

٣

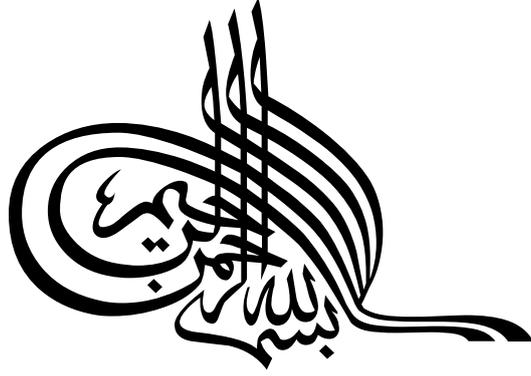


وَصِيَّةٌ وَوَصِيَّةٌ

لِتَكُونَ قَادِرًا نَاجِحًا

أَمِينٌ بْنُ مُحَمَّدٍ الْمَدِينِيُّ

ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً





ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً

فهرس المحتويات

٤.....	الفهرس
٨.....	المقدمة
١٢.....	تعريف القيادة
١٣.....	تعريف القائد
١٥.....	صفات ووصايا للقائد الناجح
١٦.....	من أخلاق القيادة -العقيدة الراسخة
١٦.....	القدوة
٢٤.....	يستطيع أن يؤثر في سلوك المرؤوسين
٢٦.....	الهدوء وضبط النفس
٣٠.....	القيادة ليس لها سن معين
٣١.....	القدرة على رؤية الصورة الشاملة وتميرها للآخرين



ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً

- ٣٢..... القدرة على صنع القرار الملائم.
- ٣٧..... القائد المؤثر مستمع جيد.
- ٤٠..... القوة:
- ٤٧..... الأمانة.
- ٥٠..... معرفة الرجال.
- ٥٧..... اللين.
- ٦٢..... البعد عن الفظاظة.
- ٦٣..... البعد عن غلظة القلب.
- ٦٤..... العفو.
- ٦٦..... الاستغفار لهم.
- ٦٧..... الشورى في الأمر.
- ٦٨..... العزيمة وعدم التردد.
- ٦٩..... التوكل على الله.

- ٧١.....الحزم
- ٧٧.....القدرة على التخطيط
- ٨٠.....إجادة التعامل مع الآخرين
- ٨٤.....مهارات الحوار وإدارة النقاش
- ٨٧.....فن إدارة الوقت
- ٩٤.....تشكيل وإدارة الفريق الجماعي
- ١٠٢.....إدارة الاجتماعات
- ١٠٧.....حل المشكلات واتخاذ القرارات
- ١١١.....رؤية الصورة الأشمل
- ١١٣.....التأثير على الآخرين
- ١١٦.....خلق روح التعاون
- ١١٩.....التزود بالطاقة و الحيوية



ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً

صفات القادة الملتزمين بالمبادئ..... ١٢٢

العادات السبع للقادة الإداريين..... ١٢٥

صفات القائد عند كورتو..... ١٢٧

من فنون القيادة..... ١٢٩

نصائح للناجحين..... ١٣٣

خاتمة..... ١٣٨

المراجع..... ١٣٩

مُتَكَلِّمَةٌ

الحمد لله الُّذي أكمل لنا الدين وأتم علينا النعمة وجعل
امتنا وله الحمد خير أمه وبعث فينا رسولاً منا يتلو علينا آياته ويزكينا
وعلمنا الكتاب والحكمة وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له
شهادة تكون لمن اعتصم بها خير عصمة وأشهد أن محمد عبده
ورسوله أرسله للعالمين رحمة وخصه بجوامع الكلم فربما جمع أشدات
الحكم والعلم في كلمة أو شطر كلمة صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه
صلاه تكون لنا نوراً من كل ظلمة وسلم تسليماً

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].

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،
ليشرح 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! وبين يوم نعيشه الآن يقف فيه المسلمون على أعتاب الصليبيين واليهود يستجدوا 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 وجود ما يكفي من القادة في منظماتنا ومؤسساتنا الاقتصادية والتجارية. إذ كيف تبحر السفينة بدون ربان وكيف تصل دون تخطيط ودراسة للطريق الذي تسلكه وحالة البحر وما إلى ذلك.

فالقيادة لا بد منها حتى تترتب الحياة، ويوسد الأمر إلى أهله ويُقام العدل، ويُحال دون أن يأكل القوي الضعيف. والقيادة هي التي تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتتصب في إطار خطط المنظمة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها.

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

لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم * ولا سراة إذا جهالهم سادوا

والبيت لا يبتى إلا على عمد *** ولا عماد إذا لم ترس أوتادُ
فإن تجمع أوتاد وأعمدة *** وساكن أبلغوا الأمر الذي كادوا
اللهم هيئ لهذه الأمة قائداً ربانياً ينفذ 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 وصفات القائد
الفعال والمؤثر الذي من شأنه أن يعيد للأمة شيئاً من مجدها الضائع،
وقد أسميته "ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً" أسأل الله أن ينفع
به كل قائد وكل مربي وكل مسلم إنه ولي ذلك والقادر عليه .
وفي أول المطاف السؤال المنطقي الذي يطرح نفسه في بداية الحديث
عن فن صناعة القادة: ما هو تعريف القيادة؟



تعريف القيادة :

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

وسوف نذكر هنا بعض التعريفات لمفهوم **القيادة** فقد عرف " فيبير " 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 " ستوجل " بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة .

ومن هنا يمكن أن نقول :

القيادة هي: " هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة . فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة " والقيادة الناجحة تحرك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد .

القائد

القائد : هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة. بحث "مهارات القيادة وصفات القائد" و**القائد** هو الذي ينتظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد واتجاه أهداف الجماعة .

و **القائد** مسئول عن أتباعه، كما قال النبي - ﷺ - 'كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته، فالأمير راع على رعيته ومسئول عنهم، والمرأة راعية على بيت زوجها ومسئولة عنه والعبد راع على مال سيده وهو مسئول عنه' والقيادة 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' ولهذا أولى علماء الإسلام موضوع القيادة اهتماماً كبيراً، يقول شيخ الإسلام بن تيمية: 'يجب أن يعرف أن ولاية أمر الناس من أعظم واجبات الدين، بل



ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً

لا قيام للدين إلا بها فإن بني آدم لا تتم مصلحتهم إلا بالإجماع لحاجة بعضهم إلى بعض، ولا بد لهم عند الاجتماع من رأس'.
القائد هو الشخصية القادرة على اختيار الرجال، وفرض احترامه عليهم، والحصول على محبتهم ومعرفة إمكاناتهم واستغلالها، ووضع كل منهم في المكان الذي يلائمه، وبت فكرة القوة والمساواة بينهم، وتوزيع المسؤوليات عليهم، وإشراكهم جميعاً في خدمة هدفٍ سامٍ على أن يتمثل فيه إيمان جاد بالمهمة التي يقوم بها.

صفات القائد الفعال والمؤثر:

لا شك أن قيادة الناس أمانة، وهي من أصعب الأمور، وذلك بسبب اختلاف طبائعهم، والأمور المحيطة بهم، ويحتاج القائد إلى فن في التعامل معهم ، ورُقي في أسلوب المحاورَة 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 . و لا 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، والمعلم مسؤول عن طلابه. وهكذا ينمو المجتمع كوحدة متكاملة، وروح منسجمة.

والحق الذي لا يماري 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.



ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً

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

من أخلاق القيادة - العقيدة الراسخة

أخلاق القيادة - قد تكفلت بها تربية ربانية إيمانية للشخصية المسلمة ووضع مقوماتها القرآن وبين فروعها وتطبيقها النبي ﷺ وتبعها صحبه الكرام وتابعوهم .. وسنحاول أن نتتبع بإيجاز أثر العقيدة الإسلامية والتربية الإسلامية في تكوين شخصية القائد:

ونقصد بالعقيدة جميع القناعات العقلية والقلبية الجازمة التي يزرعها الإسلام في قلوب أتباعه عن الخالق 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 عز وجل لهو الخطوة الأولى والدفعة الأقوى في سبيل التغلب على قياد 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 مخلصه لباريها ترى سعادتها

في إنفاذ أمره وتستشعر خلودها في الفناء في سبيل مرضاته ، أما الذين يسترقون أنفسهم بدراهم ما تزال أن تنتهي ومراكز ما تلبث أن تخلو وقصور ما تلبث أن تخرب .. فأولئك هم العبيد المسترقون لعدوهم المستذلون لأنفسهم عليهم شعار الخيبة وثمار المهانة ولما عرف العدو هؤلاء المرضى، وأدرك ما يعبدون من الشهوات، عرض عليهم قسطاً وافراً منها، فأسال لعابهم، فساومهم على مبادئهم وقيمهم وعلى أوطانهم وأمتهم بل على أهلهم وأعراضهم ، فدفعوها أثمناً لما يطلبون فاتخذ منهم عملاء وخونة وجواسيس، وفرض عليهم مناهج وشروطاً، فأطاعوه مقابل ما يضمن لهم من الهوى.

ففي إحدى المعارك مع الروم قال بعض المسلمون : إنه قد حضركم جمع عظيم من الروم ونصارى العرب ، فإن رأيتم أن تتأخروا، ويكتب إلى أبي بكر، فيمدكم، فقال هشام ابن العاص _ رضي الله عنه : إن كنتم تعلمون أنما النصر من عند العزيز الحكيم، فقاتلوا القوم: وان كنتم تنتظرون نصراً من عند أبي بكر، ركبت راحلتي ألحق به، فقالوا : ما ترك لكم هشام بن العاص مقالا: فقاتلوا قتالاً شديداً، وهزم الله الروم، فمر رجل بهشام وهو قتيل فقال له : رحمك الله هذا الذي كنت تبغي!
وفي يوم مؤته كان المسلمون ثلاثة آلاف رجل، ولما وصلوا إلى معان (بلدة في جنوب الأردن) بلغهم أن هرقل نزل في مئة ألف جندي

من الروم، وانضم إليه من نصارى العرب مئة ألف آخرون، فقال بعض المسلمين: نكتب إلى رسول الله ﷺ نخبره بعدد عدونا، فيما أن يأمرنا بأمره، فنمضي له، فقام عبد الله بن رواحه . ﷺ وخطب الناس فقال: يا قوم : والله إن كان التي تكرهون 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 الحسنين، إما ظهور وإما شهادة، فقال الناس: قد والله صدق ابن رواحه.

روى ابن إسحاق عن معاذ ابن عمرو ابن الجموح قال: سمعت القوم وهم يقولون: أبو الحكم لا يخلص إليه، فجعلته من شأني، فصمدت نحوه، فلما أمكنني حملت عليه، فضربتته 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.

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 بالنبى ﷺ.. كلها نور وحبور وصلة بالأرض للسماء وغدا الكون كله جندياً معه يكافح ويناضل في صفه.. ولما كانت شخصية النبي ﷺ قد اكتملت كشخصية قيادية نموذجية كان في 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 ليقوم مدى نجاحه وفشله بمدى تطبيقه لأوامر نبيه ﷺ ونواهيته وأخذه وعطائه وإقدامه وإحجامه..

٣- أثر الإيمان باليوم الآخر في تكوين شخصية القائد:

إن الذي يحيا متيقناً بالحياة الآخرة يقينا لا غبش فيه ولا شك، تتغير حياته تغيراً إيجابياً يكاد يرفعه إلى مصاف الصالحين فور إيمانه بذلك.. والذي يعيش منتظراً النهاية والموت في كل حين يعيش معداً لها.. والذي يحب الجنة لاشك يبذل لها.. والذي يخشى النار لاشك 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 و يستهين في الحياة فيها بزخرف الدنيا ومتاعه ويستصغر كل زينة فيها لمل يقارنها بموعود 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 تعرفه على حقيقة هذه الدنيا، وقيمة متاعها، وأنها ليست سوى مرحلة من مراحل وجوده، وممر ووسيلة إلى مرحلة نهائية، فيها القيم الخالدة، والتجارة الربحية، والفوز الحقيقي .

يروى عن صلاح الدين الأيوبي أنه كان يحمل معه صناديق مغلقة 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..

ورد عن أم حارثة سراقاة 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: يا أم حارثة، إنها جنان في الجنة، وإن ابنك أصاب الفردوس الأعلى. فانظر إلى هذه الصحابية الجليلة كيف استقر في قلبها أن الخسران الذي يستحق البكاء هو فوات الجنة، بعدم إحراز الشهادة.

وروى البخاري عن أنس _ رضي الله عنه _ قال: لما طعن حرام بن ملحان، قال بالدم هكذا، فنضحه على وجهه ورأسه، وقال: فزت ورب الكعبة. و أن الذي قتله جبار بن سلمى الكلابي. قد سأل ما قوله فزت؟ متعجبا.. قالوا يعنى الجنة فقال: صدق الله، ثم أسلم !!

٤- أثر الإيمان بالقدر في تكوين شخصية القائد:

"والإيمان بالقدر يغير النفس من نفس خائفة وجلّة مهتزة مترددة إلى نفس واثقة مطمئنة ثابتة فتصلح حينئذ لتلقي مهام القيادة ويلتف حولها الناس مستلهمين منها اليقين تطبيقاً لا قولاً، ويراها الجميع أجدر ما تكون بالقيادة.. فالإيمان بقضاء الله يحطم الحواجز المثبطة للإنسان عن البذل والعطاء ويقتل الخوف على الرزق أو النفس مادام ذلك الله"١ .. روى أصحاب السنن قول النبي _ صلى الله عليه وسلم _: "لا يمنعن أحدكم مخافة

١ - خالد روشه - المصدر موقع المسلم

الناس أن يقول بحق إذا رآه أو سمعه فإنه لا يقرب من أجل ولا يباع من رزق" ..

فبالإيمان بقدر الله _ عز وجل _ في الآجال والأعمار وأسباب انتهائها يتحرر المؤمن من الخوف من الموت؟، والخوف على الحياة، حيث آمن أن الله _ عز وجل _ هو الذي يحيي ويميت، وأن أسباب الموت والحياة بيده سبحانه، وأن لكل مخلوق لحظة محددة في علم الله _ عز وجل _ 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 _ عز وجل _ " وقالوا لإخوانهم إذا ضربوا في الأرض أو كانوا غزى لو كانوا عندنا ما ماتوا وما قتلوا، ليجعل الله ذلك حسرة في قلوبهم، والله يحيي ويميت، والله بما تعملون بصير".

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

الأولى: القدوة والتقوى:

إن الناس تسمع بأعينها قبل أن تسمع بأذنانها.

تسمع من القائد الأوامر والعرض القوي.. لكنها مدركة أن هناك أمراً أكثر من ذلك وهو رؤية القائد ملتزماً بما يقول.. وبدون ذلك فلا استماع ولا ثقة .

وما أجمل الحكمة الماثورة التي تصف مسؤولية القائد فتقول: 'إذا أردت أن تكون إمامي فكن أمامي'.

القيادة 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 قدراً كبيراً 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} (١).

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 بالاً 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

(١) البخاري الاعتصام بالكتاب والسنة (٦٨٦٨)، مسلم اللباس والزينة (٢٠٩١)، الترمذي اللباس (١٧٤١)، النسائي

الزينة (٥٢٩٠)، أحمد (١١٦/٢)، مالك الجامع (١٧٤٣).

بحمل الإمام أحمد للمؤمن في الأيام الأولى للفتنة. عبر الفرات إليه فإذا هو جالس في الخان، فسلم عليه، وقال: يا هذا أنت اليوم رأس الناس ويفتدون بك، فوالله لئن أجبت إلى خلق القرآن ليجيبنَّ بإجابتك خلق من خلق الله، وإن أنت لم تجب ليمتنعنَّ 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 عصيبة على الإمام أحمد، ويمتنح فيها أشد الامتحان ولم ينس نصيحة الأنباري، فها هو المروزي أحد أصحابه يدخل عليه أيام المحنة ويقول له: "يا أستاذ قال الله تعالى: { وَلَا تَقْتُلُوا

أَنْفُسَكُمْ } (١). 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 أذرعهم، فقال لهم المروزي: أي شيء تعملون؟ فقالوا: ننظر ما يقول أحمد فنكتبه، قال المروزي: مكانكم. فدخل إلى أحمد بن حنبل فقال له: رأيت قوماً بأيديهم الصحف والأقلام ينتظرون ما تقول فيكتبونه فقال: يا مروزي أضل

(١) سورة النساء آية: ٢٩.

