول رأيًا خاصة إن كان لا يجاري هوى هذا **القائد**.

وغلظة القلب وما تنطوي عليه من قسوة شديدة تتحول مع الوقت إلى سمة وقسمات جامدة ترسم على وجه مثل هذا الشخص لدرجة تجعل من نظراته القاسية وليس من كلماته فقط - سهاماً حادة تخمد أي محاولة للإبداع أو الانطلاق أو الابتكار في نفوس من حوله خاصة إذا كانت لا تتماشى مع رأي وهواه، ومع الوقت تتحول من حوله إلى مجرد أتباع خائفين مرتعشين مترددين، أو منافقين مسبحين بحمده ومرددين لما يقول، وفي جميع الأحوال تؤدي تلك الصفة والتي قبلها إلى حالة من النفور النفسي من المرؤوسين لقائدهم تجعلهم ينفرون منه ولا يربطهم به

إلا القهر، فإذا كان لهم الخيرة من أمرهم فسوف ينفضون عنه لا محالة.

### ومضت

«من عُرف عنه العجلة في الرأي والحكم، أو عدم

التثبت أو التبين، ينظر إليه الناس على أنه أرعن أحمق،

ومثل هذا يسحب الناس ثقتهم منه، بل وينضون منه،

ويكرهونه بشدة، وإذا ذهب الثقة، وكان النضور

والكراهية، لم يعد في يد المسلم ما يكسب به الأنصار

والمؤيدين».



## العفو

يُلاحظ أن العفو عن الأتباع والمرؤوسين هنا جاء في صيغة الأمر، بينما كانت الصفات الثلاث السابقة تقرر حقيقة ما عليه الرسول ﷺ من لين، وبعد الفظاظة وغلظة القلب والعفو هنا من الأمور الأساسية والضرورية لأي قائد كي يتمكن من خلق مناخ حقيقي للشورى والمشاركة والإبداع.

وذلك أن أي جو للعمل لن يخلو من خلاف أو تقصير أو خطأ من جانب المرؤوسين فإذا لم يتعلم القائد كيف يعفو ويتسامح بشكل إيجابي وفعال ويتناسى هذا الخطأ بمجرد علاجه ويذكر صاحبه بضرورة الإقلاع عنه والندم عليه، فإن الأمر ضئيلة يؤول إلى درجة من القسوة والشدة على نفس المخطئ لدرجة تجعله يستشعر الخجل من نفسه والتوازي عن الأنظار، بل والإحجام عن أي محاولة للمشاركة الفعالة أو إبداء الرأي حتى وإن كان صواباً، خاصة إذا لم يحجم القائد عن تذكير مرؤوسيه من وقت لآخر بعيوبهم وأخطائهم وتأنيبهم عليها وسخريته منها.

لذا كان من الضروري للقائد أن يعفو ويصفح، وليس معنى ذلك تجاهل الأخطاء، وإنما يكون علاج الخطأ في حينه وتطوى الصفحة السوداء تماماً ويبدأ القائد صفحة جديدة، ولعل أفضل ما يعلمنا ذلك قوله تعالى في معالجة أخطاء الزوجة بعد أن حدد التدرج في العلاج بالعظة، ثم

بالهجر، ثم بالضرب غير المبرح، ثم يقول تعالى: ﴿فَإِنْ أَطَعْنَكُمْ فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلًا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا كَبِيرًا﴾ [النساء: ٣٤].

إن أسوأ القادة هو ذلك الذي يُذكَرُ المرؤوسين بأخطائهم ونقاط ضعفهم من وقت لآخر.

### ومضت

«جرب أن تسأل نفسك قبل أي ردة فعل تجاه

موقف ما: ماذا لو كان النبي ﷺ في مكاني ماذا عساه

يفعل؟ عندها ستشرق لك الأخلاق الحممدية لتنير

لك الطريق وتكون قادرا على اتخاذ التصرف الأمثل

تجاه الموقف».

## الاستغفار لهم

إذا كانت الصفات السابقة تُعد أساسية ويمكن للقادة اكتسابها ليحققوا النجاح بصرف النظر عن عقيدتهم أو إيمانهم، فإن هذا الأمر على وجه الخصوص يُعدُّ من الأوامر الذي لا يمكن أن يتصف بها إلا مؤمن حق. لأن الأمر هنا تخطى مرحلة الرسميات ووصل إلى مرحلة القلوب والعواطف الشغوفة والحب الشديد الذي يجعل **القائد** لا يكتفي بالعفو فقط عن أخطاء أتباعه، وإنما يحرص على أن يستغفر لهم الله كي يعفو

عنهم أيضاً، ولا شك أن ذلك لا يكون إلا من قلب نقي، رقيق، سليم، محب لمن حوله، رحيم، بل إن مجرد هذا الاستغفار الذي لا يكون إلا بين المرء وربّه يترك أثراً طيباً في نفس كل من **القائد** والمرؤوس دون أي تدخل مباشر وهذه لغة القلوب، التي لا

### ومضت

«اصنع من الآلام والانكسارات والشدائد حوافز نحو انطلاقات جديدة، وتذكر أنك لن تستطيع جبر قارورة تكسرت بين يديك، لكنك ربما صنعت من شظاياها تحفة جميلة، تسر الناظرين».

يعلمها إلا الله، ولك أن تجرب ذلك، وبصدق ويقين وسوف تجد بنفسك كيف تتغير النفوس وتنتهي المشكلات التي لم يكن لها قبل ذلك علاج.



## ومضت

«من الصفوة أقوام مذ تيقضوا ما ناموا

،ومذ سلکوا ما وقضوا ،فهمهم صعود وترق،كلما

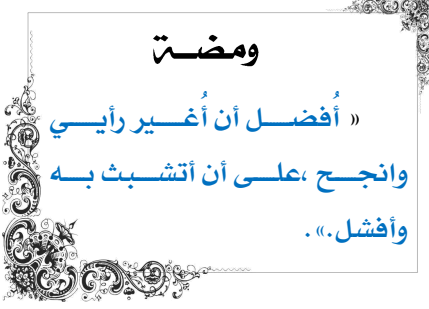
عبروا مقاماً إلى مقام رأوا نقص ما كانوا فيه

فاستغفروا.» [ابن الجوزي]

## الشورى في الأمر

كل ما سبق ليس إلا تمهيداً لهذا الأمر، وفرشاً ومناخاً لإيجاد جو إيجابي لممارسة شورى حقيقية وليست شكلية، تقوم وتبنى على الجوهر وليس على المظهر.

فهل يمكن أن يكون هناك شورى حقيقية في ظل الشدة، والقسوة، والفظاظة والغلظة؟!



لا شك أنه مهما كانت النظم والشكليات والادعاءات والممارسات التي تدعي ذلك، فإنها ما لم يتوافر فيها الأمور

الخمسة السابقة، لن تكون إلا مجرد شورى شكلية ديكورية جوفاء.

لذا فإن الإسلام لا يدعو فقط إلى نمط قيادة تشاوري، وإنما يضع ضمان ومقومات ممارسته وتحقيقه على أفضل صورة وأكمل وجه.

ولقد أشرك الرسول ﷺ أصحابه في التخطيط الحربي بالتفكير والمناقشة وإبداء الرأي مطبقاً لمبدأ الشورى، ومن أمثلة ذلك ما يأتي:

- استشار أصحابه في مبدأ معركة بدر، ومكانها.

- استشارهم في البقاء في المدينة أو الخروج يوم أحد.

- استشار ﷺ أصحابه في غزواته كافة عدا غزوة الحديبية؛ لأنه كان يصر على نواياه السليمة التي تؤمن له الاستقرار الضروري لانتشار الإسلام؛ فكان يقصد بذلك أهدافاً بعيدة لم يبح بها؛ وقد رأى المسلمون بعد ذلك ما حققه الصلح ولمسوا حكمة الرسول ﷺ وبعد نظره.

ومشاركة الصحابة للرسول ﷺ في التخطيط له فوائد عديدة منها:

- التدرُّب على فن التفكير والتعبير عن الرأي.

- التدرُّب على حل المشكلات عملياً.

- التدرُّب على المبادرة والتصرف بحرية، وحسن التصرف في المواقف التي تواجههم دون الرجوع إلى القائد الأعلى.

### ومضت

« راقب أفكارك؛ لأنها سوف تصبح أفعالاً راقب أفعالك؛ لأنها سوف تصبح عادات، وراقب عاداتك؛ لأنها سوف تصبح طبعاً راقب طباعك؛ لأنها سوف تحدد مصيرك.»

- التدرُّب على قاعدة (إشراك المنفذين في التخطيط) والاقتران بالخطوة؛ مما يضمن إيجابيتهم وحماسهم، ويضمن واقعية الخطوة.

- يوجه القادة إلى التنظيم الرأسي الاستشاري.

- يتيح الفرصة لاكتشاف المواهب بين الأتباع، لإعدادهم للمراكز المناسبة لكل منهم.

- التدرُّب على ضرورة التخطيط؛ الذي يُعدُّ الأسلوب الأمثل لتنظيم

العمل.

كما قرر رسول الله ﷺ من خلال مشورته في التخطيط؛ تأكيد مبدأ الشورى وأن التخطيط مسئولية مشتركة...، وضرورة استشارة أصحاب

الرأي،  
وضرورة  
تنفيذ الخطة  
بعـد  
المشورة

ومضت

« قال أحد الصالحين : « تعودوا الخير فإن الخير عادة  
« فالقائد يغير بعض السلوكيات القناعات الخاطئة  
التي لا تليق به كقائد سوي ملتزم ، فالقائد يتصف  
بالنزاهة و حسن التعامل وسداد الرأي . ».

(١)

## الفرق بين القيادة في الإسلام والنظم الديكتاتورية:

يلاحظ أن نتيجة الشورى لا تخلو من:

(١) أن تكون القضية فيها نص شرعي لا مناص من إتباعه.

(١) سنة الرسول ﷺ في القيادة وإدارة الحرب، محمد جمال الدين محفوظ: ٢٧٨ وما بعدها بتصرف كبير، وانظر

في هذا المجال كتاب قراءة سياسية للسيرة النبوية،

د. محمد رواس قلعه جي: ١٢٠-١٢١.

(٢) أن تكون القضية من المسائل المختلف فيها؛ فيأخذ **القائد** ما كان دليله أقوى أو ما يراه أهل الحل والعقد.

(٣) أن تكون المسألة طارئة فيرجع **القائد** ما يحقق المصلحة الشرعية بضوابطها بعد الاستشارة.

وتختلف فردية **القيادة** في الإسلام عنها في النظم الديكتاتورية بما يلي:

(١) **القائد** مقيد بالشرع لا يجوز له التقدم أو التأخر عنه.

(٢) لا طاعة للقائد في معصية الله.

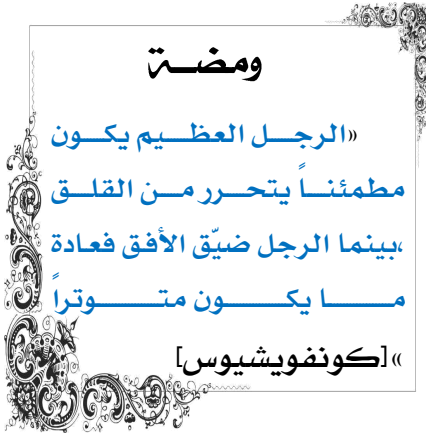
(٣) يرجع **القائد** إلى أهل الحل والعقد ليشاورهم.



## التوكل على الله

لا تنس أيها القائد في خضم كل ذلك أنك إنما تسير بفضل الله وحوله وقوته ورعايته وعنايته، فإذا أخذت بكل الأسباب والمقومات السابقة فأنت متوكل فاستحضر توكلك وهنا نلاحظ قوله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

وصفة التوكل من الصفات أو الأخلاق الإيمانية، أي التي لا تكون إلا



للمؤمن وهي صفة جامعة، فإذا أردت أن تعرف المعنى الحقيقي والمختصر للتوكل فهو: أن تعمل على أخذ الأسباب كافة الموصلة إلى النجاح في أمر ما كأنه ليس هناك أي احتمال للنجاح إلا باتباع هذه الأسباب فقط، ثم تتوكل على

الله في كل ذلك وتفوض الأمر إليه ابتداء من توفيقه لك لهذه الأسباب وتوفيقه لك في النتائج المرضية، وأن يكون يقينك في التوكل على الله والثقة في عونه لك وأنه معك، كأن ليس هناك أدنى اعتماد أو ركون للأسباب.

وليس معنى التوكل أن يأنس المرء إلى الكسل والدعة والتخلف عن ركب العمل الجاد الموصل للنجاح والفلاح فهذا لا يحبه الله ولا يرضاه،

وإنما يحب فقط المتوكلين عليه حق التوكل وبهذه الكيفية التي كان عليها الرسول ﷺ، وأصحابه والتي أرشدتنا إليها هذه الآية بشكل عملي ومحدد، ما الذي يجب أن يكون عليه **القائد** من صفات حتى يظفر بحب الله وتأييده ومن ثم النجاح والفعالية والفوز أو بلفظ جامع الفلاح في الدنيا والآخرة.

فانظر يا أخي لن تتغير أحوالنا ومنظمتنا إن نحن لم نغير أنفسنا

### ومضت

« القرآن هو مادة للقيادات البشرية

، بالقرآن سادت الأمة وقادت الأجيال، فينبغي أن

يكون الاتصال دائماً بآياته وبشكل دائم لكي لا

يخرب القلب ويصدأ، وكلك الاهتمام بالسنة

المباركة .

ونمط قيادتنا ليكون

على هذا المستوى

الرائع الذي يدعو

إليه القرآن العظيم،

لكن وقبل أن

نتركك قد يرد

الذهن سؤال وكيف

كان نمط الرسول ﷺ القيادي؟ وما هي الصفات القيادية التي حرص

القرآن على ذكرها فيه

ﷺ؟ وكيف يمكن لنا

أن نتعلم منها ونقتدي

بها؟ وما هي النتيجة

المتوخاة من وراء

ذلك؟

### ومضت

« قلب القائد كالبحر لا يمكن

اكتشاف شواطئه البعيدة ». [مثل صيني]

## الحزم

قال الحكماء قديماً في الحزم:

\* الحزم أنفـس الحظوظ.

\* رب رأي أنفع من مال، وحزم أوفى من رجال.

\* من لم يقدمه الحزم، أخره العجز.

\* الحزم يوجب السرور، والتغريـر يوجب الندامة.

وجماع كل هذا في معنى الحزم إذ إن لفظة الحزم تدل على القوة والاجتماع ويدخل في معناها حسن التصرف واتخاذ المواقف الواضحة بقوة وإصرار.

والحازم هو الذي جمع زمام نفسه بقوة مواقفه وزمام الآخرين لحزم قيادته.

يصف أحدهم شخصية القيادة الحازمة فيقول: إن القيادة الحازمة هي التي تحافظ على تفكير واضح ومنطقي رغم المتاعب وتبحث عن الحقيقة وتمسك بها بكل إصرار مهما كلف الأمر وتثبت في المأزق بكل صبر ولو انسحب الجميع من حولها وتحكم بدون تحيز لأرائها وتصرفاتها الشخصية وتعترف بأخطائها بكل صدق وأمانة.

وتظهر هنا العلاقة بين القيادة الناجحة واتسامها بالحزم بوضوح إذ إن



من أهم معاني القيادة القدرة على امتلاك زمام الأمور وهذا لا يتأتى للقيادة إلا بعد الأمور كلها.

ويتجلى الحزم في موقف الرسول عليه الصلاة والسلام عندما طلب منه أسامة بن زيد ب أن يشفع في المخزومية التي سرقت؛ فقال ﷺ:

### ومضت

«لا تحتقرأي فكرة مهما

بدا أنها سطحية لأول وهلة،

فقد تكون عند التمحيص فكرة

قيمة، أو قد تكون مبدأ لفكرة

ذات شأن «

«أتشفع في حد من حدود الله»؛

ثم قام فاخطب ثم قال: «إنما

أهلك الذين قبلكم أنهم كانوا إذا

سرق فيهم الشريف تركوه؛ وإذا

سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه

الحد؛ وأيم الله لو أن فاطمة بنت

محمد سرقت لقطعت يدها»<sup>(١)</sup>.

(١) رواه البخاري في كتاب الأنبياء، باب ((أم حسبت أن أصحاب الكهف والرقيم...))، الحديث ٣٢٨٨:

وكذلك ما كان من الصديق عليه السلام في حرب مانعي الزكاة: «والله لو

منعوني عقلاً كانوا يؤدونني إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم لقاتلتهم على منعه»<sup>(١)</sup>.

### من معاني الجزم:

أولها: القدرة على تسيير الأمور وقت الرخاء والشدة، فالرجل الضعيف المتخاذل لا يستطيع أن يقود أفراده ويوحد صفوفهم ويشد

أواصرهم

وقت

الرخاء

فكيف به

وقت

الشدة

حيث

### ومضت

« قال أحد الصالحين : « الشجعان هم الذين يتعلمون

ويعلمون ، وهذه مقامات الأنبياء » . وقيل : « يوم من أيام

القادة الأعلام أعظم من آحاد أيام العالمين » .

وهذا لعظم مكانة القائد وفضله .

تزداد الحاجة إلى الحزم والقوة.

ثانياً: الوقوف أمام الأهواء فالرئيس الحازم لا تتلاعب به الأهواء ولا

تتقاذفه الآراء فبحزمه يستطيع أن يضع الأمور في نصابها الصحيح دون أن

<sup>(١)</sup> رواه البخاري في كتاب الاعتصام بالكتاب والسنة، باب الاقتداء بسنن

يدع فرصة للأمور أن تتسبب أو تسير لتخدم غير المصلحة المناطة في عنقه، فهو وبحكمته وحزمه يسمع لذوي الحجة والمنطق الصحيح ويقف واضحاً حازماً أمام ذوي الأهواء مما يؤهله للسير بقافلته دون تعثر.

ثالثاً: الوصول إلى الهدف ولو كان صعباً سمة الحازم فمعنى الإصرار لا يفترق عن معنى الحزم، إذ إن **القائد** الحازم الذي رسخ في نفوس مرؤوسيه ضرورة تحقيق الهدف، يجد نفسه في مقدمة من يصر ويسعى جاداً ليكون قدوة بحزمه وإصراره حتى يصل هو ومرؤوسوه إلى ما تطلعونوا إليه وذلك خلاف **القائد** المتخاذل الذي ينقطع به الطريق في المنتصف.

