القيادة

بين العلم والممارسة

إعداد

الدكتور ربحي عطايا

المقدمـــة

لكي تسير أي جماعة نحو هدفها وبخطوات سليمة لا بد لها من قائد يوجهها ويرشدها نحو الهدف، أن الجماعة بدون قائد كالجسم بدون رأس أو كالقطيع التائه يسير بلا راع نحو المجهول تتقاذفه الأهواء حتى يسقط بين أنياب المفترسين، ويمكن القول أنه ما من مجموعة بشرية إلا ويوجد بينها قائد يدير أمورها ويمتلك زمام المبادرة فيها، فالقيادة حاجة اجتماعية تظهر لتحقيق وظيفة مهمة لأي جماعة، وهي صيانة الكيان الاجتماعي للجماعة، فهي تتصدى لقوى التفكك الكامنة في السلوك الفردي لأعضاء الجماعة، فلابد لكل مجتمع من قادة يسوسونه، وإذا صلحت القيادة صلح المجتمع وإذا فسدت فسد المجتمع وتبعثرت قواه.

يعتبر موضوع القيادة من أهم الموضوعات في إطار علم النفس الاجتماعي، وعلم النفس التنظيمي، وكذلك العلوم الإدارية والسلوكية. كما يمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وإن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية.

القادة هم الذين يشكلون التاريخ وهم الذين يغيرون مجرى الحياة. فهم يقتدون بمن قبلهم وهم أئمة لمن بعدهم.

يكثر الحديث عن القيادة وتتعاظم في نفوس الناس غاية تعلمها وإتقان فنونها ولا غرابة في ذلك فإن هذا العلم هو هدف مشروع لكل أمة تنشد الارتقاء والصعود إلى مصاف الأمم العظيمة.

القيادة من المسائل الهامة التي تفقدها أمتنا في الوقت الحاضر. إن امتنا اليوم ضعيفة جداً وقد تخلفت عن ركب الأمم، فبعد أن كانت تسود الدنيا صارت اليوم تابعة لغيرها، ولا تملك قرارها وغير قادرة على تحديد أهدافها ومن ثم تحقيقها.

أزمة الأمة الرئيسية، أزمة فكر وأزمة هوية، وأزمة افتقاد للهدف الذي ننجذب إليه

وتتلاقى فيه خطوط حياتنا ويمنحنا المنطقية والأمان، وفي أرض الواقع تتجلى الأزمة في القيادة، ليس فقط في القيادة السياسية فحسب بل في كافة المستويات. إن مشكلتنا تكمن في عدم وجود قادة ذوي رؤية وهدف في جميع المستويات ليقودوا الأمة نحو هويتها ونحو عزها ومجدها وبالمقابل نجد أن عندنا إمكانيات وعقول وقدرات في كل مجالات الحياة في السياسة والاقتصاد والصحة والتعليم، فلماذا نحن متخلفون؟ ببساطة لأن لدينا منهج عظيم لم نتبنى منه إلا الجزء اليسير وعندنا قدرات عظيمة لم نستغلها بالكامل.

أزمة القيادة هي أزمة تالية لأزمة الفكر وإصلاح القيادات يكون أولاً بإصلاح الفكر الذي تجهله هذه القيادات، ولو استطعنا أن نفعل ذلك في كل أنواع القيادات لوجدنا أن مشاكل الأمة يمكن أن تحل.

إن القيادة تصبغ المجتمع بوجهتا، وتفيض عليه طابعها المميز إن خيراً فخير وإن شراً فشر.

إن من أعمق مكنونات النفس حب القيادة، وما من إنسان إلا وله تطلعات قيادية: وما من إنسان إلا ويمارس نوعا من أنواع القيادة (كالمعلم مع طلابه، والزوج مع زوجته وأولاده والمدير مع موظفيه).

فلا بد من العمل على إثارة الكامن في النفوس لاستمرار الجهد والبذل في التعليم والتدريب والبحث والممارسة والتطبيق حتى نحقق القائد الكامن في أنفسنا أولا ثم فيمن نتولى أمره من ولد وصاحب ومقرّب حتى نتسلم ذروة القيادة في كل مكان.

إننا بحاجة إلى القيادة: -لأننا نؤمن بحاجة الأمة إلى من ينهض بها نحو القمة- ولأننا نؤمن بأن الشباب هم الأمل وبهم ستشرق حضارة أمتنا من جديد- ولأننا نؤمن بأن المهارات القيادية يتم اكتسابها بشكل أفضل من خلال التدريب والمعايشة والمعارضة.