هؤلاء كلهم ! أقتل نفسي ولا أضل هؤلاء".

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

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 - رضي الله عنهما - أن النبي، ﷺ قال: { يجاء بالرجل يوم القيامة فيلقى في النار فتتدلق أفتابه - 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 } (١).

وقد قيل: وقد قيل:

وغيرُ تقي يأمرُ الناسَ بالتقى طبيبٌ يداوي الناسَ وهو
وهنا مسألة هامة يحسن التنبيه إليها في هذا المقام وهو أن المسلم، حتى ولو كان قدوة مترقياً في مدارج الكمال قد يغلبه هوى أو شهوة أو

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

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 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 لُعدم الواعظون، وقلَّ المذكرون ولما وُجد 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 - عفاكم الله - مجالس الذكر، فرب كلمة مسموعةٌ ومحتقرٌ نافعٌ.

ومن لطائف الفقه عند أهل العلم رحمهم الله ما ذكروا في تفسير قوله تعالى: { أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ } (١) [سورة البقرة، الآية: ٤٤].

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 سبحانه: { كَانُوا لَا يَتَنَاهَوْنَ عَنْ مُنْكَرٍ فَعَلُوهُ } (٢) [سورة المائدة، الآية: ٧٩].

(١) سورة البقرة آية: ٤٤.

(٢) سورة المائدة آية: 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
ينتبه له القادة والدعاة والمربون وكفى بربك هادياً ونصيراً.

التقوى والإخلاص:

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 يكتمل
شخصيته من شتى الجوانب وتهذب أخلاقه وتتضح مبادئه وتعلو قيمه

..

فقد كتب عمر بن الخطاب _ رضي الله عنه _ إلى قائدة 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 المكيدة 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 الله، ولولا ذلك لم تكن لنا بهم قوة؛ لأن عددنا ليس كعددهم ولا عدتنا كعدتهم ، فإن استوينا 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 شرمننا فلن يسلط وإن أسأنا، فرب قوم سلط عليهم شر منهم، كما سلط على بني إسرائيل لما عملوا بمساخط الله كفره المجوس " فجاسوا خلال الديار وكان وعدا مفعولا " الإسراء - الآية ٥ ، واسألوا الله العون على أنفسكم كما تسألونه النصر على عدوكم (...).

الثانية: يستطيع أن يؤثر على سلوك المرؤوسين؟

يعتبر التأثير والنفوذ أحد المحاور الرئيسة في التعرف على ظاهرة القيادة وفي اكتشاف القائد الناجح ، ويعتبر القائد ناجحاً من خلال التعرف على استخدام نفوذه وتأثيره على أتباعه ومرؤوسيه ، وعليه يتوجب التعرف على كيفية تأثير القائد على مرؤوسيه ومن تلك الأساليب التي تؤثر على 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 على 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 تهم 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** : أن قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكن أن يزيد من نفوذ القائد وتأثيره على مرؤوسيه ويتحقق ذلك من خلال تأثير القائد في تشكيل جماعات العمل .
- 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 على 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 .

الثالثة: الهدوء وضبط النفس.

من أهم سمات القيادة الناجحة الهدوء وضبط النفس، وهي صفة جليلة في رسول الله - صلى الله عليه وسلم - في جميع أحواله، إن الهدوء وضبط النفس موهبة فطرية وسمة خلقية تكتسب كذلك، ولا بأس بذكر موقفين له - ﷺ - تتبين 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 لعنه العباس: ناد أصحاب الشجرة، وفضل 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 انعكست على الألو فممن سار في الجيش، يذكرني هذا الهدوء من رسول الله - ﷺ - بقول أحدهم: « لكي يحافظ القائد على هدوءه، عليه أن يعتاد على معالجة الأمور المفجعة وكأنها عادية، بدلاً من معالجة الأمور العادية وكأنها فواجع »، ويقول كذلك: « على القائد الذي يود

أن يكون أهلاً للقيادة أن يبدأ بقيادة نفسه ولا يمكن لمن لا يسيطر على نفسه أن يسيطر على الآخرين .

إن استقبال أي حدث مهما كانت درجة عظمته بهدوء وضبط نفس يمكن 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 كلا الحالتين ضبط النفس وهدوءها يعين القائد على دراسة حجم الأحداث.

ثانياً: استيعاب الحدث بمعرفة مسبباته، 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 لمواجهة عقلية 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 في قومه، فجمعهم رسول الله - ﷺ - في مكان وخطبهم قائلاً: (يا معشر الأنصار، مقالة بلغتني عنكم، وموجدة وجدتموها علي في أنفسكم، ألم آتكم ضللاً فهداكم الله، وعالة فأغنكم الله، وأعداء فألف الله بين قلوبكم؟ قالوا: بلى، لله ولسوله المن والفضل! ثم قال: ألا تجيبونني يا معشر الأنصار؟ قالوا: بماذا نجيبك يا رسول الله؟ لله ولسوله المن والفضل.

قال - ﷺ -: (أما والله لو شئتم لقلتم، فلصدقتم ولصدقكم: أتيتاك 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 بالشاة والبعير وترجعوا برسول الله إلى رجالكم؟ 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.

قال: فبكى القوم حتى أخضلوا لحاهم، وقالوا: رضينا برسول الله قسماً
وحظاً.

يقول صاحب كتاب فن القيادة: «يؤدي الهدوء بأن صاحبه ذو إرادة لا
تتحول عن هدفها وتسبب نظرة الرئيس الهادئة العميقة شعوراً من القلق
لدى المشاغبين ومثيري المشاكل من المرؤوسين، وإحساساً غريزياً بأنهم
أمام قوة لا تقهر»^١.

^١-لمحات في فن القيادة ج كورتوا الطبعة الثالثة ١٩٨٦ م .

الرابعة: القيادة ليس لها سن معين:

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

لقد أخبرنا الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم عن صفات قائد عظيم، هو طالوت. قال تعالى: {إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ} (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، وزيادة بسطة في الجسم الذي يظهر به الأثر أثناء الملمات"^١.

فأمر القيادة لا يُورث إذًا، ولكن يُعطى لمن له خبرة ودُرية، وحُبي بصفات أهّلته 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 فالقيادة 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 عنهما- في بعثه لغزو الشام ومعه أبو بكر، وعمر، وكبار الصحابة

^١- (فتح القدير: الشوكاني ١/٣٣٨)

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

الخامسة: القدرة على رؤية الصورة الشاملة وتميرها للآخرين.

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 لن يستطيع تحديد الصورة الشاملة، وبالتالي لن يستطيع نقلها للآخرين، لأن فاقد الشيء لا يعطيه، لذلك عادة ما ينجح القادة في إدارة العمل ولكنهم لا يوفقون لقيادة الآخرين ونقل رؤاهم إليهم؛ 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.

ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً

٤٠

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 .

السادسة: 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 التالية:

١- تحديد الأولويات:

إن صناعة القرار واتخاذ مية ضرورة 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 وأيها أنفع وأجدى، وهنا يعتمد المدير على توجيه النقاش لتحديد المتطلبات الأولية والثانوية ومدى ملاءمة كل مشروع مع هذه المتطلبات المحددة بما يتوافق مع أهداف الشركة.

القيادة تأثير وتأثر لن تستطيع كقائد أن تؤثر في الآخرين ما لم تتخلل داخل مشاعرهم وأحاسيسهم وعواطفهم وهذا ما يعرف بالتقمص العاطفي .

الأساليب الشائعة لإتخاذ القرار :

هناك أربعة أساليب يتبعها مديرو المدارس 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 إتخاذ القرار :

- ١- تشخيص المشكلة وتحديد الهدف .

- ٢- تحليل المشكلة .
- ٣- تحليل البدائل الممكنة .
- ٤- تحديد البدائل ومقارنتها واختيار البديل المناسب .
- ٥- اختيار الحل .
- ٦- الإعداد للتنفيذ والمتابعة .

