

# دورة ودورة

# 30

لتكون قائداً ناجحاً

للدعاة

للمبدعين

للقادة

للمريرين

لك أنت

أمير محمد المدري



مكتبة خالد بن الوليد  
KHALED BOOK STORE

صنعاء

دار الكتب والوثائق

صنعاء



لَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ نَسُوا آيَاتِهِمْ لِيُرْجُوا

لِيَكُونَ قَائِلَاتٍ إِنَّا لَبِغْنَا

أَمِيرُ بْنُ مُحَمَّدٍ كَرَامَةُ الْمَدْرَسِيِّ



مَجْلِسُ الشُّرَاةِ الْإِسْلَامِيَّةِ



مَجْلِسُ الشُّرَاةِ الْإِسْلَامِيَّةِ

# حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى

١٤٣٣ هـ - ٢٠١٢ م

رقم الإيداع (١١٧٤)



دار الكتب المصرية

للطباعة والنشر والتوزيع

صنعاء الدائري الغربي - جولة القادسية

تلفون: (٢١٥٢٤٣)

فاكس: (٢١٥٣٢٣)

أسسها / عبد الرحمن لطف الحزيمي سنة ١٩٨٨ م  
المطبعة الميمنية



مكتبة خالد بن الوليد

للطباعة والنشر والتوزيع

المركز الرئيسي صنعاء - شارع العدل

تلفاكس: (٢٢٤٦٩٤)

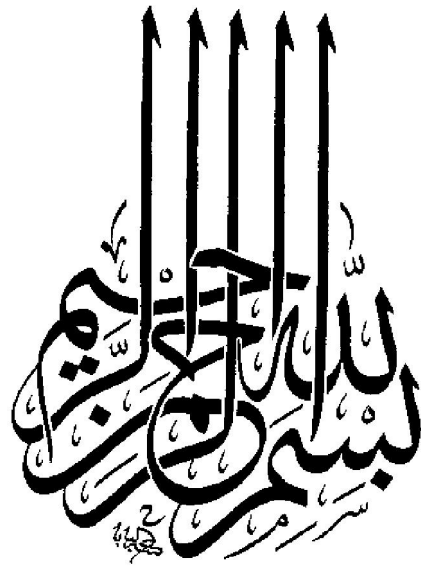
ت: (٢٢٧٨٥٥) ص. ب: (٢٣٧٠)

القرطاسية: (٢٧٠٩٦١)

فرع عدن كريتر - الميدان - تحت فندق العامر فرزة الشيخ عثمان ت: (٠٢/٢٦٥٧٠٦)

مركز خالد بن الوليد - الدائري الغربي - تقاطع شارع الرياط ت: (٢١٥٦٩٩)

فرع شميلة - جوار برفو سنتر - ت: (٦١٧٦٦١) .







## المحتويات

- المقدمة ..... ١٤
- القيادة ..... ٢١
- القيادة والزعامة ..... ٢٤
- القيادة والإدارة ..... ٢٦
- القيادة والرئاسة ..... ٣٠
- القائد ..... ٣٢
- القائد الناجح ..... ٤٢
- هل القيادة ملكة أم تكوين؟ ..... ٤٦
- صفات القائد الفعال والمؤثر ..... ٤٨
- الرسول القائد ..... ٥٠
- ١ - استيعابه ﷺ لدعوته نظرياً وعملياً وثقته بها و بانتصارها ..... ٥٣
- ٢ - استطاعته ﷺ الاستمرار بدعوته تبليغاً وإقناعاً: ..... ٥٥
- ٣ - قدرته ﷺ على استيعاب أتباعه تربية وتنظيماً وتسييراً ورعاية: ..... ٥٧
- ٤ - الثقة التي كان يتمتع بها ﷺ عند أتباعه: ..... ٥٩

- ٥ - استطاعة القائد الاستفادة من كل إمكانيات الأتباع ..... ٦٢
- ٦ - قدرته الكاملة ﷺ على حل المشكلات الطارئة: ..... ٦٤
- ٧ - بعد نظرة ﷺ و ضرباته السياسية الموفقة: ..... ٦٧
- ٨ و ٩ - الوصول إلى النصر وتطبيق ما كان العمل من أجله ..... ٦٧
- وصايا ودورات للقائد الناجح ..... ٧٠
- القدوة والتقوى ..... ٧١
- من أخلاق القيادة - العقيدة الراسخة ..... ٧٩
- حسن الخلق ..... ٨٩
- يستطيع أن يؤثر في سلوك المرؤوسين ..... ٩٢
- الهدوء وضبط النفس ..... ٩٥
- القادة الناجحون ..... ٩٩
- القيادة ليس لها سن معين ..... ١٠٠
- رؤية الصورة الشاملة وتميرها ..... ١٠٦
- القدرة على صنع القرار الملائم ..... ١٠٨
- القائد المؤثر مستمع جيد ..... ١١٤
- كيف تكون مستمعاً جيداً: ..... ١١٤

- ١١٧..... القوة
- ١١٨..... من مظاهر فقدان القوة:
- ١١٩..... أنواع القوى:
- ١٢١..... ممارسات قوة الشخصية:
- ١٢٥..... ثقافة الإشادة والتشجيع
- ١٣١..... الأمانة
- ١٣٤..... معرفة الرجال
- ١٣٦..... فوائد معرفة الرجال:
- ١٤١..... آية جامعة
- ١٤٢..... الين
- ١٤٦..... البعد عن الفظاظة وغلظة القلب
- ١٤٨..... العفو
- ١٥٠..... الاستغفار لهم
- ١٥٢..... الشورى في الأمر
- ١٥٥..... العزيمة وعدم التردد
- ١٥٦..... التوكل على الله

١٥٩.....	الحزم
١٦١.....	من معاني الجزم
١٦٥.....	الحزم مع الحكمة
١٦٧.....	القدرة على التخطيط
١٦٧.....	مفهوم التخطيط
١٦٨.....	خطوات عملية التخطيط
١٧١.....	إجادة التعامل مع الآخرين
١٧٣.....	عوامل تزيد من فاعلية الاتصالات
١٧٥.....	مهارات الحوار وإدارة النقاش
١٧٧.....	صفات المحاور الناجح
١٧٧.....	وسائل تقوية مهارة الحوار
١٧٩.....	فن إدارة الوقت
١٧٩.....	ماذا نعني بإدارة الوقت؟
١٨٠.....	الفراغ القلبي:
١٨١.....	الفراغ النفسي
١٨١.....	الفراغ العقلي



- ١٨٢ صور من حرص السلف رضوان الله عليهم على وقتهم: .....
- ١٨٩ لصوص الوقت .....
- ١٩٠ أمور تساعدك على تنظيم وقتك: .....
- ١٩٢ معوقات تنظيم الوقت: .....
- ١٩٣ خطوات تنظيم الوقت .....
- ١٩٥ تشكيل وإدارة الفريق الجماعي .....
- ١٩٥ أبرز خصائص فريق العمل .....
- ١٩٥ مسؤوليات الفريق .....
- ١٩٦ مهارات قائد الفريق .....
- ١٩٦ مهارات أعضاء الفريق .....
- ١٩٧ صفات الفريق الناجح .....
- ١٩٧ معوقات العمل مع الفريق .....
- ١٩٨ مهارة الإنصات .....
- ١٩٩ إدارة الاجتماعات .....
- ١٩٩ مقومات الاجتماع الناجح .....
- ٢٠٣ حل المشكلات واتخاذ القرارات .....

٢٠٤	مراحل حل المشكلات واتخاذ القرارات
٢٠٨	رؤية الصورة الأشمل
٢١٠	التأثير في الآخرين
٢١٣	خلق روح التعاون
٢١٣	ديناميكيات العمل
٢١٦	التزود بالطاقة والحيوية
٢٢٠	الصفات الأخلاقية للقائد
٢٢٠	أولاً: الاستقامة
٢٢١	ثانياً: التواضع
٢٢٢	ثالثاً: العدل
٢٢٤	رابعاً: حُسن الإصغاء
٢٢٥	خامساً: الصبر و التسامح
٢٢٧	سادساً: الكرم والزُّهد
٢٢٨	صفات القادة الملتزمين بالمبادئ
٢٣١	العادات السبع للقادة الإداريين
٢٣٣	صفات القائد عند كورتو

٢٣٥	من فنون القيادة .....
٢٤٠	نصائح للناجحين .....
٢٤٥	٢٢ قاعدة للقيادة المؤثرة .....
٢٤٧	أنماط القيادة.....
٢٥٥	مشكلة ضعف القيادة وحلها .....
٢٥٨	كيف تقتل قائداً:.....
٢٥٩	التعامل مع صعاب المراس .....
٢٦٩	اكتشاف العناصر القيادية .....
٢٧١	خاتمة.....
٢٧٢	المراجع .....



## المقدمة

الحمد لله الذي أكمل لنا الدين وأتم علينا النعمة وجعل أمتنا وله الحمد خير أمة وبعث فينا رسولاً منا يتلو علينا آياته ويزكينا ويعلمنا الكتاب والحكمة؛ وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له شهادة تكون لمن اعتصم بها خير عصمة، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله أرسله للعالمين رحمة وخصه بجوامع الكلم فربما جمع أشد الحكم والعلم في كلمة أو شطر كلمة، صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه صلاة 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 حينها قال: ﴿ كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ ﴾ [آل عمران: ١١٠]، ﴿ وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِنَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ ﴾ [البقرة: ١٤٣].



فلا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها، ولقد أمر النبي ﷺ بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: «إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم» [أبو داود].

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

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

وما أبعد الفرق بين الليلة والبارحة! ما أبعد الفرق بين يوم وقف فيه رباعي 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 يستجدون منهم سلام الذل والخزي والعار، وما زالت الأمة في انتظار ذلك القائد المنتظر الذي يقودها إلى ذرى المجد والتمكين.

(١) أصول الدعوة ٤٤٦.

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 فيصدق فينا قول القائل:

تاه الدليل فلا تعجب إذا تاهوا أو ضيّع لبركب أشباح وأشباه

تاه الدليل فلا تعجب إذا تركوا قصد السبيل وحادوا عن سجاياه

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

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

(١) قادة العالم يقولون، ص ٢٥.

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

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

لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم ولا سراة إذا جهّاهم سادوا  
والبيت لا يبتنى إلا على عمد ولا عماد إذا لم تُرس أو تاد  
فإن تجمّع أو تاد وأعمدة وساكنٌ أبلغوا الأمر الذي كادوا  
ومما يبين أن أزمنا هي أزمة فاعلية لا أزمة عدد أو كثرة ما روي في  
وصف الروم وفاعليتهم فقد قال عمرو بن العاص رضي الله عنه: (سمعت  
رسول الله ﷺ يقول: «تقوم الساعة والروم أكثر الناس» فقال له عمرو:  
أبصر ما تقول. قال: أقول ما سمعت من رسول الله ﷺ).

فقال عمرو: لئن قلت ذلك إن فيهم لخصالاً أربع: إنهم لأحلم الناس  
عند فتنة، وأسرعهم إفاقة بعد مصيبة، وأوشكهم كرة بعد فرة، وخيرهم  
لمسكين ویتيم وضعيف، وخامسة حسنة جميلة وأمنعهم من ظلم الملوک.<sup>(٢)</sup>

(١) التمكين للأمة الإسلامية، ص ١٨٥.

(٢) [أخرجه الإمام مسلم].

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

فعمر بن العاص رضي الله عنه - ذكر:

أولاً: أن الغرب أهل عقل وحلم عند الفتن واختلاط الأمور وتشابهها، وهذه حقيقة واضحة تبدو لمن تصفح تاريخ الغرب. ثم ثانياً: أنهم أسرع استديراكاً ونهوضاً بعد كبوة أو مصيبة أو كما قال الإمام النووي: (أخبرهم بعلاجها والخروج منها)، وخذ مثلاً (ألمانيا) كيف نهضت بعد الحرب العالمية الثانية قوية فتية كأن لم يمسه بأس! ثم ثالثاً: أنهم يبادرون إلى العودة إلى ما كانوا عليه بعد تراجع وانحسار.

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

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

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

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

اللهم هيى لهذه الأمة قائداً ربانياً ينقاد للحق ويقودها.

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



ومن هنا كان هذا البحث المتواضع الذي يتناول وصايا ومواصفات القائد الفعال والمؤثر الذي من شأنه أن يعيد للأمة شيئاً من مجدها الضائع، وقد أسميته: «ثلاثون دورة ودورة لتكون قائداً ناجحاً»، أسأل الله أن ينفع به كل قائد وكل مربّي وكل مسلم إنه ولي ذلك والقادر عليه.

أمير بن محمد المدري  
اليمن - عمران



## القيادة

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

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

### ومضت

«إذا أردت أن تكون إمامي

فكن أمامي»

وسوف نذكر هنا بعض التعريفات لمفهوم القيادة فقد عرف «فير» القيادة بأنها: «تشمل أي جهد لتشكيل سلوك الأفراد أو الجماعات في المؤسسة حيث

تحصل المؤسسة من خلالها على مزايا أو تحقيق لأغراضها، بينما عرفها «هرس» بأنها عملية تأثير في نشاطات أفراد أو مجموعات تسهم في تحقيق الأهداف في موقف محدد.

وقد عرفها «ليكرت» بأنها: «قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على اعمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعَة»<sup>(١)</sup>.

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

وتعرف القيادة بأنها: «المقدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة»<sup>(١)</sup>

**فالقيادة** إذن ليست مجرد إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها بل أيضاً حفز الأفراد على العمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم وإثارة حماسهم لبيدوا أقصى جهودهم للحصول على أعلى مستوى يمكنهم أن يصلوا إليه.

ومن هنا يمكن أن نقول:

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

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

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

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

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

(١) أسس الإدارة وتطبيقاتها في المجالات الأمنية، سعد الدين عشاوي، الرياض: مطابع أكاديمية نايف، ص ٨٦.

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

**القيادة في الإسلام** معناها الحقيقي تحقيق الخلافة في الأرض من أجل  
الصلاح والإصلاح، وقد أمر النبي ﷺ بها ولو كانت في الاجتماع القليل  
العدد أو المتواضع الهدف، يقول ﷺ: «إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا  
أحدهم» ولهذا أولى علماء الإسلام موضوع القيادة اهتماماً كبيراً، يقول شيخ  
الإسلام ابن تيمية: «يجب أن يعرف أن ولاية أمر الناس من أعظم واجبات

الدين، بل لا قيام  
للدين إلا بها فإن  
بني آدم لا تتم  
مصالحتهم إلا  
بالإجماع لحاجة  
بعضهم إلى بعض،  
ولا بد لهم عند  
الاجتماع من رأس».

### ومضت

«أهمية القائد لا تحددها خطورة أو  
حجم المهمة التي ينفذها، فالقيادة  
العظام يقومون بأعمال عادية  
أيضاً. لكن التعامل غير العادي مع  
الأمر العادية هو الذي يصنف القائد  
في عداد العظماء، فالقائد القله  
نظرته الخاصة للأمور العادية  
والتحديات الكبيرة على حد سواء»

هنري كسنجرا



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

بنجاح، ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦].

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



### القيادة الإدارية هي:

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

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





### ومضت

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

يرى كثير من رجال  
الفكر الإداري أن القيادة  
«هي جوهر العملية  
الإدارية وقلبها النابض  
،وأنها مفتاح الإدارة  
»، وتلتقي القيادة مع الإدارة

في كثير من العناصر لعل أهمها توجيه الجهود البشرية وتنسيقها من اجل  
تحقيق أهداف معينة .

وهناك من يرى أن الإدارة جزء من القيادة ، وهناك من يعتقد أن  
القيادة جزء من الإدارة ، وهناك من يرى أن الإدارة علم بينما القيادة فن .  
وينطلق الرأي الأول من أن القيادة وتكون دائما في قمة الهرم الإداري ،  
والقادة لا يغمسون في تفاصيل الأعمال الروتينية .

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

ولذلك فالإدارة والقيادة متلازمتان ، لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفاعلية دون الأخرى ، إذ أن القيادة أصبحت هدفاً ، والإدارة تبقى وسيلة ، فالقيادة تحدد الاتجاه والأهداف والإستراتيجية ، وتشحذ الهمم وتلهب المشاعر وتدفع العاملين من أجل إحداث تغييرات منشودة ، بينما عمل الإدارة كوسيلة من خلال الأساليب التخطيطية والتنظيمية والرقابية من أجل تحقيق هذا التوجه المطلوب ، وبطريق متزنة بالضبط والربط ، مما يؤكد أن كلاهما مكمل للأخر<sup>(١)</sup>.

و الجدول الآتي يوضح الفرق أكثر بين هذين المصطلحين:

الإدارة	القيادة
الحديث عنها متأخر في القرون الأخيرة.	١- قديمة قدم التاريخ.
تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر.	٢-تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل.
تركز على العقل والمنطق.	٣-تركز على العاطفة.
تركز على المعايير وحل المشكلات.	٤-تحرص على التأكد من عدم الخوض إلا في المهم من الأمور.

<sup>(١)</sup> تطور الفكر المعاصر ، إبراهيم عبد الله المتيف ، الرياض ، آفاق الإبداع للنشر - والإعلام ، ١٩٩٩م ، ص ص ٤٣٠ - ٤٣١ .

٥- تهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب	إتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم.
٦- قضاء الأوقات الطويلة مع الأتباع والاهتمام بهم بوصفهم بشراً.	الاهتمام بالانجاز ونسيان العلاقات الإنسانية.
٧- تركيز على ثلاث عمليات رئيسية: ١- تحديد الاتجاه الرؤية. ٢- حشد القوى تحت هذه الرؤية ٣- التحفيز وشد الهمم .	تركز الإدارة على : ١- التخطيط. ٢- التنظيم ٣- التوجيه. ٤- الرقابة وحل المشكلات.

من خلال المقارنة السابقة يتضح أن كلا الأمرين القيادة والإدارة مهم، إذ إنهما معاً يشكلان جناحي الإنجاز والنجاح، فالقيادة بدون إدارة تجعلنا

نعيش في عالم المستقبل والعلاقات ونهمل الإنجاز الحاضر الذي بدونه لا يمكن أن نستمر، والإدارة وحدها تجعلنا نتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية

### ومضت

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

والربط بالقيم والمبادئ ونسيان العلاقات الإنسانية في خضم الاهتمام  
بالإنجاز.

وظيفة القيادة	وظيفة الإدارة
قيادة الآخرين	إدارة الذات
قيادة البشر	إدارة الأشياء
القيادة فن	الإدارة نظام
القائد محرر	المدير يدبر (يؤطر)
القائد مثالي	المدير واقعي
القائد يبادر	المدير يخطط
القائد يبتكر قانون	المدير يطبق القانون
القائد يتعامل مع سلوكيات	المدير يتعامل مع اهداف
القائد يمنح	المدير يوزع

## القيادة والرئاسة

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

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

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

(١) مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، محمد خاشعجي المهوس، ١٩٨٧م، ص ١٠٠-١٠١.

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

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

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

في ظل **القيادة** يشعر التابعون بارتفاع الروح المعنوية نتيجة اهتمام القائد بهم ، لمل الرئيس فيقل اهتمامه بالجانب الإنساني للمرؤوسين ومن ثم تنخفض لديهم الروح المعنوية<sup>(١)</sup> .

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

<sup>(١)</sup> الإدارة بالأهداف والنتائج، سيد الهواري، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٧م، ص ١٨٦ .

## القائد

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

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

**القائد** مسؤول عن أتباعه، كما قال النبي ﷺ «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالأمير راع على رعيته ومسؤول عنهم، والمرأة راعية على بيت زوجها ومسؤولة عنه والعبد راع على مال سيده وهو مسؤول عنه».

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

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

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



المسؤوليات عليهم، وإشراكهم جميعاً في خدمة هدفٍ سامٍ على أن يتمثل فيه إيمان جاد بالمهمة التي يقوم بها.

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

إذا غامرت في شرفٍ مرومٍ فلا تقنع بما دونَ النجومِ

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

وكما قيل :

تأخرت أستبق الحياة فلم أجد نفسي حياةً إلا أن أتقدما

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

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

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

**القائد** يتصف ببعض الصفات الأساسية مثل السلوكيات الرفيعة ، والطاقة العالية ، والبراعة في تحديد الأولويات ، والشجاعة والتفاني ، ثم التحرر والإبداع ، والتكيف والحماس ، فالواقعية والرغبة .

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

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

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

**القائد منتمي** : فهو الشجرة إذا انتزعت من تربتها فقدت خصوبتها . إنه يفكر عالمياً ويتصرف محلياً ، وعندما يدرك انه لا توجد حكومة على وجه الأرض تستطيع حل كل المشكلات ، حتى لو أرادت ، يضرب المثل في

العطاء الاجتماعي. وهو عندما يكبر، قد يتعد عن أسرته أو بلده، ولكن لا يفعل ذلك لأنه سيكون أكثر عطاءً في مكانه الجديد ولا يلبث أن يعود أدراجه إلى منبته الأصلي.

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

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

**القائد حساس:** الحساسية تتعلق بإدارة التناقضات وتحقيق المعادلة الصعبة بين أن يكون طموحاً من ناحية، دون أن يغطي طموحه على طموح الآخرين، وبين أن يكون صبوراً وهادئاً دون أن يجعل العاملين يفقدون الإحساس بالحاح العمل وقيمة الوقت، وبين أن يكون حاضراً ومتاحاً

لمساعدة كل من يحتاجه دون أن يوحي بأنه كل شيء وأن العمل لن يتم دونه.

**القائد المدير:** يدخل من الباب ولا يقفز من الشباك، يتقدم من الصفوف الخلفية إلى الصفوف الوسطى، ثم يجلس في الصف الأمامي قبل أن يجلس على المنصة. في مرحلة الإدارة يركز القائد على التفاصيل، ويتعلم أداء كل الأعمال بطريقة صحيحة، فيحاول اختيار أفضل الأفراد ويقلل التكاليف، ويقلد المديرين الناجحين ويحافظ على نجاح من سبقوه.

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

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

**القائد** هو من أكثر الناس اهتماماً بالنتائج، ولا يمكن للقائد أن يحقق ما يريده إلا إذا حول رؤيته إلى عمل، وحول العمل إلى أداء فعال أولاً. يقول ﷺ: «إنما الناس كالإبل المائة؛ لا تكاد تجد فيها راحلة»<sup>(١)</sup>، والراحلة هي الناقة القوية سريعة السير، نادرة الوجود في الإبل. وكذلك العنصر القيادي في الناس، لا تجده إلا بحدود ضئيلة.

وَجُدِّ القنوط إلى الرجال سبيله واليك لم يجد القنوط سبيلا  
ولرُبِّ فردٍ في سموٍ فعاله وعُلوِّه خلقا يُعادل جيلا

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

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

وبالمقابل نجد أن بعض أتقى الصحابة كأبي ذر رضي الله عنه لا ينطبق عليه تعريف القيادة ولم يتول الإمارة أبداً. ورغم أن أبا ذر كانت لديه القدرة على الدعوة وهداية الناس إلا أن ذلك لم يمكنه من القيادة. ولعل هذا يوضح لنا الفرق بين القدرة الفعالة على الدعوة «الداعية الناجح» وبين القدرة على القيادة «القائد الناجح». إن هناك ولا شك من يحسن الدعوة ولا يحسن القيادة وهناك من يحسن القيادة ولا يحسن الدعوة. وكلاهما تحتاج إليه الأمة.

لقد أخرج النبي عليه الصلاة والسلام قادة وجنوداً، كل حسب ما حباه الله به من قدرات وإمكانات يسخرها في سبيل الله. ويمكننا تقسيم المسلمين الموجودين في عصر- النبي صلى الله عليه وسلم إلى ثلاثة أصناف هي:

- ١- الذين توافرت لديهم القدرات القيادية قبل إسلامهم، واستمرت لديهم بعد الإسلام واسهم الإسلام بصقلها وتوجيهها وتهذيبها وتنميتها مثل عمر بن الخطاب وخالد بن الوليد وعمرو بن العاص وسعد بن أبي وقاص وعكرمة بن أبي جهل وغيرهم.
- ٢- الذين لم تتوافر لديهم هذه القدرات القيادية. وهؤلاء وجههم الرسول عليه الصلاة والسلام إلى ما يحسنون عمله مثل الدعوة أو العلم أو

**ومضت**

«بعض الناس يولدون قادة، وبعضهم الآخريتعلمون القيادة، وهناك فئة من الناس لا يمكن أن يملكوا زمامها، وهناك أناس لا يستطيعون حتى مجرد التفكير في أن يصبحوا يوماً ما قادة». [دايان تريسي]

المجالات الأخرى التي أبدعوا فيها مثل أبي ذر وعبد الله بن مسعود رضي الله عنهما.

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

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

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

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

### ومضت

«لعل احد الأهداف النبيلة للقيادة هي أن تساعد  
منخفضي الأداء على رفع أدائهم، ومساعدة  
مرتفعي الأداء على المزيد من التحسن.» [جيم رون]

وهناك فرق بين القائد العادي والقائد الفاعل الناجح وهذا ما تجده أخي  
القارئ في الجدول الآتي:

القائد العادي	القائد الناجح (الفعال)
يستخدم سلطته الرسمية.	يستخدم سلطته الشخصية والرسمية.
ينفذ العمل.	يحقق النتائج.
يعمل من يديرهم في حضوره وفي غيابه قد لا يتفاعلون.	يتفاعلون في حضوره وفي غيابه.
مؤثر في سلوك الآخرين في الأجل القصير.	يترك أثراً وكفاءة وتطوراً في الأجل الطويل.

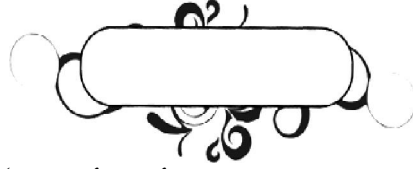


يحاول أن يكون بطلاً.	يصنع الأبطال.
يتفاعل مع التغيير.	يعمل التغيير بنفسه.

### ومضت

المهمة الأساسية للقائد الناجح: هي  
المساعدة والاحتضان واكتشاف  
والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة  
الفرد أولاً ثم مصلحة العمل ثانياً.