رابعاً: القدرة على اتخاذ القرار وتحديد الموقف الصحيح من أهم سمات **القائد** الحازم فهو لا يدع للشك والتردد سبيلاً إلى نفسه فإن حزمه يرفض ذلك بشدة، إن من المهم دائماً أن لا يترك مرؤوسيه دون أن يعرفوا قراره أو موقفه في أمر ما لم يحدد لهم شخصية تقودهم إلى سبل مختلفة ليست كالتالي ينبغي أن يرسمها لهم قائدهم الحازم.

خامساً: تحمل المسؤولية وأعبائها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسمة **القيادة** الحازمة، إذ إن الحزم أول الطريق لا يعني شيئاً ولا يحقق أي منفعة إذا لم يترتب عليه الوصول إلى نهاية الطريق بكل تبعاتها وعندها يدرك المرؤوسون أن حزم قيادتهم ليس مجرد أزمة عابرة بل هي سمة متلازمة

مع كونهم قادة بيدهم زمام الأمور.

ويحضرني موقفان عظيمان يبرزان صفة الحزم في القيادة الناجحة:

الأول:

موقف موسى عليه السلام لما رجع من الطور بعد أن ناجى ربه وعاد بالألواح وقد علم من الله بخبر عبادة قومه للعجل ولما عاين الأمر أقبل على قومه فعنفهم ووبخهم وعاتب أخاه هارون ﴿يَهْرُونَ مَا مَنَعَكَ إِذْ رَأَيْتَهُمْ ضَلُّوا﴾ [طه: ٩٣]، ثم أقبل على السامري ﴿قَالَ فَمَا خَطْبُكَ﴾ [طه: ٩٥]، توعده وأنذره ﴿قَالَ فَاذْهَبْ فَإِنَّ لَكَ فِي الْحَيَاةِ أَنْ تَقُولَ لَا مِسَاسَ﴾ [طه: ٩٧]. وهذا دعاء عليه بالأيمس أحداً ثم توعده في الأخرى فقال: ﴿وَإِنَّ لَكَ مَوْعِدًا لَنْ تُخْلَفَهُ﴾ [طه: ٩٧]، وبعد ذلك عمد إلى العجل فحرقه وذراه في البحر ﴿وَأَنْظُرْ إِلَى إِلٰهِكَ الَّذِي ظَلْتَ عَلَيْهِ عَاكِفًا لَنْتَحَرِقَهُ، ثُمَّ لَنَنْسِفَنَّهُ فِي الْيَمِّ نَسْفًا﴾ [طه: ٩٧]. والقرآن يصف الموقف بصورة حزم واضحة إذ يشعر القارئ للقصة في كتاب الله سرعة اتخاذ الموقف والقضاء على الفتنة برمتها وبحزم سريع يكاد يكون خاطفاً فلم يتردد أو يتكاسل بل إن الوضوح والإصرار كان ملازماً لتصرفاته في القضاء على الأمر وهذا هو معنى الحزم الذي نتحدث عنه.

الثاني:

موقف الصديق أبي بكر رضي الله عنه في ردة الأعراب بعد وفاة رسول الله صلى الله عليه وسلم

إذ ارتدت أحياء كثيرة وادعى طليحة الأسدي ومسيلمة الكذاب النبوة والتف حولهم قومهم وأنفذ الصديق جيش أسامة فقل الجند في المدينة، فطمعت كثير من الأعراب في المدينة وراموا أن يهجموا عليها، فجعل الصديق على أنقاب المدينة حراساً يبيتون بالجيش حولها ويصف ابن كثير هذا الموقف فيقول: «عظم الخطب واشتدت الحال وقد تكلم الصحابة مع الصديق في أن يترك المرتدين وما هم عليه من منع الزكاة ويتألفهم حتى يتمكن الإيمان في قلوبهم، ثم بعد ذلك يزكون فامتنع الصديق من ذلك وأباه وقام في الناس وقال كلمته المشهورة: **«والله لو منعوني عقلاً كانوا يؤدونه إلى رسول الله ﷺ لأقاتلنهم على منعها والله لأقاتلن من فرق بين الصلاة والزكاة»**، وكان في اشتداد المحنة أن طمع الأعراب في المدينة وأغار بعضهم فما كان من الصديق إلا أن بات قائماً ليلة يعبئ الناس فما طلع الفجر إلا وهم والعدو في صيد واحد ومكن الله للمسلمين واستمر على ذلك حتى قال المسلمون: لو رجعت إلى المدينة وأرسلت رجلاً، فقال: والله لا أفعل ولأواسينكم بنفسي، وهكذا بقي الصديق هو وصحابة رسول الله يقاتلون حتى خضعت الجزيرة إلى حكم الله من جديد.

فالإصرار ظاهر في الموقف وهو من معاني الحزم وكلاهما من سمات القيادة الناجحة، رحم الله الصديق فبحزمه شرح الله صدر عمر بن الخطاب إذ يقول: فما هو إلا أن رأيت الله قد شرح صدر أبي بكر

للقتال، فعرفت أنه الحق. وهذان الموقفان كان لهما الأثر العظيم في بقاء هذه الأمة، ولكل موقف حازم أثره ولهذا كان للقيادة شأنها في حياة الجماعات والأمم.

### الحزم مع الحكمة:

لا خير في حزم وتصميم ما لم يكن وراءهما حكمة، والحكمة هي وضع الشيء في موضعه الصحيح، والحزم هو الإصرار على تنفيذ القرار السليم في الزمان والمكان المناسبين. وهو عكس التردد الذي يضيع الهيبة ويهدر الوقت ويفوت الفرص، ويكون مصدراً لإثارة النزاع داخل الجماعة وشق صفوفها.

وخير مثال على الحزم مع الحكمة هو قصة رسول الله ﷺ مع رأس المنافقين عبد الله ابن أبي بن سلول بعد غزوة بني المصطلق، حيث قال المنافق - أثر نزاع نشب بين مهاجر وأنصاري - : «سمن كلبك يأكلك، والله لئن رجعنا إلى المدينة ليخرجن الأعز منها الأذل». وفي القصة أكثر من موقف حازم وأكثر من حكمة:

الحزم رفض الرسول ﷺ اقتراح عمر رضي الله عنه بقتل المنافق.

الحكمة حتى لا تتعمق الفتنة، ويتكرس الخلاف ويشتاع بين العرب أن محمداً ﷺ يقتل أصحابه، فينفض الناس من حوله، وينفرون من دخول الإسلام.

الحزم إصدار الرسول ﷺ أو امره بالتحرك إلى المدينة دون توقف.  
 الحكمة: لينشغل الناس عن التحدث بالفتنة بين المهاجرين  
 والأنصار.

الحزم: إبلاغ سيّد الأنصار (سعد بن معاذ) بمقالة زعيم المنافقين  
 وعدم إهمال دعوة المنافقين للفتنة.

الحكمة: استشارة الخاصّة من الأنصار، وترك ردة الفعل والتصرف  
 لزعيم الأنصار وللصحابي الجليل عبدالله بن عبدالله بن أبي جهم.

وكانت النتيجة أنّ الشاب بصدق إيمانه بعقيدة الولاء والبراء قطع  
 الطريق على أبيه شاهراً سيفه ومخاطباً أباه: «أنت الأذلّ ورسول الله ﷺ  
 هو الأعز، والله لا تدخل المدينة حتّى يأذن لك رسول الله».

وكانت النتيجة أنّ جمهور الأنصار أسكتوا زعيم المنافقين في أوّل  
 يوم جمعة عندما حاول أن ينافق لرسول الله ﷺ. وهنا همس رسول الله  
 ﷺ لعمر جهم «يا عمر لو قتلناه يومئذٍ لأرعدت له أنوف لو أمرناها بقتله  
 اليوم لقتلته».

وهكذا بالحكمة والحزم تمّ اتقاء الفتنة، وقتلها في مهدها وزيادة ثقة  
 الأتباع بالقائد.

## ومضت

« إن القائد لا يلتفت لكلمة المستحيل ، فالمستحيل

للضعفاء فقط ، فالقائد إيجابي طموح مكافح لا يتهاون عن  
طموحه بسهولة بل يكافح ليكسر المستحيل .

وكما قيل :

تأخرت أستبق الحياة فلم أجد نفسي حياةً إلا أن

أتقدما



## الاستقامة :

من مواصفات **القائد** في المنهج الإسلامي أن يكون صالحاً في ذاته، لا يعرف الغش ولا الكذب ولا الرياء والنفاق وأن يكون قادراً على قول «لا» حيث يجب أن تقال، وأن يكون عفيف اليد واللسان، فلا تمتد يده إلى سوء يلحق أتباعه أو أموال مجتمعه أو مؤسسته، وأن لا يمتد لسانه لإيذاء الناس عند أقل هفوة.

**القائد** في المنهج الإسلامي يُحافظ على شرفه وعفته، ولا يرتكب الفواحش كبيرها وصغيرها لا في العلن ولا في السر، لأنه بذلك يُحافظ على متطلبات **القيادة** ويكون بمثابة قدوة لمن يقود<sup>(١)</sup>.

وقد كان رسول الله ﷺ وصحابته الكرام مثال الناس في هذا كله، أسألوا التاريخ عن استقامة عمر بن الخطاب وعمر بن عبد العزيز رحمهما الله، وعن أمثالهم ممن اقتدي بهم عبر الزمان.

(١) السلوك الوظيفي في المنهج الإسلامي - بكر الريحان

## التواضع:

صفة إنسانية سامية تتجلى عظمتها عندما تكون في علية القوم من أصحاب النفوذ والثروة والعلم.

يقول النبي ﷺ في الحديث القدسي الذي يرويه عن ربه: «الكبرياء ردائي والعظمة إزاري، فمن نازعني في شيءٍ منهما عذبتُهُ» (١).  
ويقول ﷺ: «من تواضع لله رفعه الله» (٢).

لقد ضرب رسول الله ﷺ والخلفاء الراشدون ومن سار على هديهم أعظم الأمثلة في التواضع وخفض الجناح للأتباع عامة، وللضعفاء منهم خاصة.

فهذا رسول الله ﷺ تستوقفه امرأة فيتترك شرفاء القوم ليسمع شكواها، وعندما دخل مكة فاتحاً دخلها خافض الرأس متواضعاً، ولم يدخلها جباراً متكبراً.

(١) صحيح، مسند أحمد (٣٧٦/٢)، سنن أبي داود ح (٤٠٩٠)، وأخرجه ابن ماجه (٤١٧٤).  
(٢) الطبراني في معجمه الأوسط ج ٨ / ص ١٧٢ حديث رقم: ٨٣٠٧، وصححه الالباني في صحيح الجامع حديث رقم: ٦١٦٢

## العدل:

العدل من الصفات الإلهية، وهو من أهم صفات القائد الفعّال، وهو مدعاة لاستمرار المُلْك والقيادة، وينبغي مراعاة العدل في جميع أبعاده، العدل مع النفس وذي القربى، والعدل في السراء والضراء، والعدل في منح المزايا وإنزال العقوبات أو التكليف بالأعمال، والعدل حتّى مع الأعداء.

يقول تعالى: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ [المائدة: ٨] ولنا في حادثة المرأة المخزومية التي سرقت مثال جلي عن نظره ﷺ إلى العدل.

حكم القاضي المسلم بالدرع لليهودي ضد أمير المؤمنين علي كرم الله وجهه، وهو يعلم علم اليقين أنّ علياً لا يكذب، ولكنه لم يستطع إقامة الدليل على سرقة اليهودي للدرع.

تأمّلوا قصة عمر رضي الله عنه مع قاتل أخيه زيد، قبل أن يُسلم، إذ قال له أغرب عن وجهي فإنّي لا أريد أن أراك، فقال الرجل: أيمنعني ذلك حقّاً من حقوقي؟ فأجاب عمر ا «لا»، فقال الرجل: إنّما تبكي على الحب النساء!! أي لا يهمني أحببتي أم لم تحبيني.

تأمّلوا العدل، وتأمّلوا جرأة الرعيّة على طلب حقوقها عندما تتيقن من عدل راعيها.

ومن ذلك ما يرويه أسيد بن حضير رحمته الله أن رجلاً من الأنصاريين بينما هو يحدث القوم، وكان فيه مزاح بينما يضحكهم، فطعنه النبي صلى الله عليه وسلم في خاصرته بعود، فقال أصبرني، قال: «اصطبر»، قال: إن عليك قميصاً وليس علي قميص، فرفع النبي صلى الله عليه وسلم عن قميص، فاحتضنه وجعل يقبل كشحه، قال: إنما أردت هذا يا رسول الله. وقوله أصبرني: يريد أقدني من نفسك، وقوله اصطبر معناه استقد (١).

ولكن من العدل أحياناً أن يتدرج **القائد** في الإصلاح عندما يألف الناس الفساد؛ فبالعدل يصلح ولكن بدون نقلة مفاجئة سريعة تجعل الأفراد يتملصون من قائدهم، ومما يحافظ أيضاً على قوة التوجيه أن يقوم **قرار القائد** وتوجيهه بناء على الأخبار الصادقة، كما قال تعالى: ﴿ **يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِن جَاءَهُمْ كُرْهُ فَاسِقُ بُنْيَا فَيَتَّبِعُونَ** ﴾ [الحجرات: ٦]، وكما علمنا سيدنا سليمان عليه السلام حين قال للهدد: ﴿ **سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ** ﴾ (٢٧).

[النمل: ٢٧].

(١) رواه البيهقي في السنن الكبرى في جماع أبواب ما خص به رسول الله <sup>٨</sup> دون غيره مما أبيع له وحظر على غيره، باب ما جاء في قبلة الجسد، الحديث ١٣٣٦: ١٠٢/٧.

## حُسن الإصغاء:

**القائد** الناجح هو الذي يُتقن فن الإصغاء، ولا يُمضي الوقت في تبكيت الأتباع والتنظير عليهم، والذي يُتقن فن الإصغاء يفهم، والذي يفهم يستطيع اتّخاذ القرار السّليم فتتحقّق الأهداف، فيُحبّه أتباعه ويطيعونه.

كان رسول الله ﷺ إذا استمع إلى أحد يلتفت إليه بكليته، يسمع ولا يقاطع، وينتظر حتّى يُتمّ المتحدث حديثه. لَمَّا جاء عُتبة بن ربيعة يطلب إليه ترك دعوته استمع إليه للنهائية، وعقبة يقول: «إن كنت تريد مُلكاً ملكناك علينا، وإن تريد مالاً أعطيناك... وإن تريد...»، لم يقاطعه الرسول ﷺ حتّى انتهى. بعدها أجاب الرسول بكل هدوء وبالرّد المشهور:

«والله ياعمّ، لو وضعوا الشّمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر ما تركته أو أهلك دونه»<sup>(١)</sup>.

تأمّل أحوالنا في هذا العصر، عندما تدخل على **القائد** أو المدير تريد أن تشرح له وجهة نظر، أو تقدّم له اقتراحاً، يصفعك بقوله: «تكلم وأوجز»، وإذا حاولت التكلّم لم يدعك تُكمل جملة مفيدة، فليس لديه

(١) سيرة ابن هشام" (١/٣٣١). ضعفه الالباني في السلسلة الضعيفة (٩٠٩).

الوقت للاستماع، لأنه يعلم ما لا تعلم!!<sup>(١)</sup>

أو لأنه يصدر أوامره ويجري اتصالاته هنا وهناك حتى يُرعبك، أو حتى يُثبت لك أهميته!!، أو لأنه يُفكّر في أثناء حديثك بألف موضوع

ليس من بينها الموضوع الذي جئت من أجله!!، وهذا هو الفرق بين قيادات السلف وقياداتنا المعاصرة، ولا عجب ومن ثم أن تكون النتائج على النحو الذي نراه!!.

### ومضت

«إن السفينة التي تحملك في

طريق الوصول إلى الهدف هي الصبر،

وكلما زادت تلك السفينة زادت

فرص الفوز بالوصول إلى الهدف»

(١) السلوك الوظيفي في المنهج الإسلامي، مرجع سابق.

## الصبر و التسامح:

القدرة على تحمل الصّعب و مواجهة المعوقات، و الصبر على هفوات الأتباع و أخطائهم و الحِلم و التروّي قبل اتخاذ القرارات و إصدار الأحكام. و قد علّمنا رسول الله ﷺ أن الحِلم ما وُضع في شيءٍ إلا زانه و ما نزع من شيءٍ إلا شانه.

والحِلم أو التسامح عندما يكون من **القائد** يفضي إلى فضيلتين؛ تتمثل الأولى في معالجة المشكلات دون تضحية بالأتباع، وتتمثل الثانية في حُب الأتباع للقائد وتفانيهم في تحقيق الأهداف<sup>(١)</sup>.

كيف تجدون عفو رسول الله ﷺ عن مجرمي مكّة «اذهبوا فأنتم **الطلاق**»<sup>(٢)</sup>؟ هل قالها فاتح في تاريخ البشرية لأعدائه؟، وكيف تجدون عفو صلاح الدين عند استرداده للقدس ومعظم بلاد الشام من مجرمي الصليبيين؟.

إنّ كثيراً من القادة والمديرين اليوم ينتظرون بفارغ الصّبر وقوع أعدائهم تحت سلطتهم حتّى يرووا بهم غريزة الانتقام، والتي قد تكون

(١) الرسول القائد - د. طارق السويدان

(٢) أكرم العمري "السيرة الصحيحة" (٤٨١/٢). وضعفه العراقي في "الإحياء" (١٩٤/٣).

## ومضت

« القائد الناجح هو الذي يلهب الأفراد ليكتسبوا

المعلومات والمهارات الجديدة عن طريق تشجيع التعليم

المستمر وتوفير برامج تدريبية منهجية ومنح دراسية

لرغابين وابتعات بعض الموظفين المبدعين، فلا تطوير

لؤسسة بدون تطوير أفرادها . »



## الكرم والزهد:

إنَّ من طبيعة البشر أن يكرهوا البخيل، أو من يطمع بما في أيدي الناس. والقائد أو المدير المحبوب هو الذي يزهد بكثير من المزايا لأتباعه ولا يحتكرها لنفسه، بل ويمنحهم ممَّا لديه من مال أو متاع لتأليف قلوبهم، وليكون قدوة لهم في الزُّهد وسمو النَّفس والترفُّع عن حُطام الدنيا والتطلُّع إلى ما عند الله.