تتنبهات :

- ١- لا يكن قرارك ردة فعل غير مدروسة .
- ٢- لا تتخذ قرارا مجاملة لاقتراح قدم لك ، فإن الناس يغيرون آرائهم ، وقد يغضب عليك من استرضيته بقرارك ، وتبقى عليك مسئولية القرار .
- ٣- لا تلجأ لأول حل يخطر ببالك .
- ٤- لا تتسخ قرارات اتخذها غيرك ، فقد تكون ظروف مدرستك ليست كظروف مدرسته .

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 حتى الطلاب .

- 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 لتصور جميع النتائج .

السلبية والإيجابية المترتبة على هذا القرار :

- ١- وضع مبررات اتخاذه .
- ٢- اختر الوقت المناسب لإصداره .
- ٣- حدد المسؤوليات في تنفيذه .
- ٤- أعط الدعم المادي والمعنوي لإنجاحه .
- ٥- تابع تنفيذه .
- ٦- ضع إجراءات مكتوبة في حال عدم التقيد به .

معوقات اتخاذ القرار :

- ١- قصور البيانات والمعلومات .
- ٢- التردد وعدم الحسم .
- ٣- السرعة في اتخاذ القرار .
- ٤- الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار .
- ٥- عدم المشاركة في اتخاذ القرار .

السابعة: القائد المؤثر 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 يلي :

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 تعطيه 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 عليك أن تحترم حقوق واحتياجات ومشاعر وأحاسيس الآخرين. إن تقدير الآخرين سر من أسرار القيادة الناجحة .

١٠- الاتصال القائم على الصراحة:

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

الثامنة: القوة:

(المعيار هو) إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرَ الْقَوِيَّ الْأَمِينِ)؟! سورة القصص.

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 .

يمتلك صاحب المنصب أو القائد أو المدير قوة تسمى قوة المنصب، وتعني السيطرة على حياة الآخرين، وهذا أمر طبعي، ولكن هذه القوة محدودة التأثير .

إن الذين يستطيعون أن يؤثروا في حياة الآخرين يمتلكون قوة خفية تعرف بقوة الشخصية (كريزما) تمكنهم من توجيه الأفراد ومن ثم التأثير عليهم وحثهم على العمل .

• أنواع القوى :

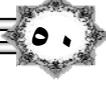
٠١ قوة المركز (المنصب) :

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 .

٠٢ قوة الشخصية (الكريزما) :

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

* قد 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 :

٠١ التحريض :

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

٠٢ 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) .

٣. تبادل الأفكار :

إن روح العلاقة والمعاملة بين القائد الناجح وأتباعه قائمة على تبادل الأفكار وتلاحمها مع 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 الآخرين؟ والجواب على ذلك يجب عليك أن تجعل العاملين يدركون الفوائد التي تعود عليهم من تحقيق ما تطلبه منهم.

٠٦ 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 .

٠٧ 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.

٨. 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 .

٩. نقل الأهداف والأغراض الموضوعية:

إن الرؤية عبارة عن هدف، ومعالم الطريق للوصول إلى الهدف هي الأغراض الموضوعية، ولتحقيق ذلك يجب أن تكون واضحة وتتحدث عن رؤياك بحماس وبإيجاز وشجاعة وإبداع.

١٠. التنشيط

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 يخلقان روح التعاون وتركيز أنشطة الناس على تحقيق الأهداف المشتركة .

ومن مظاهر فقدان القوة:

الروتين القاتل: وأعراضه البطء في إنجاز المعاملات والضغط في العمل والذي يسبب الاكتئاب والملل، ويؤدي إلى تمضية الوقت كيفما اتفق. ولعل هذا واضح في ترهل الإدارة والروتين الحكومي المستشري في معظم الدول العربية.

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: (يَا قَوْمِ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُوا إِلَيْهِ يُرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُمْ مِدْرَاراً وَيَزِدْكُمْ قُوَّةً إِلَى قُوَّتِكُمْ) سورة هود.

التاسعة: الأمانة:

الأمانة :

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

التكليف :قال تعالى (إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ
وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ
ظَلُومًا جَهُولًا) سورة الأحزاب

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
ومشاكلهم 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 الإلتقان 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 .

تعيين الأصلح: 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 نستهيئ بها أو نفرط في حقها. فلا يجب 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 يرفعى مصلحة المجتمع، ولا يقوم بدوره الصادق والمخلص في تقدمه وازدهاره.

العاشرة: معرفة الرجال

إن من مسلمّات 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 توفر 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 كلما 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 ..) ...

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 وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح)^١ .
 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 و أكثرها تأثيراً ، إنها ينبوع القوة التي يملكها ،

إنها سر الرؤساء العظام)^٢ . ومن المفيد هنا أن نحلل عظم الفائدة التي يجنيها ...

١ - سلسلة الأحاديث الصحيحة ١٢٢٤

٢ - فن القيادة ص ٣٢

القائد المتمكن من معرفة الرجال .

أولاً : إن معرفة الرجال هي الطريق الأمثل لحسن توظيفهم ووضعهم في المكان الذي يمكنهم أن يقدموا 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 .

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 رؤسائهم 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 أرى على رجاء عمر وزاد عليه ، فشكر عمر لمن أشاروا عليه بولاية الربيع)^١ .

والناظر في هذا النص من خلال ما سبق وقدمناه من أهمية معرفة الرجال

يلمس الجوانب التالية :

١- فهم عمر - ﷺ - لأهمية اختيار الرجال ومعرفتهم وذلك من خلال تشاوره مع أفضل الرجال في تعيين كبار موظفيه .

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 التالية :

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 بأن لديه طاقات كامنة من رئيس جديد .
- ٤- يبذل المرعوس ويعطي عطاء أفضل عند رئيسه الجديد أكثر مما كان يفعل مع رئيسه القديم .
- وليس هناك من تبرير جيد إلا أن أحدهم أحسن القيادة بمعرفته مرعوسيه والآخر فشل في ذلك .

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 :

"فبما رحمة من الله لنت لهم، ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعفو عنهم، واستغفر لهم، وشاورهم في الأمر، فإذا عزمنا فتوكل على الله، إن الله يحب المتوكلين" (آل عمران ١٥٩)



ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً

(
وآية أخرى تصف الرسول ﷺ أيضاً في آخر سورة التوبة وهي
:
"لقد جاءكم رسول من أنفسكم، عزيز عليه ما عنتم، حريص
عليكم، بالمؤمنين رؤوف رحيم" وأعتقد أن هاتين الآيتين تمثلتا معا
أهم ما يحدده مقومات القيادة الناجحة وكل ما يرتبط بها من صفات أو
سمات أو أنماط ، فما هي يا ترى تلك المقومات؟

الحادية عشرة: اللين:

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

لذا فإن أول ما يؤكد عليه القرآن هنا هو اتباع القائد لجانب اللين مع المرؤوسين، لدرجة تصل كما يذكر القرآن في آيات أخرى إلى خفض الجناح "واخفض جناحك عن الذين اتبعك من المؤمنين " 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 اللين في طبعه هو أكثر القادة تجميعاً لمن حوله وتأثيراً فيهم، وتحقيقاً للهدف .

وهذا إيراد من قبس النبوة في باب الرفق وبيان أثره لننطلق 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
 { (١) رواه مسلم.

وقال مخاطباً عائشة رضي الله عنها: { عليك بالرفق.. إن الرفق
 لا يكون في شيء إلا زانه، ولا ينزع من شيء إلا شانه } (٢).

يا أيها المُقتدى بهم: إن الناس في حاجة إلى كنف رفيق، وإلى
 رعاية حانية، وبشاشة سمحة، بحاجة إلى ودّ يسعهم، وحلم لا يضيق
 بجهلهم وضعفهم ونقصهم. في حاجة إلى قلب كبير يعطيهم ولا يحتاج
 إلى عطائهم، ويحمل همهم ولا يتقلهم بهمهم، يجدون عنده الاهتمام
 والرعاية والعطف والسماحة والمودة والرضا.