إن اكتساب صفة القائد الحقيقي عملية دقيقة جدا، وصعبة المنال وتحتاج إلى ملكات فيزيولوجية بارزة تولد مع المرء وإلى ملكات مكتسبة يحصل عليها الإنسان بالتعليم والتدريب وخبرة الحياة والمجتمع.

وهذه الملكات تختلف بين الأشخاص فالخصال المميز يتمتع بها القليل من الرجال أي الذين يملكون الصفات الحميدة والشخصية المميزة التي يؤهلها للوصول إلى المستويات العليا.

إن الوصول إلى قمة القيادة ليس بالأمر السهل، فلا بد للمرء من تملك واكتساب المقدار اللازم للصفات المميزة والخصائص المتعددة والمهارات المتنوعة التي تؤهله لهذا الدور والتي يلمسها القارئ الكريم ضمن طيات هذا الكتاب بعد مطالعته وإني لأرجو أن يلقى فيه المتعة والفائدة.

و في القول المشهور: (إذا أعطيت الإنسان سمكة فإنك تطعمه يوما واحد أما إذا أعطيته صنارة صيد فإنك تطعمه مدى الحياة، أما عندما تعلمه كيف يصنع الصنارة وكيف يستخدمها فإنك تمنحه حياة جديدة وليس مجرد طعام.

وصـــناعة الأبطـــال علـــم قـــد داره أولـــو الـــصلاح
مـــــن لم يلقـــــن أصـــــله مـــن أهلـــه فقـــد النجـــاح

عندما نهتم بالقائد فإننا نهتم بأصحاب الطاقات والمواهب الإبداعية لنؤسس من خلالهم القاعدة الصلبة لبناء المجتمع.

يقول الدكتور طارق السويدان: إن قضية صناعة القائد هي قضية أمة وعلى الأمة جميعها أن تحاول النهوض بمؤسساتها وكل مشكلاتها، ولذا فإن مستقبل النهوض بالبشرية سيعتمد من الآن فصاعدا على نوعية الإنسان القائد الذي تعده المؤسسات القيادية بما يعني أنه لا بديل على الاهتمام بها أو ضرورة الإنفاق عليها بسخاء.

وفي الإسلام كان للقيادة الناجحة الشجاعة الصبورة الحكيمة الدور البارز في بناء الدولة الإسلامية على أسس عصريه أضافه إلى نشر الإسلام والحفاظ علية. لقد شهد العالم قيادات كثيرة سطحها التاريخ ولكن ثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن أفضل قيادة شهدها التاريخ ولن يشهد لها مثيل هي قيادة النبي محمد ﷺ، حيث جمع فيها بين القوة العسكرية والجوانب الإنسانية والتربوية، وهذا ما سنستعرضه بالتفصيل في الباب الثاني من هذا الكتاب.

وسيرى فيه القارئ الكريم أفكاراً وأساليباً تساعده على اكتشاف أسلوبه القيادي المتفرد وكيف يعمل على تطوير ملامح شخصيته الإيجابية الواقعية، وتنمية قدراته ومهاراته وقناعاته وتشكيل خطة حياته نحو مستقبل مشرق بإذن الله.

أرجو من الله عز وجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا العمل والله ولي التوفيق.

د. ربحي عطايا

إلى والدي العزيزين رحمهما الله تعالى وأسكنهما الفردوس الأعلى من الجنة.

إلى زوجتي الغالية وأولادي الأعزاء حفظهم الله تعالى جميعاً.

إلى كل شاب يجد في نفسه ملامح القيادة ويرغب في تطويرها.

الفصل الأول

أساسيات القيادة والإدارة

(ويشمل طبيعة القيادة- نظريات القيادة - الاتجاهات الحديثة في القيادة):

المبحث الأول: مفهوم القيادة

تعتبر القيادة عاملاً أساسياً في نهوض المجتمعات وفي إحداث التغييرات لصالحها، وقد بدأت محاولات متعددة لتعريفها ووضعت لها عشرات التعاريف، ولكن الذي يهمنا في هذا الشأن هو تفسير معنى القيادة وبشكل عام تعددت وجهات النظر في تحديد معنى القيادة، فأصبحت لها معان مختلفة لدى الكتاب ولكن في مجمل التعاريف نجد أنها تركز على عدة عناصر أبرزها (فن إدارة الأفراد- تحقيق الهدف باستخدام الكفاءة العالية وتحمل أقل التكاليف) وفيما يلي أقدم عرضاً مبسطاً لبعض هذه التعريفات:

المطلب الأول: التعريف اللغوي للقيادة:

القيادة هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل (يفعل) أو يقوم بمهمة ما- والقيادة حسب (أرندت) تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه[1].