تعلمون أن رسول الله ﷺ مات ودرعه مرهونة عند يهودي، وقرأتم سير الخلفاء والصحابة في الزُّهد والورع. بل وفي العصر الحالي - رغم مرارته - سمعنا أن زعيماً عربياً كان ملاً السَّمع والبصر مات ولم يترك سوى ٢٠٠ جنيه!! وأنَّ رئيساً عربياً شريفاً آخر جُمعت له التبرُّعات

لعلاج زوجته!! ولكن كيف ترون معظم المتنفذين اليوم لا من حكام ووزراء فحسب، بل وأتباعهم، وربَّما أتباع أتباعهم... هل من قائل لهم: «من أين لك هذا»؟

### ومضت

«القائد الذي لا يتألم  
ويُعاني فإنه يعيش في عالم  
الواهمين»

## صفات القادة الملتمزمين بالمبادئ

كما يراها ستيفن كوفي في كتابه «القيادة على ضوء المبادئ».

- ❖ أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة التدريب الدورات الاستماع.
- ❖ أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة إنهم يشعرون بالحمل الثقيل والمسؤولية.
- ❖ أنهم يشعرون طاقة إيجابية: **الفائد** مبتهيج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوي.
- ❖ أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ **القائد** في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانيات والسلوك، فلدى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
- ❖ أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً وتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أساري للألقاب والممتلكات وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين ويفرحون بإنجازات الآخرين وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.

❖ أنهم يرون الحياة مغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع، ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس أفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم

رواد

الحياة

الغنية

الثرية

بالخبر

ت

الجديدة.

### ومضت

«القراءة هي جسر الاتصال مع الأجيال السابقة، ومن الأفضل أن يُخصص الواحد منا ٧٠٪ من قراءته للمجال المحبب الذي يريد ان يصبح فيه قائداً بارعاً إماماً، ويُخصص باقي الجهد للاطلاع على العلوم المختلفة.»

❖ أنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

❖ أنهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات: يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة

الوجدانية ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرأون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية ومن شُغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

**صفات القائد عند كورتو**

ويرى ج. كورتوا في كتابه «لمحات في فن القادة» (١٧) صفة للقائد

هي:

❖ الهدوء وضبط النفس.

❖ معرفة الرجال.

❖ الإيمان بالمهمة.

❖ الشعور بالسلطة.

❖ البدهاء والمبادرة وأخذ القرار.

❖ الانضباط.

❖ الفعالية.

❖ التواضع.

❖ الواقعية.

❖ الدماثة والعطف.

❖ طيبة القلب.

❖ الحزم.

❖ العدل.

❖ احترام الكائن البشري.

❖ إعطاء المثل.

❖ المعرفة.

❖ التنبؤ.

ولكل واحدة من هذه الصفات أمثلة شاهدة من حياة القادة عبر التاريخ؛ وتكفينا السيرة العطرة الشريفة لنبينا محمد ﷺ ففيها ما يتخذ مثلاً

واضحاً على هذه الصفات الكريمة دون اضطرار للي أعناق النصوص أو اعتساف العبر من القصص دون جلاء في الدلالة.

### ومضت

«الحياة كلها تجربة.  
كلما كانت لك تجارب  
أكثر، كان ذلك أفضل.»

## **الفصل الخامس مهارات القائد**

**حل المشكلات واتخاذ القرارات**

**القدرة على صنع القرار الملائم**

**اجادة التعامل مع الاخرين**

**المرونة**

**مهارات الحوار وإدارة النقاش**

**فن إدارة الوقت**

**تشكيل وإدارة الفريق الجماعي**

**إدارة الاجتماعات**

**مهارة بناء العلاقات**

يمكن اعتبار أي مهارة شخصية إيجابية تقريباً مهارة قيادية. على سبيل المثال، يساعد الإستماع الفعال القادة على إنجاز المشاريع من خلال سماع أفكار الفريق ومخاوفه. يساعد التعاطف، على سبيل المثال، القادة على فهم شعور فريقهم تجاه عبء العمل والبيئة والعلاقات في مكان العمل.

### ومضت

« قال الشيخ سيد قطب - رحمه الله - : القيادة قدر

من الله لنصرته ) فمن قد فضّله الله لنصرت دينه لا بد أن يتصف بحسن الخلق ، فهم من صفوت الخلق وخيارهم ، فالتزامهم بالأدب الرفيع والخلق الراقي دليل على سمو أنفسهم وصلاتهم وهذا توفيق من الله تعالى .



### حل المشكلات واتخاذ القرارات

عني رسول الله ﷺ بتدريب رجاله على اتخاذ القرارات؛ لأن الكفاءة الحقيقية للقائد تتجلى في القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في المواقف المختلفة، فقدم الرسول ﷺ أمثلة عملية كثيرة؛ فمن قراراته ما يأتي:

- عندما خرج المسلمون للقاء قافلة قريش وهي عائدة من الشام؛ وعندما أفلتت القافلة؛ لم يشأ الرسول ﷺ أن يبيت في الأمر حتى يستشير أصحابه ي الذين يواجهون فيه تحدي القتال لأول مرة بصورة حاسمة؛ فاتخذ قراره بعد مشورتهم بخوض المعركة.

- خروجه إلى حمراء الأسد في اليوم التالي لغزوة أحد؛ وكان لهذا القرار آثار رفعت قوة الجيش الإسلامي، وأرهبت أعداءهم..

- كذب رسول الله ﷺ الشائعة يوم أحد: يقول ابن عباس: صاح الشيطان «قتل محمد»، فلم نشك فيه أنه حق، قال وإنا كذلك لا نشك أنه حق قد قتل؛ حتى طلع رسول الله ﷺ بين الشعبين؛ فعرفته بتكفئه إذا

مشى؛ قال ففرحنا؛ حتى كأنه لم يصبنا ما أصابنا (١).

- حسمه ﷺ للموقف عندما دخل المدينة؛ وكانت كل البيوت تريد

أن تحظى به، فقال ﷺ في ناقته: «دعوها فإنها مأمورة» (٢).

وهكذا تعلم المسلمون أن المقدرة على عمل تقرير سريع للموقف،

والوصول إلى قرار سليم وحاسم؛

من القدرات والمهارات التي ينبغي

أن يمتلكها القائد المسلم؛ لأن

القائد المتردد لا يتوقف ضرره عند

حد الفشل في مواجهة الموقف

وقبل أن يفوت الأوان؛ بل يمتد إلى

أتباعه فيشيع فيهم التردد وفقد الثقة والضعف.

### ومضت

«القائد الفعال يحل

المشكلات المزمنة والمعقدة التي

يعجز عنها الاتباع».

(١) الطبراني في المعجم الكبير، عن عبيد الله بن عبد الله عن ابن عباس رضي الله عنهما، الحديث ١٠٧٣١: ٣٠١/١٠.

(٢) رواه سعيد بن منصور في السنن، كتاب الجهاد، باب الأسير يكون في أيدي العدو فيتصر، ٢٩٧٨: ٤٠٠/٢، وذكره الهيثمي في مجمع الزوائد في كتاب المغازي والسير، باب الهجرة إلى المدينة: ٦٣/٦.

### مراحل حل المشكلات واتخاذ القرارات:

القادة الجيدون ماهرون في حل المشكلات التي تنشأ أثناء العمل. غالباً ما يتطلب حل المشكلات الفعال التزام الهدوء وتحديد حل خطوة بخطوة. يمكن أن تساعد مهارات حل المشكلات القادة على اتخاذ قرارات سريعة، وحل العقبات مع فريقهم والفرق الخارجية على حد سواء، وضمان اكتمال المشاريع في الوقت المحدد، وفقاً للمواصفات.

إن حل المشكلات واتخاذ القرارات عملية تمر بمراحل هي:

#### ١- تحديد المشكلة:

التعمق في دراسة المشكلة لمعرفة تفاصيلها وخلفياتها، وتبرز المشاركة الجماعية في تحديد المشكلة حيث تعتبر أكثر بروزاً ونضجاً من المجهود الفردي لأن مقدرة الفرد لا تمكنه من الإحاطة بملاحظات المشكلة بعكس المجهود الجماعي.

#### ٢- تحديد الهدف:

حدد ما الذي تريد أن تحققه وتجنب أي ذكر لما تنوي اتباعه في سبيل الوصول لهذا الهدف.

#### ٣- تحديد البدائل:

يقصد بذلك مرحلة التحري والتفتيش عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة، ويجب أن يضع الإداري عدداً أكبر من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب.

#### ٤- تقويم البدائل:

يجب أن نقيم كل حل بديل مع مراعاة الاعتبارات الآتية:

إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات البشرية والمادية الملائمة لتنفيذه.

التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر المحتملة.

الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه.

ولا شك أن المشاركة الجماعية تساعد في تقويم البدائل وإثراء النقاش.

#### ٥- اختيار البديل:

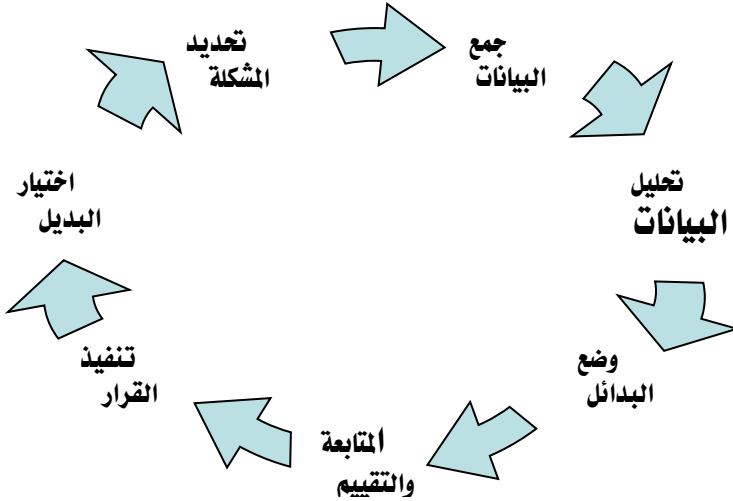
وهنا يتم الاختيار الأنسب للبدائل المتاحة وينبغي مراعاة اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل جهد ممكن، كذلك ينبغي تضمن اختيار البديل تحقيق

السرعة المطلوبة لاسيما إذا كان الحل يتطلب الاستعجال والسرعة. ولاشك أن الاشتراك الجماعي في اختيار البديل يعطي الأفراد نوعاً من الأمان كذلك الحماس لتنفيذ القرار الذي اتخذ بناء على مشاركتهم.

### ٦- تنفيذ القرار:

وهنا يلزم - بعد اختيار البدائل - تنفيذ القرار علماً بأن مرحلة تنفيذ القرار تتطلب نوعاً من المتابعة وتعاون الآخرين ومراقبة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق.

### مراحل اتخاذ القرار



## المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات:

إعطاء المرؤوسين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على تقوية نوعية القرار المتخذ وزيادة فعاليته لتحقيق الهدف المرجو منه وكذلك زيادة التزام الأفراد بتنفيذ جميع بنوده لأنهم شاركوا في صنع القرار مما يساعد على رفع روحهم المعنوية وزيادة درجة انتمائهم.

فوائد المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات:

- ١- تحقق المشاركة لفهم المرؤوسين للقرار وقبولهم له.
- ٢- تؤدي المشاركة إلى زيادة التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار وحماسهم لهذا التنفيذ.
- ٣- تحقق المشاركة استيعاب المرؤوسين لأهداف القرار.
- ٤- تتيح المشاركة إشباع الحاجات العليا للأفراد والتي تتمثل في الاستقلال والشعور بالذاتية والإنجاز.
- ٥- عندما تتم المشاركة من خلال أسلوب يعده أفراد الجماعة مشروعاً قبل عقد الاجتماعات للمناقشة وإدارة النقاش بأسلوب وافٍ فإن الجماعة تمارس ضغوطاً على أفرادها لقبول القرار والإذعان له.
- ١- تمكن المشاركة الجماعية من زيادة فرص التعاون بين الأفراد لحل المشكلات المشتركة.

## القدرة على صنع القرار الملائم

من مميزات **القائد** الناجح صنع أو اتخاذ القرار، ولا شك أن هذا الأمر يزيد من ثقة العاملين بمديرهم وقائدهم.

مفهوم عملية صنع القرار:

العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها، عن طريق المفاضلة والموضوعية بين عدد من البدائل والاختيار الحذر والمدرك والهادف لحل المشكلة التي من أجلها تم صنع القرار.

كما أن صناعة القرار تركز على المهارات الآتية:

١- تحديد الأولويات:

### ومضت

«لا يمكن للمرء أن ينجح في قسم

من حياته بينما هو لا يحسن صنعا

في باقي الأقسام، فالحياة كل لا

يمكن تجزئته». [غاندي]

إن صناعة القرار واتخاذها ميزة ضرورية لكل مدير أو قائد، ومهارات صنع القرار أمور ملحة لتحقيق أقصى درجات الأداء، وهي تتطلب من المدير أو **القائد** أن يميز

بين الأمور من حيث تحديد أولوياتها ومن ثم الحكم عليها.

## ٢- وضع أهداف واضحة:

أول مرحلة في تحقيق الأهداف هو تحديدها. إن الأهداف المحددة تعطي وجهة محددة لعملية صنع القرار، وفي عملية صنع القرار يؤدي وضع الأهداف إلى توضيح المتطلبات.

## ٣- المقاربة المنهجية

### لصنع القرار:

قد يفشل قرار ما، لا لسوء ولكن لظروف خافية حالت دون نجاحه.

هذا الأسلوب نافع عندما

يكون هناك جدل حول

مشاريع متعددة وأبها أنفع وأجدي، وهنا يعتمد المدير إلى توجيه النقاش لتحديد المتطلبات الأولية والثانوية ومدى ملاءمة كل مشروع مع هذه المتطلبات المحددة بما يتوافق مع أهداف الشركة.

**القيادة** تأثير وتأثر و لن تستطيع كقائد أن تؤثر في الآخرين ما لم

### ومضت

«الذي يقود الرجال يجب أن  
يتخذ قراره بسرعة... يجاهد...  
يتكلم بسهولة ووضوح وصراحة...  
يتعاون يساعد... يعمل بثقة  
كبيرة... مخلصاً... صادقاً... مؤمناً  
عنده هدف ومبدأ عال وذكي  
وكفؤ»



تتخلل داخل مشاعرهم وأحاسيسهم وعواطفهم وهذا ما يعرف بالتقمص العاطفي.

### الأساليب الشائعة لاتخاذ القرار:

هناك أربعة أساليب يتبعها مديرو المؤسسات في اتخاذ القرارات وهي:

- ١- الخبرة: استخدام الخبرات السابقة على أساس أن المشكلة الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة.
- ٢- المشاهدة: التقليد وتطبيق الحلول التي اتبعها مديرون آخرون في حل مشاكل شبيهه. ٣- التجربة والخطأ. ٤- الأسلوب العلمي.

### خطوات

### الأسلوب العلمي في

### اتخاذ القرار:

### ١- تشخيص

### المشكلة وتحديد

### الهدف.

### ٢- تحليل المشكلة.

### ٣- تحليل البدائل الممكنة.

### ومضت

« اتخاذ القرار هو مفتاح القيادة، ولكي تتخذ قراراً

سليماً انتبه: لا تغضب أو تخف أو تتبع هواك أو تكن

متوتراً، ولا تفرنك المثالية الزائدة أو تسوّف في الوقت أو

لا تتأكد من صحة المعلومة التي ستبني عليها قرارك. »

٤- تحديد البدائل ومقارنتها واختيار البديل المناسب.

٥- اختيار الحل.

٦- الإعداد للتنفيذ والمتابعة.

تنبيهات:

١- لا يكن قرارك ردة فعل غير مدروسة.

٢- لا تتخذ قراراً مجاملة لاقتراح قدم لك، فإن الناس يغيرون آراءهم،

وقد يغضب عليك من

استرضيته بقرارك، وتبقى

عليك مسئولية القرار.

٣- لا تلجأ لأول حل

يخطر ببالك.

٤- لا تنسخ قرارات اتخذها غيرك، فقد تكون ظروف مؤسستك

ليست كظروف مؤسسته.

٥- نصيحة لصنع القرار الجيد:

١- حدد هدفك أو مشكلتك بدقة.

٢- اجمع المعلومات الكافية.

٣- وسع قاعدة القرار واطلب المشاركة في صنعه من كل الذين لهم

علاقة به.

### ومضت

«لا يستطيع الرجل تغيير  
نفسه بدون الم... فهو نفسه  
كالرخام، وهو نفسه كالنحات.  
[[كسيل كاريل]]»

- ٤- اطلب عدة خيارات وبدائل .
- ٥- وازن بين تلك البدائل ، وحدد نقاط الضعف والقوة فيها .
- ٦- حدد - بالاشتراك مع مجموعتك - الخيار الأمثل .
- ٧- أعط نفسك ومجموعتك فرصة لتصوير جميع النتائج .

٨- السلبية

والإيجابية

المرتبة على

هذا القرار:

٢- وضع

مبشرات

اتخاذ.

### ومضت

«لا تجعل شخصيتك كالزجاج الشفاف الذي يسهل كشف ما وراءه ومعرفة حقيقته لكل عابر سبيل في الحياة الكثير من الفضوليين والمتطفلين بل والأشرار، واجعل لذلك باباً موثقاً وحارساً أميناً يَأْتَمِرُ بأمرك ويفتح ذلك في الوقت المناسب وبالقدر المناسب ولمن هو أهل لذلك ويغلق عند الحاجة لذلك» .

٣- اختر الوقت المناسب لإصداره .

٤- حدد المسؤوليات في تنفيذه .

٥- أعط الدعم المادي والمعنوي لإنجاحه .

٦- تابع تنفيذه .

٧- ضع إجراءات مكتوبة في حال عدم التقيد به .

معوقات اتخاذ القرار:

٢- قصور البيانات والمعلومات.

٣- التردد وعدم الحسم.

٤- السرعة في اتخاذ القرار.

٥- الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار.