وقد يحسن أن نخص الدعاة المقتدى بهم بخطاب عن الرفق أخذاً
 من نهج السلف إذ أن هذا الميدان ونحن نعيش الصحة الإسلامية
 وأجواءها المباركة نحتاج فيه إلى مزيد عناية وفقه وترفق.

يقول عمر رضي الله عنه وهو على المنبر: " أيها الناس لا تُبغضوا الله إلى

(١) البخاري استنباط المرتدين والمعاندين وقتالهم (٦٥٢٨) ، الترمذي الاستئذان والآداب (٢٧٠١) ، الدارمي الرقاق (٢٧٩٤).

(٢) البخاري الأدب (٥٦٧٨) ، الترمذي الاستئذان والآداب (٢٧٠١) ، أبو داود الجهاد (٢٤٧٨) ، أحمد (١٢٥/٦) ، الدارمي الرقاق (٢٧٩٤).

عباده فقيل كيف ذلك أصلحك الله؟ قال: يجلس أحدكم قاصا (١) فيقول على الناس حتى يبغض إليهم ما هم فيه، ويقوم أحدكم إماماً فيطول على الناس حتى يبغض إليهم ما هم فيه ."

ويقول ابن عباس - رضي الله عنهما -: "حدث الناس كل جمعة فإن أكثرت فمرتين فإن أكثرت فثلاث 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، صلى الله عليه وآله وأصحابه لا يفعلونه ."

وكان ابن مسعود يُذكَرُ كل خميس فقال رجل من القوم لوددت - يا أبا عبد الرحمن - لو أنك ذكرتنا كل يوم. فرد عليه هذا الكنيف الذي قد مليء علمًا: " أما إنه يمنعني من ذلك أنني أكره أن أملككم وإني أتخولكم بالموعظة كما كان النبي، صلى الله عليه وآله يتخولنا بها مخافة السامة علينا ."

يلق على هذا الحافظ ابن حجر في الفتح مستتباً مستخلصاً بقوله: وفي هذا استحباب ترك المداومة في الجد في العمل الصالح خشية الملل، وإن كانت المواظبة مطلوبة، لكنها على قسمين: إما كل

(١) قاص: أي واعظ.

يوم مع عدم التكلف، وإما يوماً بعد يوم فيكون الترك لأجل الراحة ليُقبل 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 ﷺ بالأعرابي الذي بال في المسجد وتركه حتى فرغ من بوله وأمر أصحابه بالكف عنه وألا يقطعوا عليه بوله، فلما فرغ دعاه النبي ﷺ وأخبره أن المساجد لم تبَن لهذا وإنما هي لذكر الله والصلاة.

وجلف أعرابي آخر جذب برداء النبي ﷺ، جذبة شديدة وكان عليه برد نجراني غليظ الحاشية فأثر في صفحة عنق النبي ﷺ، ثم { قال الأعرابي: يا محمد مر لي من مال الله الذي عندك فالتفت نبي الرفق والرحمة ضاحكاً ثم أمر له بعطاء } (١). بأبي هو وأمي، ﷺ ما كهر ولا نهر ولا تبرم ولا ضجر.

(١) البخاري اللباس (٥٤٧٢)، مسلم الزكاة (١٠٥٧)، أحمد (٢٢٤/٣).

الثانية عشرة: البعد عن الفظاظة:

والفظاظة هنا هي في القول اللاذع الشديد وقد تكون طبعاً في الإنسان لا يستطيع التخلص منه، وقد تعتريه في أوقات أو ظروف معينة نتيجة لما يتعرض له من ضغوط، وما يعتريه من مشاكل أو أزمات، فتجعل تعامله وخاصة ردوده وكلماته مع من حول 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 تول له نفسه أن يقول رأي خاصة إن كان لا يجاري هوى هذا القائد .

الثالثة عشرة : البعد عن غلظة القلب:

وغلظة القلب وما تنطوي عليه من قسوة شديدة تتحول مع الوقت إلى سمة وقسمات جامدة ترتسم على وجه مثل هذا الشخص لدرجة تجعل من نظراته القاسية وليس من كلماته فقط - سهاما حادة تخمد أي محاولة للإبداع أو الانطلاق أو الابتكار في نفوس من حوله خاصة إذا كانت لا تتمشى مع رأي وهواه، ومع الوقت تحول من حوله إلى مجرد أتباع خائفين مرتعشين مترددين، أو منافقين مسبحين لحمده ومرددن 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 .

الرابعة عشرة: العفو:

يلاحظ أن العفو عن الأتباع والمرؤوسين هنا جاء في صيغة الأمر، بينما كانت الصفات الثلاث السابقة تقرر حقيقة ما عليه الرسول صلى الله عليه وسلم 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 يكون من القسوة والشدّة على نفس المخطئ لدرجة تجعله يستشعر الخجل من نفسه والتواري عن الأنظار، بل والإحجام عن أي محاولة للمشاركة الفعالة أو إبداء الرأي حتى وإن كان صواباً، خاصة إذا لم يحجم القائد عن تذكير مرعوسيه من وقت لآخر بعيوبه وأخطائه وتأنيبه 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



ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً

في معالجة أخطاء الزوجة بعد أن حدد التدرج في العلاج بالعظة، ثم بالهجر، ثم بالضرب غير المبرح، ثم يقول تعالى: "فإن أطعنكم فلا تبغوا عليهم سبيلاً، إن الله كان علياً كبيراً ."

إن أسوأ القادة هو ذلك الذي يُذكَر المرؤوسين بأخطائهم ونقاط ضعفهم من وقت لآخر .

الخامسة عشرة: الاستغفار لهم:

إذا كانت الصفات السابقة تعتبر أساسية ويمكن للقادة اكتسابها ليحققوا النجاح بصرف النظر عن عقيدتهم أو إيمانهم، فإن هذا الأمر على وجه الخصوص يعتبر من الأوامر الذي لا يمكن أن يتصف بها إلا مؤمن حق. لأن الأمر هنا تحظى 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 وربه يترك أثراً طيباً في نفس كل من القائد والمرؤوس دون أي تدخل مباشر وهذه لغة القلوب، التي لا يعلمها إلا الله، ولك أن تجرب ذلك وبصدق ويقين وسوف تجد بنفسك كيف تتغير النفوس وتنتهي المشاكل التي لم يكن لها قبل ذلك علاج .

السادسة عشرة: الشورى فى الأمر:

لعلى أكاد أزعـم أن كل ما سبق ليس إلا تمهيد لهذا الأمر، وفرشاً ومناخاً لإيجاد جو إيجابى لممارسة شورى حقيقية وليست شكلية، تقوم وتبنى على الجوهر وليس على المظهر .

فهل يمكن أن يكون هناك شورى حقيقية فى ظل الشدة، والقسوة، والفظاظة والغلظة؟! !

لاشك أنه مهما كانت النظم والشكليات والادعاءات والممارسات التى تدعى ذلك، فإنها ما لم يتوافر فيها المقومات الخمس 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 .

السابعة عشرة عشرة: العزيمة وعدم التردد:

لاشك أن أي قرار يتم بناء على كل ما سبق قد استوفى مقومات صنع القرار الصحيح بطريقة صحيحة، لذلك من الأسوأ 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 صلى الله عليه وسلم أصحابه يوم أحد وأشاروا بالخروج للأعداء خارج المدينة وكان خلاف رأيه صلى الله عليه وسلم 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" ومضى لتنفيذ ما اتفق عليه .

إن أكبر آفة من آفات اتخاذ القرارات هي التردد ..

الثامنة عشرة: التوكل على الله:

ولا تنسى 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 أن الآية ختمت بقوله: "إن الله يحب المتوكلين"

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 كافة الأسباب الموصلة إلى النجاح في أمر ما كأنه ليس هناك أي احتمال للنجاح إلا باتباع هذه الأسباب فقط، ثم تتوكل على الله في كل ذلك وبعد بقلبك وتفوض الأمر إليه ابتداءً 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 الموصول للنجاح والفلاح فهذا لا يحبه الله ولا يرضاه، وإنما يجب فقط المتوكلين عليه حق التوكل وبهذه الكيفية التي كان عليها الرسول ﷺ، وأصحابه والتي أرشدنا إليها هذه الآية بشكل عملي ومحدد، ما الذي يجب أن يكون عليه القائد من مقومات حتى يظفر بحب الله

وتأييده ومن ثم النجاح والفعالية والفوز أو بلفظ جامع الفلاح في الدنيا والآخرة .