أما معناها في اللغة العربية: يقول ابن منظور في لسان العرب: (القود في اللغة نقيض السوق، يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم ذلك كله القيادة)[2] والانقياد معناه الخضوع وجمع قائد (قادة وقواد)[3].

---

(١) أساسيات في القيادة والإدارة – هايل عبد المولى طشطوش– دار الكندي للنشر والتوزيع– إربد– الأردن ٥٨. – الطبعة الأولى ٢٠٠٨ ص ١٦ للمزيد أنظر موقع www. Islamimo. cc.

(٢) لسان العرب لابن منظور– طبعة دار المعارف- مصر القاهرة - قود –ج٣ - ص٣٧٠- ملاحظة: يقال هذه الخيل قود فلان، وجمع قائد الخيل (قادة –وقواد) وهو قائد بين القادة. ويرى ابن دريد أن القيادة في اللغة مأخوذة من الفعل (قاد) كما في قاد الرجل بعيره فهو يقود قودا. انظر كتاب القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي د. سالم بن سعيد القحطاني الفصل الأول القسم الثاني.

(٣) انظر القيادة والإدارة التربوية في الإسلام- زهاء الدين عبيدات- دار البيرق عمان الأردن- ٢٠٠١- ص٤٠-٤١.

وفي هذا المعنى اللغوي إشارة لطيفة مفادها أن مكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد وذلك لكي يكون دليلاً لجماعته على الخير ومرشداً لهم لما فيه صلاحهم. وقديماً قيل إذا أردت أن تكون إمامي فكن أمامي. القيادة: تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور كما تهتم القيادة بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب. ويعتبر القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية وفي جو نفسي يرضى عنه التابعون له، سواء كان القائد تولى القيادة بالأصالة أو الإنابة أو التفويض.

المطلب الثاني: تعريف القيادة اصطلاحاً: هي عملية تحريك الناس نحو الهدف[1]:

هي عملية: أي ليست خطوة واحدة بل خطوات متعددة ومتجزئة وتتطلب الكثير من الجهد. حيث إنها ليست سمة أو صفة يتحلى بها القائد، وإنما هي نتيجة للتفاعل بين القائد وأتباعه، فالقائد يؤثر ويتأثر باتباعية، فالقيادة ليست علاقة خطية في اتجاه واحد أيضاً هي متاحة لأي شخص وليست محصورة في القائد الرسمي

تحريك الناس: الذي لا يملك القدرة على تحريك الناس ليس بقائد[2].

نحو الهدف: الذي لا يعرف أين هدفه وإلى أين يريد أن يحرك الناس ليس بقائد.

وبتعبير آخر فإن القيادة هي عمليات الإيحاء أو الإلهام أو التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاماً وإنجازاً للمهام المطلوبة منهم[3].

---

(١) صناعة القائد - دكتور محمد طارق السويدان - والأستاذ فيصل عمر باشراحيل - الطبعة الثانية - ١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣م حقوق الطبع محفوظة للمؤلفين ص٤٠.

(٢) انظر الموقع www. islamemo. CC.

(٣) المدخل إلى علم الإدارة الدكتور أحمد نايف الفراج - معهد الشام العالي الناشر مكتبة الخدمات الطلابية. ط - الأولى — ١٤٣٣ه - ٢٠١١ م ص ١٢٢ دمشق سوريا. انظر تعريف القيادة دليل التدريب القيادي د. هشام الطالب —المعهد العالي للفكر الإسلامي - فيرجينيا - أمريكا — سلسلة التنمية البشرية ١ - طبعة ثانية منقحة - ١٤١٦هـ-١٩٩٥ م ص٥٢. وكتاب الإدارة - محمد حيان الحسيني - مركز الأبجدية الدولي للعلوم السياحية للعام ٢٠١١م - سوريا دمشق ص٣٢ ومصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات بن عيس التروجي - المنظمة الكشفية العربية — الأمانة العامة — إدارة تنمية القيادات - نيسان ٢٠٠٨ م ص ٦٦.

فالقيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم وتحفيزهم للعمل برغبة واضحة وباختيارهم لتحقيق أهداف محددة. أو هي قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة[١]. أما (باس - bass) فإنه يعرف القيادة بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب[٢] Bassوالقيادة حسب رأي (أرندت) تقوم على علاقة، تفاعلية بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه. ويعرف (جليك): القيادة بأنها (مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة[٣].