٦- عدم المشاركة في اتخاذ القرار.

### ومضت

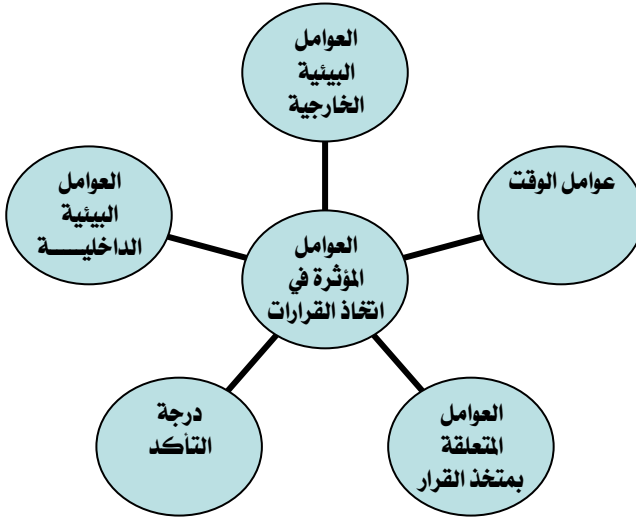
«قبل اتخاذ القرار ناقش نفسك: ما هي الفوائد التي

ستترتب على اتخاذ هذا القرار وما هي الأضرار من اتخاذه، وما

هي الفوائد من عدم اتخاذ القرار وما هي الأضرار أيضاً من عدم

اتخاذه، وحينها ستكون ناجحاً في اتخاذ جميع قراراتك العلمية

- الدعوية - المالية - الأسرية - الوظيفية وغيرها»



## إعادة التعامل مع الآخرين

يمثل الاتصال دوراً مهماً ورئيساً في حياة الإنسان وعلاقاته الاجتماعية وسير مؤسساته. وفي إدارة الهيئات يمثل الاتصال عاملاً حاسماً لتحقيق النجاح حتى إن البعض يبالغ بالقول: إن الإدارة ما هي إلا مجموعة من الاتصالات. ويستند هذا الرأي إلى نتائج الأبحاث التي أثبتت أن المدير يقضي ٨٠٪ من وقته في العمل بالاتصال.

فهو يستمع ويتحدث ويقرأ ويكتب المذكرات والتقارير. وفي بحث آخر كانت النتيجة كما يأتي:

٢٠٪ من وقت المدير أو الرئيس تنفق في اتصالات خارجية خاصة بالعمل.

٣٠٪ اتصالات بالمرؤوسين والمنفذين.

٤٠٪ اتصالات بالمستوى الإداري الأعلى.

١٠٪ تنفق في أداء أعمال فنية.

ولكن ما هو الاتصال؟

الاتصال له مفهوم ضيق أو مادي وهو يعني وسائل الاتصال المادية (التليفونات، الرسائل، البرقيات... إلخ) وله مفهوم أوسع وأشمل ويقصد بذلك:

نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر، وتتفق المفاهيم، وتتخذ القرارات.

أو هو تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المشاعر من خلال عمليات الإرسال والاستقبال.

### ومضت

«إن الإنسان لا يصبح

إنساناً صاحب ضمير إلا إذا رياه

إنسان صاحب ضمير، ومن هنا

يأتي شرف التربية»

ونستنتج من ذلك أن الاتصال

له عناصر هي:

مرسل يقدم مثيراً أو منبهاً (أو

رسالة).

إلى شخص (مرسل إليه) بحيث يدرك معناها المطلوب.

بهدف التأثير في سلوكه والحصول على استجابة.

وهكذا فإن للاتصال أهمية كبيرة فهو وسيلة رئيسة:

لتوجيه سلوك الأفراد اتجاه الأهداف المرغوبة.

توفر البيانات والمعلومات وتنقلها إلى مركز اتخاذ القرار.

تقرب بين الأفكار والمفاهيم للعاملين وتوحد أنماط العمل.

تنقل أفكار العاملين إلى مراكز اتخاذ القرارات.

### عوامل تزيد من فاعلية الاتصالات:

١- الثقة في مصدر الرسالة.

- ٢- المعرفة والوعي الكامل لقيمة المعلومات والبيانات.
- ٣- لغة مفهومة وانتقاء العبارات الواضحة.
- ٤- اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة حتى لا تكون المعلومات عديمة الفائدة.
- ٥- استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى والمفهوم المطلوب (نبرات الصوت، اختيار الكلمات، حركات الوجه).
- ٦- جذب الانتباه الكامل.
- ٧- التحدث بطريقة مشوقة وتجنب الإسهاب الزائد أو الإيجاز الشديد..
- ٨- ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح البصرية (أو السمعية أو الرسوم التوضيحية أو النماذج والبيانات).
- ٩- عدم التسرع في اتخاذ القرارات أو تكوين رأي إلا بعد تلقي الرسالة كاملة.
- ١٠- اختيار المكان المناسب لإبلاغ المعلومات.
- ١١- تنظيم الأفكار قبل عرضها.
- ١٢- الإنصات جيداً.
- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها



تحت الكلمة الإنجليزية (Hman Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو الآتي:

- ١) استمع إليه. ..H: Hear Him
- ٢) احترم شعوره. U: Understand his feeling
- ٣) حرك رغبته. M: Motivate his desire
- ٤) قدر مجهوده. A Appreciate his efforts
- ٥) مده بالأخبار. NNews Him
- ٦) دربه. TTrain Him
- ٧) أرشده. .O: Open his eyes
- ٨) تفهم تفردده. .Understand his uniqueness
- ٩) اتصل به. .C Contact Him
- ١٠) أكرمه. .HHonour Him

## المرونة

دائمًا ما تحدث الحوادث المؤسفة وتغييرات اللحظة الأخيرة في العمل. يحتاج القادة إلى التحلي بالمرونة، وقبول أي تغييرات تأتي في طريقهم. سيقدّر الموظفون قدرتك على قبول التغييرات في حل المشكلة بشكل أخلاقي. وبالمثل، يجب أن يكون القادة منفتحين على الإقتراحات والتعليقات. إذا كان موظفوك غير راضين عن جانب من جوانب بيئة المكتب، فاستمع إلى مخاوفهم وكن منفتحًا لإجراء التغييرات اللازمة. سيقدّر الموظفون قدرة **القائد** على قبول التعليقات المناسبة. تشمل المهارات المتعلقة بالمرونة ما يلي:

- القدرة على تعلم مهارات جديدة
- القدرة على الإستجابة للمشاكل أو القضايا الجديدة
- القدرة على التكيف
- الإرتجال
- التفاوض
- تلقي ردود الفعل.
- التعرف على نقاط القوة والمهارات لدى الأفراد.

## مهارات الحوار وإدارة النقاش

الإنسان اجتماعي بطبعه وطبيعته لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الناس فهو في اتصال مستمر معهم من خلال الحوار والإقناع.

لذلك حفل الحوار ومهاراته بأهمية خاصة خصوصاً لدى **القائد** الناجح إذ هو يتعامل مع أنواع متنوعة من الناس، روى الطبراني بإسناد صحيح عن عمرو بن العاص رضي الله عنه قال: كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يقبل بوجهه وحديثه على شر القوم يتألفه بذلك، وكان يقبل بوجهه وحديثه عليّ حتى ظننت أنني خير القوم».

وللحوار آداب يجب أن يتحلى بها كلا المتحاورين منها:

١- التعامل بالحسنى مع المحاور أو المخالف قال تعالى: ﴿ **وَقُولُوا**

**لِلنَّاسِ حُسْنًا** ﴾ [البقرة: ٨٣].

وقال تعالى: ﴿ **وَجَدِ لَهُم بِآلَتِي هِيَ أَحْسَنُ** ﴾ [النحل: ١٢٥].

وقال صلى الله عليه وسلم: « **الكلمة الطيبة صدقة** » [متفق عليه].

٢- أن يكون الحوار لطلب الحق وليس نصرة للنفس والرأي.

٣- اختيار الوقت والمكان المناسب، فليس كل مكان صالحاً

للحوار وليس كل زمان كذلك.

٤- مراعاة المقاصد الإيجابية عند الطرف الآخر وإحسان الظن به.

٥- احترام الطرف الآخر مهما كان جنسه أو مذهبه أو ديانته.

٦- الإنصاف والعدل مع الخصوم.

### ومضت

« السعي للتميز يعني ثلاثة أمور رئيسية:

✓ الإيمان: وذلك بالمداومة على رفع مستوى الإيمان  
بفعل الطاعات واجتناب المنكرات والإكثار من  
النوافل.

✓ الاحتراف: وذلك برفع مستوى الإنتاج والكفاءة  
والفعالية في عملك أو مهنتك.

✓ العلاقات: وذلك بالمداومة على رفع مستوى  
علاقتك الإيجابية مع الآخرين.

## صفات المحاور الناجح:

١- أن يتقن فن الإنصات والاستماع  
للآخر

٢- أن يكون لبقاً في العبارات  
والتعاملات.

٣- أن يتقن فهم الآخر بغرض معرفة  
سماته الظاهرة ضعفاً وقوة.

٤- أن يتحلى بالهدوء ورباطة  
الجأش.

٥- أن يكون قوي البديهة وحاضر الفكر.

٦- أن يعمل على ضبط النفس.

٧- أن يكون متواضعاً للآخرين.

٨- دماثة الأخلاق وهذه من أهم الصفات، فحسن الخلق جماع كل ما

سبق.

## وسائل تقوية مهارة الحوار:

إذا أردت أن تكون ماهراً في الحوار والمحاورة فعليك بما يأتي:

مهارة الاقناع من  
أهم المهارات التي لا  
غنى للقائد عنها؛  
فاختلاف وجهات  
النظر وتضارب  
المصالح أمر طبيعي لا  
بد من تقبله والتعاطي  
معه بحكمة تامة

- إخلاص النية لله تعالى والانتصار للحق حتى لو كان ضده.
- الاستعداد والتحضير للحوار تحضيراً جيداً واستكشاف خفايا الموضوع والتزود بالمعلومات.
- تدريب النفس على ممارسة مهارة الإنصات للآخرين.
- إتقان فن السؤال من حيث مضمونها ووقت طرحها وأسلوبها.
- الالتزام بالعقل والمنطق والبحث عن الدليل.
- استخدام الوسائل التعليمية وضرب الأمثلة الحسية.
- الاستفادة من النماذج المثالية في الحوار والمناقشة.

### ومضت

« القيادة التحويلية: للقائد فيها أربعة مهام رئيسية:

**أولاً:** تحديد الرؤية "أي صورة المستقبل المنشود".

**ثانياً:** إيصال الرؤية للأتباع، فلا قيمة للرؤية إذا لم يفهما

الأتباع ويؤمنوا بها.

**ثالثاً:** تطبيق الرؤية، فالقائد الفعال الناجح لا يكتفي

الرؤية بل يعيشها.

## فن إدارة الوقت

الوقت رأس مال المسلم في هذه الحياة، أثنى من الذهب والفضة والدراهم إذ إن الأموال تذهب وتعود وأما الوقت فهو يذهب بلا عودة إلى يوم القيامة.

لذا فاحترس من وحوش الوقت الخمسة واحذرهم أن يأكلوك.

في الحديث قال رسول الله ﷺ: «اغتنم خمساً قبل خمس: شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك»<sup>(١)</sup>.

### ماذا نعني بإدارة الوقت؟

- إدارة الوقت تعني أولاً إدارة الذات، فهي نوع من إدارة الفرد نفسه بنفسه.
- إدارة الوقت هي إدارة الأعمال التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح، يومياً ٢٤ ساعة.
- إدارة الوقت هي محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه،

(١) أخرجه الحاكم وهو صحيح، صحيح الجامع [١٠٧٧].

بدلاً من أن يفرض سيطرته علينا.

- إدارة الوقت هي إدارة السلوك والشخصية.
- هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف.

روى البخاري من حديث ابن عباس رضي الله عنهما قال: «نعمتان مغبون فيهما

كثير من الناس الصحة والفراغ»<sup>(١)</sup>.

قال الحافظ ابن حجر: فمن استغل صحته وفراغه في طاعة الله فهو المغبوط، ومن استغل صحته وفراغه في معصية الله فهو المغبون. والفراغ أنواع: الفراغ القلبي، والفراغ النفسي، والفراغ العقلي.

### الفراغ القلبي:

أن يفرغ القلب من الإيمان!! وهو أخطر أنواع الفراغ على الإطلاق. إذا فرغ القلب من الإيمان فصاحب هذا القلب ميت وإن تحرك بين الأحياء فالقلب وعاء الإيمان كما قال المصطفى في حديث النعمان الذي رواه الشيخان وفيه: فإن عمر القلب بالإيمان ما شعر الإنسان أبداً بالفراغ

(١) أخرجه البخاري ح (٦٤١٢).



لأنه في كل لحظة سيتلذذ بالأنس بالله.

قال شيخ الإسلام ابن تيمية: مساكين والله أهل الدنيا خرجوا من الدنيا ولم يتذوقوا أطمع وأحلى ما فيها.

قيل: وما أطمع ما فيها؟!

قال: ذكر الله والأنس

بلقائه.

### ومضت

إن أخطر مشكلة تواجه الأمم والأفراد مشكلة ضياع الأوقات إذ إن ذلك يعني ضياع الحياة، وكل فائت قد يستدرك إلا فائت الزمن، ولذلك تذكر دائماً هذه العبارات وكتبها أمامك بخط عريض: «الوقت لا يتوالد، ولا يتمدد، ولا يتوقف، ولا يرجع للوراء، بل للأمام دائماً».

### الفراغ النفسي:

النفس إن لم تشغلها بالحق شغلتك بالباطل إن لم تظمها بالطاعات قادتك إلى المعاصي والزلات.

النفس أمانة: ﴿ إِنَّ النَّفْسَ لَأَمَّارَةٌ بِالسُّوءِ إِلَّا مَا رَجَعْتَنِي ﴾ [يوسف: ٥٣].

### الفراغ العقلي:

حياته دمار وآخرته بوار بدليل تصايح أهل النار وهم في النار بين يدي الواحد القهار يتصايحون أنهم كانوا لا يحملون عقولاً لا يعقلون بها.

صور من حرص السلف رضوان الله عليهم على وقتهم:

لقد ضرب لنا السلف أروع الأمثلة في استغلالهم لأوقاتهم، فلا يكاد

الواحد منا يسمع تلك الروايات التي تحكي لنا عن كيفية استثمارهم لأوقاتهم في العمل والعلم، وقبل ذلك كله في العبادة إلا ويخال تلك الروايات من الأساطير لما يظهر فيها من جدهم واجتهادهم وجعلهم الآخرة نصب أعينهم.

فتشبهوا إن تكونوا مثلهم إن التشبه بالرجال فلاح

هذا الإمام أبو بكر الأنباري يدخل عليه الطبيب في مرض موته فينظر إلى بوله ويقول له: «قد كنت تفعل شيئاً لا يفعله أحد» ثم يخرج فيقول: «ما يجيء منه شيء»، أي أنه فقد الأمل في شفائه ويعود إليه ويسأله: «ما الذي كنت تفعل» فيقول الإمام رحمته الله: «كنت أعيد في كل أسبوع عشرة آلاف ورقة» أي يقرأ ويكتب ويحفظ عشرة آلاف ورقة أسبوعياً.

وهذه امرأة الإمام الزهري -شيخ الإمام مالك صاحب المذهب المعروف - تشكو من تعلق زوجها بالكتب فتقول: والله إن هذه الكتب أشدُّ عليّ من ثلاث ضرائر<sup>(١)</sup>.

وهذا العلامة ابن الجوزي يقول عن نفسه: «وإنني أُخبر عن حالي ما أشبع من مطالعة الكتب وإذا رأيت كتاباً لم أره فكأنني وقعت على كنز

فلو أنني قلت إنني قد طالعت عشرين ألف مجلد كان أكثر و أنا بعد في طلب الكتب»<sup>(١)</sup>.

وهذا عبد الرحمن بن تيمية يحكي عن جده فيقول: «كان الجد إذا دخل الخلاء يقول لي: اقرأ هذا الكتاب و ارفع صوتك حتى أسمع» مخافة أن يضيع الوقت الذي يدخل فيه الحمام دون استفادة.

أما إمام المفسرين علي مر العصور ابن جرير الطبري فيحكي عنه أنه مكث أربعين عاماً يكتب في كل يوم أربعين ورقة.

يقول عبد الرحمن ابن الإمام أبي حاتم الرازي «ربما كان يأكل وأقرأ عليه ويمشي وأقرأ عليه ويدخل الخلاء وأقرأ عليه ويدخل البيت في طلب شيء وأقرأ عليه»<sup>(٢)</sup> فكانت ثمرة هذا المجهود وهذا الحرص على استغلال الوقت كتاب الجرح والتعديل في تسعة مجلدات وكتاب التفسير في مجلدات عدة وكتاب السند في ألف جزء.

وأعجب من ذلك ما ذكره عن أبي الوفاء ابن عقيل الحنبلي، وهذا الرجل له كتاب اسمه (الفنون) طبع منه مجلدان، وهذا الكتاب يقع في ثمانمائة مجلد، قال ابن رجب في ذيل الطبقات: حدثني فلان أنه رأى منه

(١) صيد الخاطر، ٣٦،

(٢) سير أعلام النبلاء ٢٥١/١٣

المجلد كذا بعد الأربعمائة، وهذا كتاب واحد!! فكيف صنف كتاباً بهذه الضخامة؟ إلى جانب كتبه الأخرى، إلى جانب الدروس التي كان يلقيها، إلى جانب حياته، فكان له زوجة وأولاد وكان عنده مشاكل وكان له رحم، فمن أين وجد الوقت حتى يصنف مثل هذا الكتاب.

اسمع إليه يقول: إنه لا يحل لي أن أضيع ساعة من عمري، حتى إذا كلّ لساني عن مناظرة وبصري عن مطالعة، استرحت فأعمل فكري حال استراحتي، فلا أقوم إلا وقد خطر لي ما أسطره، وإنني أسطر بجهدني أوقات أكلي، حتى إنني أختار خث الكعك وتحسيه بالماء على الخبز لأجل ما بينهما من التفاوت في المضغ<sup>(١)</sup>.