- القائد الناجح** يمتاز بعدم اختلاق الأعذار أو لوم الآخرين.
- القائد الناجح** يمتاز بقدرته على أن يتبعه الأشخاص الذين يتعامل معهم طواعية.
- القائد الناجح** لديه القدرة عن التنازل عن الأفكار القديمة إذا توافر ما هو خير منها.
- القائد الناجح** يمنح المسؤوليات للموظفين.
- القائد الناجح** هو من يطور رؤية واضحة لمؤسسته وأين يريد أن تصل.
- القائد الناجح** يخبر من هم حوله ما هي قيمته، وما هي المبادئ التي ينتهجها حتى يعرفوها.
- القائد الناجح** هو من يستطيع أن ينمي اتجاه الفوز لموظفيه.
- القائد الناجح** هو الذي يهتم بالتفاصيل ولا يترك شيئاً للصدف.
- القائد الناجح** يطلع من هم حوله عن الجديد في مجال العمل لأن كلاً منهم لديه الرغبة في ذلك.

**القائد****الناجح**

يتصرف كما

لو أن هناك

من يراقبه

حتى لو لم

يوجد من

يراقبه.

**القائد****الناجح** هو

من

يتحدث

عن الحلول

والأتباع

هم من يبحثون عن المشكلات.

**القائد الناجح** يمتاز بالثبات والشخصية.**القائد الناجح** يتوقع الأزمات ولديه الحلول لها مسبقاً.**ومضت**

القادة الناجحون يوقنون أن فعاليتهم تابعة من أربعة

أشياء:

❖ أنهم فعّالون لأن لهم أتباعاً ومساعدين فعّالين.

❖ وهم فعّالون لأنهم منجزون، لا لأنهم محبوبون. فالقائد تصنعه انجازاته لا شهرته.

❖ هم قرييون من العاملين والعملاء والمجتمع، فهم مضرب المثل في العطاء والقدوة الحسنة.

❖ هم يدركون أن القيادة ليست مرتبة أعلى، أو مميزات أكثر، أو مالا أوفر، بل مسئولية

**القائد الناجح** يمتاز بالتزاهة والصدق.

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

**القائد الناجح** له نظرة للمستقبل.

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

**القائد الناجح** لا يصل إلى درجة الرضا بالنفس لان ذلك عدو

النجاح.

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

**القائد الناجح** يمتاز بالثبات عند الشدائد ومتمالك عند مواجهة

المخاطر والصعوبات.

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

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

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

**القائد الناجح** يمتاز بالتجديد في العمل.

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

كاملة.

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

قرارات جديدة.

**القائد الناجح** يمتاز بالسرعة والمفاجأة والتركيز.

**القائد الناجح** هو الذي يمدح علناً ويقيم على انفراد.<sup>(١)</sup>

### ومضت

كان عمر بن الخطاب يدعو مستعيذاً: «اللهم إني أعوذ بك من جلد الفاسق وعجز الثقة»، وسئل أتوشك القرى أن تخرب وهي عامرة؟ قال: «إذا علا فجارها على أبرارها»<sup>(١)</sup>

(١) المنطلق، الراشد، ص ٧١.

القيادة ملكة وتكوين؛ فإننا نستطيع أن نتعلم الأساليب والمهارات وطرق التخاطب ونحوها بسهولة، ونستطيع أن نتقن النظريات والإستراتيجيات والأساليب القيادية من خلال تدريبات قصيرة أو طويلة، ولكن الذي لا نستطيع إحرازه بسهولة هو المشاعر وسرعة البديهة والعاطفة والرغبات والاهتمام والتعاطف.. ونحوها من الأمور العاطفية التي تصنع القائد. وهناك أناس ألهموا القيادة، وأناس لم يلهموا، القائد يُصنع بالتدريب والتعليم وصقل المهارات والتوجيه، سنتنا في ذلك قول النبي ﷺ للأشج حذيفة: «إن فيك خلتين يحبهما الله: الحلم والأناة، قال: يا رسول الله، أنا أتخلق بهما أم الله جبلني عليهما؟ قال: الله جبلك عليهما، قال: الحمد لله الذي جبلني على خلتين يحبهما الله ورسوله<sup>(١)</sup>، وهذا يعني أن الصفة فطرية، وفي المقابل روي أن رجلاً قال للنبي ﷺ أو صني، قال: «لا تغضب» فردد مراراً، قال: «لا تغضب»<sup>(٢)</sup>، وهذا يدل على أن المسألة قابلة للتعلم<sup>(٣)</sup>.

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

(٢) رواه البخاري في كتاب الأدب، باب الحذر من الغضب، الحديث ٥٧٦٥، ٥/٢٢٦٧.

(٣) صناعة القائد، د. طارق السويدان، فيصل باشر احيل: ٦١-٦٢.

### ومضت

ليست القيادة بالسن ولا بالجسم ولا بالمال ولا بالجاه،  
وإنما القيادة قوة نفسية تحمل صاحبها على معالي  
الأمر، وتبعده عن سفاسفها وصغائرها، قوة تجعله  
كبيراً في صغره، غنياً في فقره، قوياً في ضعفه، قوة  
تحمله على أن يعطي قبل أن يأخذ، وأن يؤدي واجبه قبل  
أن يطلب حقه: يعرف واجبه نحو نفسه، ونحو ربه، ونحو  
بيته، ودينه، وأمته.



لا شك أن في قيادة الناس أمانة، وهي من أصعب الأمور، وذلك بسبب اختلاف طبائعهم، والأمور المحيطة بهم، ويحتاج القائد إلى فن في التعامل معهم، ورُقي في أسلوب المحاوراة للوصول إلى الهدف المنشود. وحتى يكون القائد بهذه المنزلة فلا بدَّ من أن يكون صاحب تجرّبة فذّة، وممارسة لهذه الصنعة. فالقيادة فن وعلم. فهي فن بمعنى الملكات الموروثة وعلم بمعنى تعلم الأصول التي تقوم عليها القيادة.

ولا بد أن تكون للقائد صفات مميزة تؤهله ليكون على رأس هرم الجماعة، والسراج المنير لمسيرتها حتى تصل إلى هدفها المنشود. وبهذا المعنى يصبح رب الأسرة هو قائدها ليكون أولاده صالحين فاعلين، وكذلك يصبح رئيس المؤسسة هو المسؤول عن تسيير شؤونها لما فيه نجاحها، وهكذا ينمو المجتمع كوحدة متكاملة، وروح منسجمة.

والحق الذي لا 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.



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

### ومضت

«تنعكس أخلاق وكفاءة القائد على الرجال الذين

يختارهم، والذين يظهرون ويتجمعون حوله، أرني

القائد وسوف أخبرك عن رجاله، أرني الرجال وسوف

أخبرك من قائدهم، وعلى هذا لكي تحصل على ولاء

موظفيك الأكفاء، كن رئيساً مخلصاً كفوّاً».

أرثرو. نيوكمب





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

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

ويقول المؤرخ الأمريكي وليام ماكنيل: «لو كنا نقوم بقياس القيادة قياساً شاملاً سيكون لدينا أسماء هؤلاء القادة العظام في التاريخ: المسيح، بوذا، محمد، كونفوشيوس».

أما جون ماسرمان المحلل النفسي الأمريكي وأستاذ علم النفس في جامعة شيكاغو - وهو يهودي -؛ فيتحدث عما أريد الحديث عنه في هذا البحث فيقول: «إن القادة يلزم أن يؤدي كل منهم ثلاث وظائف في غاية الأهمية: - الوظيفة الأولى للشخص العظيم: هي أن يحقق مصلحة للجماعة التي يقودها.

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

- الوظيفة الثالثة للقائد الحقيقي: هي أن يكون قادراً أن يمد أتباعه بمجموعة متسقة من العقائد الصحيحة»... ثم يذكر ماسرمان عدداً من الشخصيات التاريخية كغاندي وهتلر وبوذا؛ ثم يصل في نهاية تحليله إلى أن يقول: «ربما كان أعظم قائد في كل عصور التاريخ هو محمد، فهو وحده الذي جمع المزايا الثلاث والوظائف الثلاث للقائد، وكان موسى أقل منه درجة»<sup>(١)</sup>.

(١) محمد ﷺ أعظم عظماء العالم، أحمد ديدات، مايكل هارت: ٢٦ وما بعدها نقلاً عن مجلة تايم الأمريكية في ١٥ يولييه ١٩٧٤م.

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

ولابد أن لنجاح القيادة السياسية نقاط توقف نختصرها كما يأتي:

- ١- استيعاب هذه القيادة لدعوتها وثقتها بها وبأحقيتها، وثقتها بانتصارها، وعدم تناقض سلوك هذه القيادة مع ما تدعو إليه.
- ٢- قدرة القيادة على الاستمرار بالدعوة تبليغاً وإقناعاً.
- ٣- قدرة القيادة على استيعاب المستجيبين للدعوة تربية وتنظيماً وتسييراً.
- ٤- وجود الثقة الكاملة بين القيادة وأتباعها.
- ٥- قدرة القيادة على التعرف إلى إمكانية الأتباع وأن تستطيع الاستفادة من كل إمكاناتهم العقلية والجسمية في أثناء الحركة.
- ٦- قدرة القيادة على حل المشكلات الطارئة بأقل قدر ممكن من الجهد.
- ٧- أن تكون هذه القيادة بعيدة النظر مستوعبة للواقع.
- ٨- قدرة هذه القيادة على الوصول إلى النصر والاستفادة منه.

٩- قدرة هذه القيادة على أن تحكم أمر بناء دولتها إحصاماً يجعلها قادرة على الصمود والنمو على المدى البعيد.

### ومضت

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

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

### ١- استيعابه ﷺ لدعوته نظرياً وعملياً وثقته بها وبيانتصارها:

لقد كان الرسول ﷺ واضحاً تماماً في أن منطلق دعوته هو أن الحاكم الحقيقي للبشر لا يجوز أن يكون غير الله. وأن خضوع البشر- لغير سلطان الله شرك، وأن التغيير الأساسي الذي ينبغي أن يتم في العالم هو نقل البشر- من خضوع بعضهم لبعض إلى خضوع الكل لله الواحد الأحد.

والأمثلة كثيرة ولكنني سوف اختار لكم منها:

طالب المشركون رسول الله ﷺ أكثر من مرة أن يطرد المستضعفين من المسلمين حتى يجلسوا إليه، وفي كل مرة كان يتنزل قرآن ويكون موقف رسول الله ﷺ الرفض، ومن هذه ما أخرجه أبو نعيم عن ابن مسعود قال: مرّ الملاء - أي: السادة - من قريش على رسول الله وعنده صهيب وبلال وخباب وعمار رضي الله عنهم ونحوهم وناس من ضعفاء المسلمين فقالوا (أي الملاء مخاطبين رسول الله): أرضيت بهؤلاء من قومك؟ أفنحن نكون تبعاً لهؤلاء الذين من الله عليهم؟ اطردهم عنك فلعلك إن طردتهم اتبعناك قال: فأنزل الله عز وجل: ﴿ وَأَنْذِرْ بِهِ الَّذِينَ يَخَافُونَ أَنْ يُحْشَرُوا إِلَىٰ رَبِّهِمْ لَيْسَ لَهُمْ مِنْ دُونِهِ إِلَهٌ وَلَا شَفِيعٌ لَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَنْفَوْنَ ۝٥١ وَلَا تَطْرُدِ الَّذِينَ يَدْعُونَ رَبَّهُمْ بِالْغَدَاةِ وَالْعَشِيِّ يُرِيدُونَ وَجْهَهُ مَا عَلَيْكَ مِنْ حِسَابِهِمْ مِنْ شَيْءٍ وَمَا مِنْ حِسَابِكَ عَلَيْهِمْ مِنْ شَيْءٍ فَتَطْرُدَهُمْ فَتَكُونَ مِنَ الظَّالِمِينَ ۝٥٢﴾ [الأنعام: ٥٢].

وبذلك يكفيك أن تعلم أن الناس يعتبرون العمل السياسي الإسلامي عملاً مثالياً لا يستطيعه أي إنسان فإذا ما عرفنا بعد ذلك أن الرسول -عليه الصلاة والسلام- استطاع أن يقود الناس بهذا الإسلام. فلا نجد موقفاً من مواقفه تناقض مع نصوص ومبادئ دعوته، وعلمت أنه ما من زعيم سياسي إلا ويضطر للتناقض، إما لاحقاً مع سابق أو دعوى مع عمل أو

داخلياً مع خارجي، أدركت مدى الكمال في القيادة المحمدية، وخاصة إذا عرفت أنه لم يستطع أن يرتفع من حكام الأمة الإسلامية إلى القيادة بالإسلام الكامل بحق، إلا أفراد منهم الخلفاء الراشدون الأربعة، أما رسول الله ﷺ فقد ساس الناس بالإسلام ولم ينزل بالإسلام إلى مستوى الناس، بل رفع الناس إلى مستواه على وتيرة واحدة ونسق واحد في الفكر والعمل.

## ٢ - استطاعته ﷺ الاستمرار بدعوته تبليغاً وإقناعاً:

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

أ) الحرص على استمرار عملية التبليغ والإقناع.

ب) البصر الحكيم بالموقف الذي يتخذ من الخصم.

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

عندما ندرس هذين الجانبين في العمل عند رسول الله ﷺ نجد أنه ﷺ قد نجح فيهما. فرغم تألب الجزيرة العربية كلها عليه، ورغم العداة العنيف

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

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

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

وخلاصة القول: لا توجد حركة سياسية تقوم على أساس عقدي

نجحت كما نجحت دعوة رسول

الله ﷺ وفي فترة قصيرة، وهذا يدلنا

على أن الأمر أكبر من أن يكون -

لولا التوفيق الإلهي - لهذا الرسول

الأعظم الأثر الفذ على مدى التاريخ

بين الرجال.

### ومضت

إذا عرفنا كيف فشلنا

نفهم كيف ننجح.



### ٣ - قدرته ﷺ على استيعاب أتباعه تربية وتنظيماً وتسييراً ورعاية:

إن الدعوة العقديّة السياسيّة تصاب من قبل أتباعها بسبب قيادتها من نواح ثلاث:

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

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

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

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

فنرى:

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

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

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

### ومضت

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

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

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

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

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

لثقة بين الناس وقائدهم أهمية عظيمة جداً عند أصحاب الفكر السياسي، لذلك ترى في أنظمة الحكم الديمقراطية أن الحكومة تبقى حاکمة ما دامت متمتعة بثقة شعبها التي تعرفها ببعض الوسائل، وهذا حال الناس الذين يثقون بحكوماتهم ويتعاونون معها فإنهم يستطيعون ومن ثم أن

يسدوا النواقص. أما إذا فقدت الثقة فقد تلاشى كل شيء وفقدت الأمة قوتها ويضعف روحها المعنوية ويضرب اقتصادها ومن ثم يهوي بها. لذلك كان من أهم عوامل القائد السياسي لأمة ثقة الأمة به ومحبتها له، فإن هذا إذا وجد يعوض كل النواقص وكل الفراغات فإذا ما وضح هذا بشكل عام نقول: إن تاريخ العالم كله لا يعرف مثلاً واحداً يشبه ما كانت عليه ثقة أتباع الرسول ﷺ به. إن ثقة الناس بالقائد الرسول كانت ثقة غير متناهية يكفي لإدراكها أن ترى بعضاً من مواقف الصحابة في أدق وأصعب وأحرج الأحوال:

قال أبو الهيثم بن التيهان: يا رسول الله وإن بيننا وبين الناس حبلاً

- أي: أحلافاً وعهوداً -

فلعلنا نقطعها ثم ترجع إلى قومك وقد قطعنا الحبال وحاربنا الناس. فضحك رسول الله ﷺ من قوله وقال: الدم الدم، الهدم الهدم، وفي رواية: بل الدم الدم والهدم الهدم. أنا منكم

### ومضت

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

وأنتم مني، أحارب من حاربتكم وأسالم من سالمتم. ثم أقبل أبو الهيثم على قومه فقال: يا قوم هذا رسول الله ﷺ أشهد إنه لصادق وإنه اليوم في حرم الله وأمنه وبين ظهري قومه وعشيرته، فاعلموا أنه إن تخرجوه رمتكم العرب عن قوس واحدة، فإن كانت طابت أنفسكم بالقتال في سبيل الله وذهاب الأموال والأولاد فادعوه إلى أرضكم فإنه رسول الله حقاً، وإن خفتم خذلاناً فمن الآن. فقالوا عند ذلك: قبلنا عن الله وعن رسوله ما أعطيانا، وقد أعطينا من أنفسنا الذي سألتنا يا رسول الله، فخل بيننا يا أبا الهيثم وبين رسول الله فلنبايعه، فقال أبو الهيثم: أنا أول من بايع.

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

## ٥ - استطاعة القائد الاستفادة من كل إمكانيات الأتباع

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

إن عبقرية القيادة لا تظهر في شيء ظهورها في معرفة الرجال، ووضع كل في محله، واستخراج طاقات العقول بالشورى، واستخلاص الرأي الصحيح. وفي كل من هذين كان الرسول ﷺ الأسوة العليا للبشر.

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

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

قبيل غزوة بدر استشار الناس فأشار المهاجرون، فلم يكتف ثم استشار الناس فأشار الخزرج والأوس، ثم اتخذ قراره الأخير حتى يمحو

أي تردد عن أي نفس. وقبيل يوم أحد استشار الناس وأخذ برأي الأكثرية. ويوم الأحزاب أخذ برأي سلمان الفارسي. ويوم الحديبية أشارت عليه أم سلمة زوجته رضي الله عنها فأخذ برأيها.

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

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

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

لكل مقام رجال وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم أكثر الخلق فراسة في اختيار الرجل المناسب للمقام المناسب.

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

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

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

إنه لا توجد أمة في العالم أكثر مشكلات من الأمة العربية، فالعوامل النفسية التي تثير المشكلات كثيرة جداً، فكلمة قد تثير حرباً، وجرح كرامة قد يؤدي إلى ويلات، ونظام للثارات وشعور بالولاء وعواطف متأججة وعصبية عارمة وجرأة نادرة وقسوة وصلابة وعدم انضباط، وكل واحدة من هذه تحتاج إلى قيادة تتمتع بكفاءة منقطعة النظير، وكان رسول الله ﷺ



القائد الذي استطاع أن يدير أمر هذا الشعب القوي المراس ويحل كل مشكلاته بكل بساطة.

وأبرز الأمثلة حله لمشكلة وضع الحجر الأسود قبل النبوة حين هدمت قريش الكعبة وأعادت بناءها.

في رواية ابن إسحاق للحادث قال: ثم إن القبائل جمعت الحجارة

لبنائها كل قبيلة تجمع على حدة  
ثم بنوها حتى بلغ البناء موضع  
الركن فاختموا فيه كل قبيلة  
تريد أن ترفعه إلى موضعه دون  
الأخرى حتى تجاوزوا وتحالفوا  
وأعدوا للقتال فقربت بنو عبد  
الدار جفنة مملوءة دماً ثم تعاقدوا

### ومضت

«لكل إنسان وجود وأثر  
، ووجوده لا يغني عن أثره  
، ولكن أثره يدل على  
قيمة وجوده».

هم وبنو عدي بن كعب بن لؤي على الموت وأدخلوا أيديهم في ذلك الدم في تلك الجفنة، فسموا لعقة الدم. فمكثت قريش على ذلك أربع ليال أو خمساً ثم إنهم اجتمعوا في المسجد وتشاوروا وتناصفوا فزعم (إذ يروى أن المشير على قريش مهشم بن المغيرة، ويكنى أبا حذيفة) بعض أهل الرواية: أن أبا أمية بن المغيرة عبد الله بن عمر بن مخزوم وكان عامئذ أسن قريش كلها، قال: يا معشر قريش، اجعلوا بينكم فيما تختلفون فيه أول من يدخل من باب

هذا المسجد يقضي بينكم فيه ففعلوا. فكان أول داخل عليهم رسول الله ﷺ فلما رأوه قالوا: هذا الأمين، هذا أميننا، هذا محمد. فلما انتهى إليهم وأخبروه الخبر، قال ﷺ هلم إلي ثوباً، فأتي به، فأخذ الركن فوضعه فيه بيده ثم قال: ليأخذ كل قبيلة بناحية من الثوب، ثم ارفعوا جميعاً ففعلوا. حتى إذا بلغوا به موضعه وضعه هو بيده ثم بني عليه.

والنماذج كثيرة كلها تبين كيف كان رسول الله ﷺ يحل المشكلات اليومية بسرعة عجيبة فلا يبقى لها أي أثر. هذه الإمكانيات العجيبة في حل المشكلات جعلت رجلاً كبرناردشو الأديب الإنكليزي المشهور يقول: «ما أحوج العالم إلى رجل كمحمد يحل مشاكله وهو يشرب فنجاناً من القهوة - أي: ببساطة» -!

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

## ٧ - بعد نظرة ﷺ و ضرباته السياسية الموفقة:

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

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

## ٨ و ٩ - الوصول إلى النصر وتطبيق ما كان

**العمل من أجله** بعد النصر وإحكام البناء بحيث يكون قادراً على الصمود في المستقبل ووضع أسس النمو الدائب المتطور بحيث تحتفظ الدعوة بإمكانية السير عبر العصور:

لقد مضى- على بدء الإسلام أربعة عشر- قرناً، ولا يزال الإسلام في انتشار، ولا زال يتوسع، رغم كل ما تبذله الدعايات الكافرة من أعدائه، سواء كانوا أصحاب دين أم أصحاب دين بطرق منظمة وغير منظمة، فلا يزال الإسلام هو الإسلام ولا يزال قادراً على الحركة. ورغم الملابس التاريخية التي أوقعت العالم الإسلامي في قبضة أعدائه، ورغم سيطرة الأعداء فالإسلام باق. ورغم أن الكافرين استطاعوا أن يهيئوا لأعداء الإسلام وسائل الانتصار داخل العالم الإسلامي فالإسلام شامخ يتحدى ويقهر.

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

القرون الوسطى عند الأوروبيين قمة التأخر والقرون الوسطى عندنا

قمة التقدم وكانوا يومها متمسكين بدينهم وكنا لا زلنا متمسكين بديننا ومن هنا مفرق الطريق، حيث كان الإسلام حمل أتباعه

### ومضت

« اختر كلامك قبل أن تتحدث  
وأعط للاختيار وقتاً كافياً  
لنضج الكلام فالكلمات كالثمار  
تحتاج لوقت كاف حتى ننضج»

على التقدم وحيث كان غير الإسلام ديناً كان تأخر. وهذا هو الإسلام يصارع الآن على كل مستوى شرقاً وغرباً فكرياً وسلوكياً وهو في كل حال أبداً غالب وإن اضطهد المسلمون فذلك لقوة فكرهم لا لشيء آخر.

وما أحد يجهل أن روح الجهاد في قلوب المسلمين هي التي حررت العالم الإسلامي من قبضة مستعمرية في عصرنا هذا. لقد استطاع الإسلام أن يفعل هذا لأن الأساس الذي بناه رسول الله ﷺ له خلال ثلاثة وعشرين عاماً كان من القوة بحيث يحمل كل العصور ويسع كل العصور<sup>(١)</sup>.

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

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

# وصايا ودورات للقائد الناجح

## 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.. ودون 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 والتقرير والمحبة. ومع هذه الأمور تتهيج دوافع الغيرة المحمودة والمنافسة الشريفة، فإن كان عنده ميل إلى الخير، وتطلع إلى مراتب الكمال، وليس في نفسه عقبات تصده عن ذلك،

أخذ يحاول تقليد ما استحسنته وأعجب به، بما تولد لديه من حوافز قوية تحفزه لأن يعمل مثله، حتى يحتل درجة الكمال التي رآها في المقتدى به.

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

٣- مستويات فهم الكلام عند الناس تتفاوت، ولكن الجميع يتساوى أمام الرؤية بالعين المجردة لمثال حي. فإن ذلك أيسر في إيصال المعاني التي يريد الداعية إيصالها للمقتدى. أخرج البخاري في صحيحه عن ابن عمر - رضي الله عنهما - قال: اتخذ النبي ﷺ خاتماً من ذهب، فاتخذ الناس خواتيم من ذهب، فقال النبي ﷺ «إني اتخذت خاتماً من ذهب فنبذه وقال: إني لن ألبسه أبداً، فنبذ الناس خواتيمهم»<sup>(١)</sup>.

قالت العلماء: «فدلاً 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.

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



يروى أن أبا جعفر الأنباري صاحب الإمام أحمد عندما أُخبر بحمل الإمام أحمد للمؤمن في الأيام الأولى للفتنة. عبر الفرات إليه فإذا هو جالس في الخان، فسلم عليه، وقال: يا هذا أنت اليوم رأسُ والناس يقتدون بك، فوالله لئن أُجبتَ إلى خلق القرآن ليجيبنَّ بإجابتك خلق من خلق الله، وإن أنت لم تحب 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 عصبية على الإمام أحمد، ويمتحن 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﴾ [النساء: ٢٩]. فقال أحمد: يا مروزي اخرج، انظر أي شيء ترى! قال: فخرجتُ إلى رحبة دار الخليفة فرأيت خلقاً من الناس لا يحصي - عددهم إلا الله والصحف في أيديهم والأقلام والمحابر في 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 هؤلاء كلهم! أقتل نفسي ولا أضل هؤلاء». فمن أبرز أسباب أهمية القدوة أنها تساعد على تكوين الحافظ في الأتباع

دونما توجيه خارجي، وهذا من ثمّ 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 عنه - أن النبي، صلى الله عليه وسلم قال: «يجاء بالرجل يوم القيامة فيلقى في النار فتندلق 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»<sup>(١)</sup>.