فانظر يا أخي لم تتغير أحوالنا ومنظمتنا إن نحن غيرنا أنفسنا ونمط قيادتنا ليكون على هذا المستوى الرائع الذي يدعو إليه القرآن العظيم، لكن وقيل أن نتركك قد يرد الذهن سؤال وكيف كان نمط الرسول ﷺ القيادي؟ وما هي الصفات القيادية التي حرص القرآن على ذكره فيه؟

وكيف يمكن لنا أن نتعلم منها ونقتدي بها؟ وما هي النتيجة المتوخاة من وراء ذلك؟

التاسعة عشرة: الحزم

قال الحكماء قديماً في الحزم :

* الحزم أنفـس الحـظوظ .

* رب رأي أنفع من مال ، وحزم أوفى من رجال .

* من لم يقدمه الحزم ، أخره العجز .

* الحزم يوجب السرور ، والتغريب يوجب الندامة .

وجماع كل هذا في معنى الحزم إذ أن 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 أن من أهم معاني القيادة القدرة على امتلاك زمام الأمور وهذا لا يتأتى للقيادة إلا بعد أمور كلها.

من معاني الحزم :

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 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 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 ومرؤوسه إلى ما تطلعون 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 وبشدة ، إن من المهم دائماً أن لا يترك مرؤوسيه دون أن يعرفوا قراره أو موقفه في أمر ما لم يشر لهم شخصية تقودهم إلى سبل مختلفة ليست كالتي ينبغي أن يرسمها لهم قائدهم الحازم .

خامساً : تحمل المسؤولية وأعبائها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسمة القيادة الحازمة ، إذ أن 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 وعابن الأمر أقبل على قومه فعنفهم ووبخهم وعاتب أخاه هارون [يَا هَارُونُ مَا

مَنْعَكَ إِذْ رَأَيْتَهُمْ ضَلُّوا * أَلَّا تَتَّبِعَنِ] ، ثم أقبل على السامري [قَالَ فَمَا خَطْبُكَ يَا سَامِرِيُّ] ، توعده وأنذره [قَالَ فَاذْهَبْ فَإِنَّ لَكَ فِي الْحَيَاةِ أَنْ تَقُولَ لَا مِسَاسَ] . وهذا دعاء عليه بالأل يمس أحداً ثم توعده في الأخرى فقال : [وَإِنَّ لَكَ مَوْعِدًا لَنْ تُخْلَفَهُ] ، وبعد ذلك عمد إلى العجل فحرقه وذراه في البحر [وَاَنْظُرْ إِلَى إِلْهِكَ الَّذِي ظَلْتَ عَلَيْهِ عَاكِفًا لَنُْحَرِّقَنَّهُ ثُمَّ لَنَنْسِفَنَّهُ فِي الْيَمِّ نَسْفًا] . 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 أبو بكر - ﷺ في ردة الأعراب بعد وفاة رسول الله - ﷺ - 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 وبتألفهم 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 - لأقاتلهم 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 ولا أواسينكم 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 كانت للقيادة شأنها في حياة الجماعات والأمم .

العشرون : القدرة على التخطيط :

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 :

التخطيط هو أحد وظائف الإدارة الرئيسية 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 .

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 .

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 .

٣-وضع الأهداف :

وهي الأمور التي نسعى لتحقيقها على المدى البعيد .
ويراعى عند وضع الأهداف ما يلي :
صياغة الهدف بصيغة الفعل تحقيق، إنهاء، تبديل .
تكتب بعبارة إيجابية تدل على ما يفترض فعله لا ما يفترض تركه .
الدقة والاختصار دون إطالة أو إطناب .
أن تكون الأهداف وفق القدرات والإمكانات .

إن كان الهدف للمجموعة فلا بد من اشتراك الجميع في صياغة الهدف .
تحديد الإطار الزمني لتحقيق هذا الهدف .

٤- الأهداف الإجرائية :

ويراد بها الخطوات العملية لتحقيق كل هدف من الأهداف المحددة
أنفاً 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 أو
شهرية أو غير ذلك بحسب الحاجة والاحتياج.

الحادية والعشرون: إجادة التعامل مع الآخرين "مهارات الاتصال":

يمثل الاتصال دوراً هاماً ورئيساً في حياة الإنسان وعلاقاته الاجتماعية وسير مؤسساته. وفي إدارة الهيئات يمثل الاتصال عاملاً حاسماً لتحقيق النجاح حتى أن 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 يلي :

20% من وقت المدير أو الرئيس تنفق في اتصالات خارجية خاصة بالعمل .
٣% 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 .

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 (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:
- (١) استمع إليه. ..H: Hear Him

- U: Understand his feeling (٢) احترم شعوره.
- M: Motivate his desire (٣) حرك رغبته.
- A: Appreciate his efforts (٤) قدر مجهوده.
- N: News Him (٥) مده بالأخبار.
- T: Train Him (٦) دريه.
- O: Open his (٧) أرشده.
- .eyes
- .U: Understand his uniqueness (٨) تفهم تفرد.
- C: Contact (٩) اتصل به.
- .Him
- .H: Honour Him (١٠) أكرمه.

الثانية والعشرون: 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 على حتى ظننت أنني خير القوم.)) وللحوار آداب يجب أن يتحلى بها كلا المتحاورين منها :

- ١- التعامل بالحسنى مع المحاور أو المخالف . قال تعالى: ﴿وقولوا للناس حسناً﴾ البقرة ٨٣ . وقال تعالى: ﴿وجادلهم بالتي هي أحسن﴾ 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 صالح للحوار وليس كل زمان كذلك .
- ٤- مراعاة المقاصد الايجابية عند الطرف الآخر وإحسان الظن به
- ٥- احترام الطرف الآخر مهما كان جنسه أو مذهبه أو ديانته .
- ٦- الإنصاف والعدل مع الخصوم .

صفات المحاور الناجح :

- ١- أن يتقن فن الإنصات والاستماع للآخر
- ٢- أن يكون لبقاً في العبارات والتعاملات .
- ٣- أن يتقن معايرة 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 يلي :
- إخلاص النية لله عز وجل 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

الثالثة والعشرون : فن إدارة الوقت:

الوقت رأس مال المسلم في هذه الحياة ، أثنى من الذهب والفضة والدرهم إذ أن 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: " اغتتم خمسا قبل خمس : شبابك قبل هرمك، وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك ."

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 ،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 والاهداف.

روى البخاري من حديث ابن عباس أنه رضي الله عنه قال : ((نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس الصحة والفراغ)).

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 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 أطعم ما فيها !؟

قال : ذكر الله والأنس بلاقائه .

الفراغ النفسي : النفس إن لم تشغلها بالحق شغلتك بالباطل إن لم تظمها بالطاعات قادتك إلى المعاصي والذلات .
 النفس أمارة : (إِنَّ النَّفْسَ لَأَمَّارَةٌ بِالسُّوءِ إِلَّا مَا رَحِمَ رَبِّي إِنَّ رَبِّي) [يوسف:٥٣]

الفراغ العقلي : حياته دمار وآخرته بوار بدليل تصايح أهل النار وهم فى النار بين يدي الواحد القهار يتصايحون أنهم كانوا لا يحملون عقولاً لا يعقلون بها .

صور من حرص السلف رضوان الله عليهم على وقتهم

(فتشبهوا إن تكونوا مثلهم إن التشبه بالرجال فلاح)

١- هذا الإمام أبو بكر الأنباري يدخل عليه الطبيب في مرض موته فينضر إلى بوله ويقول له "قد كنت شيئا لا يفعله أحد" ثم يخرج فيقول "ما يجيء منه شيء" أى أنه فقد الأمل في شفائه ويعود إليه ويسأله "ما الذى كنت تفعل" فيقول الإمام رحمه الله "كنت أعيد في كل أسبوع عشرة آلاف ورقة" أي يقرأ ويكتب ويحفظ عشرة آلاف ورقة أسبوعياً

٢- وهذه امرأة الإمام الزهري -شيخ الإمام مالك صاحب المذهب المعروف - تشكو من تعلق زوجها بالكتب فتقول و الله إن هذه الكتب اشد على من ثلاث ضرائر .