فرجل يلاحظ الوقت ما بين مضغ الخبز والكعك، لا يمكن أن يضيع ساعتين أو ثلاثاً أو أربعاً وهو يحرص على دقيقتين، فكانوا يحرصون على الأنفاس؛ لأن الأنفاس هي العمر، وبقدر استكمالك للعمر يكون جزاؤك في الآخرة.

الجنيد بن محمد أحد الصالحين، وهو في سكرات الموت، فأخذ يقرأ القرآن، فأتى الناس -قرايته وجيرانه- يحدثونه، وهو في مرض الموت، فسكت وما حدثهم، وأخذ يقرأ القرآن، قال له ابنه: يا أبتاه! أفي

(١) قيمة الزمن عند العلماء ص: ٣٨.

هذه الساعة تقرأ القرآن؟! قال: ومن أحوج الناس مني بالعمل الصالح، فأخذ يقرأ ويقرأ حتى انتهى.

الخطيب البغدادي المحدث الكبير، كان يأخذ كتاباً إلى المسجد، ويقرأ ذاهباً وآيياً، قيل له في ذلك، قال: أحدث الكتاب، ويحدثني.

وقال أحد الصالحين لتلاميذه: «إذا خرجتم من المسجد فتفرقوا لتقرأوا القرآن، وتسبحوا الله، فإنكم إذا اجتمعتم في الطريق، تكلمتم وضاعت أوقاتكم».

قال ابن الجوزي في كلام ما معناه في صيد الخاطر: «لمحت فإذا الناس يضيعون الأوقات؛ فهذا يجلس فارغاً في السوق، وهذا يتناول المشايخ على وجه الخدمة»، أي: يزورهم، وأصبحت الآن الزيارات كثيرة خاصة بين الشباب، يزوره في الله، ويسهره إلى الساعة (اثنتين) في الله، ويضربه في الله، ويغتابه في الله، أصبح كل شيء في الله، وهذه مضيعة للوقت، إذا لم تحدد الزيارة بجدول لعمل، وإلا فالضياع الحتم الذي ما بعده ضياع.

وقد روي عن ابن عباس: أنه مر على رجلين يتصارعان فقال: «ما بهذا أمرنا بعد فراغنا».

وروي عن عمر رضي الله عنه أنه قال: «إني لأكره لأحدكم أن يكون خالياً سهلاً، ليس في عمل دنيا ولا دين».

ابن القيم يبين لنا عظمة الوقت وعظمة الجريمة المرتكبة في تبذيره وتضييعه، حينما يقول: إضاعة القلب وإضاعة الوقت: إضاعة القلب من إيثار الدنيا على الآخرة، وإضاعة الوقت من طول الأمل، فاجتمع الفساد في اتباع الهوى وطول الأمل.

ولذلك يقول رحمته: «لذة كل أحد على حسب قدره وهمته وشرف نفسه، أي: على حسب همة الإنسان وقدره وشرفه يكون اهتمامه واستغلاله للوقت»<sup>(١)</sup>.

وقال أيضاً: « فأشرف الناس نفساً وأعظمهم همة وأرفعهم قدراً من لذتهم في معرفة الله ومحبته والشوق إلى لقائه والتودد إلى ما يحبه ويرضاه».

ويقول ابن كثير عن الحافظ أبي الحجاج المزي وكان قد أصهر منه: «وقفني كلمة سمعتها من أبي الحجاج المزي الحافظ، سمعته يقول على هذه الأعواد -يعني: على أعواد المنبر-: إن امرأً ذهبت ساعة من عمره في غير ما خلقت له لحري أن تطول عليه حسرته يوم القيامة».

ولذلك لا بد للإنسان المسلم أن يعلم أنه ليس هناك وقت يسمى

وقت فراغ، ولا وقت يسمى وقت خلو وبطالة من العمل، ولذلك قال ابن الجوزي: «ينبغي للإنسان أن يعرف شرف زمانه وقدر وقته، فلا يضيع منه لحظة في غير قربة، وليس فقط لا يضيع بل يقدم الأفضل فالأفضل من القول والعمل، ولتكن نيته في الخير قائمة من غير فتور، ولربما يعجز عنه البدن من العمل».

يقول ابن القيم رحمته: «وأعرف من أصابه مرض من صداع وحمى وكان الكتاب عند رأسه، فإذا وجد إفاقة؛ قرأ فيها، فإذا غلب؛ وضعه، انظر حتى حال المرض، إذا وجد خفة؛ فتح الكتاب وقرأ، وإذا اشتد عليه أرجع الكتاب عند الوسادة».

وتدبر أخي المسلم معي ما قاله هذا الحكيم «من أمضى يوماً من عمره في غير حق قضاءه، أو فرض أداه أو مجد أثله أو حمد حصله أو خير أسسه أو علم اقتبسه فقد عتق يومه وظلم نفسه».

لذلك علينا أن نغتني الأوقات وأن نجعل حياتنا كلها لله، فلا نضيع من أوقاتنا ما نتحسر عليه يوم القيامة، فالوقت سريع الانقضاء، فهو يمر مر السحاب وفي ذلك قيل:

مرت سنين بالوصال وبالهناء فكأنها من قصرها أيام  
ثم انثنت أيام هجر بعدها فكأنها من طولها أعوام  
ثم انقضت تلك السنون وأهلها فكأنها وكأنهم أحلام

حسب بعض العلماء وبعض الحكماء ذلك فقالوا: وجدنا أن الإنسان العادي ينام ثلث عمره، إذاً فسوف ينام ثلث هذه الأربعين، ثم كم لطعامه، وكم لشرابه، ثم كم يأخذ الناس من وقته في الأمور المباحة، فإن بعض الناس يسلم عليك فيريد من وقتك نصف ساعة، وهذا شيء نشاهده نحن، طفل يمسك بك ويضيع عليك ساعة، وكثير من الناس لا يشعر بقيمة هذا الزمن ولا بأهميته وكأن أمراً ما كان! ولو دقق وحسب لوجد أن العمر ضيق وقصير بشكل يدعو إلى الغرابة.

الوقت من اليوم مجموع الوقت من العمر الافتراضي النسبة المئوية لمن تعمّر ٧٠ سنة .

### لصوص الوقت:

- المقاطعات والزيارات المفاجئة.
- الاتصالات الهاتفية غير المنتجة.
- - الاجتماعات غير الفعالة.
- التسويف أو التأجيل بأعذار واهية.
- - الأهداف غير الواضحة.
- المعلومات الضعيفة (النقص في المعلومات).
- عدم تحديد الأولويات.
- عدم القدرة على قول «لا».



• عدم تخطيط الوقت.

• انخفاض الروح المعنوية.

• الإصغاء غير الجيد.

### أمور تساعدك على تنظيم وقتك:

هذه النقاط التي ستذكر أدناه، هي أمور أو أفعال، تساعدك على تنظيم وقتك، فحاول أن تطبقها قبل شروعك في تنظيم وقتك.

• وجود خطة، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة.

• لا بد من تدوين أفكارك، وخططك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يُعدُّ مجرد أفكار عابرة ستنساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خططك.

• بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، لا تقلق ولا ترمم بالخطة فذلك شيء طبيعي.

• الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا، لا تيأس، وكما قيل: أتعلم من أخطائي أكثر مما أتعلم من نجاحي.

• يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص

والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت، فأيهما ستختار؟ باختصار اختر ما تراه مفيداً لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك.

- اقرأ خطتك وأهدافك في كل فرصة من يومك.
- استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم وقتك، كالإنترنت والحاسوب وغيره.
- تنظيّمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهرك بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك.
- الخطط والجداول ليست هي التي تجعلنا منظمين أو ناجحين، فكن مرناً في أثناء تنفيذ الخطط.
- ركز، ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة إن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً.

اعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجزها، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي في المحيطين بك.

### معوقات تنظيم الوقت:

المعوقات لتنظيم الوقت كثيرة، فلذلك عليك تجنبها ما استطعت ومن أهم هذه المعوقات ما يأتي:

- عدم وجود أهداف أو خطط.
- التكاسل والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت، فتجنبه.
- النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات.
- مقاطعات الآخرين، وأشغالهم، والتي قد لا تكون مهمة أو ملحة، اعتذر منهم بكل لباقة، لذا عليك أن تتعلم قول لا لبعض الأمور.
- عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم.
- سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشكلات تلتهم وقتك.

### خطوات تنظيم الوقت:

هذه الخطوات بإمكانك أن تغيرها أو لا تطبقها بتاتا، لأن لكل شخص طريقته الفذة في تنظيم الوقت المهم أن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت. لكن تبقى هذه الخطوات هي الصورة العامة لأي طريقة لتنظيم الوقت.

- فكر في أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة.
- أنظر إلى أدوارك في هذه الحياة، فأنت قد تكون أباً أو أمّاً، وقد تكون أختاً، وقد تكون ابناً، وقد تكون موظفاً أو عاملاً أو مديراً، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه، فالأسرة بحاجة إلى رعاية

وبحاجة إلى أن تجلس معهم جلسات عائلية، وإذا كنت مديراً لمؤسسة، فالمؤسسة بحاجة إلى تقدم وتخطيط واتخاذ قرارات وعمل منتج منك.

• حدد أهدافاً لكل دور، وليس من الملزم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً، فبعض الأدوار قد لا تمارسها لمدة، كدور المدير إذا كنت في إجازة.

• نظم، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه، كأهداف تطوير النفس من خلال دورات أو القراءة، أو أهداف عائلية، كالخروج في رحلة أو الجلوس في جلسة عائلية للنقاش والتحدث، أو أهداف العمل كعمل خطط للتسويق مثلاً، أو تضع أهدافاً لعلاقاتك مع الأصدقاء.

• نفذ، وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك، وكن مرناً في أثناء التنفيذ، فقد تجد فرصاً لم تخطر ببالك في أثناء التخطيط، فاستغلها ولا تخش من أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل.

• في نهاية الأسبوع قيم نفسك، وانظر إلى جوانب التقصير فتداركها.

### إدارة الوقت عادة:

إن المحافظة على الوقت وإدارته الإدارة الجيدة عادة يكتسبها الإنسان متى ما أراد ذلك، ولو أردنا أن نعرف كيف تتكون هذه العادات لوجدنا أن العادة هي النقطة التي تلتقي فيها المعرفة والمهارة والرغبة.

مهم وعاجل	مهم وغير عاجل
الحضور للعمل قضاء الحاجات الضرورية	التخطيط للحياة التعلم الذاتي
غير مهم وعاجل	غير مهم وغير عاجل
قبول دعوات الأصدقاء الرد على الهاتف	السهر الطويل إضاعة الوقت

المربع الأول مهم وعاجل مربع الطوارئ:

وفيه نعيش تحت وطأة ضغوط العمل وإدارة الأزمات وردود الأفعال

المربع الثالث غير مهم وعاجل مربع الخداع:

غياب للتخطيط فقدان للتحكم والسيطرة على الوقت وعلاقات

ضعيفة

المربع الرابع غير مهم وغير عاجل مربع الضياع:

جو من عدم اللامبالاة والاعتماد على الآخرين وربما ضياع الأسرة

والمستقبل المهني.

المربع الثاني مهم وغير عاجل مربع التخطيط والإبداع:

رؤية بعيدة المدى، توازن فريد، جدية وانضباط مع قلة في المشاكل والأزمات.

**أساليب تعامل القادة مع الوقت:**

القائد المنظم تنظيماً مبالغاً فيه : هذا الصنف يبالغ بشده في تنظيم لوقته .

القائد الفوضوي : مكتبه كأنه سيرك وأوراق هنا وملفات هناك والكتب غير مرتب.

القائد المضغوط: مشغول جدا يرى أن الساعات الرابع والعشرين المقدره له في اليوم غير كافيه.

القائد المنظم: يؤمن بقيمة الوقت يتعامل بمرونة مع جداوله.

## تشكيل وإدارة الفريق الجماعي

يتمثل مفهوم فريق العمل بأنه «عدد من الأفراد بخلفيات مختلفة في المهارة والمعرفة، يتم اختيارهم من مجالات مختلفة بالمنظمة لأداء مهمة محددة ومعروفة».

### أبرز خصائص فريق العمل هي:

- ١- يجمع بينهم هدف مشترك.
- ٢- يشعر كل منهم بانتمائه للفريق.
- ٣- توجد بينهم مهام وعلاقات متبادلة.
- ٤- يشتركون في قيم ومبادئ متفق عليها لتنظيم سلوك وتصرفات الفريق في أثناء أداء المهمة.

### مسؤوليات الفريق:

- ١- أداء المهمة المناطة بهم.
- ٢- حل مشكلات العمل وابتكار الحلول لها.
- ٣- التدريب والتطوير لأعضاء المنظمة.
- ٤- الدعم والنماء للمنظمة.

### مهارات قائد الفريق:

- ١- القدرة على حل النزاعات.
- ٢- القوة في اتخاذ القرارات.
- ٣- حسن التعامل مع الآخرين.
- ٤- القدرة على إدارة الاجتماعات والتخطيط لها.
- ٥- الإدارة المثلى للوقت.
- ٦- تحفيز أعضاء الفريق.
- ٧- قبول الرأي الآخر.

### مهارات أعضاء الفريق:

- ١- امتلاك مهارة العمل الجماعي.
- ٢- حسن التعامل مع الآخرين.
- ٣- القدرة على التفكير الإيجابي.
- ٤- القدرة على الإنجاز.
- ٥- المحافظة على الوقت.
- ٦- العمل بروح الفريق.
- ٧- تقبل الرأي الآخر.

### صفات الفريق الناجح:

- ١- أن يعمل لهدف مشترك وواضح.



- ٢- النتائج النهائية للفريق تنسب للجميع.
- ٣- كل عضو يكمل الآخر ولا يكرره.
- ٤- الدافع الأساسي للفريق هو الإنتاج.
- ٥- كل عضو له نفس الحقوق والامتيازات في الثواب.
- ٦- الانسياب الحر للمعلومات داخل الفريق.
- ٧- وجود قيادة راشدة.
- ٨- تسمع وتفهم، توجه وترشد، تستشير وتنفذ.

### معوقات العمل مع الفريق:

- ١- الفشل في مهارة الاتصال.
- ٢- النزاع في بيئة العمل.
- ٣- الفروق الفردية الواضحة بين أعضاء الفريق.
- ٤- عدم تحديد المهام بدقة للفريق.
- ٥- عدم الاستعداد لدى البعض للعمل بروح الفريق الواحد.
- ٦- الاتكالية من بعض الأعضاء على إنجازات الآخرين مما يجعل العمل على بعض أعضاء الفريق وليس الجميع.

### مهارة الإنصات:

من أهم مزايا الفريق الناجح القدرة على الإنصات، والإنصات مهارة يمكن للجميع أن يطورها متى ما أراد ذلك، ولتطوير مهارة الإنصات يذكر روبرت مونجمري بعض القواعد لذلك منها:

القاعدة الأولى: النظر إلى الشخص الذي يتحدث إليك – ليس مجرد الحملقة بل الهدف ألا تبعد نظرك عنه.

القاعدة الثانية: التشجيع على إلقاء الأسئلة.

القاعدة الثالثة: عدم مقاطعة المتحدث.

القاعدة الرابعة: إذا اضطررت للمقاطعة فلا تلجأ إلى تغيير الموضوع.

القاعدة الخامسة: أن تصغي مع استبعاد العاطفة.

القاعدة السادسة: أن تكون مصغياً متجاوباً. ويلخص مونجمري الممارسة الإصغائية في القدرة على التوغل في الشخص الآخر ورؤية الأشياء من خلال وجهة نظره الشخصية إن الغرض هنا قد يهدف إلى محاولة الإصغاء بعيوننا وقلوبنا إلى جانب آذاننا.

القائد الناجح هو الذي يستطيع تعلم  
لغة القلب وممارستها ببراعة، يستطيع  
إخراج أفضل ما لدى الآخرين وكسب حبيهم  
واحترامهم؛ بالتقدير والاحترام

## إدارة الاجتماعات

إن الطريقة التي يتم بها التعامل مع الاجتماعات التي يتم عقدها، تحدّد بشكل أساسي مدى النجاح الذي يمكن أن تحقّقه هذه الاجتماعات في بلوغ أهدافها. وهذا لا يتوقف فقط على أسلوب إدارتها في أثناء انعقادها، بل يتوقف أيضاً على أسلوب الإعداد المسبق لها، وأسلوب المتابعة اللاحقة لما تم الاتفاق على تنفيذه في أثنائها.

### مقومات الاجتماع الناجح

من أجل توفير مقومات النجاح لأيّ من الاجتماعات التي يتم عقدها لا بد من القيام بما يأتي:

- ١- التأكّد من أن هناك حاجة فعلية لعقد الاجتماع.
- ٢- تحديد الهدف الذي يتم عقد الاجتماع لتحقيقه بدقة ووضوح.
- ٣- اختيار الأشخاص المناسبين لدعوتهم إلى حضور الاجتماع.
- ٤- تحديد التاريخ والوقت الملائمين للجميع لعقد الاجتماع، وكذلك المدة المخصصة له.
- ٥- تحديد المكان الملائم لعقد الاجتماع.
- ٦- تحضير جدول أعمال واضح ودقيق للاجتماع.
- ٧- التأكّد من أن الدعوة إلى حضور الاجتماع تتضمن هدف

الاجتماع والمشاركين فيه وتاريخ ووقت ومكان انعقاده والمدة المخصصة له، بالإضافة إلى جدول أعماله والمستندات والوثائق المطلوب من المشاركين إعدادها وإحضارها معهم إلى الاجتماع.

٨- التجهيز الكامل والدقيق للاجتماع، والاستعداد الميداني لعقده، بما في ذلك مكان الاجتماع والأدوات المساعدة اللازمة.

٩- تزويد المشاركين بكافة المعلومات الضرورية لمساهمتهم الفعالة في الاجتماع.

١٠- الاستعداد الجيد والمناسب للمدعوين إلى حضور الاجتماع، وذلك بهدف المشاركة الفاعلة فيه.

١١- بدء الاجتماع في الوقت المحدد له بالضبط، وذلك بعد أن يكون قد تم إبلاغ المشاركين ضرورة أن لا يتأخروا عن هذا الوقت.