وقد قيل:

وغيرُ تقي يأمرُ الناسَ بالتقى طيبٌ يداوي الناسَ وهو عليلٌ  
وهنا مسألة هامة يحسن التنبيه إليها في هذا المقام وهو أن المسلم، حتى

### ومضت

«يجب أن تكون عندنا مقبرة  
وجاهزة لندفن فيها أخطاء  
الآخرين»

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

ولو كان قدوة مترقياً في مدارج الكمال قد يغلبه هوى أو شهوة أو تدفعه نفس أماراة بالسوء أو ينزغه 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 لعدم الواعظون، وقلّ المذكورون 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 نَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴾ [البقرة: 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

### ومضت

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

في قوله تعالى: ﴿ كَانُوا لَا يَتَنَاهَوْنَ عَنْ مُنْكَرٍ فَعَلُوهُ ﴾ [المائدة: ٧٩].

فالله ذمهم ولعنهم ليس على فعلهم المنكر فحسب بل على تركهم التناهي عنه، فالمقصر- عليه واجبان: الأول: الكف عن التقصير والثاني: دعوة المقصرين إلى ترك التقصير. وهو فقه دقيق ينبغي أن ينتبه له القادة

والدعاة والمربون وكفى بربك هاديا ونصيرا.

ولذلك فإن المنهج الإسلامي التربوي حريص دائما 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 مجلسا يوم القيامة أحاسنكم أخلاقا».. لذلك لا تكتمل شخصية القائد على المستوى التربوي في النهج الإسلامي حتى تكتمل شخصيته من شتى الجوانب وتهذب أخلاقه وتتضح مبادئه وتعلو قيمه..

فقد كتب عمر بن الخطاب إلى قائدة سعد بن أبي وقاص رضي الله عنها 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 احتراسا من المعاصي منكم من عدوكم؛ فإن ذنوب الجيش أخوف عليهم من عدوهم، وإنما ينصر المسلمون بمعصية عدوهم لله، ولولا ذلك لم تكن لنا بهم قوة؛ لأن عددنا ليس كعددهم ولا عدتنا كعدتهم، فإن استوينا في المعصية كان لهم الفضل علينا في القوة، وإلا نصر عليهم بفضلنا لم نغلبهم بقوتنا، واعلموا أن عليكم في سيركم حفظة من الله يعلمون ما تفعلون، فاستحيوا منهم، ولا تعملوا بمعاصي الله وأنتم

في سبيل الله، ولا تقولوا: إن عدونا شر منا فلن يسلب وإن أسأنا، فرب قوم سلط عليهم شر منهم، كما سلط على بني إسرائيل لما عملوا بمساخط الله كفرة المجوس ﴿ فَجَاسُوا خِلْدَلَ الدِّيَارِ وَكَانَ وَعْدًا مَّفْعُولًا ﴾ [الإسراء: ٥٠]،  
واسألوا الله العون على أنفسكم كما تسألونه النصر على عدوكم...».

### ومضت

«إن أول طريق النجاح في الحياة  
هو نجاحك في إدارة ذاتك  
والتعامل مع نفسك بفاعلية».





أخلاق القيادة قد تكفلت بها تربية ربانية إيمانية للشخصية المسلمة  
 ووضع مقوماتها القرآن وبين فروعها وتطبيقها النبي ﷺ وتبعها صحبه  
 الكرام وتابعوهم..

وسنحاول أن نتبع 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 ﷻ هو الخطوة الأولى والدفعة الأقوى  
 في سبيل التغلب على قيادة النفس وهواها، ومن ثم الانطلاق نحو الحياة في

مصاف الصادقين أصحاب التضحيات العظام فلا خضوع حينئذ لبريق شهوة ولا خنوع لسطوة قوة أرضية مهما غشمت، فالحياة حينئذ تكون لله وحده والنفوس تكون عبدة مخلصه لباريها ترى سعادتها في إنفاذ أمره وتستشعر خلودها في الفناء في سبيل مرضاته، أما الذين يسترقون أنفسهم بدراهم ما يوشك أن تنتهي ومراكز ما تلبث أن تخلو وقصور ما تلبث أن تخرب.. فأولئك هم العبيد المسترقون لعدوهم المستذلون لأنفسهم عليهم شعار الخيبة وذيثار 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 أثاناً لما يطلبون فاتخذ منهم عملاء وخونة وجواسيس، وفرض عليهم مناهج وشروطاً، فأطاعوه مقابل ما يضمن لهم من الهوى.

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

﴿١١٢﴾ لَا شَرِيكَ لَهُ، وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴾ [الأنعام: ١٦٢-١٦٣]، ليست

كلمات العقيدة فلسفة أو كلمات مخزنة في عقولنا ليس لها أثر في واقعنا، بل هي نبض وشعاع يتمثل في قائد شامخ يتقد همة وشعلة وضياءة للآخرين، وهي التي من أجلها يضحي الإنسان من أجل لا إله إلا الله محمد رسول الله، وهي منهج حياته وهدفه وضابطه في كل مجالات الحياة.



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

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

هدفه الأسمى هو الآخرة:

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

ففي إحدى المعارك مع الروم قال بعض المسلمين: إنه قد حضركم  
جمع عظيم من الروم ونصارى العرب، فإن رأيتم أن تتأخروا، ويكتب إلى

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

أبي بكر، فيمدكم، فقال هشام بن العاص رضي الله عنه: «إن كنتم تعلمون أنها 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 مقالاً: فقاتلوا قتالاً شديداً، وهزم الله الروم، فمر رجل بهشام وهو قتيل فقال له: رحمك الله هذا الذي كنت تبغي!

وفي يوم مؤتة كان المسلمون ثلاثة آلاف رجل، ولما وصلوا إلى معان (بلدة في جنوب الأردن) بلغهم أن هرقل نزل في 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 رضي الله عنه وخطب الناس فقال: يا قوم: «والله إن كان التي تكروهون للتي خرجتم تطلبون، إنها الشهادة، وما نقاتل الناس بعدد ولا قوة ولا كثرة، ما نقاتلهم إلا بهذا الدين الذي أكرمنا الله به، فانطلقوا، إنها إحدى الحسينين، إما ظهور وإما شهادة»، فقال الناس: قد والله صدق ابن رواحه.

روى ابن إسحاق عن معاذ بن عمرو بن الجموح قال: سمعت القوم وهم يقولون: أبو الحكم لا يخلص إليه، فجعلته من شأني، فصمدت نحوه، فلما أمكنني حملت عليه، فضربته ضربه قطعت قدمه بنصف ساقه، وضربني

ابنه على عاتقي فطرح يدي، فتعلقت بجلدة من جنبي، وأجهضني - أي: غلبني واشتد عليه - القتال عنه؛ فلقد قاتلت عامة يومي، وإني لأسحبها خلفي، فوضعت عليها قدمي، ثم تمطيت عليها حتى طرحتها... فانظر ماذا فعلت قوة الروح في هذا الرجل، حتى تحلى عن ذراعه بتلك الطريقة التي ذكرها، ولم يمنعه الألم ونزف الدم من مواصلة القتال؛ حيث غطت قوة يقينه على كل ألم.

### ومضت

«الرجال هم الذين يصنعون التاريخ وليس

العكس، ففي الفترات التي لا تتقدم ولا تتطور

فيها القيادة يظل المجتمع متوقفاً تماماً. ويطراً

التقدم حينما تصبح الفرصة مواتية لقيادة

جزئيين، بارعين يستطيعون تغيير الأمور نحو

الأفضل». [هاري س. ترومان].

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

إن المؤمن الذي أيقن في أن رسوله قد جاء بالهدى والنور لهذه البشرية فأحبه حباً اكتمل معه إيمانه فصار أحب إليه من والده وولده والناس أجمعين.. كان سعيه في الاقتداء به سعي الصادقين.. فإذا بالحياة في الاقتداء بالنبي ﷺ كلها نور وحيور وصلة بالأرض للسماء وغدا الكون كله جندياً معه يكافح ويناضل في صفه.. ولما كانت شخصية النبي ﷺ قد اكتملت كشخصية قيادية نموذجية كان الاقتداء بها خطوة كبرى على طريق القيادة الناجحة المنجزة.. التي تجمع بين رضا الرب سبحانه وفهم الناس وحسن القرار ونبل 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 بمدى نجاحه وفشله بمدى تطبيقه لأوامر نبيه ﷺ ونواهيته وأخذه وعطائه وإقدامه وإحجامه..

### ومضت

«من الصعب أن تتبع قائداً  
لا طموح له ولا مثل».

[جيمس بورن]

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

إن الذي يحيا موقناً بالحياة الآخرة يقيناً لا غبش فيه ولا شك، تتغير حياته تغيراً إيجابياً يكاد يرفعه إلى مصاف الصالحين من فور إيمانه بذلك.. والذي يعيش منتظراً النهاية والموت في كل حين يعيش معداً لها.. والذي يجب 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 حين 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 تُعرِّفه حقيقة هذه الدنيا، وقيمة متاعها، وأنها ليست سوى مرحلة من مراحل وجوده، وممر ووسيلة إلى مرحلة نهائية، فيها القيم الخالدة، والتجارة الربحة، والفوز الحقيقي.

يروى عن صلاح الدين الأيوبي أنه كان يحمل معه صناديق مقللة 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 وسماها، موتها وحياتها..

ورد عن أم حارثة سراقه أنها أتت النبي ﷺ فقالت: يا نبي الله، ألا تحدثني عن حارثة - وكان قتل يوم بدر بسهم - فإن كان في الجنة صبرت، وإن كان غير ذلك اجتهدت عليه في البكاء؟ قال ﷺ: «يا أم حارثة، إنها جنان في الجنة، وإن ابنك أصاب الفردوس الأعلى». فانظر إلى هذه

الصحابية الجليلة  
كيف استقر في  
قلبها أن الخسران  
الذي يستحق  
البكاء هو فوات  
الجنة، بعدم إحراز  
الشهادة.

### ومضت

يقول الإمام أبو الأعلى المودودي: «إنَّ  
الأمم تنتصر بالإيمان، فإذا تخلت عن  
الإيمان انتصرت بقوتها» أي  
بامتلاكها ناصية العلم  
والتكنولوجيا».

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

والإيمان بالقدر يغير النفس من نفس خائفة وجللة 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 لله<sup>(١)</sup>.. روى أصحاب السنن قول النبي ﷺ: «لا يمنعن أحدكم مخافة الناس أن يقول بحق إذا رآه أو سمعه فإنه لا يقرب من أجل ولا يباعد من رزق».

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: ﴿وَقَالُوا لِإِخْوَانِهِمْ إِذَا ضَرَبُوا فِي الْأَرْضِ أَوْ كَانُوا غُزًى لَوْ كَانُوا عِنْدَنَا مَا مَاتُوا وَمَا قُتِلُوا لِيَجْعَلَ اللَّهُ ذَلِكَ حَسْرَةً فِي قُلُوبِهِمْ وَاللَّهُ يُخَيِّمُ وَيُمِيتُ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴿١٥٦﴾ [آل عمران: ١٥٦].

(١) خالد روشه - المصدر موقع المسلم.

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

### ومضت

«إذا أعطيت للإنسان سمكة فأنت تطعمه ليوم واحد، أما

إذا علمته كيف يصطاد، فأنت تطعمه طوال حياته، أما

إذا علمته كيف يصنع السنارة تكون قد منحته شيء

أروع من طعام دائم، تكون أعطيته حياة جديدة». [مثل

صيني]





## حسن الخلق

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

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

### ومن أبرز الأخلاق القيادية النبوية:

الحلم: هناك الكثير من المواقف التي يمر بها القائد تجعله يفقد السيطرة على نفسه؛ فيفتح مجالاً للفتن والخصومات؛ ومن أمثلة حلم القائد من السيرة النبوية ما كان من رسول الله في صلح الحديبية؛ وخاصة عندما كتب عقد الصلح مع ممثل قريش، وكذلك حلمه على أبي سفيان يوم فتح مكة، وغير هذه المواقف كثير.

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

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

- التواضع ولين الجانب: ومن ذلك موقفه ﷺ مع أبي قحافة والد أبي بكر الصديق يوم فتح مكة، يقول أبو بكر رضي الله عنه: ثم جئت بأبي قحافة رضي الله عنه إلى رسول الله ﷺ فقال: هلا تركت الشيخ حتى آتية؟ فقلت: بل هو أحق أن يأتيك، قال: إنا لنحفظه لأيدي ابنه عندنا <sup>(١)</sup> ثم أسلم <sup>(٢)</sup>.  
ولكن العفو والتواضع لا يعينان الضعف؛ فالحزم لا يناقض العفو؛ فقد كان ﷺ حازماً في مواقف كثيرة منها موقفه مع عمه أبي طالب عندما طلب منه عدم سب آلهة المشركين، ومع المنافقين في مسجد الضرار وغيرها من المواقف.

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

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

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

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

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

وهكذا يتمكن القائد بحسن خلقه من خلق جو مناسب من الود والمحبة بينه وبين الأفراد، وبين الأفراد بعضهم مع بعض، وهذا يدفع العمل أيضاً إلى أفضل مستوى وأفضل إنجاز<sup>(٢)</sup>.

### ومضت

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

(١) رواه ابن ماجه في كتاب الأدب، باب إذا أتاكم كريم قوم فأكرموه، الحديث ٣٧١٢/٢:١٢٢٣.

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

## يستطيع أن يؤثر في سلوك المرؤوسين

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

- ١- استخدام المدح والالعاب: ويقصد بها منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسلبية حيث تمتع القائد بهذه الصلاحيات في هذا المجال يزيد من قدرته على التأثير في مرؤوسيه.
- ٢- تحديد أهداف العمل: القائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه ولأفراد الجماعة التي يعمل بها، ويشترط في تحديد الأهداف أن تكون محددة وموضوعية قابلة للقياس.
- ٣- جمع وتحليل المعلومات: لكي يمارس القائد نفوذاً عالياً عليه أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي 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: إن قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكن أن يزيد من نفوذ القائد وتأثيره في مرؤوسيه ويتحقق ذلك من خلال تأثير القائد في تشكيل جماعات العمل.

### ومضت

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

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

٧- إشراك الآخرين في الأمور التي تمهمهم: يتميز القائد الناجح بإشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تمهمهم، 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 دافعتهم من وقت لآخر. وعلى القائد الناجح أن يتغلب على ذلك بعدة طرق منها أن يدرس حاجات المرؤوسين أو أن يساعدهم في تحديد أهدافهم وأن يشعرهم بالعدالة.

### ومضت

«لا يستطيع احد أن يقود  
أفراداً دون أن يقوم بتوضيح  
المستقبل الخاص  
بهم، فالقائد هو بائع الأمل»

[ نابليون ]



## الهدوء وضبط النفس

من أهم سمات القيادة الناجحة الهدوء وضبط النفس، وهي صفة جليلة في رسول الله ﷺ في جميع أحواله، إن الهدوء وضبط النفس موهبة فطرية وسمة خلقية تكتسب كذلك، ولا بأس بذكر موقفين له ﷺ 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 لعمه العباس: ناد أصحاب الشجرة»، وبفضل الله ثم بفضل هذا الثبات من الرسول ﷺ أب المسلمون إليه ورجعوا يتجمعون حوله وانتصروا بعدئذ بإذن الله.

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

## ومضت

« لكى يحافظ القائد على هدوئه، عليه أن يعتاد على معالجة الأمور المفجعة وكأنها عادية، بدلاً من معالجة الأمور العادية وكأنها فواجع »

انعكست على الألو ف ممن سار في الجيش، يذكرني هذا الهدوء من رسول الله ﷺ . إن استقبال أي حدث مهما كانت درجة عظمتة 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 كلتا الحالتين ضبط النفس وهدوءها يعين القائد على دراسة حجم الأحداث.

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



ثالثاً: استيعاب الحدث بمعرفة أبعاده المستقبلية، فما من حدث إلا وله ما وراءه، والهدوء وضبط النفس مما يعين القائد على الاستعداد لمواجهة بعقلية الواعي لما يدور حوله.

ففي غزوة حنين نفسها غنم المسلمون غنائم كثيرة جداً، فأعطى رسول الله ﷺ من هذه الغنائم أعطيات كبيرة للمؤلفة قلوبهم من أهل مكة وبعض زعماء الأعراب، فوجد الأنصار في أنفسهم شيئاً؛ لأن رسول الله ﷺ لم يعطهم، وظنوا أنه قسمه في قومه، فجمعهم رسول الله ﷺ في مكان وخاطبهم 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 ولرسوله المن والفضل! ثم قال: ألا تحبونني يا معشر-

الأنصار؟ قالوا: بماذا نجيبك يا رسول الله؟ لله ولرسوله المن والفضل.

قال ﷺ: «أما والله لو شئتم لقلتم، فلصدقتم ولصدقكم: أتيتناك مُكذِّباً فصدقناك، ومخذولاً

فنصرناك، وطريداً فأويناك، وعائلاً فأسيناك».

### ومضت

«على القائد الذي يود أن يكون أهلاً للقيادة أن يبدأ بقيادة نفسه ولا يمكن لمن لا يسيطر على نفسه أن يسيطر على الآخرين».

«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 رحالكم؟ فوالذي نفس محمد بيده لولا الهجرة لكنت امرءاً من الأنصار، ولو سلك الناس شعباً وسلكت الأنصار شعباً لسلكت شعب الأنصار! اللهم ارحم الأنصار وأبناء الأنصار وأبناء أبناء الأنصار».

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

قسماً وحظاً. يقول

صاحب كتاب فن

القيادة: «يوحى 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»<sup>(١)</sup>.

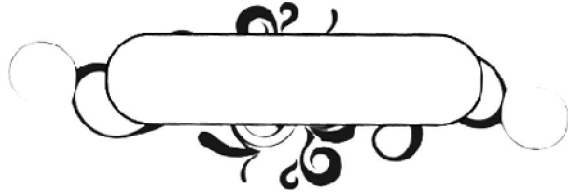
### ومضت

«التغيير عنيد كالزمن، ومع

هذا فلا شيء يُقابل بالمقاومة

أكثر منه» [بنيامين وزرائيلي]

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



قلوبهم طهر فيض على الورى وأيديهم تأسو جراح الخوافق  
 هم السلسل الصافي على كل مؤمن وفي حومة الهيجاء نار الصواعق  
 أطلوا على الدنيا كواكب تهدي بنورهم عند اشتباه المفارق  
 وسادوا عليها مخلصين لربهم فلم يحملوا أغلالها في العواتق  
 سيئهم ما أوضح الله نهجه إذا حاد عنه كل وإن وفاسق  
 فلم يرهبوا في الله لومة لائم ولم يحذروا في الله غصبة مارق  
 ولم يطيبهم يوماً ثواب مساوم ولم يضبهم يوماً ثناء منافق  
 هم الذهب الإبريز سراً ومظهراً جباههم بيض بياض الحقائق  
 هم الحلم الريان في وقدة الظما وليس على الآفاق طيف لبارق  
 هم الأمل المرجو إن خاب مامل وأوهن بعد الشوط صبر السوابق  
 كأني أراهم والدنا ليست الدنيا صلاحاً ونور الله ملء المشارق  
 أقاموا عمود الدين من بعد صدعه وأعلوا لواء الحق فوق الخلائق<sup>(١)</sup>

(١) من قصيد بعنوان غربة للشاعر عصام العطار.

## 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 ﷻ 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، وزادة بسطة في الجسم الذي يظهر به الأثر أثناء الملمات»<sup>(١)</sup>.

فأمر القيادة لا يُورث إذاً، ولكن يُعطى لمن له خبرة ودربة، وحبى بصفات أهله لذلك لكن المشكلة في البعض أنه يظن أن القائد لا بد ان 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.

(١) فتح القدير: الشوكاني (١/٣٣٨).

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

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».

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

أما الخبر، فإنه صلى الله عليه وسلم أخبر أن النص شامل لأكثر الناس، وأن الكامل - أو مقارب الكمال - فيهم قليل، كالإبل المائة، تستكثرها، فإذا أردت منها راحلة تصلح للحمل والركوب، والذهاب والإياب، لم تكد تجدها، وهكذا الناس كثير، فإذا أردت أن تنتخب منهم من يصلح للتعليم أو الفتوى أو الإمامة، أو الولايات الكبار أو الصغار، أو الوظائف المهمة، لم تكد تجد من يقوم بتلك الوظيفة قياماً صالحاً، وهذا هو الواقع، فإن الإنسان ظلوم جهول، والظلم والجهل سبب للنقائص، وهي مانعة من الكمال والتكميل<sup>(١)</sup>.

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

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

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

فالوظائف الدينية والدينية، والأعمال الكلية، لا بد للناس منها ولا

تتم مصلحتهم إلا بها، وهي لا تتم إلا بأن يتولاها الأكفاء والأمناء، وذلك يستدعي السعي في تحصيل هذه الأوصاف بحسب الاستطاعة، قال الله تعالى: ﴿ فَأَنْقُوا لِلَّهِ مَا اسْتَطَعْتُمْ ﴾ [التغابن: ١٦].

### ومضت

«الأتباع هم العنصر الأساسي الذي يحدد كل القيادة في كل المواقف، الأتباع هم الحلفاء الذين يمثلون الوجه الآخر والضروري لعملة القيادة» وارين بلانك.

قال الحافظ ابن حجر في شرح الحديث : «إنما الناس كالإبل المائة» قال الخطابي : تأولوا هذا الحديث على وجهين : أحدهما : أن الناس في أحكام الدين سواءٌ لا فضل فيها لشريف على مشروف ، ولا لرفيع على وضيع ، كالإبل المائة التي لا يكون فيها راحلة وهي التي ترحل لتركب ، والراحلة فاعلة بمعنى مفعولة ، أي كلها حمولة تصلح للحمل ، ولا تصلح للرحل والركوب عليها . والثاني : أن أكثر الناس أهل نقص ، وأما أهل الفضل فعددهم قليل جداً ؛ فهم بمنزلة الراحلة في الإبل المحمولة ، ومنه قوله تعالى : ﴿ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴾ [ الأعراف : ١٨٧ ] .

ورجح الثاني الأزهري ، و النوي ، و القرطبي ، وغيرهم .  
ولا شك أن المعنيين ثابتان بأدلة أخرى ، ومرادنا هنا المعنى الثاني ، وسواء

أكان هو المراد بهذا الحديث ،

أم المراد غيره فهكذا شأن

الناس ؛ فالقليل منهم هو

الذي يُعْتَمَدُ عليه ، وأكثرهم

دون ذلك .

وفي هذا المعنى وقفنا عدة :

### ومضت

«عامل من أنت مسؤول عنهم

كما تحب أن يعاملك من

هو مسؤول عنك» .

الوقفه الأولى : أن على الدعاة والمربين الاعتناء بالعناصر الفاعلة المتميزة ؛ إذ هم قليل في الناس ، عزيزٌ وجودهم ، وأثر استجابتهم للدعوة لا يقاس بأثر غيرهم .

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

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

فأقبل على القوم ، فقال : كيف ترون؟<sup>(٢)</sup>.

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

<sup>(٢)</sup> الجامع ، ٣١٢ / ١ .



الوقفة الثانية : حين يدرك الداعية والمربي هذا المعنى يدعوه ذلك لأن يكون واقعياً فيما يطلبه من الناس وينتظره منهم؛ فالناس لن يكونوا كلهم رواحل، ولا يسوغ أن نرسم صورة مثالية ومنتظر من الناس جميعاً أن يصلوا إليها .

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

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

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

## رؤية الصورة الشاملة وتميرها

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

إن القيم والحقائق هي التي تحدد مفاهيم الصورة الشاملة، وعندما لا يمتلك القائد الحقائق الوافية والقيم العالية فلن يستطيع تحديد الصورة الشاملة، ومن ثم لن يستطيع نقلها للآخرين، لأن 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.

## ومضت

«أريد رجلاً إذا كان في قوم وهو أميرهم كان ك بعضهم، وإذا لم يكن أميرهم فكأنه أميرهم».

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.



## القدرة على صنع القرار الملائم

من مميزات القائد الناجح صنع أو اتخاذ القرار، ولا شك أن هذا الأمر يزيد من ثقة العاملين بمديرهم وقائدهم.

مفهوم عملية صنع القرار:

العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها، عن طريق المفاضلة والموضوعية بين عدد من البدائل والاختيار الحذر والمدرك والهادف لحل المشكلة التي من أجلها تم صنع القرار. كما أن صناعة القرار تركز على المهارات الآتية:

١- تحديد الأولويات:

إن صناعة القرار واتخاذ ميزة ضرورية لكل مدير أو قائد، ومهارات

صنع القرار أمور ملحة لتحقيق أقصى درجات الأداء، وهي تتطلب من المدير أو القائد أن يميز بين الأمور من حيث تحديد أولوياتها ومن ثم الحكم عليها.

### ومضت

«لا يمكن للمرء أن ينجح في قسم من حياته بينما هو لا يحسن صنعا في باقي الأقسام، فالحياة كل لا يمكن تجزئته». [غاندي]

## 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

وأياً أنفع وأجدي، وهنا يعتمد المدير إلى توجيه النقاش لتحديد المتطلبات الأولية والثانوية ومدى ملاءمة كل مشروع مع هذه المتطلبات المحددة بما يتوافق مع أهداف الشركة.

## ومضت

«الذي يقود الرجال يجب أن يتخذ قراره بسرعه... يجاهد... يتكلم بسهولة ووضوح وصراحة... يتعاون يساعد... يعمل بثقة كبيرة... مخلصاً... صادقاً... مؤمناً عنده هدف ومبدأ عال وذكي وكفؤ» ادوج

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

## الأساليب الشائعة لاتخاذ القرار:

هناك أربعة أساليب يتبعها مديرو المؤسسات في اتخاذ القرارات وهي:

- ١- الخبرة: استخدام الخبرات السابقة على أساس أن المشكلة الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة.
- ٢- المشاهدة: التقليد وتطبيق الحلول التي اتبعها مديرون آخرون في حل مشاكل شبيهه. ٣- التجربة والخطأ. ٤- الأسلوب العلمي.

### ومضت

«اتخاذ القرار هو مفتاح القيادة، ولكي تتخذ قراراً  
سليماً انتبه: لا تغضب أو تخف أو تتبع هواك أو تكن  
متوتراً، ولا تغرنك المثالية الزائدة أو تسوّف في  
الوقت أو لا تتأكد من صحة المعلومة التي ستبنى  
عليها قرارك.»

خطوات الأسلوب العلمي في اتخاذ 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.