ويلاحظ مما سبق أن عملية القيادة تشمل تحليل سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة قوية متزايدة لتحقيق أهداف الجماعة الموضوعة والمحددة، كذلك هي الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى مستويات أعلى كذلك بناء الشخصية بحيث يتعدى حدوده العادية.

ملاحظة: ليس كل من يحرك الناس نحو الهدف أو يؤثر عليهم يعد قائداً، إنما القائد هو الذي يحرك الناس نحو أهداف محددة تخص تلك المجموعة أو الدولة. أما المفكرين والعلماء فيعملون في دائرة التنظير وإذا انتقلوا إلى دائرة التنفيذ صاروا قادة. وأما الفنانون والرياضيون البارزون ونحوهم فلهم معجبون وهؤلاء ليسوا أتباعا يقودونهم نحو هدف[٤].

---

(١) يعرف لانغ - القيادة بأنها العملية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المرسومة أو الموضوعة مسبقاً للتنظيم (القيادة أساسيات ونظريات –ومفاهيم-ماهر محمد صالح حسن –دار الكندي - إربد الأردن ٢٠٠٤ ص١٩.

(٢) القيادة الإدارية - نواف كنعان - دار العلوم - الرياض السعودية - انظر التعاريف ص٦٦ - ٧٠. انظر أيضاً فن القيادة -حلمي اللوزي مجلة الأقصى العدد٧٦٤ لعام ١٩٨٦ ص ٥٢ -٥٣.

(٣) richard-irwininck ١٩٥٩ –p ١٨٣ ١١١ whytekwilliam (man and organization).

(٤) انظر صناعة القائد- د. طارق محمد السويدان- أ. فيصل عمر با شراحيل- مرجع سابق ص٤١.

يمكن فهم ظاهرة القيادة بناء على المفاهيم الأساسية التالية[١].

أ) القيادة قوة تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة مبهمة تترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حددها القادة والسعي لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه هو مبعث رضا مشترك لكل من القادة والأفراد بآن واحد. فالقيادة تعرف على أساس قيمتها الأدائية لتحقيق أهداف الجماعة، وتلبية حاجاتها.

ب) القيادة قوة تتفاعل (أخذ وعطاء) مع محيطها وبيئتها وجوها الذي تعمل فيه، فهي لا تتحرك في الفراغ وإنما حسب المعطيات القادمة.

ج) وهي قوة دائبة الفعالية والحركة لا تتوقف، قد ترتفع درجة نشاطها وكثافتها ومداها وقد تنخفض، لكنها لا تهمد، فهي إما موجودة بفعالية أو غير موجودة على الإطلاق.

د) القيادة توظيف المبادئ والوسائل والأساليب من أجل غايات واضحة وعلى نحو محدد ومنسق. واخيرا يمكن القول أن القيادة أيضا هي(فن التأثير على الرجال)[٢].

يرى د طارق السويدان... وآخرون أنه لا يوجد لدى الغربيين ولا المسلمين تعريف للقيادة متفق عليه، ويقول بومس (BUMS)أن القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحا وأقلها إدراكاً[٣].

المطلب الثالث: القيادة الفعالة:

هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة[٤].

ويفرق وايت بين نوعين من القيادة:

١ - القيادة التي تعتمد على الإقناع، وتستمد قوتها من شخصية القائد.

٢ - القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة المفتوحة.

---

(١) دليل التدريب القيادي د هشام الطالب - مرجع سابق ص ٥٢.

(٢) فن القيادة في الإسلام - أحمد عبد ربه فبصوص - مكتبة المنار - الزرقاء الأردن - ص٣٣.

(٣) انظر صناعة القائد - د. طارق محمد السويدان - أ. فيصل عمر با شرحبيل ص٤١.

(٤) نفي محمود سليمان- الإدارة منهج شامل- دار الجامعة المصرية- الإسكندرية - ١٩٨٠- ص٥٦٣.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مرؤوسيه من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة، وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمرؤوسيه لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح كما يمكن القول بان القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي اخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية[1].

من التعريفات السابقة، يتضح إجماع الآراء، على أن القيادة: "هي فن التأثير في الأشخاص، وتوجيههم بطريقة صحيحة، يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم، في سبيل تحقيق هدف مشترك". ومن هذا التعريف، يتبين أن عملية القيادة، لا تقوم إلاّ إذا وُجِدَ من يَقُوْد (أي القائد)، ومن يُقَادُونْ (أي التابعون)، ووجود "هدف مشترك" مطلوب تحقيقه.