١٢- الحرص أثناء الاجتماع، على التزام جدول الأعمال المقرر، وذلك مهما كلف الأمر، لأن أي مخالفة لبنوده تفتح الباب واسعاً أمام حالة من الفوضى تؤدي حتماً إلى إفشال الاجتماع ومنعه من تحقيق الهدف المرجو من انعقاده.

١٣- استماع رئيس الاجتماع باهتمام إلى كل ما يطرحه المشاركون من أفكار وآراء وملاحظات من خلال الاجتماع.

١٤ - تشجيع المشاركين على إبداء الملاحظات البناءة وطرح الأفكار الخلاقة التي تقدّم عناصر جديدة تسهم في تحقيق الهدف المتوخى من الاجتماع.

١٥ - عدم احتكار رئيس الاجتماع للنقاش أو محاولة السيطرة عليه، وذلك لإفساح المجال للآخرين أيضاً للحصول على فرصتهم العادلة في إبداء الرأي ووجهة النظر.

١٦ - احترام رئيس الاجتماع لآراء وأفكار وملاحظات جميع المشاركين في الاجتماع، حتى ولو لم تكن متوافقة مع آرائه وأفكاره.

١٧ - عدم النظر إلى تعدد الآراء والأفكار على أنه أمر سلبي، بل اعتباره وسيلة ضرورية للوصول إلى القرار الأفضل والأنسب.

١٨ - تمتع رئيس الاجتماع بالموضوعية، وعدم تحييزه لبعض المشاركين دون الآخرين.

١٩ - تمتع رئيس الاجتماع بالمرونة والجرأة في تغيير رأيه، إذا ما تكشفت له حقائق جديدة أثناء الاجتماع.

٢٠ - اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق الهدف المتوخى من الاجتماع، وذلك دون أيّ تسرع.

٢١ - توزيع مسؤولية متابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها خلال الاجتماع، على مختلف المشاركين فيه.

٢٢- تحديد تاريخ أقصى لإنجاز كل قرار مطلوب تنفيذه لاحقاً، على أن لا يتم تجاوز هذا التاريخ مهما كان الثمن.

٢٣- التأكد من أن الجميع قد فهم واستوعب ما هو مطلوب منه تنفيذه بعد الاجتماع.

٢٤- توثيق الاجتماع، من خلال تدوين محضر الاجتماع بالدقة والتفصيل المطلوبين.

### ومضت

«الإنسان من غير مشروع شخصي

يلتزم به، ويهبه عمره ووقته، يشعر

بالضالة والتفاهة، كما يشعر بأن

حياته مملّة ومحدودة.. فما

مشروعك لخدمة دينك؟»

٢٥- بعد انتهاء الاجتماع، إرسال مذكرة خطية إلى كل من المشاركين تتضمن ما هو مطلوب إنجازه والتاريخ المتوقع للإنجاز، مع تحديد أي نوع من التنسيق يحتاج إلى القيام به مع الآخرين.

٢٦- متابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في أثناء الاجتماع، وذلك لضمان تنفيذها في الأوقات المحددة لها.

## مهارة بناء العلاقات

تتطلب القيادة القدرة على بناء والحفاظ على فريق قوي ومتعاون من الأفراد الذين يعملون لتحقيق نفس الهدف. يتطلب بناء الفريق نقاط قوة قيادية أخرى، مثل مهارات الإتصال الفعال وحل النزاعات. من المحتمل أن يكون بناء العلاقات أحد أهم المهارات بالنسبة إلى الدور القيادي لأنه يجعل التواصل بين المهام والمسؤوليات والأهداف أكثر فعالية. ستستفيد من خلال قدرتك على تقييم نقاط القوة وتفويض المهام وإكمال أهدافك بسلاسة أكبر. يتمتع القائد الناجح الماهر في بناء العلاقات أيضًا بالمهارات التالية:

- التعاون
- الإدارة
- اجتماعي
- التواصل
- الإستماع الفعال
- العمل بروح الفريق الواحد

## الفصل السادس واجبات القيادة

أولا بناء القدرات المؤسسية للمنظمة

ثانيا : فهم القائد لجوانب عمله ودقائقه

ثالثا: إعطاء مثل أعلى للمرؤوسين

مشكلات تواجه القيادة

التعامل مع طعاب العراس

نصائح للناجدين



**واجبات القيادة :**

واجبات القائد وأساليب القيادة الناجحة ومبادئها فيما يلي :-

أولاً: بناء القدرات المؤسسية للمنظمة.

ثانياً: دعم الشفافية في محيط العمل.

ثالثاً: إعطاء مثل أعلى للمرؤوسين.

أولاً: بناء القدرات المؤسسية للمنظمة:

وهو ما يعنى رفع القدرة لتحقيق المهام بنجاح، ويشمل هذا الجانب رفع كفاءة المرؤوسين وكذلك كفاءة المعدات.

ونعنى هنا كفاءة الأفراد سواء من النواحي البدنية أو العقلية أو المعنوية ووسيلة القائد لتحقيق ذلك ما يلي :-

**١ - الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الفرد:**

عقد الدورات التدريبية اللازمة للمرؤوسين وفقاً لاحتياجات المؤسسة الواردة في الخطة وإعداد المناقشات العلمية وعقد المسابقات وتقديم المكافآت للمتفوقين في هذا المجال وتوفير الظروف الملائمة كالاتمام بالأحوال المعيشية والصحية والتغلب على مشكلات الدارسين ومعوقات التدريب.

تعريف التدريب:

هو النشاط الذي يبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنمية وصقل خبراتهم ورفع مستوى ادائهم ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع.

الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب:

- ١ - اتساع اعمال المنظمة (اضافة منتج جديد أو خدمة جديدة، عمل تصميم جديد، فرع جديد منشأة جديدة).
- ٢ - تغيير في المنظمة (تغيير في السياسات، تغيير في الهيكل التنظيمي).
- ٣ - موظفون جدد ( انضمام موظفون جدد، ترقية الى وظيفة أعلى، نقل الى وظيفة أخرى).
- ٤ - مشاكل انتاجية أو سلوكية (انخفاض الانتاجية، انخفاض مستويات الاداء، شكاوى العاملين).

أهمية التدريب:

تكمن في تحسين الأداء الحاضر والتأهيل لمستويات أكبر في المستقبل كما أنه مهم بالنسبة للأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة خاصة الاعمال التي لم يسبق لهم التدريب عليها فيحتاجون للتدريب على

طبيعتها

٢- التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية عن طريق:

-توصيف الوظائف والاعمال ومقارنتها بمؤهلات وخبرات شاغليها.

-معدلات الاداء.

-تقارير الكفاية.

-آراء الرؤساء.

-آراء العاملين أنفسهم.

الحفاظ على كفاءة الأجهزة والمعدات :-

الفرد والمعدات عنصران أساسيان يكمل كل منهما الآخر، ولا تتحقق كفاءة الأداء إلا إذا صلح الجانبان؛ فالفرد الكفء بالمعدات التالفة أو غير المناسبة لا قيمة له؛ والمعدات الصالحة في يد فرد غير كفء لا طائل من ورائها، ويتم ذلك بالإلمام بخصائص المعدات وطرق وأساليب استخدامها، وكيفية التفتيش عليها والعناية بصيانتها وأجراء التفتيشات المفاجئة والدورية، ومحاسبة المسؤولين ومكافأة المتميزين.

تحقيق النظام والانضباط :-

يسعى القائد الناجح الى غرس النظام والانضباط بين مرؤوسيه باعتبار حالة عقلية تجعل من الطاعة والسلوك السليم أمرا يتم بدافع ذاتي

ويحدث ذلك من خلال تنمية الدافع الذاتي على النظام والانضباط من خلال مكافأة المحسن وعقاب المسيء، ويكون **القائد** قدوة حسنة لمرؤوسيه وتفادى توقيع الجزاء الجماعي الشامل على المرؤوسين لأخطاء اقترفها إحداهم أو بعضهم والاقتصر على محاسبة المخطئ فقط بتوقيع العقوبات الرادعة على ذلك المخطئ خاصة في حالة الإصرار على الخطأ أو تكراره، والحفاظ على كرامة المرؤوس وتشجيعه على الاعتزاز بنفسه بالبعد عن العقوبات غير المشروعة كالإهانة أو التعدي - مراعاة العامل البشري والفروق - الفردية في معاملة المرؤوسين فلكل شخصيته وخصائصه المميزة فقد يكون توجيه الكلمة المجردة هو العامل الرادع والأمثل لتعديل سلوك أحد المرؤوسين.

### رفع الروح المعنوية للمرؤوسين: -

يقصد بالروح المعنوية الحالة النفسية والذهنية والعصبية لإفراد المجموعة التي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيها وتحدد رغبتهم في التعاون وقدرتهم على الإنتاج.

وهي بمعنى آخر تعنى محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد.

والروح المعنوية العالية تعكسها مظاهر معينة مثل حماس العاملين بالمؤسسة واهتمامهم بعملهم وإظهارهم لروح المبادرة والابتكار،

وامتثالاهم للأوامر والتعليمات والرغبة الاختيارية للتعاون مع الآخرين وربط أهدافهم الشخصية بأهداف العمل والولاء للقيادة والشعور بالفخر والانتماء للمؤسسة والإقبال على العمل بإنتاجية عالية -والصمود في المواقف العصيبة، وهو ما ينعكس بصورة شاملة على تحقيق الأهداف العامة.

وتُعد الروح المعنوية العالية من أهم العوامل المؤدية للنجاح وتحقيق الأهداف، وتبعث في الفرد الإيمان بالهدف وتغرس فيه الحماس في العمل، وتزود بالقوة والقدرة على التغلب على المصاعب والعقبات وهي أهم دوافع الإنتاج والإخلاص وأداء الواجب، كما أنها تخلق لدى الفرد روح التعاون في انشراح وابتهاج وجد وثقة، وهناك مظاهر عامة تعكس الروح المعنوية ومن ثم تمكن من قياسها ومنها الجهد الذي يبذله الأفراد ودرجة الانسجام والوثام بين الأفراد ومدى تعاونهم وعملهم بروح الفريق ومدى استقرار المرؤوسين بأماكن عملهم ورغبتهم في الاستمرار فيها وعدم تغييرها ونسبة الغائبين عن أعمالهم والمخطئين، ودرجة رضاء المرؤوسين تجاه رؤسائهم.

فالروح المعنوية هي حالة يشعر فيها الفرد بالثقة والشجاعة والأمل والحماس ومن أهم مهام **القائد** على المدى البعيد العمل على رفع الروح المعنوية والحفاظ عليها، فالروح المعنوية لفريق العمل يجب أن تتناسب طرديا مع شعورهم بأنهم جزء من فريقك والحقيقة أن مستوى الروح

المعنوية داخل المنشأة يمثل باروميتر لقياس كفاءتك.

وستتناول فيما بعد أهم المؤشرات التي توضح لنا علامات انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين وأسبابها ودور **القائد** في تقوية الروح المعنوية للمرؤوسين:

علامات انخفاض الروح المعنوية:

-الهروب من تحمل المسؤولية.

-عدم التعاون.

-الشكوى المستمرة.

-كثرة الغياب.

-تصيد الأخطاء.

أسباب انخفاض الروح المعنوية:

-البناء التنظيمي المعقد.

-سوء الاتصال.

-المساواة في النتائج بين الجميع.

-عدم فهم الناس لعملهم.

-العمالة الزائدة

-الاختيار غير السليم للعاملين.

-التدريب غير الفعال.

دور القائد في تقوية الروح المعنوية والحفاظ عليها:

- الحفاظ على كرامة المرؤوس وتنمية اعتزاز بنفسه العدل في الثواب والعقاب والمهام بين الجميع فالكل سواء.
- الاهتمام بظروف المرؤوسين المعيشية من حيث الدخل والإعاشة والنواحي الصحية والتغذية... والنخ.
- الاهتمام بالنواحي الدينية وبتث القيم الروحية بينهم معاونة المرؤوسين في حل مشكلاتهم والتعاطف معهم.
- زيادة الحصيلة الثقافية للمرؤوسين أشعار المرؤوس بأهمية وبفاعليته وبدوره المفيد والحيوي على مستوى مؤسسته ومجتمعه. وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب طبقا لإمكاناته المختلفة ورغباته ودوافعه.
- الاعتراف بالعمل المتميز وتشجيع العمل الجيد ومكافأة التميز والاجتهاد.
- الاهتمام بالإجازات والراحات فهي ترفع الروح المعنوية وتواجه مشكلاتهم وتزيد من اقبالهم على اعمالهم بروح طيبة.
- احترام المرؤوس وإشعار بقيمة وبعظم مسؤوليته وأهميتها.

- الاهتمام بقياس الروح المعنوية لدى المرؤوسين باستطلاع الآراء من حين لآخر.
- تلقي الشكاوى والمقترحات وعقد المقابلات الشخصية بعيداً عن الأجواء الرسمية وزيادة اللقاءات الفردية مع المرؤوسين على حدة.
- غرس الرغبة في العمل والحب للمؤسسة، وبث روح الثقة في النفس والاهتمام بالنواحي الترفيهية وضمنان كفاءة وسائل الاتصال بالمؤسسة.
- توفير نظام سليم ومناسب لحوافز العاملين المادية والأدبية.

### ثانياً: فهم القائد لجوانب عمله ودقائقه:

ويتأتى ذلك بفهمه التام بكل ما يتعلق بواجبات وظيفته، مهام مؤسسته، خصائص مرؤوسيه وطبيعة عملهم، وقدراتهم وإمكاناتهم ومشكلاتهم، الأجهزة والمعدات الفنية بوحدته "مؤسسته" وأساليب استخدامها وصيانتها،

وتخزينها التعليمات الإدارية المنظمة للعمل... الخ. -

وحتى يحقق القائد كفاءة عالية في مجال فهمه التام لجوانب عملة

فعليه أن ينفذ ما يلي: -

-رفع الكفاءة من خلال التأهيل العلمي المناسب والالتحاق



بالدورات التأهيلية اللازمة.

- الاطلاع على الكتب ومنشورات التعليم والمجلات العلمية في نفس مجاله مع رفع مستوى ثقافته وزيادة حصيلة معرفته.

- حضور الندوات والمؤتمرات والمحاضرات والمناقشات ومجموعات التدريب المحددة.

- الوعى بنظام العمل من خلال المشاهدة والملاحظة العملية لسير العمل ومتابعة المرؤوسين داخل العمل ومراجعة معدلات الأداء.

- متابعة التطورات العلمية في مجال التخصص.

- الاطلاع على ما يصدر من قوانين منظمة وتعليمات وأوامر ولوائح بصفة مستمرة.

- تحديد اللوائح المنظمة لسير العمل دون الحاجة الى تعدد إصدار الأوامر والتعليمات في كل حالة.

ثالثا: إعطاء مثل أعلى للمرؤوسين:

**فالقائد** دائما ما يكون محل أنظار مرؤوسيه ومثل يحتذى به من الناحية السلوكية أو المظهرية وهو ما يمكن أن يتحقق بما يلي: -

العمل على أن يجعل **القائد** نفسه مثلا أعلى يحتذى به في جميع التصرفات وفي مختلف الأوقات.

أن يتحكم في عواطفه وأن يسعى ليسلك مسلكاً يتحقق فيه الاتزان الانفعالي.

الحفاظ على أسرار الشخصية.

مشاركته المرؤوسين في جوانب عملهم من خلال تنمية روح الابتكار وحسن التصرف وتحميل المسؤولية والحفاظ على الولاء والانتماء.

إذا أردنا إبهار الآخرين وتحقيق نتائج غير متوقعة؛ فعلياً التفكير خارج الصندوق .

على القائد أن ينشر روح الإبداع ويشجع الآخرين على ذلك، ويجعل الآخرين ينظرون إلى المألوف بطريقة غير مألوفة، وينظرون إلى المألوف بطريقة مألوفة هذا هو التفكير الإبداعي

## مشكلات تواجه القيادة

أولاً: مشكلات تتعلق بالقائد

### ١- عدم استخدام مهارات الاتصال الجيد:

وذلك بأن يلتبس على المجموعة ما يجب عليهم أدائه من عمل، بما يؤدي الى تبديد الموارد وإهدار الوقت بحيث لا تتم المهمة كلها بشكل سديد وسليم، وقد يكون ذلك نتيجة عدم استخدام مهارات الاتصال الجيد مع المرؤوسين، والتغذية العكسية التي توضح:

هل تم توصيل الرسالة بنجاح؟

هل تم استيعاب المطلوب إنجازاً؟

والإنصات الجيد من أهم مهارات الاتصال حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام، ولجعلهم يشعرون بالانتماء.

فعليك كقائد أن تراعى ما يلي:

- استخدام رسالة واضحة وبسيطة بأسلوب يتوافق مع

المرؤوسين.

- تحقق من مناسبة المجال للرسالة التي تحاول إرسالها.

- احرص على الاستحواذ على انتباه الحاضرين واهتمامهم.

- قَدِّم الرسالة بأسلوب يمكنهم من فهمها بوضوح.

- تأكد من أن الرسالة قد فُهِمَت بالحصول على التغذية

العكسية.

٢- التردد في اتخاذ القرار:

فبعض القادة يخافون من اتخاذ القرار لعدم رغبتهم في

المخاطرة، وهناك أسباب لتردد القادة في اتخاذ القرار ومنها: -

- الاعتقاد بأن القرار يجب أن يكون مثالياً. 100 %.
- ظهور بدائل جديدة في مراحل متأخرة.
- عدم القدرة على تقييم كل بديل.
- عدم وضوح الأهداف.
- عدم القدرة على تحديد نتائج وتكاليف كل بديل.
- محاولة ارضاء كل الأطراف.
- تبسيط المشكلات بشكل زائد.
- التفكير في حدود المألوف.
- أن يكون من السمات الشخصية للقائد التردد.

٣- الخوف من تفويض المرؤوسين

✓ التفويض يعنى التنازل عن بعض السلطات والمهام الثانوية لمن هو أدنى منه في الوظيفة أي إعطاء المرؤوسين بعض الصلاحيات ولكنها ثانوية وليست أساسية.

✓ الهدف منه تخفيف العبء عن كاهل المفوض، تكوين صف ثاني أي تعليم المرؤوسين فنون القيادة .

✓ من مبادئ القيادة السلطة تفوض والمسؤولية لا تفوض وفي حالة تفويض بعض السلطات للمرؤوسين؛ فالمسؤولية تقع على عاتق القائد والمرؤوسين .