تنبيهات:

١- لا يكن قرارك ردة فعل غير مدروسة.

٢- لا تتخذ قراراً مجاملة لاقتراح قدم لك، فإن الناس يغيرون آراءهم، وقد يغضب عليك من استرضيته بقرارك، وتبقى عليك مسئولية القرار.

٣- لا تلجأ لأول حل يخطر ببالك.

٤- لا تنسخ

قرارات اتخذها غيرك،

فقد تكون ظروف

مؤسستك ليست

كظروف مؤسسته.

### ومضت

«لا يستطيع الرجل تغيير نفسه

بدون ألم...فهو نفسه كالرخام

،وهو نفسه كالنحات .اكسيل

كاريل»

٥- نصيحة لصنع القرار الجيد:

١- حدد هدفك أو مشكلتك بدقة.

٢- اجمع المعلومات الكافية.

٣- وسع قاعدة القرار واطلب المشاركة في صنعه من كل الذين لهم علاقة به.

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.

### ومضت

«لا تجعل شخصيتك كالزجاج الشفاف الذي يسهل كشف ما وراءه ومعرفة حقيقته لكل عابر سبيل ففي الحياة الكثير من الفضوليين والمتطفلين بل والأشرار، واجعل لذلك باباً موثقاً وحارساً أميناً يأتمر بأمرك فيفتح ذلك في الوقت المناسب وبالقدر المناسب ولن هو أهل لذلك ويغلق عند الحاجة لذلك».

٨- السلبية والإيجابية المترتبة على هذا القرار:

١- وضع مبررات اتخاذها.

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.



## 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 يأتي:

### كيف تكون مستمعاً جيداً:

١- اجعل ذهنك صافياً:

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

٢- كن صريحاً:

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

٣- اطرح الأسئلة:

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

٤ - ادرس لغة الجسد:

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

٥- الاعتراف:

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

٦ - تبادل الرأي:

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

٧- لخص الموضوع:

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

٨- أظهر الاهتمام:

يجب عليك كقائد فاعل أن تظهر اهتمامك بالمتحدث، وأن تصل وإياه إلى درجة الاعتناق العاطفي، ولن يستطيع أي قائد أن ينجح دون هذه

الرابطة التي هي نقل احتياجات وآمال ومشاعر الآخرين، وكذلك يجب أن تكون هذه المشاعر صادقة من لدن القائد حتى يحصل على ولاء الآخرين، إذ لا قيادة دون ولاء.

#### ٩- أظهر مشاعر الاحترام:

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

#### ١٠- الاتصال القائم على الصراحة:

إن الوضوح والصراحة ركيزتان من ركائز القيادة الناجحة. إن

الاتصال مع الآخرين بوضوح يشكل لك - كقائد - مصداقية لدى الآخرين، ومن ثم تستطيع أن تؤثر في الآخرين عبر قنوات الاتصال الفاعلة.

#### ومضت

«إن الهزائم تنال من معنويات الفاشلين، وتدفعهم إلى عدم المحاولة مرة أخرى، على عكس الناجحين الذين يحاولون كل هزيمة وفشل إلى شيء إيجابي».

## القوة

المعيار هو قوله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ آسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (٢٦)

[القصص: ٢٦].

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

**القوة:**

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

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

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

<sup>(١)</sup> السياسة الشرعية ص ١٦ .

سئل الإمام أحمد رحمه الله فقيل له الرجلان يكونان أميرين في الغزو أحدهما قوي فاجر و الآخر صالح ضعيف مع أيهما يغزى قال: أما الفاجر فقوته للمسلمين و فجوره على نفسه ، و أما الصالح الضعيف فصلاحه لنفسه و ضعفه على المسلمين فيغزى مع القوي الفاجر<sup>(١)</sup>، وهذا من فقه الإمام أحمد.

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

### من مظاهر فقدان القوة:

الروتين القتال: 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 شفهيّاً لا يلامس شغاف القلب، فيرق به من خشونة الذنب. وهو من شروط القوة المعنوية والاقتصادية التي غفلنا عنها ولا

(١) فقه الأولويات (ص: ١١٧).

توجد لدى أنظمة الغرب أو علومهم. وهذا هو داليلنا، ينصح قومه بشرط  
البنية المعنوية الاقتصادية فيقول: ﴿ وَيَقُولُوا أَسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ ثُمَّ تُبَوِّأُ إِلَيْهِ يَرْسَلُ  
السَّمَاءَ عَلَيْكُمْ مِدْرَارًا وَيَزِدْكُمْ قُوَّةً إِلَى قُوَّتِكُمْ وَلَا تَتَوَلَّوْا مُجْرِمِينَ ﴾ [هود: ٥٢].

## أنواع القوى:

### ١. قوة الإيمان:

وتتضمن الجوانب الآتية:

الاستقامة: فالقائد مستقيم في كل تصرفاته، بحيث تُرى مبادئ ومعاني  
الإسلام من أحواله كلها، فيكون باستقامته تلك قدوة لغيره في كل حركاته  
وسكناته.

الاستغفار المحرك المزكي: الذي يصف حاله ابن الجوزي فيمن  
يصف: «كلما عبروا مقاماً إلى مقام رأوا نقص ما كانوا فيه فاستغفروا».

دوام الاتصال بالقرآن والسنة: فهما مادة للقيادات البشرية، وهما محركا  
الهمم نحو الخير ونحو الفلاح والصلاح.

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

## ٢. قوة المركز (المنصب):

وهي الحق المعطى لك داخل منصبك ومركزك الوظيفي الذي تتولاه، وتظهر هذه القوة عند أول مرحلة من تعيينك في المنصب، وتتميز بأنها ذات تأثير محدود، وإنتاجية سريعة لكنها غير مستقرة.

## ٣. قوة الشخصية (الكريزما):

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

٤. القوة العلمية: وهي التزوُّد بالعلم النَّظري والتطبيقات العمليَّة، وبشَتَّى الأساليب العليَّة منها والسريَّة حول قدرات العدو وقدرات الأتباع، وحول ظروف المعركة أو المشكلة. وكان رسول الله ﷺ يُرسل العيون لرصد أعدائه ومعرفة عددهم وعدَّتهم، ومكان وجودهم والطُّرق الممكن أن يُسلكوها.

ثمَّ التدقيق في مدى صحَّة المعلومة واقترابها من المنطق، لأنَّ القرارات ستُبني على هذه المعلومات، ومن ثمَّ فإنَّ سلامة القرارات تتوقَّف على مدى صحَّة المعلومات.



ومثال ذلك ما فعله ﷺ في غزوة بدر، إذ أخبره العين أن القوم حوالي المائة. وعندما سأل عن عدد ذبائحهم أُبلغ بأنها يوماً تسع ويوماً عشر، فقال: إن القوم بين تسعمائة وألف، وهكذا كان.

\* 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:

#### ١- التحريض:

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

#### ٢- الملاحظة:

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

### ٣- تبادل الأفكار:

إن روح العلاقة والمعاملة بين القائد الناجح وأتباعه قائمة على تبادل الأفكار وتلاحم بعضها البعض، لذا استدرك 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 عن ذلك يجب عليك أن تجعل العاملين يدركون الفوائد التي تعود عليهم من تحقيق ما تطلبه منهم.

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

٧- 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 واضحاً 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 يخلق روح التعاون وتركيز أنشطة الناس على تحقيق الأهداف المشتركة.

## ومضت

«التربية الناجحة مبنية على

بداياتها، فإذا صحت تلك

البدايات وروعيت أولوياتها

أعقبها نتائج مشرقة، وكما قيل:

من كانت بدايته متعبة، كانت

نهايته مشرقة».



## ثقافة الإشادة والتشجيع

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

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

### ومضت

«املاً ذهنك بالتفاؤل وتوقع

النجاح بإذن الله، وليكن

الاستبشار دائماً، مسيطراً على

فكرك وشعورك.»

إن كثيراً من الناس لا همّ

لهم ولا عمل سوى البحث عن

الزلات والعيوب مع النقد اللاذع

لا النصيحة، وهؤلاء لن يسهموا

في إنجاز شيء، فضلاً عن تدمير

الأشخاص والمؤسسات.

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

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

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

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

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

وقال عليه السلام: «لما أمرنا رسول الله ﷺ أن نحفر الخندق؛ عرض لنا فيه حجر لا يأخذ فيه المعول؛ فاشتكيننا ذلك إلى رسول الله ﷺ؛ فجاء رسول الله ﷺ فألقى ثوبه وأخذ المعول، وقال: «بسم الله» فضرب فكسر. ثلث الصخرة، قال: الله أكبر أعطيت مفاتيح الشام، والله إني لأبصر. قصورها الحمر الآن من مكاني هذا»، قال: ثم ضرب أخرى وقال: «بسم الله وكسر. ثلثاً آخر»، وقال: «الله أكبر أعطيت مفاتيح فارس، والله إني لأبصر. قصر. المدائن الأبيض الآن»، ثم ضرب ثالثة وقال: «بسم الله» فقطع الحجر، قال: «الله أكبر أعطيت مفاتيح اليمن، والله إني لأبصر باب صنعاء»<sup>(١)</sup>.

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

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

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

## ومضت

«كل انجاز كبير هو  
قصة روح ملأها التحفيز  
وهيبتها الحماسة»  
[إبراهيم الفقي]

وهو ﷺ يعطي معاذ بن جبل  
سفيره إلى اليمن صلاحيات المهمة  
التي وكلها إليه بعد أن وثق  
بخبرته... ثم ضرب صدره وقال  
له مشجعاً: «الحمد لله الذي وفق  
رسول رسول الله لما يرضي رسول

الله»<sup>(١)</sup>.... ومن تشجيعه ﷺ قوله ﷺ لعمر بن العاص الذي كان منفقاً  
في سبيل الله تعالى: «يا عمرو نعم المال الصالح مع الرجل الصالح»<sup>(٢)</sup>.

وحيثما نتكلم على الإشادة والتقدير علينا أن نكون صادقين في  
إشادتنا وتقديرنا، لا كما يظن البعض أن التقدير يعني عبارات مدح جوفاء  
وتملق ليس له علاقة بالحقيقة. فنقدر الشخص ونثني عليه بما ينفعه ونُعطيه  
الثقة في نفسه، فلا نُسرف مثلاً في الثناء والمدح حتى يصاب الشخص  
بالعجب والغرور.

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

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



### ومضت

«قبل اتخاذ القرار ناقش نفسك: ما هي الفوائد التي ستترتب على اتخاذ هذا القرار وما هي الأضرار من اتخاذه، وما هي الفوائد من عدم اتخاذ القرار وما هي الأضرار أيضاً من عدم اتخاذه، وحينها ستكون ناجحاً في اتخاذ جميع قراراتك العلمية - الدعوية - المالية - الأسرية - الوظيفية وغيرها»

ما الفرق بين التقدير والتملق؟

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

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

### ومضت

كيف تُحبط مرؤوسيك؟

- ١- أشعرهم بعدم الاستقرار.
- ٢- كن كثير الوعود الوهمية.
- ٣- عدم الاحترام والتعامل مع المرؤوس بأسلوب سيء.
- ٤- الدكتاتورية . ٥- الروتين الممل . ٦- الأوامر المتضاربة . ٧- عدم العدل في التعامل . «سحر القيادة» إبراهيم الفقي.

## الأمانة

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

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

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

[الأحزاب: ٧٢].

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

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

**الإتقان:** فالحرص على أداء الواجب المنوط بالشخص بشكل متقن  
من أخلاق المسلم. ومنه السهر على حقوق الناس، وإذا استهان الفرد بما

كلف به وإن كان صغيراً فرط فيما بعده إلى أن تستشري روح الفساد والضياع في كيان المؤسسة. بل إن المطلوب هو تجاوز الإتقان والوصول إلى درجة الإبداع في التخطيط والتنفيذ مسترشدين بدعوة المصطفى ﷺ: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه». أخرجه البيهقي.

عدم الاستغلال: أي عدم استغلال المنصب لمنافع شخصية أو

للإضرار

بمصلح

الآخرين

وإضاعة

حقوقهم.

تعيين

الأصلح:

### ومضت

«كثير من حالات الفشل في الحياة

كانت لأشخاص لم يدركوا كم هم

كانوا قريبين من النجاح عندما اقبلوا

على الاستسلام». اتوماس أديسون

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 أن نركز على الشكليات وننسى الجوهر الحقيقي، فبدل أن نمارس التربية والتعليم اكتفيناً - على سبيل المثال - بالتلقين المبهم، فقدنا قدرًا من الأمانة، والنتيجة جيل من الشباب لا يراعى مصلحة المجتمع، ولا يقوم بدوره الصادق والمخلص في تقدمه وازدهاره.

### ومضت

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



## معرفة الرجال

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

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

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

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

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.

### ومضة

«كان عليه الصلاة والسلام يعرف أصحابه معرفة

دقيقة مفصلة، وكان يعرف ما يمتاز به كل صحابي

من مزايا تفيد المجتمع الإسلامي الجديد، وكان

يستغل تلك المزايا لخير هذا المجتمع وللمصلحة

العامّة للمسلمين . «محمود شيث خطاب، القيادة العسكرية في

عهد رسول الله ﷺ، ص ١٨]

ثبت عن رسول الله ﷺ أنه قال: «أرأف أمتي بأمتي... أبو بكر، وأشدهم في دين الله عمر، وأصدقهم حياءً عثمان، وأفضاهم علي، وأفرضهم زيد بن ثابت، وأقرؤهم أبي، وأعلمهم بالحلل والحرام معاذ بن جبل، ألا وإن لكل أمة أميناً وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح»<sup>(١)</sup>. إن من أسرار... العظمة التي تمتع بها رسول الله ﷺ قدرته على معرفة رجاله، وحسن توظيفه لهم، كلاً حسب قدرته ومواهبه، يقول أحد المفكرين: «إن معرفة الرجال بعمق من أدق أعمال الرئيس وأكثرها تأثيراً، إنها ينبوع القوة التي يملكها، إنها سر الرؤساء العظام»<sup>(٢)</sup>.

### فوائد معرفة الرجال:

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

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

(١) سلسلة الأحاديث الصحيحة ١٢٢٤.

(٢) فن القيادة ص ٣٢.



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

### ومضت

✦ إذا كان التابع متحمساً ولكنه قليل الكفاءة فهو يحتاج إلى: (زيادة توجيه وتخفيف التشجيع).

✦ إذا كان التابع قليل الحماس وقليل الكفاءة فهو يحتاج إلى: (زيادة توجيه والتشجيع).

✦ إذا كان التابع صاحب كفاءة وقليل الحماس فهو يحتاج إلى: (تشجيع أكثر من توجيه).

✦ إذا كان التابع ذا كفاءة وحماس فهو يحتاج إلى: (التفويض مع قليل توجيه وتشجيع).

انتقاءهم يمكنه من التفرغ والمراقبة عن كثب لمن هم بحاجة إلى توجيهه، 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 يديه المرؤوسون بالتعايش وبث الآلام وطلب المساعدة لأولئك الرؤساء الذين استطاعوا فهمهم ومعرفتهم هو أكبر بكثير مما يديه 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 مرؤوسيههم.

ولتقف وقفة مع هذا النص من واقع الخليفة الثاني: «كان الخليفة عمر بن الخطاب، رضي الله عنه، يشاور أفاضل الرجال في تعيين كبار موظفيه، فقال لهم يوماً: أشيروا علي ودلوني على رجل استعمله في أمر قد دهمني، فقولوا ما

عندكم، فإنني أريد رجلاً إذا كان في القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم وإذا كان فيهم وهو أميرهم كان كأنه واحد منهم، فقالوا: نرى لهذه الصفة الربيع بن زياد الحارثي، فأحضره وولاه. فوفق في عمله وقام فيه بما أربى على رجاء عمر وزاد عليه، فشكر عمر لمن أشاروا عليه بولاية الربيع<sup>(١)</sup>. والناظر في هذا النص من خلال ما سبق وقدمناه من أهمية معرفة الرجال يلمس الجوانب الآتية:

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

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

وأخيراً بهذه المعاني المتقدمة تستطيع أن تفهم سر المواقف الآتية:

- ١- يحكم على المرؤوسين بالذكاء والإنتاجية في مكان ما ثم يكتشف بأن لديه طاقات كامنة من رئيس جديد.
  - ٢- يصف أحد الرؤوساء مرؤوساً بأنه جيد ويصفه الآخر بأنه سيء.
  - ٣- يهمل المرؤوس لأنه لا يصلح لشيء البتة، ثم يكتشف أن لديه طاقات كامنة من رئيس جديد.
  - ٤- يبذل المرءوس ويعطي عطاء أفضل عند رئيسه الجديد أكثر مما كان يفعل مع رئيسه القديم.
- وليس هناك من تبرير جيد إلا أن أحدهم أحسن القيادة بمعرفته مرءوسيه 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:

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

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

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

## اللين

فأول ما يجب أن يكون عليه القائد مع أتباعه هو اتباع أسلوب اللين، واللين عكس الشدة والقسوة، ولكنه ليس ضعفاً أو جنباً، 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 ﴿وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ﴾ [الشعراء: ٢١٥].

وهذا الأسلوب هو الذي يجعل العلاقة بين القائد والأتباع علاقة تواصل وحب وتفاهم، وتعطي جواً من الثقة والانفتاح والتشجيع على المبادرة والابتكار، وتقتل روح الخوف أو القهر التي قد تسلك إلى النفوس دون أن ندري نتيجة للأسلوب القاسي العنيف. ومن هنا يعتبر القائد اللين في طبعه هو أكثر القادة تجميعاً لمن حوله وتأثيراً فيهم، وتحقيقاً للهدف. وهذا إيراد من قيس 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»<sup>(١)</sup> [رواه مسلم].  
وقال مخاطباً عائشة رضي الله عنها: «عليك بالرفق.. إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه، ولا ينزع من شيء إلا شانه»<sup>(٢)</sup>.

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

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

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

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

يقول عمر رضي الله عنه وهو على المنبر: «أيها الناس لا تبغضوا الله إلى عباده فقيل كيف ذلك أصلحك الله؟ قال: يجلس أحدكم قاصاً»<sup>(١)</sup> 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 فثلاثاً 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 رضي الله عنه يُذكَرُ كل خميس فقال رجل من القوم لوددت - يا أبا عبد الرحمن - لو أنك ذكرتنا كل يوم. فرد عليه هذا الصحابي الجليل الذي قد ملئ علمًا: «أما إنه يمنعني من ذلك أي أكره أن أملككم وإني أتخولكم بالموعظة كما كان النبي، صلى الله عليه وآله يتخولنا بها مخافة السامة علينا».

يعلق على هذا الحافظ ابن حجر في الفتح مستنبطاً مستخلصاً بقوله: وفي هذا استحباب ترك المداومة في الجدد في العمل الصالح خشية الملل، وإن كانت المواظبة مطلوبة، لكنها على قسمين: إما كل يوم مع عدم

(١) قاص: أي واعظ.



التكلف، وإما يوماً بعد يوم فيكون الترك لأجل الراحة ليقبل على الثاني بنشاط، وإما يوم الجمعة ويختلف باختلاف الأحوال والأشخاص والضوابط 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.

### ومضت

« من جميل الأخلاق وصالح المعاشرة  
مراعاة مشاعر الناس والبحث عما  
يرضيهم والبعد عما يسخطهم، ولكن  
لا يكون ذلك على حساب الدين،  
وسخط رب العالمين، والحرص فقط  
ألا يخسر الناس وألا يكون في موضع  
نقمتهم».

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 بعتاء»<sup>(١)</sup>. بأبي هو وأمي، ﷺ  
ما كهر ولا نهر ولا تبرم ولا ضجر.

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

## البعد عن الفظاظة وغلظة القلب

الفظاظة 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 مشكلات أو أزمات، فتجعل تعامله وخاصة ردوده وكلماته مع من حوله لا تكاد تخلو من نقد لاذع أو توبيخ أو تعنيف أو استهزاء.....الخ. مما يخلق في نفوس من حوله حالة من الفزع والرعب التي تجعلهم يترددون كثيراً قبل أن يشاركوا برأي أو يدلون بنصيحة، فيكفي من هذا القائد مجرد تعليق صغير بلفظ حاد ليخمد أي حماس للمشاركة أو المبادرة في نفس كل من تسول له نفسه أن يقول رأياً خاصة إن كان لا يجاري هوى هذا القائد.

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

مرتعشين مترددين، أو منافقين مسبحين بحمده ومرددين لما يقول، وفي جميع الأحوال تؤدي تلك الصفة والتي قبلها إلى حالة من النفور النفسي من المرؤوسين لقائدهم تجعلهم ينفرون منه ولا يربطهم به إلا القهر، فإذا كان لهم الخيرة من أمرهم فسوف ينفضون عنه لا محالة.

### ومضت

«من عرف عنه العجلة في الرأي والحكم، أو عدم التثبت أو التبين، ينظر إليه الناس على أنه أرعن أحمق، ومثل هذا يسحب الناس ثقتهم منه، بل وينفرون منه، ويكرهونه بشدة، وإذا ذهب الثقة، وكان النفور والكراهية، لم يعد في يد المسلم ما يكسب به الأنصار والمؤيدين».



## العفو

يُلاحظ أن العفو عن الأتباع والمرؤوسين هنا جاء في صيغة الأمر، بينما كانت الصفات الثلاث السابقة تقرر حقيقة ما عليه الرسول ﷺ من لين، وبعد الفظاظة وغلظة القلب والعفو هنا من الأمور الأساسية والضرورية لأي قائد كي يتمكن من خلق مناخ حقيقي للشورى والمشاركة والإبداع. وذلك أن أي جو للعمل لن يخلو من خلاف أو تقصير أو خطأ من جانب المرؤوسين فإذا لم يتعلم القائد كيف يعفو ويتسامح بشكل إيجابي وفعال ويتناسى هذا الخطأ بمجرد علاجه ويذكر صاحبه بضرورة الإقلاع عنه والندم عليه، فإن الأمر ضئيلة يؤول إلى درجة من القسوة والشدة على نفس المخطئ لدرجة تجعله يستشعر الخجل من نفسه والتواري عن الأنظار، بل والإحجام عن أي محاولة للمشاركة الفعالة أو إبداء الرأي حتى وإن كان صواباً، خاصة إذا لم يحجم القائد عن تذكير مرءوسيه من وقت لآخر بعيوبهم وأخطائهم وتأنيبهم عليها وسخريته منها. لذا كان من الضروري للقائد أن يعفو ويصفح، وليس معنى ذلك تجاهل الأخطاء، وإنما يكون علاج الخطأ في حينه وتطوى الصفحة السوداء

تماما ويبدأ القائد صفحة جديدة، ولعل أفضل ما تعلمنا ذلك قوله تعالى في معالجة أخطاء الزوجة بعد أن حدد التدرج في العلاج بالعظة، ثم بالهجر، ثم بالضرب غير المبرح، ثم يقول تعالى: ﴿ فَإِنْ أَطَعَكُمْ فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلًا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا كَبِيرًا ﴾ [النساء: ٣٤].

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

### ومضت

«جرب أن تسأل نفسك قبل أي ردة فعل تجاه موقف

ما: ماذا لو كان النبي ﷺ في مكاني ماذا عساه يفعل؟

عندها ستشرق لك الأخلاق المحمدية لتنير لك

الطريق وتكون قادرا على اتخاذ التصرف الأمثل تجاه

الموقف».

## الاستغفار لهم

إذا كانت الصفات السابقة يُعد أساسية ويمكن للقادة اكتسابها ليحققوا النجاح بصرف النظر عن عقيدتهم أو إيمانهم، فإن هذا الأمر على وجه الخصوص يُعدُّ من الأوامر الذي لا يمكن أن يتصف بها إلا مؤمن حق. لأن الأمر هنا تخطى مرحلة الرسميات ووصل إلى مرحلة القلوب والعواطف الشغوفة والحب الشديد الذي يجعل القائد لا يكتفي بالعفو فقط عن أخطاء أتباعه، وإنما يحرص على أن يستغفر لهم الله كي يعفو عنهم أيضاً، ولا شك أن ذلك لا يكون إلا من قلب نقي، رقيق، سليم، محب لمن حوله، رحيم، بل إن مجرد هذا الاستغفار الذي لا يكون إلا بين المرء 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 المشكلات التي لم يكن لها قبل ذلك علاج.

### ومضت

«اصنع من الآلام والانكسارات والشدائد حوافز نحو انطلاقات جديدة، وتذكر أنك لن تستطيع جبر قارورة تكسرت بين يديك، لكنك ربما صنعت من شظاياها تحفة جميلة، تسر الناظرين».

### ومضت

«من الصفوة أقوام مذ تيقضوا ما ناموا، ومذ

سلكوا ما وقضوا، فهمهم صعود وترق، كلما

عبروا مقاماً إلى مقام رأوا نقص ما كانوا فيه

فاستغفروا.» [ابن الجوزي]

## الشورى في الأمر

كل ما سبق ليس إلا تمهيداً لهذا الأمر، وفرشاً ومناخاً لإيجاد جو إيجابي للممارسة شورى حقيقية وليست شكلية، تقوم وتبنى على الجوهر وليس على المظهر.

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

**ومضت**  
« أفضل أن أُغِير رأيي وأنجح  
على أن أتشبث به وأفشل. »

لاشك أنه مهما كانت  
النظم والشكليات  
والادعاءات والممارسات

التي تدعي ذلك، فإنها ما لم يتوافر فيها الأمور الخمسة السابقة، لن تكون إلا مجرد شورى شكلية ديكورية جوفاء.

لذا فإن الإسلام لا يدعو فقط إلى نمط قيادة تشاوري، وإنما يضع ضياعاً ومقومات ممارسته وتحقيقه على أفضل صورة وأكمل وجه.