٣- وهذا العلامة ابن الجوزي يقول عن نفسه " و إنني اخبر عن حالي ما أشبع من مطالعة الكتب و إذا 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 " .

٤- وهذا عبد الرحمن 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 .

٥- أما إمام المفسرين على مر العصور ابن جرير الطبري فيحكي عنه أنه مكث أربعين عاماً يكتب في كل يوم أربعين ورقة .

٦- يقول عبد الرحمن ابن الأمام أبي حاتم الرازي " ربما كان يأكل وقرأ عليه ويمشي وقرأ عليه ويدخل الخلاء وقرأ عليه ويدخل البيت في طلب شيء وقرأ عليه " 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 .
وتدبر أخي المسلم معي ما قاله هذا الحكيم " من أمضى يوماً من عمره

في غير حق قضاؤه، أو فرض أداه أو مجد أثله أو حمد حصله أو خير أسسه أو علم أقتبسه فقد عق يومه وظلم نفيه "

لذلك علينا أن نستغل 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 أنقضت تلك السنون وأهلها *** فكأنها وكأنهم أحلام

حسب بعض العلماء وبعض الحكماء ذلك فقالوا: وجدنا أن الإنسان العادي ينام ثلث عمره، إذا فسوف ينام ثلث هذه الأربعين، ثم كم لطعامه، وكم لشربه، 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

خمس دقائق	ثلاثة أشهر	٠.٣٥%
عشر دقائق	سنة أشهر	٠.٧١%
عشرون دقائق	سنة كاملة	١.٤٢%
ساعة كاملة	ثلاث سنوات	٤.٢٨%
عشر ساعات	ثلاثون سنة	٤٢.٨٥%
النوم، بمعدل ثمان ساعات يومياً	٢٣	٣٢%
العمل، (من ٧-٢.٥) يومياً	٢١.٥	٣٠.٧%
الأكل والشرب، بمعدل ساعة ونصف يومياً	٤.٥	٦.٤%

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، وخطتك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك.
 - بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، لا تقلق ولا ترمي 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 مفيد لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك.
- اقرأ خططك وأهدافك في كل فرصة من يومك.
- استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم وقتك، كالإنترنت والحاسوب وغيره.
- تنظيماً لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهرك بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك.
- الخطط والجدول ليست هي التي تجعلنا منظمين أو ناجحين، فكن مرناً أثناء تنفيذ الخطط.
- ركز، ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة أن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً.



- اعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تتجزها، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بك.

معوقات تنظيم الوقت.

- المعوقات لتنظيم الوقت كثيرة، فلذلك عليك تجنبها ما استطعت ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:
- 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، لذي 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 مشاكل 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 أب أو أم، وقد تكون أخ، وقد تكون ابن، وقد تكون موظف أو عامل أو مدير، 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 تقديم 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 أهدافاً لعلاقاتك مع الأصدقاء.

- نفذ، وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك، وكن مرناً أثناء التنفيذ، فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط، فاستغلها ولا تخشى 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 .

الرابعة والعشرون : 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 ."



ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً

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 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 والإمكانيات 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- الإتكالية 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 ألاّ 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 مونتجمري 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.

الخامسة والعشرون: 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 أثناء انعقادها، بل يتوقف أيضاً على أسلوب الإعداد المسبق لها، وأسلوب المتابعة اللاحقة لما تم الاتفاق على تنفيذه أثناءها .
من أجل توفير مقومات النجاح لأيّ من الاجتماعات التي يتم عقدها لا بد من القيام بما يلي :

- ١- التأكّد من أن هناك حاجة فعلية لعقد الاجتماع .
- ٢- تحديد بدقة ووضوح، الهدف الذي يتم عقد الاجتماع لتحقيقه .
- ٣- اختيار فقط الأشخاص المناسبين لدعوتهم إلى حضور الاجتماع .
- ٤- تحديد التاريخ والوقت الملائم 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

الفعّالة في الاجتماع .

٩- الاستعداد الجيد والمناسب للمدعوين إلى حضور الاجتماع، وذلك

بهدف المشاركة الفاعلة فيه .

١٠- بدء الاجتماع في الوقت المحدد له بالضبط، وذلك بعد أن يكون

قد تم إبلاغ المشاركين ضرورة أن لا يتأخروا عن هذا الوقت .

١١- الحرص أثناء الاجتماع، على التزام جدول الأعمال المقرر،

وذلك مهما كلف الأمر، لأن أي مخالفة لبنوده تفتح الباب واسعاً أما

حالة من الفوضى تؤدي حتماً إلى إفشال الاجتماع ومنعه من تحقيق

الهدف المرجو من انعقاده .

١٢- استماع رئيس الاجتماع باهتمام إلى كل ما يطرحه المشاركون

من أفكار وأراء وملاحظات من خلال الاجتماع .

- ١٣- تشجيع المشاركين على إبداء الملاحظات البناءة وطرح الأفكار الخلاقة التي تقدّم عناصر جديدة تساهم في تحقيق الهدف المتوخى من الاجتماع .
- ١٤- عدم احتكار رئيس الاجتماع للنقاش أو محاولة السيطرة عليه، وذلك لإفساح المجال للآخرين أيضاً للحصول على فرصتهم العادلة في إبداء الرأي ووجهة النظر .
- ١٥- احترام رئيس الاجتماع لآراء وأفكار وملاحظات جميع المشاركين في الاجتماع، حتى ولو لم تكن متوافقة مع آرائه وأفكاره .
- ١٦ - عدم النظر إلى تعدد الآراء والأفكار على أنه أمر سلبي، بل اعتباره وسيلة ضرورية للوصول إلى القرار الأفضل والأنسب .
- ١٧- تمتع رئيس الاجتماع بالموضوعية، وعدم تحييزه لبعض المشاركين دون الآخرين .
- ١٨- تمتع رئيس الاجتماع بالمرونة والجرأة في تغيير رأيه، إذا ما تكشفت له حقائق جديدة أثناء الاجتماع .
- ١٩- اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق الهدف المتوخى من الاجتماع، وذلك دون أيّ تسرع .
- ٢٠- توزيع مسؤولية متابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها خلال الاجتماع، على مختلف المشاركين فيه .

- ٢١- تحديد تاريخ أقصى لإنجاز كل قرار مطلوب تنفيذه لاحقاً، على أن لا يتم تجاوز هذا التاريخ مهما كان الثمن
- ٢٢- التأكد من أن الجميع قد فهم واستوعب ما هو مطلوب منه تنفيذه بعد الاجتماع .
- ٢٣- توثيق الاجتماع، من خلال تدوين محضر الاجتماع بالدقة والتفصيل المطلوبين .
- ٢٤- 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 .
- ٢٥- متابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها أثناء الاجتماع، وذلك لضمان تنفيذها في الأوقات المحددة لها.



السادسة والعشرون: حل المشكلات واتخاذ القرارات:

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 إتباعه 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 عدد 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 التالية :

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 للبدل 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 نوع 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 .

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 يعتبره أفراد الجماعة

مشروعاً قبل عقد الاجتماعات للمناقشة وإدارة النقاش بأسلوب وافي فإن الجماعة تمارس ضغوطاً على أفرادها لقبول القرار والإذعان له .

٦- تمكن المشاركة الجماعية من زيادة فرص التعاون بين الأفراد لحل المشكلات المشتركة.

السابعة والعشرون: 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، وبالتالي لن يستطيع نقلها للآخرين، لأن فاقده 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:

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 .

الثامنة والعشرون: التأثير على الآخرين:

لن تستطيع كقائد أن تؤثر في الآخرين ما لم تتخلل داخل مشاعرهم وأحاسيسهم وعواطفهم وهذا ما يعرف بالنقص العاطفي .

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

*** الاستماع**

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 يلي:

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 تعطيه 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 .

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

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.