✓ المحاسبة بالنسبة للقائد مهمة في أمرين؛ لأنك لم تحسن اختيار من فوضت إليه سلطاتك، ولأنك لم تتابع ما فوضت من سلطات عن بعد.

#### ٤- عدم وضوح الرؤية

فيجب على القائد أن تكون لديه مهارة التفكير الخلاق الابتكاري ورؤية في توقع الأحداث حيث لا تفاجئه الأزمات والأحداث بل يجب أن يداهمها قبل أن تداهمه، ويجب أن تكون متفكراً متأملاً في كل ما حولك

﴿وَيَفْكَرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطْلًا﴾ [آل عمران:

١٩١]، وأن تدرب نفسك على مهارات الحفظ والاسترجاع مما يعمل على توسيع السعة التخزينية للمعلومات داخل العقل، من خلال كثرة القراءة والإطلاع، حل الكلمات المتقاطعة.

## ٥- عدم القدرة على التخطيط:

التخطيط هو القدرة على التنبؤ بالمستقبل من خلال أساليب علمية لتحقيق هدف محدد أو أهداف محددة وهو أحد سمات **القائد** الفعال الذي لديه القدرة على التخطيط للمستقبل، فالتنبؤ هو علم له أسس وقواعد فالتخطيط الفعال له مقومات وهي:

- تحديد الأهداف أي يجب أن تكون واضحة محددة مكتوبة وواقعية قابلة للتطبيق.

- تحديد المسؤولية الاجتماعية أي الظروف المحيطة بالمنظمة (بيئة داخلية، خارجية، ظروف، عيادات وتقاليد) ..

- التنبؤ أي محاولة التعرف على ما سيحدث في البيئة المحيطة من عوامل اقتصادية سياسية... الخ.

- تحديد السياسات الإدارية أي الخطوط العريضة الضوابط التي تضيعها الإدارة العليا بالمنظمة ولتوجيه العاملين لتحقيق الأهداف.

- تحديد الإجراءات هي الخطوات التفصيلية التي يتبعها الأفراد في أدائهم للمهام المطلوبة.

- تحديد القواعد هي جوانب السلوك المقبول وغير المقبول الذي سيحاسب عليه الموظف.

- وضع الموازنة وهى قائمة تقديرية متوقعة في صورة رقمية وتعتبر أداة تخطيطية ورقابية.

٦- عدم القدرة على تحديد الأهداف:

**فالقائد** الفعال هو الذي يحدد جيدا ماذا يريد وان يكون قادر على صياغة الأهداف بدقة.

وأهم شروط صياغة الأهداف في الفكر العربي هي:

- أن يكون الهدف واضحا لا يحتمل التأويل بمعنى درجة الفهم لهذه الأهداف واحدة.

- محدد في شكل رقمي كمي أو كمي كلما أمكن ذلك وإذا صعب يتم وضعة في شكل وصفي.

- أن يكون الهدف مرتبط بزمن بصفة دائمة وألا أصبح كجريدة الأمس.

- أن يكون الهدف واقعى مرتبط بالإمكانات المتاحة.

- أن يكون الهدف موثقا بالكتابة.

٧- عدم القدرة على مواكبة التغيير والمرونة:

فيجب على **القائد** أن يرحب بالتغيير ليس لمجرد التغيير ولكن لمواكبة التطور والإبداع فلا بد للقائد أن يكون مرنا في تعديل خطته والتكيف مع التغيير حتى يصل إلى أهدافه.

## ٨- منع وقوع الأخطاء:

لا يمكننا لسوء الحظ أن نوقف الأخطاء ولا يجب عليك محاولة منع حدوث كافة الأخطاء فالأخطاء جزء طبيعي من عملية التعلم وسوف تقللها بمنح المستوى الصحيح من التفويض لأعضاء الفريق كذلك لو أنك شجعت أعضاء الفريق على أن يعودوا لمرجعتك عندما يكونوا غير واثقين في أن ذلك كفيل بالمساعدة في هذا الصدد وإذا أمكنك ذلك فاسمح للفريق بهامش للأخطاء على سبيل التعلم ولكن في الحدود الآمنة.

ثانياً: مشكلات تتعلق بالمرؤوسين:

## ١ - عدم الإلمام الجيد باللوائح والقوانين المنظمة التي تحكم العمل من قبل المرؤوسين

الأمر الذي يساعد على عدم إتمام القائد لمهامه فلا بد من إتباع ما يلي:

- أن تكون الأهداف العامة والتفصيلية واضحة للجميع وأن تكون إجراءات التنفيذ موقوتة بزمن محدد حتى يسهل المحاسبة.
- إعطاء المرؤوسين التدريبات اللازمة بشأن اللوائح والقوانين المنظمة للعمل وان يكون هناك دليل لإجراءات العمل محدد بشكل واضح ودقيق.

- متابعة أنجاز الأعمال بشكل دقيق حتى يمكن تدارك



الأخطاء.

## ٢- قلة وجود الثقة بين القائد والمرؤوسين

إن بناء الثقة مع الفريق يمثل جزءاً حيوياً من تحقيقك للقيادة الناجحة ولكن بناء الثقة أمر يستغرق الكثير من الوقت ويتحقق بالأفعال لا بالأقوال ويرتبط بناء الثقة بـ **القائد** الأساسية وسلوكياته فينبغي أن يعرف الفريق أنك سوف تكون أميناً معهم وأنك تعاملهم بعدالة وأنك متسق مع نفسك وأنك تساندتهم وتقدم لهم كل الأمور التي تريد من رئيسك ان يقدمها إليك ورصيد الثقة عامل مهم للغاية إذ أنه في بعض الظروف مثلاً عند ضيق الوقت

أو عند وجود خطر ما قد لا يكون لديك الوقت الكافي لتشرح الأسباب التي توجب اتمام المهمة أو كيف تؤدي المهمة فحسب وبسرعة وربما لا يكون لديك الوقت الكافي للاستشارة أو عند التشاور لذلك فكل ما عليك أن تتخذ القرار وأن تخبر فريق العمل بما عليه أن يقوم به ولكنهم في هذه الحالة سوف يثقون بك لأنك قد أسست معهم احتياطياً كثير من رصيد الثقة على أساس ما سبق أن قدمته من شروح ومن استشارات وتبادل للآراء.

## ٣- قصور تقييم أعمال الموظفين في الوقت المناسب

فالمفيد هو أن يقوم **القائد** بتقديم تغذية عكسية بعد كل عملية مهمة كجزء من مهمته القيادية وأن يفعل ذلك أثناء العمل.

ثالثاً: مشكلات تتعلق ببيئة العمل:

### ١- الصراع بين المديرين بحجة تطبيق التعليمات:

والذي يؤدي إلى عدم الابتكار؛ فلا بد للقائد أن يتعلم فنون **القيادة** ومنها فن التعاون مع القادة الآخرين .

### ٢- ضيق الوقت مع كثرة العمل:

فيجب عليك كمبدأ عام أن تعظم من مستوى الإسهام من خلال ما متاح لك من الوقت ونكاد جميعاً نتولى أعمالاً لا نستطيع في الحقيقة أداها في الوقت المتاح لها وكما تعلم فسوف يزداد الوضع سوءاً بمضي الوقت واقتراب موعد الانتهاء المحدد والتوقيت لذا ينبغي علينا تجنب حدوث ذلك وأن تكون صادقاً وصریحاً وأن تقول لا أستطيع أن أؤدي ذلك في الوقت الحالي وعلينا أن نتأكد من تقديرنا لما تستغرقه الأعمال المهمة وترتيب الأولويات وتضيف ٢٪ زيادة في الوقت كنوع من هامش الاحتياطي لمواجهة أي ظروف أو متغيرات

و مما سبق يتضح لنا أهم المشكلات التي تواجه **القيادة** وطرق التغلب عليها فينبغي عليك كقائد أن تطور من مهاراتك القيادية وتنميتها حتى يسهل عليك التغلب على المشكلات.

## التعامل مع صعاب المراس

### ١- الشخص الدبابة<sup>(١)</sup>:

يميل بطبيعته إلى الثقة الزائدة بالنفس وحينما تتعرض أهدافه للخطر يلجأ إلى المواجهة الصريحة ، وينفجر في غضب محطماً الشخص الذي تسبب في المشكلة من وجهة نظره. هذا الشخص لا تسيره دوافع شخصية ضدك ويتلخص هدفه الرئيس في إنهاء المهمة بأسرع وقت وأفضل طريقة فإذا تباطأت في المواجهة يأخذ على عاتقه استكمال المهمة ليزيحك عن طريقه ويكمل المهمة بدونك.

التعامل مع الدبابة: إذا وجدت نفسك أمام الدبابة فإنه سيتعامل معك كجزء من الهدف ولكنك لست الهدف نفسه. فقد تكون أنت المحاسب الذي يحتفظ بحسابات المشروع وهو يظن أنك وراء كل المشكلات وتعطيل كل الأوراق ، وقد تكون أنت مهندس الكمبيوتر الذي تأخر في إصلاح العطل، وهو يرى أنك تعيق عمل الإدارة كلها. ولأنه يهدف إلى "إنهاء المهمة" بأي ثمن فلا بد إذاً من إبعادك عن الطريق.

ردود الفعل العادية تجاه الدبابة:

(١) التعامل مع الناس صعب المراس تأليف: الدكتور ريك برنكمان والدكتور ريك كيرشتر.

١- إما الهجوم المضاد بنفس القوة.

٢- أو محاولة تبرير الموقف.

٣- أو الصمت التام والابتعاد عن فوهة المدفع

## ٢. القناص:

يتخصص القناص في اصطیاد أخطاء الناس وإظهارهم بمظهر الأغبياء من خلال تعليقاته اللاذعة واستهزائه بأرائهم في الأوقات التي يحتاجون فيها بشدة للثقة بالنفس.

الأهداف غير المعلنة لسلوك القناص وتأثيرها على سلوكه:

أ- قد يهدف إلى إنهاء العمل في أسرع وقت ولذا فهو يلجأ للطلقات الخفية حتى يقضي على المعارضة بسرعة ويصل إلى هدفه ، ولذا فهو يبالغ في سلوكه العدواني تجاه الضحية.

ب- قد يحاول الحصول على اهتمامك وجذب انتباهك عن طريق سخريته اللاذعة ودافعه الرئيس هو البحث عن مودتك واهتمامك.

ردود الفعل العادية تجاه القناص:

"تفادي هذه التصرفات مع القناص".

- لا تظهر للآخرين أنك تشعر بالحرَج.

- لا تحاول الرد بنفس الطريقة.

- لا تنسحب وتختبئ داخل موقعك .

### ٣- المدعي العلم ببواطن الأمور:

يتميز بالمعرفة العميقة والكفاءة الكبيرة ، ولذا فهو شديد الثقة بالنفس ويعبر عن آرائه بوضوح .

أهداف العالم ببواطن الأمور وتأثيرها على سلوكه: هدفه الرئيسي هو إنهاء العمل على أفضل وجه ولذا فهو يميل إلى السيطرة ولا يحب المعارضة ولا يستمع لمن يعارضه ، لأنه يعتبر المعارضة تحدياً لمعرفته وسلطته .

ردود الفعل العادية تجاهه: قد يثيرك سلوكه ويؤدي بك إلى:

أ- محاولة أن تكون مثله بأن ترفض الآراء المضادة لمجرد معارضتها لرأيك .

ب- احتقاره لأنه ضيق الأفق من وجهة نظرك ولا يصغي للرأي الآخر .

ج- الشعور بالأسى لأن آراءك لن ترى النور أبداً ، وأن تبقى صامتاً وتتقبل وجهات نظره وتوجيهاته دون نقاش .

### ٤- مدعي المعرفة:

عادة ما يكون شخصاً ذا معرفة سطحية بأمور شتى ولذا فهو يحسن التأثير على الناس في البداية ولكنه يميل إلى المبالغة ويصدق نفسه من

كثرة ما يقول. قد يستخدم سحره في إساءة قيادة الناس للاتجاه الخاطئ.

أهداف مدعي المعرفة وتأثيرها على سلوكه: هدف هذا الشخص هو الحصول على الثناء والإعجاب ولذا فهو يميل إلى الاندفاع في محاولة للتأثير على من حوله.

ردود الفعل العادية تجاه مدعي المعرفة: حينما تكتشف أن الشخص المتحدث مجرد مظهر كاذب فقد يدفعك هذا إلى العنف في الرد عليه مما يستفزّه ويدفعه للمبالغة في ادعاءاته أكثر.

#### ٥- القنبلة:

عندما تتراكم الأسباب داخل الشخص القنبلة وتحين لحظة الانفجار، ينفجر القنبلة في كل اتجاه محطماً كل شيء وأي شيء دون تمييز ولسبب تافه لا علاقة له بأسباب انفجاره.

الهدف الرئيس للقنبلة وتأثيره على سلوكه: عادة ما يهدف القنبلة للحصول على الثناء والاهتمام لأن علاقته بالناس هي محور حياته إذا قوبل القنبلة باللامبالاة يشعر بالاستياء الذي يتراكم بداخله دافعاً إياه للانفجار في لحظة لا يتوقعها أحد. وبرغم ذلك فهو يكره اللحظات التي ينفجر فيها ويتمنى لو تمكن من التحكم في نفسه، ثم يبدأ محاولات جادة لمحو ذكرى لحظة الانفجار من ذاكرة الناس.

ردود الفعل العادية تجاه "القنبلة": قد يدفعك انفجار القنبلة إلى:

أ- انفجار مضاد.

ب- انسحاب من المنطقة وشعور بالكرهية تجاه القبلة لأنه يؤدي  
مشاعرك بلا سبب.

ج- الاختباء في مكان آمن أو الهروب من المواجهة.

هدفك الجديد: التحكم في الموقف حينما يفلت زمام القبلة لمقاومة  
النار المشتعلة أو إطفاء الفتيل.

### ٦- الشاكي الباكي:

هو شخص يهوى الشكوى لأن وضعه الحالي لا يرضيه ولا يعرف  
كيف يغيره ولا حيلة له إلا الشكوى من كل شيء وأي شيء. وهو بهذا  
يشيع جواً من السلبية حوله يبعده عنه الناس وينفرهم منه.

الهدف الرئيس للشاكي وكيف يؤثر على سلوكه: المثالية هي محور  
حياة الشاكي وكذلك "إجادة الأعمال والمهام الموكلة إليه" وربما أن  
الكمال المطلق هدف لا يمكن الوصول إليه ، فهو دائماً غير راض عن  
الأمر الواقع.

ردود فعلك المعتادة تجاه "الشاكي": عادة يدفعك الشاكي إلى:

أ- أن تبدأ بالشكوى معه.

ب- أن تعترض على ما يقول فيبدأ يعيد الشكوى بنعمة جديدة ومن

مدخل جديد ليقنعك بوجهة نظره.

ج- أن توافق على ما يقول فيتمادي في الشكوى.

د- أن تحاول حل مشكلته فيشرح ويحاول المساعدة في الحل بمزيد من الشكوى والإلحاح.

هـ- أن تتساءل لماذا اختارك أنت بالذات ليشكو إليك.

### ٧- الرفض:

هو شخص متشكك في كل شيء يتصيد الأخطاء في كل مشروع ليرفضه ويقوض فرص نجاحه من البداية.

الهدف الكامن للرفض وكيف يؤثر على سلوكه: الرفض شخص يركز جل اهتمامه على عدم الاهتمام بأفكار الآخرين. وبحثه عن المثالية يدفعه للابتعاد عن التجربة والمخاطرة خوفاً من خيبة الأمل. إذا أخطأ هو أو أحد من العاملين معه في أي مشروع يصاب باليأس سريعاً ويعبر عن سخطه بأسلوب انتقادي لكل الناس ولكل الأشياء. نقده الدائم للعمل وللغير يبعد عنه الناس مما يزيد من إحساسه باليأس والعزلة.

ردود الفعل المعتادة تجاه الرفض: الرفض من أكثر الناس صعوبة في التعامل. فالسلبية تدمر الروح المعنوية وتجمد التطوير وتسوق إلى الإحباط واليأس. والمشكلة أن الراضين لا يقصدون أبداً إزعاج الآخرين، فهم يوقنون حقاً أن الوضع مئوس منه، وأن لا أمل في التغيير



وتؤدي قناعتهم وتمسكهم بمواقفهم إلى إثارة الآخرين و دفعهم إلى الانسحاب بعيداً عنهم ليركزوا على مصيرهم البائس .

### ٨ الصامت:

هو شخص يميل إلى الانطواء ويصعب عليه التعبير عن آرائه. كلما ازدادت الضغوط عليه ، كلما قل تعبيره عن نفسه بأي وسيلة كانت ، لغوية أو غيرها. وهو شخص عاطفي وعصبي ويشعر بعدم الأمان ويكتم مشاعره في داخله.

الهدف الكامن وكيف يؤثر على سلوك الصامت:

هناك نوعان من الصامتين:

أ- أحدهما محور حياته الناس فهو يرغب في مجاراتهم ومسايرتهم وعند الضغط عليه يلجأ إلى الصمت ، حتى لا يتفوه بما قد يؤثر على علاقته بهم.

ب- النوع الثاني يرغب في "إنهاء مهامه بأفضل طريقة" وعند الضغط عليه ومجابهته بأخطاء الآخرين يشعر بالاستياء، ويظن أن لا أحد يهتم مثله فيلوذ بالصمت كوسيلة للاحتجاج.

ردود الفعل العادية تجاه الصامت: قد تلجأ إلى العصبية والعنف معه في محاولة لإقناعه بالكلام ، ولكن لا بد أن نتعلم كيف نصابر عليه كما لو كنت تملك كل الوقت للحصول على ما ترغب معرفته من معلومات.

هناك الجديد: حفزه على الكلام.

### ٩- المتردد:

هو شخص يعجز عن اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لأنه غالباً ما يرى السلبيات في كل قرار فيخاف من الاختيار خشية أن يخطئ ويتعرض للوم أو العتاب.

الهدف الكامن وكيف يؤثر على سلوكه: يهدف لمجاراة الناس ومسايرتهم ، ولذا فهو يخاف الاختيارات التي قد تغضب أو تؤذي مشاعر أي شخص.