ولقد أشرك الرسول ﷺ أصحابه في التخطيط الحربي بالتفكير والمناقشة وإبداء الرأي مطبقاً لمبدأ الشورى، ومن أمثلة ذلك ما يأتي:



- استشار أصحابه في مبدأ معركة بدر، ومكانها.
- استشارهم في البقاء في المدينة أو الخروج يوم أحد.
- استشار ﷺ أصحابه في غزواته كافة عدا غزوة الحديبية؛ لأنه كان يصر- على نواياه السليمة التي تؤمن له الاستقرار الضر-وري لانتشار الإسلام؛ فكان يقصد بذلك أهدافاً بعيدة لم يبح بها؛ وقد رأى المسلمون بعد ذلك ما حققه الصلح ولمسوا حكمة الرسول ﷺ وبعد نظره.
- ومشاركة الصحابة للرسول ﷺ في التخطيط له فوائده عديدة منها:
- التدرُّب على فن التفكير والتعبير عن الرأي.

- التدرُّب على حل

المشكلات عملياً.

- التدرُّب على المبادأة

والتصرف بحرية، وحسن

التصرف في المواقف التي

تواجههم دون الرجوع إلى

القائد الأعلى.

- التدرُّب على قاعدة

- (إشراك المنفذين في التخطيط) والاختراع بالخطوة؛ مما يضمن إيجابيتهم وحماسهم، ويضمن واقعية الخطوة.

### ومضت

« راقب أفكارك؛ لأنها سوف

تصبح أفعالاً راقب أفعالك؛

لأنها سوف تصبح عادات، وراقب

عاداتك؛ لأنها سوف تصبح

طبعاً راقب طباعك؛ لأنها

سوف تحدد مصيرك.»

- يوجه القادة إلى التنظيم الرأسي الاستشاري.
- يتيح الفرصة لاكتشاف المواهب بين الأتباع، لإعدادهم للمراكز المناسبة لكل منهم.
- التدرُّب على ضرورة التخطيط؛ الذي يُعدُّ الأسلوب الأمثل لتنظيم العمل.

كما قرر رسول الله ﷺ من خلال مشورته في التخطيط؛ تأكيد مبدأ الشورى وأن التخطيط مسئولية مشتركة...، وضرورة استشارة أصحاب

### ومضت

« قال أحد الصالحين : « تعودوا الخير فإن الخير عادة »  
فالقائد يغير بعض السلوكيات القناعات الخاطئة التي  
لا تليق به كقائد سوي ملتزم ، فالقائد يتصف بالنزاهة  
وحسن التعامل وسداد الرأي .».

الرأي، وضرورة تنفيذ الخطة بعد المشورة<sup>(١)</sup>.

(١) سنة الرسول ﷺ في القيادة وإدارة الحرب، محمد جمال الدين محفوظ: ٢٧٨ وما بعدها بتصرف كبير، وانظر في هذا المجال كتاب قراءة سياسية للسيرة النبوية، د. محمد رواس قلعه جي: ١٢٠-١٢١.

## العزيمة وعدم التردد

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

قال: «ما كان لنبي بعد أن لبس لأمته وخرج للحرب أن يرجع» ومضى لتنفيذ ما أتفق عليه.

### ومضت

«إن أكبر آفة من آفات اتخاذ القرارات هي التردد»

## التوكل على الله

لا تنس أيها القائد في خضم كل ذلك أنك إنما تسير بفضل الله وحوله وقوته ورعايته وعنايته، فإذا أخذت بكل الأسباب والمقومات السابقة فأنت متوكل فاستحضر- توكلك وهنا نلاحظ قوله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران: ١٥٩].

وصفة التوكل من الصفات أو الأخلاق الإيمانية، أي التي لا تكون

إلا للمؤمن وهي صفة جامعة، فإذا أردت أن تعرف المعنى الحقيقي والمختصر- للتوكل فهو: أن تعمل على أخذ الأسباب كافة الموصلة إلى النجاح في أمر ما كأنه ليس

### ومضت

«الرجل العظيم يكون مطمئناً يتحرر من القلق، بينما الرجل ضيق الأفق فعادة ما يكون متوتراً» [كونفوشيوس]

هناك أي احتمال للنجاح إلا باتباع هذه الأسباب فقط، ثم تتوكل على الله في كل ذلك وتفوض الأمر إليه ابتداء من توفيقه لك لهذه الأسباب وتوفيقه لك في النتائج المرضية، وأن يكون يقينك في التوكل على الله والثقة في عونه لك وأنه معك، كأن ليس هناك أدنى اعتماد أو ركون للأسباب.

وليس معنى التوكل أن يأنس المرء إلى الكسل والدعة والتخلف عن

ركب العمل

الجاد الموصل

للنجاح

والفلاح فهذا

لا يحبه الله ولا

### ومضت

«قلب القائد كالبحر لا يمكن اكتشاف

شواطئه البعيدة». [مثل صيني]

يرضاه، وإنما يجب فقط المتوكلين عليه حق التوكل وبهذه الكيفية التي كان عليها الرسول ﷺ، وأصحابه والتي أرشدتنا إليها هذه الآية بشكل عملي ومحدد، ما الذي يجب أن يكون عليه القائد من صفات حتى يظفر بحب الله وتأييده ومن ثم النجاح والفعالية والفوز أو بلفظ جامع الفلاح في الدنيا والآخرة.

فانظر يا أخي لن تتغير أحوالنا ومنظمتنا إن نحن لم نغير أنفسنا ونمط قيادتنا ليكون على هذا المستوى الرائع الذي يدعو إليه القرآن العظيم، لكن وقبل أن نتركك قد يرد الذهن سؤال وكيف كان نمط الرسول ﷺ القيادي؟ وما هي الصفات القيادية التي حرص القرآن على ذكرها فيه ﷺ؟ وكيف يمكن لنا أن نتعلم منها ونقتدي بها؟ وما هي النتيجة المتوخاة من وراء ذلك؟

### ومضت

« القرآن هو مادة للقيادات البشرية، بالقرآن سادت الأمة وقادت الأجيال، فينبغي أن يكون الاتصال دائماً بآياته وبشكل دائم لكي لا يخرب القلب ويصدأ، وكلك الاهتمام بالسنة المباركة .

### ومضت

« قال أحد الصالحين : « الشجعان هم الذين يتعلمون ويعلمون ، وهذه مقامات الأنبياء » . وقيل : « يوم من أيام القادة الأعلام أعظم من أحاد أيام العالمين » . وهذا لعظم مكانة القائد وفضله .

## الحزم

قال الحكماء قديماً في الحزم:

- \* الحزم أنفس الخطوظ.
- \* رب رأي أنفع من مال، وحزم أوفى من رجال.
- \* من لم يقدمه الحزم، أخره العجز.
- \* الحزم يوجب السرور، والتغريير 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 لآرائها 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 الأمور كلها.

ويتجلى الحزم في موقف الرسول عليه الصلاة والسلام عندما طلب منه أسامة بن زيد رضي الله عنه أن يشفع في المخزومية التي سرقت؛ فقال ﷺ:

«أشفع في حد من حدود الله؛ ثم قام فاختطب ثم قال: «إنما أهلك الذين قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه؛ وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد؛ وأيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها»<sup>(١)</sup>.

### ومضت

«لا تحتقر أي فكرة مهما بدا أنها سطحية لأول وهلة، فقد تكون عند التمحيص فكرة قيمة، أو قد تكون مبدأ لفكرة ذات شأن»

(١) رواه البخاري في كتاب الأنبياء، باب ((أم حسبت أن أصحاب الكهف والرقيم...))، الحديث ٣٢٨٨: ٣/١٢٨٢.



وكذلك ما كان من الصديق رضي الله عنه في حرب مانعي الزكاة: «والله لو منعوني عقلاً كانوا يؤدونه إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم لقاتلتهم على منعه»<sup>(١)</sup>.

### من معاني الحزم:

أولها: القدرة على تسيير الأمور وقت الرخاء والشدة، فالرجل الضعيف المتخاذل لا يستطيع أن يقود أفراداً ويوحد صفوفهم ويشد أوصارهم 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 بقاقلته 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 يصبر ويسعى جاداً

(١) رواه البخاري في كتاب الاعتصام بالكتاب والسنة، باب الاقتداء بسنن

ليكون قدوة بحزمه وإصراره حتى يصل هو ومرؤوسه إلى ما تطلعونوا إليه وذلك خلاف القائد المتخاذل الذي يتقطع به الطريق في المنتصف.

رابعاً: القدرة على اتخاذ القرار وتحديد الموقف الصحيح من أهم سمات القائد الحازم فهو لا يدع للشك والتردد سبيلاً إلى نفسه فإن حزمه يرفض ذلك بشدة، إن من المهم دائماً أن لا يترك مرؤوسيه دون أن يعرفوا قراره أو موقفه في أمر ما لم يجدد لهم شخصية تقودهم إلى سبل مختلفة ليست كالتالي ينبغي أن يرسمها لهم قائدهم الحازم.

خامساً: تحمل المسؤولية وأعبائها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسمة القيادة الحازمة، إذ 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 ولما عين الأمر أقبل على

قومه فعنفهم ووبخهم وعاتب أخاه هارون ﴿يَهْرُونَ مَا مَنَعَكَ إِذْ رَأَيْتَهُمْ ضَلُّوا﴾  
﴿٩٣﴾ ﴿أَلَا تَتَّبِعُنِي﴾ [طه: ٩٣]، ثم أقبل على السامري ﴿قَالَ فَمَا خَطْبُكَ﴾  
﴿٩٥﴾ ﴿تَوَعَّدَهُ وَأَنْذَرَهُ﴾ ﴿قَالَ فَأَذْهَبَ فَإِنَّ لَكَ فِي﴾  
﴿الْحَيَاةِ أَنْ تَقُولَ لَا مِسَاسَ﴾ [طه: ٩٧]. وهذا دعاء عليه بالألأ يمس أحداً ثم  
توعده في الأخرى فقال: ﴿وَإِنَّ لَكَ مَوْعِدًا لَنْ تُخْلَفَهُ﴾ [طه: ٩٧]، وبعد ذلك  
عمد إلى العجل فحرقه وذراره في البحر ﴿وَأَنْظَرَ إِلَى إِلَهِكَ الَّذِي ظَلَمْتَ﴾  
﴿عَلَيْهِ عَاكِفًا لِنُحُوقِهِ، ثُمَّ لِنَسِيفَتِهِ، فِي الْيَمِّ نَسْفًا﴾ [طه: ٩٧]. والقرآن  
يصف الموقف بصورة حزم واضحة إذ يشعر القارئ للقصة في كتاب الله  
سرعة اتخاذ الموقف والقضاء على الفتنة برمتها وبحزم سريع يكاد يكون  
خاطفاً فلم يتردد أو يتكاسل بل إن الوضوح والإصرار كان ملازماً  
لتصرفاته في القضاء على الأمر وهذا هو معنى الحزم الذي نتحدث عنه.

### الثاني:

موقف الصديق أبي بكر رضي الله عنه في ردة الأعراب بعد وفاة رسول الله صلى الله عليه وسلم  
إذ ارتدت أحياء كثيرة وادعى طليحة الأسدي ومسيلمة الكذاب النبوة  
والتف حولهم قومهم وأنفذ الصديق جيش أسامة فقل الجند في المدينة،  
فطمعت كثير من الأعراب في المدينة وراموا أن يهجموا عليها، فجعل

الصديق على أنقاب المدينة حراساً يبيتون بالجيش حولها ويصف ابن كثير هذا الموقف فيقول: «عظم الخطب واشتدت الحال وقد تكلم الصحابة مع الصديق في أن يترك المرتدين وما هم عليه من منع الزكاة ويتألفهم حتى يتمكن الإيمان في قلوبهم، ثم بعد ذلك يزكون فامتنع الصديق من ذلك وأباه وقام في الناس وقال كلمته المشهورة: «والله لو منعوني عقلاً كانوا يؤدونه إلى رسول الله ﷺ لأقاتلنهم على منعها والله لأقاتلن من فرق بين الصلاة والزكاة»، وكان في اشتداد المحنة أن طمع الأعراب في المدينة وأغار بعضهم فما كان من الصديق إلا أن بات قائماً ليلة يعبئ الناس فما طلع الفجر إلا وهم والعدو في صيد واحد ومكن الله للمسلمين واستمر على ذلك حتى قال المسلمون: لو رجعت إلى المدينة وأرسلت رجلاً، فقال: والله لا أفعل ولأواسينكم بنفسي، وهكذا بقي الصديق هو وصحابة رسول الله يقاتلون حتى خضعت الجزيرة إلى حكم الله من جديد.

فالإصرار ظاهر في الموقف وهو من معاني الحزم وكلاهما من سمات القيادة الناجحة، رحم الله الصديق فبحزمه شرح الله صدر عمر بن الخطاب إذ يقول: فما هو إلا أن رأيت الله قد شرح صدر أبي بكر للقتال، فعرفت أنه الحق. وهذان الموقفان كان لهما الأثر العظيم في بقاء هذه الأمة، ولكل موقف حازم أثره ولهذا كان للقيادة شأنها في حياة الجماعات والأمم.

## الحزم مع الحكمة:

لا خير في حزم وتصميم ما لم يكن وراءهما حكمة، والحكمة هي وضع الشيء في موضعه الصحيح، والحزم هو الإصرار على تنفيذ القرار السليم في الزمان والمكان المناسبين. وهو عكس التردد الذي يضيع الهيبة ويهدر الوقت ويفوت الفرص، ويكون مصدراً لإثارة النزاع داخل الجماعة وشق صفوفها.

وخير مثال على الحزم مع الحكمة هو قصة رسول الله ﷺ مع رأس المنافقين عبد الله ابن أبي بن سلول بعد غزوة بني المصطلق، حيث قال المنافق - أثر نزاع نشب بين مهاجر وأنصاري - : «سمن كلبك يأكلك»، والله لئن رجعنا إلى المدينة ليخرجن الأعرز منها الأذل». وفي القصة أكثر من موقف حازم وأكثر من حكمة:

الحزم رفض الرسول ﷺ اقتراح عمر رضي الله عنه بقتل المنافق. الحكمة حتى لا تتعمق الفتنة، ويتكرس الخلاف ويشتاع بين العرب أن محمداً ﷺ يقتل أصحابه، فينفض الناس من حوله، وينفرون من دخول الإسلام.

الحزم إصدار الرسول ﷺ أوامره بالتحرك إلى المدينة دون توقف. الحكمة: لينشغل الناس عن التحدث بالفتنة بين المهاجرين والأنصار. الحزم: إبلاغ سيد الأنصار (سعد بن معاذ) بمقالة زعيم المنافقين وعدم إهمال دعوة المنافقين للفتنة.

الحكمة: استشارة الخاصّة من الأنصار، وترك ردة الفعل والتصرف لزعيم الأنصار وللصحابي الجليل عبدالله بن عبدالله بن أبي جهلته.

وكانت النتيجة أنّ الشاب بصدق إيمانه بعقيدة الولاء والبراء قطع الطريق على أبيه شاهراً سيفه ومخاطباً أباه: «أنت الأذل ورسول الله ﷺ هو الأعز، والله لا تدخل المدينة حتّى يأذن لك رسول الله».

وكانت النتيجة أنّ جمهور الأنصار أسكتوا زعيم المنافقين في أول يوم جمعة عندما حاول أن ينافق لرسول الله ﷺ. وهنا همس رسول الله ﷺ لعمر جهلته «يا عمر لو قتلناه يومئذٍ لأرعدت له أنوف لو أمرناها بقتله اليوم لقتلته».

وهكذا بالحكمة والحزم تمّ اتقاء الفتنة، وقتلها في مهدها وزيادة ثقة الأتباع بالقائد.

### ومضت

« إن القائد لا يلتفت لكلمة المستحيل ، فالمستحيل للضعفاء

فقط ، فالقائد إيجابي طموح مكافح لا يتهاون عن طموحه

بسهولة بل يكافح ليكسر المستحيل .

وكما قيل :

تأخرت أستبق الحياة فلم أجد نفسي حياة إلا أن أتقدما

## 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 الرئيسة إضافة إلى التنظيم والتوجيه والرقابة. ويمكن تعريفه بأنه وضع مجموعة من

#### ومضت

«الإنسان بدون هدف كسفينة بدون دفة، كلاهما سوف ينتهي به الأمر على الصخور» [توماس كارليل]

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.

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

انظروا إلى القائد الأول ﷺ كيف كانت رؤيته واضحة، وهو في أشد لحظات الضعف. مطارِد مطلوب حياً أو ميتاً، يقول لسراقة بن مالك وبكل ثقة: «كيف أنت يا سراقة وفي يدك سوارى كسرى؟؟»

...وفي أشد لحظات الخطر والحصار في أثناء غزوة الخندق وهو يكسر الصخور ويُبشّر أصحابه: «الله أكبر، فتحت الروم... الله أكبر، فُتحت فارس.. الله أكبر، فُتحت بصرى».



## 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.

## ومضت

« ليست الأهداف ضرورية

لتحفيزنا فحسب بل هي

أساسية فعلاً لبقائنا على قيد

الحياة » [روبرت شولر]

## ٣- وضع الأهداف:

وهي الأمور التي نسعى

لتحقيقها على المدى البعيد.

ويراعى عند وضع

الأهداف ما يأتي:

صياغة الهدف بصيغة الفعل تحقيق، إنهاء، تبديل.

تكتب بعبارة إيجابية تدل على ما يفترض فعله لا ما يفترض تركه.

الدقة والاختصار دون إطالة أو إطناب.

أن تكون الأهداف على وفق القدرات والإمكانات.

إن كان الهدف للمجموعة فلا بد من اشتراك الجميع في صياغة الهدف.

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 وتقو

يم لتنفيذ هذه الخطة وتكون هذه المراجعة إما أسبوعية وإما شهرية  
وإما غير ذلك بحسب الحاجة والاحتياج.

#### ومضت

« قال الشيخ سيد قطب - رحمه الله - : ( القادة قدر من

الله لنصرته ) فمن قد فضله الله لنصرت دينه لا بد أن يتصف

بحسن الخلق ، فهم من صفوت الخلق وخيارهم ، فالتزامهم

بالأدب الرفيع والخلق الراقى دليل على سمو أنفسهم

وصلاحهم وهذا توفيق من الله تعالى .

## إجادة التعامل مع الآخرين

يمثل الاتصال دوراً مهماً ورئيساً في حياة الإنسان وعلاقاته الاجتماعية وسير مؤسساته. وفي إدارة الهيئات يمثل الاتصال عاملاً حاسماً لتحقيق النجاح حتى إن البعض يبالغ بالقول: إن الإدارة ما هي إلا مجموعة من الاتصالات. ويستند هذا الرأي إلى نتائج الأبحاث التي أثبتت أن المدير يقضي ٨٠٪ من وقته في العمل بالاتصال.

فهو يستمع ويتحدث ويقرأ ويكتب المذكرات والتقارير. وفي بحث آخر كانت النتيجة كما يأتي:

٢٠٪ من وقت المدير أو الرئيس تنفق في اتصالات خارجية خاصة بالعمل.

٣٠٪ اتصالات بالمرؤوسين والمنفذين.

٤٠٪ اتصالات بالمستوى الإداري الأعلى.

١٠٪ تنفق في أداء أعمال فنية.

ولكن ما هو الاتصال؟

الاتصال له مفهوم ضيق أو مادي وهو يعني وسائل الاتصال المادية (التليفونات، الرسائل، البرقيات... إلخ) وله مفهوم أوسع وأشمل ويقصد بذلك:

نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر، وتتفق المفاهيم، وتتخذ القرارات.

أو هو تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المشاعر من خلال عمليات الإرسال والاستقبال.

ونسنتج من ذلك أن الاتصال له عناصر هي:  
مرسل يقدم مثيراً أو منبهاً (أو رسالة).

إلى شخص (مرسل إليه)  
بحيث يدرك معناها المطلوب.

يهدف 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.

### ومضة

«إن الإنسان لا يصبح إنساناً

صاحب ضمير إلا إذا رباه إنسان

صاحب ضمير، ومن هنا يأتي

شرف التربية»

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 الآتي:

- |                            |                   |
|----------------------------|-------------------|
| ..H: Hear Him              | (١) استمع إليه.   |
| 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) دربه.         |
| .O : Open his eyes         | (٧) أرشده.        |
| .Understand his uniqueness | (٨) تفهم تفرده.   |
| .C: Contact Him            | (٩) اتصل به.      |
| .H: Honour Him             | (١٠) أكرمه.       |

## مهارات الحوار وإدارة النقاش

الإنسان اجتماعي بطبعه وطبيعته لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الناس فهو في اتصال مستمر معهم من خلال الحوار والإقناع. لذلك حفل الحوار ومهاراته بأهمية خاصة خصوصاً لدى القائد الناجح إذ هو يتعامل مع أنواع متنوعة من الناس، روى الطبراني بإسناد صحيح عن عمرو بن العاص رضي الله عنه قال: كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يقبل بوجهه وحديثه على شر القوم يتألفه بذلك، وكان يقبل بوجهه وحديثه عليّ حتى ظننت أني خير القوم».

وللحوار آداب يجب أن يتحلى بها كلا المتحاورين منها:

١ - التعامل بالحسنى مع المحاور أو المخالف قال تعالى: ﴿ وَقُولُوا

لِلنَّاسِ حُسْنًا ﴾ [البقرة: ٨٣].

وقال تعالى: ﴿ وَجَدَلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ﴾ [النحل: ١٢٥].

وقال صلى الله عليه وسلم: «الكلمة الطيبة صدقة» [متفق عليه].

٢ - أن يكون الحوار لطلب الحق وليس نصرة للنفس والرأي.

- ٣- اختيار الوقت والمكان المناسب ،فليس كل مكان صالحاً للحوار وليس كل زمان كذلك .
- ٤- مراعاة المقاصد الايجابية عند الطرف الآخر وإحسان الظن به .
- ٥- احترام الطرف الآخر مهما كان جنسه أو مذهبه أو ديانته .
- ٦- الإنصاف والعدل مع الخصوم .

### ومضت

❖ « السعي للتميز يعني ثلاثة أمور رئيسية:

✓ الإيمان: وذلك بالمداومة على رفع مستوى الإيمان  
بفعل الطاعات واجتناب المنكرات والإكثار من  
النوافل.

✓ الاحتراف: وذلك برفع مستوى الإنتاج والكفاءة  
والفعالية في عملك أو مهنتك.

✓ العلاقات : وذلك بالمداومة على رفع مستوى  
علاقتك الإيجابية مع الآخرين.



## صفات المحاور الناجح:

- ١- أن يتقن فن الإنصات والاستماع للآخر
- ٢- أن يكون لبقاً في العبارات والتعاملات.
- ٣- أن يتقن فهم الآخر بغرض معرفة سماته الظاهرة ضعفاً وقوة .
- ٤- أن يتحلى بالهدوء ورباطة الجأش.
- ٥- أن يكون قوي البديهة وحاضر الفكر.
- ٦- أن يعمل على ضبط النفس.
- ٧- أن يكون متواضعاً للآخرين.
- ٨- دماثة الأخلاق وهذه من أهم الصفات، فحسن الخلق جماع كل ما سبق.

## وسائل تقوية مهارة الحوار:

- إذا أردت أن تكون ماهراً في الحوار والمحاورة فعليك بما يأتي:
- 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.

### ومضت

« القيادة التحويلية: للقائد فيها أربعة مهام رئيسية:

أولاً: تحديد الرؤية "أي صورة المستقبل المنشود".

ثانياً: إيصال الرؤية للأتباع، فلا قيمة للرؤية إذا لم يفهما

الأتباع ويؤمنوا بها.

ثالثاً: تطبيق الرؤية، فالقائد الضعيف الناجح لا يكفي

بشرح الرؤية بل يعيشها .

رابعاً: رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية، من خلال التشجيع

والتذكير المستمر، والمشاركة، والقدوة.

## 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: «اغتنم خمساً 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، يوماً 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 والأهداف.

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 أتعلم وأحلى ما فيها.  
قيل: وما أتعلم ما فيها؟!  
قال: ذكر الله والأنس بقلائه.

**الفراغ النفسي:** النفس إن لم تشغلها بالحق شغلتك بالباطل إن لم تظمها بالطاعات قادتك إلى المعاصي والزلات.

النفس أمارة: ﴿ إِنَّ النَّفْسَ لَأَمَّارَةٌ بِالسُّوءِ إِلَّا مَا رَجَعْتَنِّي إِنَّ رَبِّي ﴾

[يوسف: ٥٣].

### الفراغ العقلي:

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

### ومضت

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

### صور من حرص السلف رضوان الله عليهم على وقتهم:

لقد ضرب لنا السلف أروع الأمثلة في استغلالهم لأوقاتهم، فلا يكاد الواحد منا يسمع تلك الروايات التي تحكي لنا عن كيفية استثمارهم لأوقاتهم في العمل والعلم، وقبل ذلك كله في العبادة إلا ويخال تلك الروايات من الأساطير لما يظهر فيها من جدهم واجتهادهم وجعلهم الآخرة نصب أعينهم.

فتشبهوا إن تكونوا مثلهم إن التشبه بالرجال فلاح

هذا الإمام أبو بكر الأنباري يدخل عليه الطبيب في مرض موته فينظر إلى بوله ويقول له «قد كنت تفعل شيئاً لا يفعله أحد» ثم يخرج فيقول «ما يجيء منه شيء» أي أنه فقد الأمل في شفائه ويعود إليه ويسأله «ما الذي كنت تفعل» فيقول الإمام رحمته الله «كنت أعيد في كل أسبوع عشرة آلاف ورقة» أي يقرأ ويكتب ويحفظ عشرة آلاف ورقة أسبوعياً.

وهذه امرأة الإمام الزهري -شيخ الإمام مالك صاحب المذهب المعروف - تشكو من تعلق زوجها بالكتب فتقول والله إن هذه الكتب أشدُّ عليّ من ثلاث ضرائر.

وهذا العلامة ابن الجوزي يقول عن نفسه «وإني أخبر عن حالي ما أشبع من مطالعة الكتب وإذا رأيت كتاباً لم أره فكأنني وقعت على كنز فلو

أني قلت إني قد طالعت عشرين ألف مجلد كان أكثر وأنا بعد في طلب الكتب».

وهذا عبد الرحمن بن تيمية يحكي عن جده فيقول «كان الجد إذا دخل الخلاء يقول لي: اقرأ هذا الكتاب و ارفع صوتك حتى أسمع» مخافة أن يضيع الوقت الذي يدخل فيه الحمام دون استفادة.