التاسعة والعشرون: 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 :

- ٠١ أنشطة الإدارة : اجتماعات دورية للرؤساء ، وإدارة الموارد
- ٠٢ المبادرة : تقديم الاقتراحات وطرح الآراء والدعوة للاجتماع.
- ٠٣ البحث عن المعلومات : التحقق من دقة البيانات.
- ٠٤ إعطاء المعلومات : توفير الموارد المطبوعة والمرئية وتقديم

المعلومات .

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

٠٦ التعبير عن الآراء: اطرح وجهة نظرك وحدد الفوائد لأفكارك.

٠٧ طرح أفكار مفاجئة: ناقش الأفكار الجديدة وبصراحة، وأطلق

العنان لخلق الابتكار والتجديد في طرح الأفكار وتوجيهها .

٠٨ التفضيل والتطوير: استخدم التحليل المنطقي للحقائق، واستخلص البيانات من النتائج المتاحة .

٠٩ التشكيل والتكيف: تحديد المناصب وتنظيم الأنشطة.

٠١٠ التلخيص: تقرب وجهات النظر أثناء الاجتماعات أو المناقشات وغيرها.

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

٠١٢ 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 .

٠١٣ وضع معايير: إيجاد المقاييس والتقييم المناسبة للتقييم .

٠١٤ التقييم: هو عملية قياس الأفكار والآراء طبقاً للمعايير المقررة.

٠١٥ الإنتاج : تأدية مهمة جماعية لتحقيق الهدف المنشود .

٠١٦ كتابة التقارير : تدوين الملحوظات أو كتابة التقارير وتوصيل

المعلومات إلى الراغبين في معرفة المعلومات.

٠١٧ التمثيل : تمثيل الجماعة خارجياً بقراراتها وأعمالها.

٠١٨ الصيانة: توفير المواد وأداء الأعمال التي تضمن استمرار الفريق

لأداء عمله ببسر وسهولة.

* سلط تفكيرك على إنجاز العمل مهما كلف الأمر، لأن إنجازاتك سوف

تجعل الآخرين يلتفتون حولك والعكس صحيح .

الثلاثون : التزود بالطاقة والحيوية:

على القائد الناجح أن يزود الجماعة بالطاقة اللازمة، وشحن 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:

٠١ 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 .

٠٢ 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 .

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

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

الحادية والثلاثون: صفات القادة الملتزمين 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 وبالمسؤولية.
- ❖ أنهم يشعرون بطاقة إيجابية: فالقائد مبتهج 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 يتقون 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، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى 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 كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة توافقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.
- ❖ 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 يديرون أنفسهم على تجديد الذات: يديرون 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 ويقرءون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة

ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً



للشخصية الإنسانية، ومن شُغل بالنشاطات اليومية عنها كان
كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

الثانية والثلاثون: العادات السبع للقادة الإداريين

كما يراها ستيفن كوفي في كتابه الشهير:

- ❖ **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، فحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.
- ❖ **أجعل 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 الراحين:** أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد 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.

الثالثة والثلاثون: 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.

❖ البداهة 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 فيها ما يتخذ مثالاً واضحاً
على هذه الصفات الكريمة دون اضطرار للي أعناق النصوص أو
اعتساف العبر من القصص دون جلاء في الدلالة .

الرابعة والثلاثون: 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، وحدد الوقت المتاح، وحدد المساعدين والموارد .
- ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

(٢) فن التأنيب:

- أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنعمة هادئة ورزينة.
- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابستها، 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.
- استقبل 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:

- اثن 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 تذكى 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 استثارة 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 لتفاهم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

الخامسة والثلاثون: نصائح للناجحين¹

❖ عليك بالمشي والرياضة والنظافة، فإن الناجحين أقوىاء أصحاب {بارك الله لأمتي في بكورها} فإذا أردت عملاً فعليك بالصباح فإنه أسعد الأوقات.

❖ لا تقف فإن الملائكة تكتب، والعمر ينصرم، والموت قادم، وكل نفس يخرج لا يعود.

❖ من زرع (سوف) أنبتت له (لعلّ) 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 ذهبت أربابه كل من سار على الدرب وصل

❖ الإبداع أن تجيد في تخصصك، وما يناسب مواهبك ف قد علم كلُّ أناسٍ مشربهم [البقرة: ٦٠] ولِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيَهَا [البقرة: ٤٨].

❖ لا يضير الناجحين كلام الساقطين فإنه علوٌ ورفعة، كما قال أبو تمام :

وإذا أراد الله نشر فضيلةٍ طويت أتاح لها لسان حسودٍ

❖ النقد الظالم قوةً للناجح، ودعاية مجانية، وإعلانٌ محترمٌ له، وتتويبه بفضلُه:

❖ 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 لذاته كثر سقطه وبان خله، وظهر عيبه وعوره.

❖ من خدم المحابر خدمته المنابر، 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؛ فاغتم 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 صفحةً 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 ليلةً 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 اثني عشر درساً في اليوم، وكان ابن سينا يكتب في اليوم خمساً وعشرين صفحة.

❖ كان إدريس النبي عليه الصلاة والسلام خياطاً، وداود عليه السلام حداداً، وأجر موسى عليه الصلاة والسلام نفسه في الرعي، وكان ابن المسيب يبيع الزيت، و أبو حنيفة يبيع البز.

❖ البدار البدار، قبل تقضي الأعمال، وكتابة الآثار، فلا بقاء مع الليل والنهار، أعود بالله من خسة الهمم، وسفاهة العزائم، وسخف المقاصد، وثخانة الطبع، وبلادة النفوس.

❖ بحث علي عن الشهادة في بدر فقالوا: في أحد، فهبَّ إلى هناك فقالوا: ربما كانت في الخندق، فسعى إليها قالوا: التمسها في خيبر، فلما أتاها قالوا: تأخر الموعد، قال: ما أحسن القنلة في المسجد.

❖ يحفظ العلم للعمل به، وتعليمه، والتأليف فيه، ومن حفظه وكرره وذاكره وذاكر 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: [[نفقوا قبل أن تسودوا]] وقال مجاهد: [[لا يطلب العلم مستح 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 لب الآخرين، ويجب عليك أن يكون لديك رؤية واضحة وشاملة وتكون قادراً على نقل رؤياك للآخرين باختيار نوعية الاتصال المناسبة والفعالة في جو متعاونٍ ومتوازنٍ 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 و أسأل الله أن ينفع ويصلح بهذه الكلمات و أن يجعلها خالصة لوجهه الكريم انه نعم المولى ونعم النصير .

أمير بن محمد المدري

إمام وخطيب مسجد الإيمان - اليمن - عمران

Almadari_1@hotmail.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المراجع

١. صناعة القائد د/ طارق السويدان، أ. فيصل باسراحيل
٢. القيادة المؤثرة أ. جمال ماضي
٣. المسار محمد أحمد الراشد
٤. العادات السبع لأكثر الناس فاعلية ستيفن كوي
٥. العبقرية والإبداع والقيادة دين كيث سايمنتن
- ٦- مجلة العالمية العدد ١٩٧
- ٧- موقع الدكتور طارق السويدان
- ٨- مهارات القائد الناجح إعداد : محمد بن عبد الله الطريف المحاضر بقسم التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
- ٩- القيادة في القرن الحادي والعشرين: د. محمد أكرم العدلوني + د. طارق محمد السويدان. " وهو المرجع الأساس "
- ١٠- القيادة على ضوء المبادئ: ستيفين كوفي. ترجمة/ عبداللطيف الخياط.
- ١١- لمحات في فن القيادة: ج. كورتوا. تعريب: المقدم الهيثم الأيوبي.

١٤٣
ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً

١٢- العادات السبع للقادة الإداريين: ستيفن كوفي. ترجمة/ هشام عبدالله.

١٣- كيف تحصل على أفضل ما لدى الآخرين: محمد ديماس.

١٤- مهارات القيادة و صفات القائد إعداد أحمد بن عبد المحسن العساف.

١٥- كيف تصبح قائداً ناجحاً؟ المؤلف: Donald H. Weiss

١٦- دليل التدريب القيادي - المفاهيم القيادية - سلسلة التنمية البشرية

-المعهد العالي للفكر الإسلامي .