سلوكك العادي معه: المتردد يسبب لك العصبية والغضب ونفاد الصبر فتحاول الضغط عليه أكثر للحصول على قرار ، وهذا الضغط يدفعه للمبالغة أكثر في السلبية والتردد.

### ١٠- الموافق دائماً:

هو شخص لا يقول "لا" حتى لو شعر بها. يوافق الجميع ويعد الجميع بتنفيذ طلباتهم دون أن يفى بوعوده. غير منظم في وقته ودائماً ينتحل الأعذار لعدم وفائه بوعوده.

الهدف الكامن وكيف يؤثر على سلوك الموافق دائماً: هو يرغب في مسaire الناس والحصول على رضائهم وفي سبيل ذلك يعد الجميع دون التفكير ويكتفي بالوعود ويظن أن من حقه في المقابل أن يحصل على

الحب والتقدير . عدم وفائه بوعوده يسبب استياء الناس وغضبهم منه مما يدفعه للمزيد من الوعود . في النهاية يشعر هو نفسه بالاستياء لأن من حوله لا يقدرين رغبته في الحصول على رضائهم .

ردود الفعل العادية تجاه الموافق : حينما يعدك الموافق دائماً بشيء ولا ينفذه فهذا يدفعك إلى لومه والغضب منه بينما هو في أمس الحاجة

للاهتمام

ولمن

يعلمه

كيف

ينظم

وقته .

### ومضت

« هناك خمسة أنواع للسّمات القيادية هي :

❖ السّمات الجسميّة "كالصحة والطول والعرض" مثل قصة طالوت .

❖ السّمات المعرفيّة "الذكاء ، الثقافة ، استشراق المستقبل ... الخ" .

\*السّمات الاجتماعيّة " فن التعامل ، كسب الآخرين ، حسن الاتصال ... الخ" .

\*السّمات الانفعاليّة " كالنضج الانفعالي ، وضبط النفس ... الخ" .

## نصائح للناجحين

❖ عليك بالمشي والرياضة والنظافة، فإن الناجحين أقوىاء أصحاب  
«بارك الله لأمتي في بكورها» فإذا أردت عملاً فعليك بالصباح فإنه أسعد  
الأوقات<sup>(١)</sup>.

❖ لا تقف فإن الملائكة تكتب، والعمر ينصرم، والموت قادم، وكل  
نفس يخرج لا يعود.

❖ من زرع (سوف) أنبت له (لعل) وأطلعت له (بعسى) وأثمرت  
(بليت) لها طعم الندامة ومذاق الحسرة.

❖ إذا أصبحت فلا تنتظر المساء، وبادر الفرصة، واحذر البغته،  
وإياك والتأجيل والتردد، وإذا عزمت فتوكل على الله.

❖ لا تقل قد ذهب أربابه كل من سار على الدرب وصل

❖ الإبداع أن تجيد في تخصصك، وما يناسب مواهبك ﴿ قَدْ عَلِمَ

كُلُّ أَنَاثٍ مَشْرَبِيَهُمْ ﴾ [البقرة: ٦٠] ﴿ وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مَوْبِئٌ ﴾ [البقرة: ١٤٨].

(١) اليوم مفتاح النجاح، عائض القرني.

❖ لا يضير الناجحين كلام الساقطين فإنه علوٌ ورفعة، كما قال أبو

تمام:

وإذا أراد الله نشر فضيلة طويت أتاح لها لسان حسودٍ

❖ النقد الظالم قوة للناجح، ودعاية مجانية، وإعلانٌ محترمٌ له،

وتنويه بفضلته:

وإذا أتتك مذمتي من ناقصٍ فهي الشهادة لي بأني كاملٌ

❖ الناجح يقوم بمشاريع يعجز عنها الخيال، وتظهر عظماء الرجال،

وتثير الدهشة والغرابة والتعجب في الأجيال.

❖ الناجح لا يعيش على هامش الأحداث، ولا يكون صفرًا بلا قيمة

ولا زيادة في حاشية.

❖ من كانت همته في شهواته وطلب ملذاته كثر سقطه وبان خله،

وظهر عيبه وعوره.

❖ من خدم المحابر خدمته المناير، ومن أدمن النظر في الدفاتر

احترمه الأكابر.

❖ من خلق الناجح التفاؤل، وعدم اليأس، والقدرة على تلافي

الأخطاء، والخروج من الأزمات، وتحويل الخسائر إلى أرباح.

❖ القطرة مع القطرة نهر، والدرهم مع الدرهم مال، والورقة مع الورقة كتاب، والساعة مع الساعة عمر.

❖ أمس مات، واليوم في السياق، وغداً لم يولد؛ فاغتنم لحظتك الراهنة؛ فإنها غنيمة باردة.

❖ المؤمن لا يخلو من عقلٍ يفكر، ونظرٍ يعبر، ولسانٍ يذكر، وقلبٍ يشكر، وجسدٍ على العمل يصبر.

❖ في الدقيقة الواحدة تسبح مائة تسبيحة، وتقرأ صفحة من المصحف، وتطالع ثلاث صفحات من كتاب، وتكتب رسالة، وتتلو سورة الإخلاص ثلاثاً.

❖ كرر النيسابوري صحيح مسلم مائة مرة، وأعاد ابن سينا كتاب الفارابي أربعين مرة، وقراً بعضهم المغني عشر مرات.

❖ احترقت كتب ابن حزم كلها فأعادها من حفظه، وكان قتادة يحفظ حمل بعير، وقال الشعبي: «ما كتبت سوداء في بيضاء».

❖ قام سفيان الثوري ليلة كاملة يصلي حتى أصبح، وتذاكر ابن المبارك الحديث هو وأحد العلماء وقوفاً حتى الفجر، وبقي الأمين الشنقيطي يبحث في مسألة يوماً وليلة.

✿ كتب يحيى بن معين لفظ صلى الله عليه وسلم ألف ألف مرة - أي: مليون - وكان ربما كتب الحديث خمسين مرة، وقال الشعبي: «أقل ما أحفظ الشعر، ولئن شئتم لأنشدنكم شهراً كاملاً».

✿ الناجح يحترمه أطفال مدينته، والفاشل يسخر منه كل أحد حتى ولو اعتذر لهم ألف مرة.

✿ من بكر في طلب العلم بكور الغراب، وصبر صبر الحمار، وعزم عزيمة الليث، واختلس الفرصة اختلاس الذئب، حصل علماً كثيراً.  
الكسلان محروم، والعاطل نادم، وماء الحركة البركة، ومن صال وجال غلب الرجال.

✿ الطريق شاق، ناح فيه نوح، وذبح فيه يحيى، وقتل فيه عمر، وأهرق فيه دم عثمان، واغتيل علي، وجلدت فيه ظهور الأئمة.

✿ نسخ ابن دريد كتاب الجماهرة أربع مرات، ونقح البخاري صحيحه في ست عشرة سنة، يغتسل عند كل حديثٍ ويصلي ركعتين، أجر أحمد بن حنبل نفسه في طلب العلم، وباع أبو حنيفة بعض سَعف بيته في العلم، وجاع سفيان ثلاثة أيامٍ في طلب الحديث.

✿ كان النووي يطالع ويكتب، ويحفظ ويصلي ويسبح، فإذا نعس نام قليلاً وهو جالس، وكان للشوكاني اثنا عشر درساً في اليوم، وكان ابن سينا يكتب في اليوم خمساً وعشرين صفحة.

✿ كان إدريس النبي عليه الصلاة والسلام خياطاً، وداود × حداداً، وأجر موسى عليه الصلاة والسلام نفسه في الرعي، وكان ابن المسيب يبيع الزيت، وأبو حنيفة يبيع البز.

✿ البدار البدار، قبل تقضي الأعمال، وكتابة الآثار، فلا بقاء مع الليل والنهار، أعوذ بالله من خسة الهمم، وسفاهة العزائم، وسخف المقاصد، وثخانة الطبع، وبلادة النفوس.

✿ بحث علي بن أبي طالب عن الشهادة في بدر فقال: في أحد، فهبَّ إلى هناك فقالوا: ربما كانت في الخندق، فسعى إليها قالوا: التمسها في خيبر، فلما أتاها قالوا: تأخر الموعد، قال: ما أحسن القتلة في المسجد.

✿ يحفظ العلم للعمل به، وتعليمه، والتأليف فيه، ومن حفظه وكرره وذاكره وذاكره به ودرسه ثبت في صدره.

✿ لا بد للناجح أن يكون قوي الملاحظة، دائم التركيز، حافظاً للوقت، مديماً للتدبر، طموحاً إلى المعالي.

✿ قال ابن عباس: «ذلت طالباً فعززت مطلوباً» وقال عمر: «تفقهوا قبل أن تسودوا» وقال مجاهد: «لا يطلب العلم مستحٍ ولا مستكبر».



## خاتمة

كل شخص قادر على أن يصبح قائداً، ولن يستطيع أن يصبح قائداً إلا إذا كان له أتباع، ولكي تكون قائداً ناجحاً لا بد أن تتمتع بمعتقدات وقيم ومبادئ مثلى، وسمات شخصية تكسب بها الباب الآخرين، ويجب عليك أن يكون لديك رؤية واضحة وشاملة وتكون قادراً على نقل رؤياك للآخرين باختيار نوعية الاتصال المناسبة والفعالة في جو متعاون ومتوازن بين ديناميكية العمل وديناميكية العملية، إذا قرنت هذا كله بحماس ونشاط وطاقة وحيوية، فسوف تمسك بزمام القيادة والريادة، وسوف تصبح القائد الناجح الذي تريده أنت.

وبهذا القدر أخي القائد نصل أنا وأنت إلى آخر المطاف وأسأل الله أن ينفع ويصلح بهذه الكلمات وأن يجعلها خالصة لوجهه الكريم انه نعم المولى ونعم النصير.

د. أمير بن محمد المدري

اليمن - المهرة

Almadari\_1@hotmail.com

جوال: ٠٠٩٦٧٧١١٤٢٣٢٣٩

جوال: ٠٠٩٦٧٧٧٠٣٤٣٤٧٠

كان الانتهاء من تعديل ومراجعة هذه الطبعة السابع عشر من شهر صفر لعام ١٤٤٤هـ.

## المراجع

- ١- أسس الإدارة وتطبيقاتها في المجالات الامنية، سعد الدين ع شماوي، الرياض: مطابع أكاديمية نايف.
- ٢- استخدام نظريتي القيادة التحويلية والاجرائية وبعض الكليات الجامعة، الشربيني الهاللي، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية، ع (٢١)، ابريل، ٢٠٠١م.
- ٣- أصول الدعوة، عبد الكريم زيدان، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط٩، ٢٠٠٢م.
- ٤- أقوال في الإدارة، إبراهيم عبد الله المنيف، دار العلوم للطباعة والنشر، ١٤٠٣هـ.
- ٥- الإدارة بالأهداف والنتائج، سيد الهواري،، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٧م.
- ٦- بهجة قلوب الأبرار وقرّة عيون الأخيار في شرح جوامع الأخبار، عبد الرحمن بن ناصر سعدي، دار الزاحم، (د-ت).
- ٧- التغيير على منهاج النبوة، جمعة أمين عبد العزيز، ط١، الإسكندرية، دار الدعوة، ١٤١٥هـ-١٩٩٥م.
- ٨- تطور الفكر المعاصر، إبراهيم عبد الله المنيف، الرياض، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، ١٩٩٩م.
- ٩- التمكين للأمة الإسلامية، محمد السيد محمد يوسف القاهرة: دار

السلام للطباعة والنشر.

- ١٠ - تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، بروس أفوليو، (ترجمة: عبد الحكيم الخزامي) القاهرة: درا الفجر للنشر والتوزيع ٢٠٠٣م.
- ١١ - دليل التدريب القيادي، المفاهيم القيادية، هشام الطالب، سلسلة التنمية البشرية، المعهد العالي للفكر الإسلامي.
- ١٢ - خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشرك العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، ٢٠٠٣م، السنة الحادية عشرة. (وأعداد أخرى).
- ١٣ - الرسول القائد، طارق السويدان.
- ١٤ - الرسول عليه الصلاة والسلام، سعيد حوى، دار السلام.
- ١٥ - سحر القيادة، إبراهيم الفقي، الجيزة، مصر، دار الراية، ٢٠١٠م.
- ١٦ - السلوك الوظيفي في المنهج الإسلامي، بكر الريحان.
- ١٧ - سنة الرسول ﷺ في القيادة وإدارة الحرب، محمد جمال الدين محفوظ:
- ١٨ - سنن ابن ماجه، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، بيروت، دار الفكر.
- ١٩ - سنن أبي داود، تحقيق محمد محيي الدين عبد الحميد، دمشق، دار الفكر.
- ٢٠ - سنن الترمذي، تحقيق أحمد محمد شاكر وآخرين، بيروت، دار إحياء التراث العربي.

٢١- سنن الدارقطني، تحقيق السيد عبد الله هاشم اليماني، بيروت، دار المعرفة، ١٣٨٦هـ-١٩٦٦م.

٢٢- السنن الكبرى، النسائي، تحقيق عبد الغفار البنداري، سيد كسروي حسن، ط١، بيروت، دار الكتب العلمية، ١٤١١هـ-١٩٩١م.

٢٣- سيرة ابن هشام، ابن هشام المعافري، تحقيق: طه عبد الرؤوف سعد، دار الجيل - بيروت، ١٤١١هـ.

٢٤- صحيح ابن حبان، تحقيق شعيب الأنثووط، ط٢، بيروت، مؤسسة الرسالة، ١٤١٤هـ-١٩٩٤م.

٢٥- صحيح البخاري، تحقيق مصطفى البغا، ط٣، بيروت، دار ابن كثير، ١٤٠٧هـ-١٩٨٧م.

٢٦- صحيح مسلم، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، بيروت، دار إحياء التراث العربي.

٢٧- صناعة القائد، طارق السويدان، فيصل باشر ارحيل، ط٢، دار الأندلس الخضراء، ١٤٢٤هـ-٢٠٠٣م.

٢٨- العادات السبع للقادة الإداريين، ستيفن كوفي. ترجمة: هشام عبد الله.

٢٩- العبقرية والإبداع والقيادة دين، كيث سايمنتن.

٣٠- العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، نوال سعد الطويرقي.

- ٣١- العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، مشهور بن ناصر العمري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٤م.
- ٣٢- فتح القدير، محمد بن علي الشوكاني، ط ١، دار الخير، ١٩٩٢م.
- ٣٣- فضائل القرآن للقاسم بن سلام، تحقيق: مروان العطية، ومحسن خرابة، ووفاء تقي الدين، دار ابن كثير (دمشق - بيروت)، ١٤١٥ هـ - ١٩٩٥م.
- ٣٤- فقه الأولويات دراسة جديدة في ضوء الكتاب والسنة، يوسف القرضاوي، مكتبة وهبة، مصر.
- ٣٥- الفقه السياسي للوثائق النبوية، خالد سليمان الفهداوي، ط ١، عمان، دار عمار، ١٤١٩ هـ - ١٩٩٨م.
- ٣٦- قادة الغرب يقولون: دمروا الإسلام أبيدوا أهله، جلال العالم، بدون طبع ودار النشر.
- ٣٧- قادة المستقبل 'القيادة' المتميزة الجديدة، دمدحت محمد ابو نصر: ط ٢، دار النشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٩م.
- ٣٨- القيادة المؤثرة، جمال ماضي.
- ٣٩- القيادة على ضوء المبادئ، ستيفين كوفي. ترجمة عبداللطيف الخياط.

٤٠- القيادة في القرن الحادي والعشرين، محمد أكرم العدلوني، طارق محمد السويدان.

٤١- القيادة ومدير الدقيقة الواحدة، كينيث بلاتشر.

٤٢- القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، سعيد الغامدي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، ١٤٢١هـ.

٤٣- القيادة التحويلية في المؤسسات العامة، أحمد سالم العامري، دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤٢٢هـ.

٤٤- القيادة التحويلية والتغيير، عبد الجليل سعيد الحميري: ط ١، مؤسسة ابرار ناشرون، صنعاء، ٢٠١٢م.

٤٥- كيف تحصل على أفضل ما لدى الآخرين، محمد ديماس.

٤٦- لمحات في فن القيادة: ج. كورتوا. ترجمة المقدم الهيثم الأيوبي.

٤٧- مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، محمد خاشقجي المهوس، ١٩٨٧م.

٤٨- محمد ﷺ أعظم عظماء العالم، مايكل هارت، القاهرة، مكتبة القرآن.

- ٤٩- مراسلات النبي محمد ﷺ وبعثاته الدبلوماسية، سهيل حسين الفتلاوي، عمان، دار الضياء، ٢٠٠١م
- ٥٠- المسار، محمد أحمد الراشد، دار المنطلق، الإمارات.
- ٥١- مسند الإمام أحمد، مصر، دار قرطبة.
- ٥٢- المسؤولية الاجتماعية والشخصية المسلمة، دراسة نفسية تربوية، سيد أحمد عثمان، ط ٢، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٤٠٥هـ - ١٩٨٥م.
- ٥٣- مشكلات وحلول في حقل الدعوة، عبد الحميد البلالي.
- ٥٤- مفتاح النجاح، البوم للشيخ عائض القرني.
- ٥٥- ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية الى القيادة التحويلية، سيد الهواري، ط ٢، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٦م.
- ٥٦- المنطلق، محمد احمد الراشد، ط دار المنطلق الإمارات العربية المتحدة.
- ٥٧- مهارات القائد الناجح، محمد بن عبد الله الطريف المحاضر بقسم التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ٥٨- مهارات القيادة و صفات القائد، أحمد بن عبد المحسن العساف.

المراجع الأجنبية:

1. John C. Maxwell,(1999), **Developing The Leader Within You.** Neison.
2. -James R. Lucas,( 1997), **Fatal Illusions.**
3. John P. Kotter ,(1990), **AForce for Change** ,The free Press.
4. **Likert , Remsis (1961),**New Patterns of Management. **New York: McGraw- Hill Book Co.,**
5. **Tichy ,Noel &Devanna Mary(1990)** The Transformational Leader ,**Johon Wiley & sons ,New York.**
6. William Bennis & Robert Townsend ,(1995), **Reinventing Leadership**, William Morrow.
7. Fairholm, G.W(1995)**Values leadership: values philosophy model**, international journal of value-bades management.