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

يقول عبد الرحمن ابن الإمام أبي حاتم الرازي «ربما كان يأكل وأقرأ عليه ويمشي وأقرأ عليه ويدخل الخلاء وأقرأ عليه ويدخل البيت في طلب شيء وأقرأ عليه» فكانت ثمرة هذا المجهود وهذا الحرص على استغلال الوقت كتاب الجرح والتعديل في تسعة مجلدات وكتاب التفسير في مجلدات عدة وكتاب السند في ألف جزء.

وأعجب من ذلك ما ذكره عن أبي الوفاء ابن عقيل الحنبلي ، وهذا الرجل له كتاب اسمه (الفنون) طبع منه مجلدان، وهذا الكتاب يقع في ثمانمائة مجلد، قال ابن رجب في ذيل الطبقات: حدثني فلان أنه رأى منه المجلد كذا بعد الأربعمائة، وهذا كتاب واحد!! فكيف صنف كتاباً بهذه الضخامة؟ إلى جانب كتبه الأخرى، إلى جانب الدروس التي كان يلقيها،

إلى جانب حياته، فكان له زوجة وأولاد وكان عنده مشاكل وكان له رحم، فمن أين وجد الوقت حتى يصنف مثل هذا الكتاب.

اسمع إليه يقول: إنه لا يحل لي أن أضيع ساعةً من عمري، حتى إذا كلّ لساني عن مناظرة وبصري عن مطالعة، استرحت فأعمل فكري حال استراحتي، فلا أقوم إلا وقد خطرت لي ما أسطره، وإنني أسطر بجهدتي أوقات أكلي، حتى إنني أختار خث الكعك وتحسيه بالماء على الخبز لأجل ما بينهما من التفاوت في المضغ.

فرجل يلاحظ الوقت ما بين مضغ الخبز والكعك، لا يمكن أن يضيع ساعتين أو ثلاثاً أو أربعاً وهو يحرص على دقيقتين، فكانوا يحرصون على الأنفاس؛ لأن الأنفاس هي العمر، ويقدر استكمالك للعمر يكون جزاؤك في الآخرة.

أتى قصاص يقص شارب معروف الكرخي وكان معروف يعتمر، فحلق رأسه، ثم قال للقصاص: خذ من شاري، فأخذ معروف يسبح الله، قال له القصاص: أنا أقص شفتك، اسكت، قال: أنت تعمل، وأنا أعمل، قالوا: ما رُئي إلا متمماً بذكر الله، وقال بعضهم: أظنه يسبح مئات الألوف في اليوم، ويقولون: كان إذا نام عند أهله سبح سبح، فلا يستطيعون النوم.



ويقال عنه: ربما مرت عليه بعض الليالي يسبح فيها حتى ينام، فإذا اضطجع على فراشه سبح حتى يؤذن الفجر.  
وكان سفيان الثوري في بعض الليالي لا ينام.

الجنيد بن محمد أحد الصالحين، أتى في سكرات الموت، فأخذ يقرأ القرآن، فأتى الناس -قربته وجيرانه- يحدثونه، وهو في مرض الموت، فسكت وما حدثهم، وأخذ يقرأ القرآن، قال له ابنه: يا أبتاه! أفي هذه الساعة تقرأ القرآن؟! قال: ومن أحوج الناس مني بالعمل الصالح، فأخذ يقرأ ويقرأ حتى انتهى.

الخطيب البغدادي المحدث الكبير، كان يأخذ كتاباً إلى المسجد، ويقرأ ذاهباً وآيماً، قيل له في ذلك، قال: أحدث الكتاب، ويحدثني.

وقال أحد الصالحين لتلاميذه: «إذا خرجتم من المسجد فترقوا لتقرأوا القرآن، وتسبحوا الله، فإنكم إذا اجتمعتم في الطريق، تكلمتم وضاعت أوقاتكم».

قال ابن الجوزي في كلام ما معناه في صيد الخاطر: «لمحت فإذا الناس يضيعون الأوقات؛ فهذا يجلس فارغاً في السوق، وهذا يتناول المشايخ على وجه الخدمة»، أي: يزورهم، وأصبحت الآن الزيارات كثيرة خاصة بين

الشباب، يزوره في الله، ويسهره إلى الساعة (اثنتين) في الله، ويضربه في الله، ويغتابه في الله، أصبح كل شيء في الله، وهذه مضيعة للوقت، إذا لم تحدد الزيارة بجدول لعمل، وإلا فالضياع الحتم الذي ما بعده ضياع.

وقد روي عن ابن عباس : أنه مر على رجلين يتصارعان فقال: «ما بهذا أمرنا بعد فراغنا».

وروي عن عمر رضي الله عنه أنه قال: «إني لأكره لأحدكم أن يكون خالياً سهلاً، ليس في عمل دنيا ولا دين».

ابن القيم يبين لنا عظمة الوقت وعظمة الجريمة المرتكبة في تبذيره وتضييعه، حينها يقول: إضاعة القلب وإضاعة الوقت: إضاعة القلب من إيثار الدنيا على الآخرة، وإضاعة الوقت من طول الأمل، فاجتمع الفساد في اتباع الهوى وطول الأمل.

ولذلك يقول رحمة الله عليه: «لذة كل أحد على حسب قدره وهمته وشرف نفسه، أي: على حسب همة الإنسان وقدره وشرفه يكون اهتمامه واستغلاله للوقت».

قال: «فأشرف الناس نفساً وأعظمهم همة وأرفعهم قدراً من لذتهم في معرفة الله ومحبته والشوق إلى لقائه والتودد إلى ما يحبه ويرضاه».

ويقول ابن كثير عن الحافظ أبي الحجاج المزي وكان قد أصهر منه: «وقد تني كلمة سمعتها من أبي الحجاج المزي الحافظ، سمعته يقول على هذه الأعواد -يعني: على أعواد المنبر-: إن امرأً ذهبت ساعة من عمره في غير ما خلق له لحري أن تطول عليه حسرته يوم القيامة».

ولذلك لا بد للإنسان المسلم أن يعلم أنه ليس هناك وقت يسمى وقت فراغ، ولا وقت يسمى وقت خلو وبطالة من العمل، ولذلك قال ابن الجوزي: «ينبغي للإنسان أن يعرف شرف زمانه وقدر وقته، فلا يضيع منه لحظة في غير قربة، وليس فقط لا يضيع بل يقدم الأفضل فالأفضل من القول والعمل، ولتكن نيته في الخير قائمة من غير فتور، ولربما يعجز عنه البدن من العمل».

يقول ابن القيم رحمه الله: «وأعرف من أصابه مرض من صداع وحمى وكان الكتاب عند رأسه، فإذا وجد إفاقة؛ قرأ فيها، فإذا غلب؛ وضعه، انظر حتى حال المرض، إذا وجد خفة؛ فتح الكتاب وقرأ، وإذا اشتد عليه أرجع الكتاب عند الوسادة».

وتدبر أخي المسلم معي ما قاله هذا الحكيم «من أمضى يوماً من عمره في غير حق قضاه، أو فرض أداه أو مجد أثله أو حمد حصله أو خير أسسه أو علم اقتبسه فقد عتق يومه وظلم نفسه» .

لذلك علينا أن نغتني الأوقات وأن نجعل حياتنا كلها لله، فلا نضيع من أوقاتنا ما نتحسر عليه يوم القيامة، فالوقت سريع الانقضاء، فهو يمر مر السحاب وفي ذلك قيل:

مرت سنين بالوصال وبالهنا فكأنها من قصرها أيام  
ثم انثنت أيام هجر بعدها فكأنها من طولها أعوام  
ثم انقضت تلك السنون وأهلها فكأنها وكأنهم أحلام

حسب بعض العلماء وبعض الحكماء ذلك فقالوا: وجدنا أن الإنسان العادي ينام ثلث عمره، إذا فسوف ينام ثلث هذه الأربعين، ثم كم لطعامه، وكم لشرايه، 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	ستة أشهر	٠.٧١%
عشرون دقائق	سنة كاملة	١.٤٢%

٤٠.٢٨%	ثلاث سنوات	- ساعة كاملة
٤٢.٨٥%	ثلاثون سنة	- عشر ساعات
٣٢%	٢٣	النوم، بمعدل ثمان ساعات يومياً
٣٠.٧%	٢١.٥	العمل، (من ٧-٢٠.٥) يومياً
٦.٤%	٤.٥	الأكل والشرب، بمعدل ساعة ونصف يومياً

### لصوص الوقت:

- المقاطعات والزيارات المفاجئة.
- الاتصالات الهاتفية غير المنتجة.
- - الاجتماعات غير الفعالة.
- التسويق أو التأجيل بأعذار واهية.
- - الأهداف غير الواضحة.
- المعلومات الضعيفة (النقص في المعلومات).
- عدم تحديد الأولويات.
- عدم القدرة على قول «لا».
- عدم تخطيط الوقت.
- انخفاض الروح المعنوية.
- الإصغاء غير الجيد.

## أمور تساعدك على تنظيم وقتك:

هذه النقاط التي ستذكر أدناه، هي أمور أو أفعال، تساعدك على تنظيم وقتك، فحاول أن تطبقها قبل شروعك في تنظيم وقتك.

• وجود خطة، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة.

• لا بد من تدوين أفكارك، وخططك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يُعدُّ مجرد أفكار عابرة ستنساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خطتك.

• بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، لا تقلق ولا ترم بالخطة فذلك شيء طبيعي.

• الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا، لا تيأس، وكما قيل: أتعلم من أخطائي أكثر مما أتعلم من نجاحي.

• يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت، فأيهما ستختار؟ باختصار اختر ما تراه مفيداً لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك.

- اقرأ خططك وأهدافك في كل فرصة من يومك.
- استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم وقتك، كالإنترنت والحاسوب وغيره.
- تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهرك بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك.

### ومضت

أساليب تعامل القادة مع الوقت:  
القائد المنظم تنظيماً مبالغاً فيه :  
هذا الصنف يبالي بشده في تنظيم  
لوقته .

القائد الفوضوي : مكتبه كأنه  
سيرك وأوراق هنا وملفات هناك  
والكتب غير مرتب .

القائد المضغوط: مشغول جداً يرى  
أن الساعات الرابع والعشرين المقدره  
له في اليوم غير كافيه .

القائد المنظم: يؤمن بقيمة الوقت  
يتعامل بمرونة مع جداوله .

- الخطط والجداول ليست هي التي تجعلنا منظمين أو ناجحين، فكن مرناً في أثناء تنفيذ الخطط.
- ركز، ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة إن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً.

• اعلم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجزها، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي في المحيطين بك.

### معوقات تنظيم الوقت:

- المعوقات لتنظيم الوقت كثيرة، فلذلك عليك تجنبها ما استطعت ومن أهم هذه المعوقات ما يأتي:
- عدم وجود أهداف أو خطط.
- التكاسل والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت، فتجنبه.
- النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات.
- مقاطعات الآخرين، وأشغالهم، والتي قد لا تكون مهمة أو ملحة، اعتذر منهم بكل لباقة، لذا عليك أن تتعلم قول لا لبعض الأمور.
- عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم.
- سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشكلات تلتهم وقتك.



## خطوات تنظيم الوقت:

هذه الخطوات بإمكانك أن تغيرها أو لا تطبقها بتاتاً، لأن لكل شخص طريقته الفذة في تنظيم الوقت المهم أن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت. لكن تبقى هذه الخطوات هي الصورة العامة لأي طريقة لتنظيم الوقت.

• فكر في أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة.

• أنظر إلى أدوارك في هذه الحياة، فأنت قد تكون أباً أو أمّاً، وقد تكون أخاً، وقد تكون ابناً، وقد تكون موظفاً أو عاملاً أو مديراً، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه، فالأسرة بحاجة إلى رعاية وبحاجة إلى أن تجلس معهم جلسات عائلية، وإذا كنت مديراً للمؤسسة، فالمؤسسة بحاجة إلى تقدم وتخطيط واتخاذ قرارات وعمل منتج منك.

• حدد أهدافاً لكل دور، وليس من الملزم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً، فبعض الأدوار قد لا تمارسها لمدة، كدور المدير إذا كنت في إجازة.

• نظم، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه، كأهداف تطوير النفس من خلال دورات أو القراءة، أو أهداف عائلية، كالخروج في رحلة أو الجلوس في جلسة عائلية للنقاش

والتحدث، أو أهداف العمل كعمل خطط للتسويق مثلاً، أو تضع أهدافاً لعلاقاتك مع الأصدقاء.

• نفذ، وهنا حاول أن تلتزم بها وضعت من أهداف في أسبوعك، وكن مرناً في أثناء التنفيذ، فقد تجد فرصاً لم تخطر ببالك في أثناء التخطيط، فاستغلها ولا تخش من أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل.

• في نهاية الأسبوع قيم نفسك، وانظر إلى جوانب التقصير فتداركها. إدارة الوقت عادة:

إن المحافظة على الوقت وإدارته الإدارة الجيدة عادة يكتسبها الإنسان متى ما أراد ذلك، ولو أردنا أن نعرف كيف تتكون هذه العادات لوجدنا أن العادة هي النقطة التي تلتقي فيها المعرفة والمهارة والرغبة.

### ومضت

القيادة مفهوم شامل وعنصر أساس في صناعة النجاح سواء في إدارة المؤسسات أو الشركات أو حكم الشعوب والدول، فالقيادة الفعالة هي من بواعث نهضة الأمم. القائد لا يعمل بمفرده وفي المنهج الإسلامي يؤكد "يد الله مع الجماعة" ولذلك فالإنجاز والأداء الجيد يرتكز على التكامل بين الإدارة والقيادة، فالقائد الفعال هو الذي يشكل فريقاً متنوعاً من السلوكيات السابقة

## تشكيل وإدارة الفريق الجماعي

يتمثل مفهوم فريق العمل بأنه «عدد من الأفراد بخلفيات مختلفة في المهارة والمعرفة، يتم اختيارهم من مجالات مختلفة بالمنظمة لأداء مهمة محددة ومعروفة».

### أبرز خصائص فريق العمل هي:

- ١- يجمع بينهم هدف مشترك.
- ٢- يشعر كل منهم بانتتمائه للفريق.
- ٣- توجد بينهم مهام وعلاقات متبادلة.
- ٤- يشتركون في قيم ومبادئ متفق عليها لتنظيم سلوك وتصرفات الفريق في أثناء أداء المهمة.

### مسؤوليات الفريق:

- ١- أداء المهمة المناطة بهم.
- ٢- حل مشكلات العمل وابتكار الحلول لها.
- ٣- التدريب والتطوير لأعضاء المنظمة.
- ٤- الدعم والنماء للمنظمة.

### مهارات قائد الفريق:

- ١- القدرة على حل النزاعات.
- ٢- القوة في اتخاذ القرارات.
- ٣- حسن التعامل مع الآخرين.
- ٤- القدرة على إدارة الاجتماعات والتخطيط لها.
- ٥- الإدارة المثلى للوقت.
- ٦- تحفيز أعضاء الفريق.
- ٧- قبول الرأي الآخر.

### مهارات أعضاء الفريق:

- ١- امتلاك مهارة العمل الجماعي.
- ٢- حسن التعامل مع الآخرين.
- ٣- القدرة على التفكير الإيجابي.
- ٤- القدرة على الإنجاز.
- ٥- المحافظة على الوقت.
- ٦- العمل بروح الفريق.
- ٧- تقبل الرأي الآخر.

## صفات الفريق الناجح:

- ١- أن يعمل لهدف مشترك وواضح.
- ٢- النتائج النهائية للفريق تنسب للجميع.
- ٣- كل عضو يكمل الآخر ولا يكرره.
- ٤- الدافع الأساسي للفريق هو الإنتاج.
- ٥- كل عضو له نفس الحقوق والامتيازات في الثواب.
- ٦- الانسياب الحر للمعلومات داخل الفريق.
- ٧- وجود قيادة راشدة.
- ٨- تسمع وتفهم، توجه وترشد، تستشير وتنفذ.

## معوقات العمل مع الفريق:

- ١- الفشل في مهارة الاتصال.
- ٢- النزاع في بيئة العمل.
- ٣- الفروق الفردية الواضحة بين أعضاء الفريق.
- ٤- عدم تحديد المهام بدقة للفريق.
- ٥- عدم الاستعداد لدى البعض للعمل بروح الفريق الواحد.
- ٦- الاتكالية من بعض الأعضاء على إنجازات الآخرين مما يجعل العمل على بعض أعضاء الفريق وليس الجميع.

## مهارة الإنصات:

من أهم مزايا الفريق الناجح القدرة على الإنصات، والإنصات مهارة يمكن للجميع أن يطورها متى ما أراد ذلك، ولتطوير مهارة الإنصات يذكر روبرت مونتجمري 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.

## إدارة الاجتماعات

إن الطريقة التي يتم بها التعامل مع الاجتماعات التي يتم عقدها، تحدّد بشكل أساسي مدى النجاح الذي يمكن أن تحقّقه هذه الاجتماعات في بلوغ أهدافها. وهذا لا يتوقف فقط على أسلوب إدارتها في أثناء انعقادها، بل يتوقف أيضاً على أسلوب الإعداد المسبق لها، وأسلوب المتابعة اللاحقة لما تم الاتفاق على تنفيذه في أثناءها.

### مقومات الاجتماع الناجح

من أجل توفير مقومات النجاح لأيّ من الاجتماعات التي يتم عقدها لا بد من القيام بما يأتي:

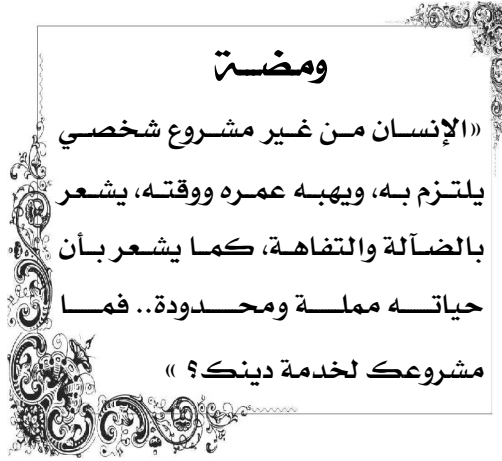
- ١- التأكد من أن هناك حاجة فعلية لعقد الاجتماع.
- ٢- تحديد الهدف الذي يتم عقد الاجتماع لتحقيقه بدقة ووضوح.
- ٣- اختيار الأشخاص المناسبين لدعوتهم إلى حضور الاجتماع.
- ٤- تحديد التاريخ والوقت الملائمين للجميع لعقد الاجتماع، وكذلك المدة المخصصة له.

- ٥- تحديد المكان الملائم لعقد الاجتماع.
- ٦- تحضير جدول أعمال واضح ودقيق للاجتماع.
- ٧- التأكد من أن الدعوة إلى حضور الاجتماع تتضمن هدف الاجتماع والمشاركين فيه وتاريخ ووقت ومكان انعقاده والمدة المخصصة له، بالإضافة إلى جدول أعماله والمستندات والوثائق المطلوب من المشاركين إعدادها وإحضارها معهم إلى الاجتماع.
- ٨- التجهيز الكامل والدقيق للاجتماع، والاستعداد الميداني لعقده، بما في ذلك مكان الاجتماع والأدوات المساعدة اللازمة.
- ٩- تزويد المشاركين بكافة المعلومات الضرورية لمساهمتهم الفعالة في الاجتماع.
- ١٠- الاستعداد الجيد والمناسب للمدعوين إلى حضور الاجتماع، وذلك بهدف المشاركة الفاعلة فيه.
- ١١- بدء الاجتماع في الوقت المحدد له بالضبط، وذلك بعد أن يكون قد تم إبلاغ المشاركين ضرورة أن لا يتأخروا عن هذا الوقت.
- ١٢- الحرص أثناء الاجتماع، على التزام جدول الأعمال المقرر، وذلك مهما كلف الأمر، لأن أي مخالفة لبنوده تفتح الباب واسعاً أمام حالة من الفوضى تؤدي حتماً إلى إفشال الاجتماع ومنعه من تحقيق الهدف المرجو من انعقاده.



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

- ٢١- . توزيع مسؤولية متابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها خلال الاجتماع، على مختلف المشاركين فيه.
- ٢٢- تحديد تاريخ أقصى لإنجاز كل قرار مطلوب تنفيذه لاحقاً، على أن لا يتم تجاوز هذا التاريخ مهما كان الثمن.
- ٢٣- التأكد من أن الجميع قد فهم واستوعب ما هو مطلوب منه تنفيذه بعد الاجتماع.
- ٢٤- توثيق الاجتماع، من خلال تدوين محضر- الاجتماع بالدقة والتفصيل المطلوبين.
- ٢٥- بعد انتهاء الاجتماع، إرسال مذكرة خطية إلى كل من المشاركين



تتضمن ما هو مطلوب لإنجازه والتاريخ المتوقع للإنجاز، مع تحديد أي نوع من التنسيق يحتاج إلى القيام به مع الآخرين.

٢٦- متابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها

في أثناء الاجتماع، وذلك لضمان تنفيذها في الأوقات المحددة لها.

## حل المشكلات واتخاذ القرارات

عني رسول الله ﷺ بتدريب رجاله على اتخاذ القرارات؛ لأن الكفاءة الحقيقية للقائد تتجلى في القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في المواقف المختلفة، فقدم الرسول ﷺ أمثلة عملية كثيرة؛ فمن قراراته ما يأتي:

- عندما خرج المسلمون للقاء قافلة قريش وهي عائدة من الشام؛ وعندما أفلتت القافلة؛ لم يشأ الرسول ﷺ أن يبيت في الأمر حتى يستشير أصحابه ﷺ الذين يواجهون فيه تحدي القتال لأول مرة بصورة حاسمة؛ فاتخذ قراره بعد مشورتهم بخوض المعركة.

- خروجه إلى حمراء الأسد في اليوم التالي لغزوة أحد؛ وكان لهذا القرار آثار رفعت قوة الجيش الإسلامي، وأرهبت أعداءهم..

- كذب رسول الله ﷺ الشائعة يوم أحد: يقول ابن عباس: صاح الشيطان «قتل محمد»، فلم نشك فيه أنه حق، قال وإنما كذلك لا نشك أنه حق قد قتل؛ حتى طلع رسول الله ﷺ بين الشعبين؛ فعرفته بتكفئه إذا مشى؛ قال ففرحنا؛ حتى كأنه لم يصبنا ما أصابنا<sup>(١)</sup>.

(١) الطبراني في المعجم الكبير، عن عبيد الله بن عبد الله عن ابن عباس ي، الحديث ١٠٧٣١:

- حسمه ﷺ للموقف عندما دخل المدينة؛ وكانت كل البيوت تريد أن تحظى به، فقال ﷺ في ناقته: «دعوها فإنها مأمورة»<sup>(١)</sup>. وهكذا تعلم المسلمون أن المقدرة على عمل تقرير سريع للموقف، والوصول إلى قرار سليم وحاسم؛ من القدرات والمهارات التي ينبغي أن يمتلكها القائد المسلم؛ لأن القائد المتردد لا يتوقف ضرره عند حد الفشل في مواجهة الموقف وقبل أن يفوت الأوان؛ بل يمتد إلى أتباعه فيشيع فيهم التردد وفقد الثقة والضعف.

### مراحل 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 بملايسات المشكلة بعكس المجهود الجماعي.

(١) رواه سعيد بن منصور في السنن، كتاب الجهاد، باب الأسير يكون في أيدي العدو فيتنصر، ٢٩٧٨: ٢/٤٠٠، وذكره الهيثمي في مجمع الزوائد في كتاب المغازي والسير، باب الهجرة إلى المدينة: ٦/٦٣.

#### ٢ - تحديد الهدف:

حدد ما الذي تريد أن تحققه وتجنب أي ذكر لما تنوي اتباعه في سبيل الوصول لهذا الهدف.

#### ٣- تحديد البدائل:

يقصد بذلك مرحلة التحري والتفتيش عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة، ويجب أن يضع الإداري عدداً أكبر من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب.

#### ٤ - تقويم البدائل:

يجب أن نقيم كل حل بديل مع مراعاة الاعتبارات الآتية:  
إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات البشرية والمادية الملائمة لتنفيذه.

التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر المحتملة.

الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين 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 نوعاً من الأمان كذلك الحماس لتنفيذ القرار الذي اتخذ بناء على مشاركتهم.

#### ٦- تنفيذ القرار:

وهنا يلزم - بعد اختيار البدائل - تنفيذ القرار علماً بأن مرحلة تنفيذ القرار تتطلب نوعاً من المتابعة وتعاون الآخرين ومراقبة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق.

#### المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات:

إعطاء المرؤوسين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على تقوية نوعية القرار المتخذ وزيادة فعاليته لتحقيق الهدف المرجو منه وكذلك زيادة التزام الأفراد بتنفيذ جميع بنوده لأنهم شاركوا في صنع القرار مما يساعد على رفع روحهم المعنوية وزيادة درجة انتمائهم.

### فوائد المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات:

- ١- تحقق المشاركة لفهم المرؤوسين للقرار وقبولهم له.
- ٢- تؤدي المشاركة إلى زيادة التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار وحماسهم لهذا التنفيذ.
- ٣- تحقق المشاركة استيعاب المرؤوسين لأهداف القرار.
- ٤- تتيح المشاركة إشباع الحاجات العليا للأفراد والتي تتمثل في الاستقلال والشعور بالذاتية والإنجاز.
- ٥- عندما تتم المشاركة من خلال أسلوب يعده أفراد الجماعة مشروعاً قبل عقد الاجتماعات للمناقشة وإدارة النقاش بأسلوب واف فإن الجماعة تمارس ضغوطاً على أفرادها لقبول القرار والإذعان له.
- ٦- تمكن المشاركة الجماعية من زيادة فرص التعاون بين الأفراد لحل المشكلات المشتركة.

## رؤية الصورة الأشمل

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

### \* رؤية الصورة الشاملة:

إن القيم والحقائق هي التي تحدد مفاهيم الصورة الشاملة، وعندما لا يمتلك المدير الحقائق الوافية والقيم العالية لن يستطيع تحديد الصورة الشاملة، ومن ثم لن يستطيع نقلها للآخرين، لأن 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 وحوهم.

### \* 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.

### ومضت

«إذا بلغت القمة فوجه نظرك إلى السفح لترى من عاونك في الصعود إليها وانظر إلى السماء ليثبت الله أقدامك عليها».



## التأثير في الآخرين

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

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

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

(٢) رواه الترمذي وقال هذا حديث حسن غريب صحيح، كتاب البر والصلة عن رسول الله

ﷺ، باب ما جاء في حسن العهد، الحديث ٢٠١٧: ٤/٣٦٩.

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

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

\* **الاعتناق:** هو القدرة على استيعاب الصورة كاملة مع تفهم ما يدور بخواطر ومشاعر الآخرين مع إدراك التأثير فيهم.  
\* **الاستماع:** لكي تصبح قائداً فاعلاً يجب أن تنظر إلى الصورة كاملة لكي تستطيع أن تؤثر في الآخرين، ولكي تؤثر في الآخرين يجب عليك أن تستمع لهم.

### ومضت

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

الاتصال القائم على الصراحة:  
إن الوضوح

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

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.



## خلق روح التعاون

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

### ديناميكيات العمل:

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

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

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

- ٤- إعطاء المعلومات: توفير الموارد المطبوعة والمرئية وتقديم المعلومات.
- ٥- الرجوع إلى آراء الآخرين: معرفة وجهات النظر لها فوائد في اتخاذ القرارات.
- ٦- التعبير عن الآراء: اطرح وجهة نظرك وحدد الفوائد لأفكارك.
- ٧- طرح أفكار مفاجئة: ناقش الأفكار الجديدة، وبصراحة، وأطلق العنان لخلق الابتكار والتجديد في طرح الأفكار وتوجيهها.
- ٨- التفصيل والتطوير: استخدم التحليل المنطقي للحقائق، واستخلص البيانات من النتائج المتاحة.
- ٩- التشكيل والتكيف: تحديد المناصب وتنظيم الأنشطة.
- ١٠- التلخيص: تقرب وجهات النظر في أثناء الاجتماعات أو المناقشات وغيرها.
- ١١- السعي للموافقة الجماعية: اقترح الجماعة حول استعدادها لاتخاذ القرارات وحل الخلافات والمنازعات.
- ١٢- الحصول على الموافقة الجماعية: الوصول إلى التزام جماعي في الحصول على قرار أو حل لقضية ما، وهذا الأمر لا يتأتى إلا بالموافقة الجماعية على قرار أو حل لقضية ما حتى يثبت عدم جدواه.

- ١٣- وضع معايير: إيجاد المقاييس والتقييم المناسبة للتقييم.
- ١٤- التقييم: هو عملية قياس الأفكار والآراء طبقاً للمعايير المقررة.
- ١٥- الإنتاج: تأدية مهمة جماعية لتحقيق الهدف المنشود.
- ١٦- كتابة التقارير: تدوين الملاحظات أو كتابة التقارير وتوصيل المعلومات إلى الراغبين في معرفة المعلومات.
- ١٧- التمثيل: تمثيل الجماعة خارجياً بقراراتها وأعمالها.
- ١٨- الصيانة: توفير المواد وأداء الأعمال التي تضمن استمرار الفريق

لأداء عمله بيسر—

وسهولة.

سلط تفكيرك على  
إنجاز العمل مهما كلف  
الأمر، لأن إنجازاتك  
سوف تجعل الآخرين  
يلتفون حولك والعكس  
صحيح.

### ومضت

«إذا أعطيت الإنسان سمكة فانك

تُطعمه ليوم واحد، أما إذا أعطيته

صنارة صيد فإنك تُطعمه مدى

حياته. وعندما تُعلم الإنسان كيف

يصنع صنارة فإنك تمنحه حياة

جديدة، وليس مجرد طعام»

استيفن كوفي

## التزود بالطاقة والحيوية

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

### الالتزام بالقيم:

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

### الحماس:

إن القائد الناجح لديه شعور يدفعه ويوجهه نحو الحياة والجماعة، وهذا الشعور هو الذي نعني به الحماس الذي يتميز به القادة الناجحون،



الذين يظهرهم حماسهم نحو الحياة والجماعة، وتحقيق أهدافها وآمالها، وينظرون إلى الدنيا نظرة تفاؤل، وهذه النظرة المتفائلة يطلق عليها (التفاؤل الواقعي) وهي الاعتراف بصعوبة الموقف مع الالتزام الحقيقي بالمبادئ والقيم وتحقيق الأهداف.

يحكى أن كسرى أنوشروان مر بفلاح عجوز يغرس شجرة لا تثمر إلا بعد سنوات طويلة قد لا يمتد إليها عمر هذا الفلاح العجوز. فقال له كسرى: كيف تُتعب نفسك في غرس هذه الشجرة التي لن تنال من ثمرها أي شيء. فأجاب الفلاح العجوز: لقد غرس لنا من قبلنا فأكلنا، ونغرس لمن بعدنا فيأكلوا.

إن التفاؤل شمعة تضيء الطريق فبدلاً من تلعن الظلام ألف مرة أوقد شمعة، وإيضاً شمعة ثانية، فإذا استحكمت الأزمات وتعددت حبالها، وطال الليل فشمعة الصبر هي العاصمة من التخبط.

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

#### الطاقة:

يتمتع القادة العظماء بالطاقة والحيوية اللازمة لإدارة شؤونهم الخاصة والعامّة مع القدرة على مواجهة الضغوط والصعاب، وإنجاز كل ما هو

مطلوب، هذه القوة على الاحتمال نابعة من الحمية الشخصية التي يتمتع بها القادة الناجحون.

### الحمية الشخصية:

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

### الالتزام يعزز القوى:

إن العلاقة بين الطاقة والالتزام علاقة طردية، فنجد أنه كلما زاد

شعورك بالطاقة زاد إحساسك بالالتزام، وكلما زاد شعورك بالالتزام، زاد شعورك بالطاقة والحيوية، وكلما زادت طاقتك وحيويتك كنت قائداً ناجحاً.

### ومضت

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

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

### ومضت

« عندما تريد تكوين فريق عمل وقت الأزمات: ترفع  
عن الأعمال الصغيرة، وانظر للأمور عن قرب  
، واحترم جميع الآراء والشخصيات، واعمل على  
تهيئة الموقف المتوتر، ولا تنظر للعاملين معك على  
أنهم مجرد أدوات، فإرادة الإنسان تعني القدرة على  
العمل وتطويره»

## الصفات الأخلاقية للقائد

إن القدرات العقلية والمقومات الشخصية العالية، لا تكفي وحدها للنجاح في قيادة الأتباع لتحقيق الأهداف، ولا بد أن تصحبها صفات أخلاقية سامية، نورد أهمها فيما يأتي:

### أولاً: الاستقامة:

من مواصفات القائد في المنهج الإسلامي أن يكون صالحاً في ذاته، لا يعرف الغش ولا الكذب ولا الرياء والنفاق وأن يكون قادراً على قول «لا» حيث يجب أن تقال، وأن يكون عفيف اليد واللسان، فلا تمتد يده إلى سوء يلحق أتباعه أو أموال مجتمعه أو مؤسسته، وأن لا يمتد لسانه لإيذاء الناس عند أقل هفوة.

القائد في المنهج الإسلامي يُحافظ على شرفه وعفته، ولا يرتكب الفواحش كبيرها وصغيرها لا في العلن ولا في السر، لأنه بذلك يُحافظ على متطلبات القيادة ويكون بمثابة قدوة لمن يقود<sup>(١)</sup>.

(١) السلوك الوظيفي في المنهج الإسلامي - بكر الريحان

وقد كان رسول الله ﷺ وصحابته الكرام مثال الناس في هذا كله،  
 أسألوا التاريخ عن استقامة عمر بن الخطاب وعمر بن عبد العزيز رضي الله عنهما،  
 وعن أمثالهم ممن اقتدي بهم عبر الزمان.

### ومضت

« القائد الناجح هو الذي يلهب الأفراد ليكتسبوا  
 المعلومات والمهارات الجديدة عن طريق تشجيع التعليم  
 المستمر وتوفير برامج تدريبية منهجية ومنح دراسية  
 للراغبين وابتعاث بعض الموظفين المبدعين، فلا تطوير  
 لمؤسسة بدون تطوير أفرادها » .

### ثانياً: التواضع:

صفة إنسانية سامية تتجلى عظمتها عندما تكون في علية القوم من  
 أصحاب النفوذ والثروة والعلم.

يقول النبي ﷺ في الحديث القدسي الذي يرويه عن ربه: «الكبرياء  
 ردائي والعظمة إزاري، فمن نازعني في شيءٍ منها عذبتة».

ويقول ﷺ: «من تواضع لله رفعه الله».

لقد ضرب رسول الله ﷺ والخلفاء الراشدون ومن سار على هديهم أعظم الأمثلة في التواضع وخفض الجناح للأتباع عامة، وللضعفاء منهم خاصة. فهذا رسول الله ﷺ تستوقفه امرأة فيترك شرفاء القوم ليسمع شكواها، وعندما دخل مكة فاتحاً دخلها خافض الرأس متواضعاً، ولم يدخلها جباراً متكبراً.

### ثالثاً: العدل:

العدل من الصفات الإلهية، وهو من أهم صفات القائد الفعال، وهو مدعاة لاستمرار الملك والقيادة، وينبغي مراعاة العدل في جميع أبعاده، العدل مع النفس وذي القربى، والعدل في السراء والضراء، والعدل في منح المزايا وإنزال العقوبات أو التكليف بالأعمال، والعدل حتى مع الأعداء.

يقول تعالى: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ [المائدة: ٨] ولنا في حادثة المرأة المخزومية التي سرقت مثال جلي عن نظرتة ﷺ إلى العدل.

حكم القاضي المسلم بالدرع لليهودي ضد أمير المؤمنين علي كرم الله وجهه، وهو يعلم علم اليقين أن علياً لا يكذب، ولكنّه لم يستطع إقامة الدليل على سرقة اليهودي للدرع.

تأملوا قصة عمر رضي الله عنه مع قاتل أخيه زيد، قبل أن يُسلم، إذ قال له أغرب عن وجهي فأني لا أريد أن أراك، فقال الرجل: أيمنعني ذلك حقاً من حقوقي؟ فأجاب عمر رضي الله عنه «لا»، فقال الرجل: إننا تبكي على الحب النساء!! أي لا يهمني أحببتي أم لم تحبيني.  
تأملوا العدل، وتأملوا جرأة الرعية على طلب حقوقها عندما تتيقن من عدل راعيها.

ومن ذلك ما يرويه أسيد بن حضير رضي الله عنه أن رجلاً من الأنصار رضي الله عنه بينما هو يحدث القوم، وكان فيه مزاح بينما يضحكهم، قطعنه النبي صلى الله عليه وسلم في خاصرته بعود، فقال أصبرني، قال: «اصطبر»، قال: إن عليك قميصاً وليس علي قميص، فرفع النبي صلى الله عليه وسلم عن قميص، فاحتضنه وجعل يقبل كشحه، قال: إنما أردت هذا يا رسول الله. وقوله أصبرني: يريد أقدني من نفسك، وقوله اصطبر معناه استقد<sup>(١)</sup>.

ولكن من العدل أحياناً أن يتدرج القائد في الإصلاح عندما يألف الناس الفساد؛ فبالعدل يصلح ولكن بدون نقلة مفاجئة سريعة تجعل الأفراد يتملصون من قائدهم، ومما يحافظ أيضاً على قوة التوجيه أن يقوم

(١) رواه البيهقي في السنن الكبرى في جماع أبواب ما خص به رسول الله صلى الله عليه وسلم دون غيره مما أبيع له وحظر على غيره، باب ما جاء في قبلة الجسد، الحديث ١٣٣٦: ١٠٢/٧.

قرار القائد وتوجيهه بناء على الأخبار الصادقة، كما قال تعالى: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنْ جَاءَ كُرُفَاسِقٌ يُبَيِّنُ فِتْنَتَهُمْ﴾ [الحجرات: ٦]، وكما علمنا سيدنا سليمان عليه السلام حين قال للهدهد: ﴿سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ﴾ ﴿٢٧﴾ [النمل: ٢٧].

#### رابعاً: حسن الإصغاء:

القائد الناجح هو الذي يُتقن فن الإصغاء، ولا يمضي الوقت في تبكيت الأتباع والتنظير عليهم، والذي يُتقن فن الإصغاء يفهم، والذي يفهم يستطيع اتخاذ القرار السليم فتتحقق الأهداف، فيُحبه أتباعه ويطيعونه.

كان رسول الله ﷺ إذا استمع إلى أحد يلتفت إليه بكلّيته، يسمع ولا يقاطع، و ينتظر حتى يُتمّ المتحدث حديثه. لما جاء عُتبة بن ربيعة يطلب إليه ترك دعوته استمع إليه للنهاية، وعقبة يقول: «إن كنت تريد مُلكاً مُلكناك علينا، وإن تريد مالا أعطيناك... وإن تريد...»، لم يقاطعه الرسول ﷺ حتى انتهى. بعدها أجاب الرسول بكل هدوء وبالرّد المشهور:

«والله ياعمُّ، لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر ما تركته أو أهلك دونه».



تأمل أحوالنا في هذا العصر، عندما تدخل على القائد أو المدير تريد أن تشرح له وجهة نظر، أو تقدّم له اقتراحاً، يصفعك بقوله: «تكلم وأوجز»، وإذا حاولت التكلّم لم يدعك تُكمل جملة مفيدة، فليس لديه الوقت للاستماع، لأنّه يعلم ما لا تعلم!!<sup>(١)</sup>

أو لأنّه يصدر أوامره ويجري اتّصالاته هنا وهناك حتى يُربك، أو حتى يُثبت لك أهمّيته!!، أو لأنّه يفكّر في أثناء حديثك بألف موضوع ليس من بينها الموضوع الذي جئت من أجله!!، وهذا هو الفرق بين قيادات

السلف وقياداتنا المعاصرة، ولا عجب ومن ثم أن تكون النتائج على النحو الذي نراه!!.

### ومضت

«إن السفينة التي تحملك في طريق الوصول إلى الهدف هي الصبر، وكلما زادت تلك السفينة زادت فرص الفوز بالوصول إلى الهدف»

### خامساً: الصبر والتسامح:

القدرة على تحمل الصّعاب و مواجهة المعوقات، و الصبر على هفوات الأتباع و أخطائهم و الحلم و التروّي قبل اتخاذ القرارات و إصدار

(١) السلوك الوظيفي في المنهج الإسلامي، مرجع سابق.

الأحكام. وقد علمنا رسول الله ﷺ أن الحلم ما وُضِعَ في شيءٍ إلا زانه و ما نزع من شيءٍ إلا شانه.

والحلم أو التسامح عندما يكون من القائد يفضي إلى فضيلتين؛ تتمثل الأولى في معالجة المشكلات دون تضحية بالأتباع، وتتمثل الثانية في حُب الأتباع للقائد وتفانيهم في تحقيق الأهداف<sup>(١)</sup>.

### ومضت

« القائد الناجح هو الذي يلهب الأفراد ليكتسبوا المعلومات والمهارات الجديدة عن طريق تشجيع التعليم المستمر وتوفير برامج تدريبية منهجية ومنح دراسية للراغبين وابتعث بعض الموظفين المبدعين، فلا تطوير لمؤسسة بدون تطوير أفرادها » .

كيف تجدون عفو رسول الله ﷺ عن مجرمي مكة «أذهبوا فأنتم الطلقاء»؟ هل قالها فاتح في تاريخ البشرية لأعدائه؟، وكيف تجدون عفو صلاح الدين عند استرداده للقدس ومعظم بلاد الشام من مجرمي الصليبيين؟. إن كثيراً من القادة

والمديرين اليوم ينتظرون بفارغ الصبر وقوع أعدائهم تحت سُلطتهم حتى يرووا بهم غريزة الانتقام، والتي قد تكون أصلاً ظُلماً في ظلم!!.

(١) الرسول القائد - د. طارق السويدان

## سادساً: الكرم والزهد:

إنَّ من طبيعة البشر- أن يكرهوا البخيل، أو من يطمع بما في أيدي الناس. والقائد أو المدير المحبوب هو الذي يزهد بكثير من المزايا لأتباعه ولا يحتكرها لنفسه، بل ويمنحهم ممَّا لديه من مال أو متاع لتأليف قلوبهم، وليكون قُدوة لهم في الزُّهد وسمو النَّفس والترفُّع عن حُطام الدنيا والتطلُّع إلى ما عند الله.

تعلمون أنَّ رسول الله ﷺ مات ودرعه مرهونة عند يهودي، وقرأتم سير الخلفاء والصحابة في الزُّهد والورع. بل وفي العصر- الحالي - رغم مرارته - سمعنا أنَّ زعيماً عربياً كان ملاً السَّمع والبصر- مات ولم يترك سوى ٢٠٠ جنيه!! وأنَّ رئيساً عربياً شريفاً آخر جُمعت له التبرُّعات لعلاج زوجته!! ولكن كيف ترون معظم المتنفذين اليوم لا من حكام ووزراء

فحسب، بل وأتباعهم، وربَّما أتباع أتباعهم... هل من قائل لهم: «من أين لك هذا»؟؟

### ومضت

«القائد الذي لا يتألم

ويُعاني فإنه يعيش في عالم

الواهمين»

## صفات القادة المتزمين بالمبادئ

كما يراها ستيفن كوفي في كتابه «القيادة على ضوء المبادئ».

- ❖ أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.
- ❖ أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل والمسؤولية.
- ❖ أنهم يشعرون بطاقة إيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعها، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوي.
- ❖ أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانيات والسلوك، فلدى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
- ❖ أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً، 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 مغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع، ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس أفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.

### ومضت

«القراءة هي جسر الاتصال مع الأجيال السابقة، ومن الأفضل أن يُخصص الواحد منا ٧٠٪ من قراءته للمجال المحبب الذي يريد ان يصبح فيه قائداً بارعاً إماماً، ويُخصص باقي الجهد للاطلاع على العلوم المختلفة.»

❖ أنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

❖ أنهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات: يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرءون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة

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

### ومضت

«الشخص الذي يستحق أن يكون قائداً لن يشكو يوماً من ثقل المهمة ولا من سوء حالة الأتباع، ولا من عدم تقدير وعرفان الناس له.»

## العادات السبع للقادة الإداريين

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

❖ لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما: يعني ابدأ ونظرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.

❖ اجعل أهمية الأشياء

بحسب أولويتها: وهذه

مرتبطة بالقدرة على ممارسة

الإدارة وضبط الإرادة، فلا

تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما

### ومضت

«الفارق بين الإنسان الناجح

والآخرين ليس هو نقص

المعرفة ولكن نقص الإرادة»

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 المشكلات 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 تُفهم: 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 الرابع للطرفين، لا موقف الرابع والخاسر.

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



## صفات القائد عند كورتو

ويرى ج. كورتوا في كتابه «لمحات في فن القيادة» ١٧ صفة للقائد هي:

- ❖ الهدوء وضبط النفس.
- ❖ معرفة الرجال.
- ❖ الإيثار بالمهمة.
- ❖ الشعور بالسلطة.
- ❖ البداهة والمبادرة وأخذ القرار.
- ❖ الانضباط.
- ❖ الفعالية.
- ❖ التواضع.
- ❖ الواقعية.
- ❖ الدماثة والعطف.
- ❖ طيبة القلب.

- ❖ الخزم.
- ❖ العدل.
- ❖ احترام الكائن البشري.
- ❖ إعطاء المثل.
- ❖ المعرفة.
- ❖ التنبؤ.

ولكل واحدة من هذه الصفات أمثلة شاهدة من حياة القادة عبر التاريخ؛ وتكفينا السيرة العطرة الشريفة لنبينا محمد ﷺ ففيها ما يتخذ مثلاً

واضحاً على هذه الصفات الكريمة دون اضطرار لي أعناق النصوص أو اعتساف العبر من القصص دون جلاء في الدلالة.

### ومضت

«الحياة كلها تجربة.  
كلما كانت لك تجارب  
أكثر، كان ذلك أفضل».

## 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.
- عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدد الوقت

المتاح، وحدد

المساعدين

والموارد.

• ليكن أمرك

واضحاً،

كاملاً، موجزاً،

دقيقاً، وكن

واثقاً من نفسك عند إصداره.

### ومضت

«يظن كثير من رجال الإدارة أن

العلاقات الإنسانية فصل في كتاب

تنظيم العمل، وهم في هذا

مخطئون، فالعلاقات الإنسانية هي

كل الكتاب ابييض شتاين

**(٢) فن التأنيب:**

- أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.
- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.

- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- أسأل المخطئ: ما الواجب عليه فعلة لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً؟ وتوصل معه لحلول عملية.

**ومضت**

«كل الأشياء جزء من معترك الحياة الكبيرة ومواجهتها وعدم الاستسلام لها يعد أكبر دليل على الفوز».

**(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:

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

• عاملهم

كخبراء فيما

يتقنونـه،

وتقبل

أفكارهم

التجديدية.

• لا بد من

توطيد «ثقافة

الإشادة»

داخل

مؤسستك.

• كلف

المتميزين

بأعمال أهم

ومسؤوليات

أعلى.

### ومضت

« السلوك الذي يقدره الأفراد في القادة

١. إظهار الحماسة.

٢. مساندة الأفراد الآخرين.

٣. الاعتراف بالجهد الفردي.

٤. الاستماع إلى أفكار ومشكلات الأفراد.

٥. التوجيه.

٦. إظهار التكامل الشخصي.

٧. الالتزام بفعل ما يقول.

٨. تشجيع فريق العمل.

٩. التشجيع النشط للتغذية

الإسترجاعية.

١٠. تنمية الأفراد الآخرين.

• 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 مشاعباً أمام الآخرين.  
• من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استشارة المعاقب.. الخ.

## ٧) فن التعاون مع القادة الآخرين:

- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناءً 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.

### ومضت

«لا تجعل الفشل يثبطك. يمكن أن يكون

الفشل تجربة إيجابية. الفشل هو الطريق إلى

النجاح، كما يؤدي بنا كل اكتشاف خاطئ

إلى السعي بحماس وراء الصواب، وكما

توضح كل تجربة جديدة بعض الأخطاء

التي يجب علينا تجنبها بحذر فيما بعد».

## نصائح للناجحين<sup>(١)</sup>

❖ عليك بالمشي والرياضة والنظافة، فإن الناجحين أقوياء 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) أنبت له (لعل) وأطلعت له (بعسى) وأثمرت  
(بليت) لها طعم الندامة ومذاق الحسرة.

❖ إذا أصبحت فلا تنتظر المساء، وبادر الفرصة، واحذر البغته، وإياك  
والتأجيل والتردد، وإذا عزم فتوكل على الله.

❖ لا تقل قد ذهبت أربابه كل من سار على الدرب وصل

❖ الإبداع أن تجيد في تخصصك، وما يناسب مواهبك فـ ﴿قَدْ عَلِمَ

كُلُّ أَنَايِسٍ مَّشْرَبُهُمْ﴾ [البقرة: ٦٠] ﴿وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مَوْلَاهَا﴾ [البقرة: ١٤٨].

(١) اليوم مفتاح النجاح، عائض القرني.



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

تمام:

وإذا أراد الله نشرَ فضيلةٍ طويت أتاح لها لسان حسودٍ

❖ النقد الظالم قوةٌ للناجح، ودعاية مجانية، وإعلانٌ محترمٌ له، وتنويه

بفضله:

وإذا أتتك مذمتي من ناقصٍ فهي الشهادة لي بأني كاملٌ

❖ الناجح يقوم بمشاريع يعجز عنها الخيال، وتظهر عظماء الرجال،

وتثير الدهشة والغرابة والتعجب في الأجيال.

❖ الناجح لا يعيش على هامش الأحداث، ولا يكون صفرًا بلا قيمة

ولا زيادة في حاشية.

❖ من كانت همته في شهواته وطلب ملذاته كثر سقطه وبان خلله،

وظهر عيبه وعوره.

❖ من خدم المحابر خدمته المنابر، ومن أدمن النظر في الدفاتر احترمته

الأكابر.

❖ من خلق الناجح التفاؤل، وعدم اليأس، والقدرة على تلافي

الأخطاء، والخروج من الأزمات، وتحويل الخسائر إلى أرباح.

❖ القطرة مع القطرة نهر، والدرهم مع الدرهم مال، والورقة مع الورقة كتاب، والساعة مع الساعة عمر.

❖ أمس مات، واليوم في السياق، وغداً لم يولد؛ فاغتنم لحظتك الراهنة؛ فإنها غنيمة باردة.

❖ المؤمن لا يخلو من عقلٍ يفكر، ونظرٍ يعبر، ولسانٍ يذكر، وقلبٍ يشكر، وجسدٍ على العمل يصبر.

❖ في الدقيقة الواحدة تسبح مائة تسيحة، 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، وقرأ 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 ﷺ ألف ألف مرة -أي: مليون- وكان ربما كتب الحديث خمسين مرة، وقال الشعبي: «أقل ما أحفظ الشعر، ولئن شئتُم 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 الجمهرة أربع مرات، ونقح البخاري صحيحه في ست عشرة سنة، يغتسل عند كل حديثٍ ويصلي ركعتين، أجر أحمد بن حنبل نفسه في طلب العلم، وباع أبو حنيفة بعض سَعف بيته في العلم، وجاع سفيان ثلاثة أيامٍ في طلب الحديث.

✿ كان النووي يطالع ويكتب، ويحفظ ويصلي ويسبح، فإذا نعس نام قليلاً وهو جالس، وكان للشوكاني اثنا عشر درساً في اليوم، وكان ابن سينا يكتب في اليوم خمساً وعشرين صفحة.

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

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

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

❖ يحفظ العلم للعمل به، وتعليمه، والتأليف فيه، ومن حفظه وكرره وذاكره وذاكره به ودرسه ثبت في صدره.

❖ لا بد للناجح أن يكون قوي الملاحظة، دائم التركيز، حافظاً للوقت، مديماً للتدبر، طموحاً إلى المعالي.

❖ قال ابن عباس: «ذلت طالباً فعززت مطلوباً» وقال عمر: «تفقهوا قبل أن تسودوا» وقال مجاهد: «لا يطلب العلم مستح ولا مستكبر».

## ٢٢ قاعدة للقيادة المؤثرة

- ثق بالله.
- ثق بنفسك بدون غطرسة.
- كن مخلصاً.
- كن قدوة.
- انسجم مع الواقع.
- اعرف ما تريد.
- امنح ثقتك للآخرين.
- امتلك المعرفة والخبرة والمهارة في مجالات العمل كافة.
- كن قادراً على اتخاذ القرار.
- لا تكتفِ باتخاذ القرارات.
- اتقن اختيار الأعوان من العاملين.
- استعد لقبول النصيحة عند الخطأ.
- رتب أعمالك حسب الأولويات.
- أدر وقتك بكفاءة.

- استخدم لطافتك في التأثير في الآخرين باتزان وبراعة و بروح المبادرة.
- اجتنب التحدث عن نفسك.
- كن عادلاً عند تقويم الأداء.
- أصدر تعليماتك بلباقة.
- لا تُقم الحواجز بينك و بين معاونيك.
- طور قدرات معاونيك.
- لتكن مهذباً مع رؤسائك و مرؤوسيك.
- توقع ما سيصادفك من متاعب و عقبات.

### ومضت

« كل المنظرين اليوم يريدون من القادة أن يركزوا على تطوير رؤية لمنظمتهم أكثر من تصميم إستراتيجية للعمل » .

## أنماط القيادة

### ١- القائد السلبي (المنسحب):

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

### ٢- القائد الرسمي (العلمي):

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

### ٣- القائد الاجتماعي (المتعاطف):

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

#### ٤. القائد المتأرجح:

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

#### ٥. القائد الجماعي (التكامل):

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

#### ٦. القائد المتسلط:

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جداً.
- التركيز على أساليب الترهيب والترغيب.



- ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.
- يستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة.

### ٧. القائد الجماعي:

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد، وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل، وتقييم نتائجه.
- يستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات، وفي حالات التدريب.

### ٨. القائد المتسلط العادل:

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

### ٩- القائد الاستشاري:

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

### ١١- القائد الانسحابي:

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

### ١٢- القائد الجامل:

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

### ١٣- القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):

- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

#### ١٤- القائد الواسطي (الموفق):

- يعرف مزايا الاهتمام بالجانين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.
- الحلول الواسط هي أسلوبه الدائم في العمل؛ فقد يطب زكاماً لكنه يحدث جذاماً!
- تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

#### ١٥- القائد الروتيني (البيروقراطي):

- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.
- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.
- تأثيره محدود جداً في الروح المعنوية للعاملين.
- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات.

#### ١٦- القائد التطويري (المنمي):

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

### ١٧- القائد الأوتوقراطي العادل:

- يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.
- تركز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

### ١٨- القائد الإداري (المتكامل):

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

### ١٩- القائد الموجه:

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

(١) مهارات القيادة و صفات القائد. مرجع سابق

**٢٠- القائد المساند:**

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

**٢١- القائد المفوض:**

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

**٢٢- القائد الرئيس:**

- يوجه ويساعد في الوقت نفسه .
- يزود المرؤوسين بالتعليمات، ويوضحها لهم، ويساعدهم على تنفيذها .
- يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض<sup>(١)</sup> .

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

## ومضت

### « مزالق القيادة.

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

## مشكلة ضعف القيادة وحلها

التعريف: ضعف التأثير في سلوك مجموعة بشرية لتحقيق هدف محدد.

### • المظاهر:

١. انعدام الانضباط في المجموعة.
٢. التردد والخوف من التوجيه.
٣. ضعف مستوى الطاعة.
٤. عدم تحقق الأهداف بدرجة مقبولة، أو تحققها بزمن غير مقبول.
٥. بقاء الصفات السلبية في الأفراد أو زيادتها.
٦. ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة.
٧. عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.
٨. بقاء المجموعة من غير نمو (كمّاً وكيفاً).

### • الأسباب:

١. تأثير تربية الأبوين في صياغة الشخصية.
٢. تأثير البيئة المحيطة والمؤسسة.
٣. عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعية.
٤. عدم حب العمل المكلف به، وعدم إتقانه.

٥. عدم وجود قيادات سابقة كقدوة.
٦. غياب الحوافز عن نشاطات المؤسسة.
٧. تراكم الأخطاء دون التبليغ عنها.
٨. التسرع في تكليف القائد قبل إعداده.

• العلاج:

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

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



## ومضت

» النظرية التحويلية:

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

## كيف تقتل قائداً:

- ١- اجعله في إطار روتين جامد وأجواء كثيية.
- ٢- علمه هزة الرأس بدون تفكير.
- ٣- علمه إذابة شخصيته بمادة النسخ الكربونية.
- ٤- اجعل أهدافه غير واقعية.
- ٥- تعامل معه كآلة.
- ٦- لا تلتفت إليه وأعجزه عن حل مشكلاته.
- ٧- انسب نجاحه إلى غيره.
- ٨- امكث في منصبك وحارب من أجله.

## ومضت

« مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

١. قوة الإكراه. ٢. قوة المكافأة. ٣. القوة الشرعية

أو القانونية. ٤. القوة الفنية. ٥. قوة الإعجاب.

للعمل «.

## التعامل مع صعاب المراس<sup>(١)</sup>

### ١- الشخص الدبابة :

يميل بطبيعته إلى الثقة الزائدة بالنفس ، وحينما تتعرض أهدافه للخطر يلجأ إلى المواجهة الصريحة ، وينفجر في غضب محطماً الشخص الذي تسبب في المشكلة من وجهة نظره . هذا الشخص لا تسيره دوافع شخصية ضدك ، ويتلخص هدفه الرئيس في إنهاء المهمة بأسرع وقت وأفضل طريقة ، فإذا تباطأت في المواجهة ، يأخذ على عاتقه استكمال المهمة ليزيحك عن طريقه ويكمل المهمة بدونك .

التعامل مع الدبابة : إذا وجدت نفسك أمام الدبابة ، فإنه سيتعامل معك كجزء من الهدف ، ولكنك لست الهدف نفسه . فقد تكون أنت المحاسب الذي يحتفظ بحسابات المشروع ، وهو يظن أنك وراء كل المشكلات وتعطيل كل الأوراق ، وقد تكون أنت مهندس الكمبيوتر الذي تأخر في إصلاح العطل ، وهو يرى أنك تعيق عمل الإدارة كلها . ولأنه يهدف إلى "إنهاء المهمة" بأي ثمن ، فلا بد إذاً من إبعادك عن الطريق .

<sup>(١)</sup> التعامل مع الناس صعب المراس تأليف : الدكتور ريك برنكيان والدكتور ريك كيرشتر.

ردود الفعل العادية تجاه الدبابة :

- ١- إما الهجوم المضاد بنفس القوة .
- ٢- أو محاولة تبرير الموقف .
- ٣- أو الصمت التام والابتعاد عن فوهة المدفع

## ٢- القناص :

يتخصص القناص في اصطياد أخطاء الناس وإظهارهم بمظهر الأغبياء من خلال تعليقاته اللاذعة واستهزائه بأرائهم في الأوقات التي يحتاجون فيها بشدة للثقة بالنفس .

الأهداف غير المعلنة لسلوك القناص وتأثيرها على سلوكه :

أ- قد يهدف إلى إنهاء العمل في أسرع وقت ولذا فهو يلجأ للطلبات الخفية حتى يقضي على المعارضة بسرعة ويصل إلى هدفه ، ولذا فهو يبالي في سلوكه العدواني تجاه الضحية .

ب- قد يحاول الحصول على اهتمامك وجذب انتباهك عن طريق سخريته اللاذعة ودافعه الرئيس هو البحث عن مودتك واهتمامك .

ردود الفعل العادية تجاه القناص :

"نفادي هذه التصرفات مع القناص" .

- لا تظهر للآخرين أنك تشعر بالخرج .

- لا تحاول الرد بنفس الطريقة .

- لا تنسحب وتحتبئ داخل موقعك .

### ٣- المدعي العلم ببواطن الأمور :

يتميز بالمعرفة العميقة والكفاءة الكبيرة ، ولذا فهو شديد الثقة بالنفس ويعبر عن آرائه بوضوح .

أهداف العالم ببواطن الأمور وتأثيرها على سلوكه : هدفه الرئيسي- هو إنهاء العمل على أفضل وجه ولذا فهو يميل إلى السيطرة ولا يحب المعارضة ولا يستمع لمن يعارضه ، لأنه يعتبر المعارضة تحدياً لمعرفته وسلطته .

ردود الفعل العادية تجاهه : قد يثيرك سلوكه ويؤدي بك إلى :

أ- محاولة أن تكون مثله بأن ترفض الآراء المضادة لمجرد معارضتها لرأيك .

ب- احتقاره لأنه ضيق الأفق من وجهة نظرك ولا يصغي للرأي الآخر .

ج- الشعور بالأسى لأن آراءك لن ترى النور أبداً ، وأن تبقى صامتاً وتتقبل وجهات نظره وتوجيهاته دون نقاش .

#### ٤- مدعي المعرفة :

عادة ما يكون شخصاً ذا معرفة سطحية بأمور شتى ، ولذا فهو يحسن التأثير على الناس في البداية ولكنه يميل إلى المبالغة ويصدق نفسه من كثرة ما يقول . قد يستخدم سحره في إساءة قيادة الناس للاتجاه الخاطئ .

أهداف مدعي المعرفة وتأثيرها على سلوكه : هدف هذا الشخص هو الحصول على الثناء والإعجاب ولذا فهو يميل إلى الاندفاع في محاولة للتأثير على من حوله .

ردود الفعل العادية تجاه مدعي المعرفة : حينما تكتشف أن الشخص المتحدث مجرد مظهر كاذب فقد يدفعك هذا إلى العنف في الرد عليه مما يستفزّه ويدفعه للمبالغة في ادعاءاته أكثر .

#### ٥- القنبلة :

عندما تتراكم الأسباب داخل الشخص القنبلة وتحين لحظة الانفجار ، ينفجر القنبلة في كل اتجاه محطماً كل شيء وأي شيء دون تمييز ، ولسبب تافه لا علاقة له بأسباب انفجاره .

الهدف الرئيس للقنبلة وتأثيره على سلوكه : عادة ما يهدف القنبلة للحصول على الثناء والاهتمام ، لأن علاقته بالناس هي محور حياته ، إذا

قوبل القنبلة باللامبالاة ، يشعر بالاستياء الذي يتراكم بداخله دافعاً إياه للانفجار في لحظة لا يتوقعها أحد . وبرغم ذلك ، فهو يكره اللحظات التي ينفجر فيها ويتمنى لو تمكن من التحكم في نفسه ، ثم يبدأ محاولات جادة لمحو ذكرى لحظة الانفجار من ذاكرة الناس .

ردود الفعل العادية تجاه "القنبلة" : قد يدفعك انفجار القنبلة إلى :

أ- انفجار مضاد .

ب- انسحاب من المنطقة وشعور بالكراهية تجاه القنبلة لأنه يؤدي مشاعرك بلا سبب .

ج- الاختباء في مكان آمن أو الهروب من المواجهة .

هدفك الجديد : التحكم في الموقف حينما يفلت زمام القنبلة لمقاومة النار المشتعلة أو إطفاء الفتيل .

## ٦- الشاكي الباكي :

هو شخص يهوى الشكوى لأن وضعه الحالي لا يرضيه ولا يعرف كيف يغيره ولا حيلة له إلا الشكوى من كل شيء وأي شيء . وهو بهذا يشيع جواً من السلبية حوله يبعده عنه الناس وينفرهم منه .

الهدف الرئيس للشاكي وكيف يؤثر على سلوكه : المثالية هي محور حياة الشاكي ، وكذلك "إجادة الأعمال والمهام الموكلة إليه" ، وربما أن الكمال المطلق هدف لا يمكن الوصول إليه ، فهو دائماً غير راض عن الأمر الواقع .

ردود فعلك المعتادة تجاه "الشاكي" : عادة يدفعك الشاكي إلى :

أ- أن تبدأ بالشكوى معه .

ب- أن تعترض على ما يقول ، فيبدأ يعيد الشكوى بنغمة جديدة ومن مدخل جديد ليقنعك بوجهة نظره .

ج- أن توافق على ما يقول فيتهدى في الشكوى .

د- أن تحاول حل مشكلته ، فيشرح ويحاول المساعدة في الحل بمزيد من الشكوى والإلحاح .

هـ- أن تتساءل لماذا اختارك أنت بالذات ليشكو إليك .

## ٧- الرفض :

هو شخص متشكك في كل شيء يتصيد الأخطاء في كل مشروع ويرفضه ويقوض فرص نجاحه من البداية .



الهدف الكامن للرافض وكيف يؤثر على سلوكه : الرافض شخص يركز جل اهتمامه على عدم الاهتمام بأفكار الآخرين . ويحثه عن المثالية يدفعه للابتعاد عن التجربة والمخاطرة خوفاً من خيبة الأمل . إذا أخطأ هو أو أحد من العاملين معه في أي مشروع ، يصاب باليأس سريعاً ويعبر عن سخطه بأسلوب انتقادي لكل الناس ولكل الأشياء . نقده الدائم للعمل وللغير يبعد عنه الناس مما يزيد من إحساسه باليأس والعزلة .

ردود الفعل المعتادة تجاه الرافض : الرافض من أكثر الناس صعوبة في التعامل . فالسلبية تدمر الروح المعنوية وتجمد التطوير وتسوق إلى الإحباط واليأس . والمشكلة أن الرافضين لا يقصدون أبداً إزعاج الآخرين ، فهم يوقنون حقاً أن الوضع ميئوس منه ، وأن لا أمل في التغيير وتؤدي قناعتهم وتمسكهم بمواقفهم إلى إثارة الآخرين و دفعهم إلى الانسحاب بعيداً عنهم ليتركوهم لمصيرهم البائس .

## ٨- الصامت :

هو شخص يميل إلى الانطواء ويصعب عليه التعبير عن آرائه . كلما ازدادت الضغوط عليه ، كلما قل تعبيره عن نفسه بأي وسيلة كانت ، لغوية أو غيرها . وهو شخص عاطفي وعصبي ويشعر بعدم الأمان ويكتم مشاعره في داخله .

الهدف الكامن وكيف يؤثر على سلوك الصامت :

هناك نوعان من الصامتين :

- أ- أحدهما محور حياته الناس فهو يرغب في مجاراتهم ومسايرتهم وعند الضغط عليه يلجأ إلى الصمت ، حتى لا يتفوه بما قد يؤثر على علاقته بهم .
- ب- النوع الثاني يرغب في "إنهاء مهامه بأفضل طريقة" وعند الضغط عليه ومجاهته بأخطاء الآخرين يشعر بالاستياء ، ويظن أن لا أحد يهتم مثله فيلوذ بالصمت كوسيلة للاحتجاج .

ردود الفعل العادية تجاه الصامت : قد تلجأ إلى العصبية والعنف معه في محاولة لإقناعه بالكلام ، ولكن لا بد أن نتعلم كيف تصبر عليه كما لو كنت تملك كل الوقت للحصول على ما ترغب معرفته من معلومات .

هناك الجديد : حفزه على الكلام .

#### ٩- المتردد :

هو شخص يعجز عن اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لأنه غالباً ما يرى السلبيات في كل قرار فيخاف من الاختيار خشية أن يخطئ ويتعرض للوم أو العتاب .

الهدف الكامن وكيف يؤثر على سلوكه : يهدف لمجاراة الناس ومسايرتهم ، ولذا فهو يخاف الاختيارات التي قد تغضب أو تؤذي مشاعر أي شخص .

سلوكك العادي معه : المتردد يسبب لك العصبية والغضب ونفاد الصبر فتحاول الضغط عليه أكثر للحصول على قرار ، وهذا الضغط يدفعه للمبالغة أكثر في السلبية والتردد .

#### ١٠- الموافق دائماً :

هو شخص لا يقول "لا" حتى لو شعر بها . يوافق الجميع ويعد الجميع بتنفيذ طلباتهم دون أن يفني بوعوده . غير منظم في وقته ودائماً ينتحل الأعذار لعدم وفائه بوعوده .

الهدف الكامن وكيف يؤثر على سلوك الموافق دائماً : هو يرغب في مسaire الناس والحصول على رضائهم وفي سبيل ذلك يعد الجميع دون التفكير ويكتفي بالوعد ويظن أن من حقه في المقابل أن يحصل على الحب والتقدير . عدم وفائه بوعوده يسبب استياء الناس وغضبهم منه مما يدفعه للمزيد من الوعد . في النهاية يشعر هو نفسه بالاستياء لأن من حوله لا يقدرين رغبتهم في الحصول على رضائهم .

ردود الفعل العادية تجاه الموافق : حينما يعدك الموافق دائماً بشيء ولا ينفذه فهذا يدفعك إلى لومه والغضب منه بينما هو في أمس الحاجة للاهتمام

### ومضت

« هناك خمسة أنواع للسّمات القيادية هي :

❖ السّمات الجسمية "كالصحة والطول والعرض" مثل قصة طالوت .

❖ السّمات المعرفية " الذكاء ، الثقافة ، استشراف المستقبل ... الخ " .

\* السّمات الاجتماعية " فن التعامل ، كسب الآخرين ، حسن الاتصال ... الخ " .

\* السّمات الانفعالية " كالنضج الانفعالي ، وضبط النفس ... الخ " .

\* السّمات الشكلية " جمال المظهر ، الذوق العام . الخ

ولمن يعلمه كيف ينظم وقته .

## اكتشاف العناصر القيادية

تمر هذه العملية بست مراحل أساسية هي:

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

مرحلة التجريب: وهي اختبار وتمحيص المجموعة التي تم اختيارها في المرحلة السابقة؛ بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.

مرحلة التقييم: يتم فيها تقييم المجموعة بناء على معايير محددة سابقاً، حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات. ويقوم بالتقييم عدة أشخاص حتى لا يكون مزاجياً.

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

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

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



## خاتمة

كل شخص قادر على أن يصبح قائداً، ولن يستطيع أن يصبح قائداً إلا إذا كان له أتباع، ولكي تكون قائداً ناجحاً لا بد أن تتمتع بمعتقدات وقيم ومبادئ مثلى، وسمات شخصية تكسب بها الباب الآخرين، ويجب عليك أن يكون لديك رؤية واضحة وشاملة وتكون قادراً على نقل رؤياك للآخرين باختيار نوعية الاتصال المناسبة والفعالة في جو متعاون ومتوازن بين ديناميكية العمل وديناميكية العملية، إذا قرنت هذا كله بحماس ونشاط وطاقة وحيوية، فسوف تمسك بزمام القيادة والريادة، وسوف تصبح القائد الناجح الذي تريده أنت.

وهذا القدر أخي القائد نصل أنا وأنت إلى آخر المطاف وأسأل الله أن ينفع ويصلح بهذه الكلمات وأن يجعلها خالصة لوجهه الكريم انه نعم المولى ونعم النصير.

**أمير بن محمد المدري**

اليمن - عمران

**Almadari\_1@hotmail.com**

جوال: ٠٠٩٦٧٧١١٤٢٢٢٢٩

جوال: ٠٠٩٦٧٧٧٠٣٤٣٤٧٠

## المراجع

- ١- أسس الإدارة وتطبيقاتها في المجالات الامنية ،سعد الدين عشاوي، الرياض: مطابع أكاديمية نايف .
- ٢- أصول الدعوة، عبد الكريم زيدان، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط٩، ٢٠٠٢م.
- ٣- أقوال في الإدارة ، إبراهيم عبد الله المنيف ،دار العلوم للطباعة والنشر- ، ١٤٠٣هـ.
- ٤- الإدارة بالأهداف والتتائج، سيد الهواري، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٧م.
- ٥- بهجة قلوب الأبرار وقررة عيون الأخيار في شرح جوامع الأخبار، عبد الرحمن بن ناصر سعدي، دار الزاحم،(د-ت).
- ٦- التغيير على منهاج النبوة، جمعة أمين عبد العزيز، ط١، الإسكندرية، دار الدعوة، ١٤١٥هـ-١٩٩٥م.
- ٧- تطور الفكر المعاصر، إبراهيم عبد الله المنيف، الرياض، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، ١٩٩٩م.



- ٨- التمكين للأمة الإسلامية، محمد السيد محمد يوسف القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر .
- ٩- دليل التدريب القيادي ، المفاهيم القيادية ، هشام الطالب ، سلسلة التنمية البشرية ،المعهد العالي للفكر الإسلامي .
- ١٠- خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال،الشرك العربية للإعلام العلمي(شعاع) ، القاهرة، ع ٢٠٠٣، م٤، السنة الحادية عشرة. (وأعداد أخرى).
- ١١- الرسول القائد ، طارق السويديان.
- ١٢- الرسول عليه الصلاة والسلام، سعيد حوى، دار السلام.
- ١٣- سحر القيادة، إبراهيم الفقي ، الجيزة ،مصر، دار الراية، ٢٠١٠م.
- ١٤- السلوك الوظيفي في المنهج الإسلامي ، بكر الريحان.
- ١٥- سنة الرسول ﷺ في القيادة وإدارة الحرب، محمد جمال الدين محفوظ:
- ١٦- سنن ابن ماجه، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، بيروت، دار الفكر.
- ١٧- سنن أبي داود، تحقيق محمد محيي الدين عبد الحميد، دمشق، دار الفكر.
- ١٨- سنن الترمذي، تحقيق أحمد محمد شاكر وآخرين، بيروت، دار إحياء التراث العربي.

- ١٩- سنن الدارقطني، تحقيق السيد عبد الله هاشم اليمني، بيروت، دار المعرفة، ١٣٨٦هـ-١٩٦٦م.
- ٢٠- السنن الكبرى، النسائي، تحقيق عبد الغفار البنداري، سيد كسر-وي حسن، ط ١، بيروت، دار الكتب العلمية، ١٤١١هـ-١٩٩١م.
- ٢١- صحيح ابن حبان، تحقيق شعيب الأنؤوط، ط ٢، بيروت، مؤسسة الرسالة، ١٤١٤هـ-١٩٩٤م.
- ٢٢- صحيح البخاري، تحقيق مصطفى البغا، ط ٣، بيروت، دار ابن كثير، ١٤٠٧هـ-١٩٨٧م.
- ٢٣- صحيح مسلم، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي، بيروت، دار إحياء التراث العربي.
- ٢٤- صناعة القائد، طارق السويدان، فيصل باسراحيل، ط ٢، دار الأندلس الخضراء، ١٤٢٤هـ-٢٠٠٣م
- ٢٥- العادات السبع للقادة الإداريين، ستيفن كوفي. ترجمة: هشام عبد الله.
- ٢٦- العبقرية والإبداع والقيادة دين، كيث سايمنتن.
- ٢٧- العلاقات الإنسانية في السيرة النبوية وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، نوال سعد الطويرقي.
- ٢٨- فتح القدير، محمد بن علي الشوكاني، ط ١، دار الخير، ١٩٩٢م.

- ٢٩- فقه الأولويات دراسة جديدة في ضوء الكتاب والسنة، يوسف القرضاوي، مكتبة وهبة، مصر.
- ٣٠- الفقه السياسي للوثائق النبوية، خالد سليمان الفهداوي، ط ١، عمان، دار عمار، ١٤١٩هـ-١٩٩٨م.
- ٣١- قادة الغرب يقولون: دمروا الإسلام أبيضوا أهله، جلال العالم، بدون طبع ودار النشر.
- ٣٢- القيادة المؤثرة، جمال ماضي.
- ٣٣- القيادة على ضوء المبادئ، ستيفن كوفي. ترجمة عبداللطيف الخياط.
- ٣٤- القيادة في القرن الحادي والعشرين، محمد أكرم العدلوني، طارق محمد السويديان.
- ٣٥- القيادة ومدير الدقيقة الواحدة، كينيث بلاتشرد.
- ٣٦- كيف تحصل على أفضل ما لدى الآخرين، محمد ديباس.
- ٣٧- لمحات في فن القيادة: ج. كورتوا. ترجمة المقدم الهيثم الأيوبي.
- ٣٨- مبادئ الإدارة العامة والتنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، محمد خاشعجي المهوس، ١٩٨٧م.
- ٣٩- محمد ﷺ أعظم عظماء العالم، مايكل هارت، القاهرة، مكتبة القرآن.

- ٤٠- مراسلات النبي محمد ﷺ وبعثاته الدبلوماسية، سهيل حسين الفتلاوي، عمان، دار الضياء، ٢٠٠١م
- ٤١- المسار، محمد أحمد الراشد، دار المنطلق، الإمارات.
- ٤٢- مسند الإمام أحمد، مصر، دار قرطبة.
- ٤٣- المسئولية الاجتماعية والشخصية المسلمة، دراسة نفسية تربوية، سيد أحمد عثمان، ط ٢، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٤٠٥ هـ - ١٩٨٥ م.
- ٤٤- مشكلات وحلول في حقل الدعوة، عبد الحميد البلالي.
- ٤٥- مفتاح النجاح ، اليوم للشيخ عائض القرني.
- ٤٦- المنطلق، محمد احمد الراشد ، ط دار المنطلق الإمارات العربية المتحدة.
- ٤٧- مهارات القائد الناجح ، محمد بن عبد الله الطريف المحاضر بقسم التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ٤٨- مهارات القيادة و صفات القائد، أحمد بن عبد المحسن العساف.

## المراجع الأجنبية:

- 1- John C. Maxwell,(1999), **Developing The Leader Within You** .Neison.
- 2-James R.Lucas,( 1997), **Fatal Illusions** .
- 3- John P.Kotter ,(1990), **AForce for Change** ,The free Press.
- 4- Likert ,Remsis .(1961),**New Patterns of Management** .New York:McGraw-Hill Book Co, .
- 5- William Bennis & Robert Townsend ,(1995), **Reinventing Leadership**,William Morrow.