المطلب الرابع: تطور مفهوم القيادة:

يرى البعض أن مفهوم القيادة قد تطور وفق المراحل التالية: الرجل القوي الجسم- البطل المقاتل- القائد الفذ- الاهتمام بالمشاركة- الاهتمام بتطوير الأتباع- وفي التعريف الاصطلاحي للقيادة ثمة اختلاف بين العلماء، حيث كانت القيادة في العصر القديم ترمز إلى بعض السمات الشخصية والقدرات الخاصة لبعض الأشخاص سواء كانت عقلية- أو جسدية- أو أخلاقية.... ولكنها في العصر الحاضر اختلفت عن ذلك وتغيرت لتتوافق مع متطلبات العصر ومكوناته، ومع التنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصص المختلف، حيث لم يكن بالإمكان الاعتماد فقط على السمات الشخصية، وإنما أصبح هنالك حاجة ماسة إلى بعض المهارات التي تتطلبها المنظمات المختلفة كل حسب

---

(١) المدخل لإدارة الأعمال- أسس ووظائف- كامل محمد المغربي- مكتبة عمان- عمان الأردن ١٩٧٤- ص٢٣٥- ٢٣٦، انظر دورات تطوير مهارات القيادة للمدربين فادي التميمي- ونجلاء لكود ص٣.

نشاطاته. وقد كان الاختلاف في تعريف القيادة قائم حول صعوبة الفصل بين ما يجب أن تكون عليه القيادة، وما هي عليه فعلاً، وكذلك حول الصعوبة فيما إذا كانت القيادة خاصية من خصائص الفرد، حيث يتسم القائد بخصائص وقدرات شخصية (جسدية أو أخلاقية أو عقلانية) وهناك تعريفات مختلفة للقيادة حسب اختلاف وجهات النظر بين أصحابها حول مفهوم القيادة.

- يرى (فرانس وساندر) أن القيادة هي النفوذ الاجتماعي الكائن في الجماعة، إن هذا التعريف يركز على أن القيادة هي خاصية من خصائص الجماعة فلا وجود لها دون جماعة، -كما أنها تقوم على التفاعل بين القيادة والأتباع.

- بينما يرى هارتلي أن القيادة هي مركز عال في هيكل تنظيمي يسيطر القائد من خلاله على الآخرين. وفي هذا التعريف يركز هارتلي على أن القيادة سمة من سمات الشخص يستطيع من خلالها القائد التأثير على الآخرين والتحكم فيهم وتوجيههم والسيطرة عليهم.

- كذلك يرى هيمان تأثير الفرد (القائد) على أفكار الآخرين وسلوكهم وشعورهم. كذلك يرى توماس جوردن أن القائد يستخدم ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم، وهو بذلك يركز على السمات والخصائص المكتسبة بالخبرة والتعلم. فيما يرى كامل المغربي[1]: أن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة. فيما يرى(ليونارد رايت) أن القيادة هي توجيه وضبط وإثارة لسلوك واتجاهات الأفراد من خلال روح الإبداع والعمل المشترك والنشاط والحماس فيهم لتحقيق هدف مشترك.

إن الاختلاف بين المفكرين في تعريفهم للقيادة يعود إلى المدرسة التي ينتمي إليها كل منهم (التقليدية أو الحديثة) ومع ذلك فإن هذه التعريفات للقيادة تشترك في ثلاثة

(١) المدخل لإدارة الأعمال - أسس ووظائف - كامل محمد المغربي - المرجع السابق (ص٢٣٦).

عناصر ١- وجود القائد (من يقود) ٢- وجود من يقادون من أفراد أو جماعات (الأتباع) ٣- وجود هدف مشترك يحركهم ومطلوب تحقيقه.

نستطيع من خلال ما تقدم استخلاص أن القيادة: أ- هي سلوك من جانب القائد يؤثر على الأتباع، بحيث يحقق له "الطاعة والقبول والتضحية والبذل والعطاء وعدم التردد من قبلهم، أي أن القيادة تحول مجموعة الأفراد التي لا شكل لها إلى جماعة منتجة خلاقة تملك "الذكاء والإرادة والثبات" والتي بدونها لا تكون الجماعة إلا أفراداً لا يصدون ولا يردون، ب- القيادة فلسفة لابد من فهمها وممارستها، فهي تحتاج إلى الفعل بجانب المعرفة، أي أن القيادة هي قيادة معنوية تكتسب بخدمة هدف من الأهداف، ويميزه الأتباع الذين يطيعون.

المطلب الخامس: المفهوم الحديث للقيادة:

هي عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة- ويتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة.

ملاحظة: يرى الدكتور محمد طارق السويدان وآخرون أنه لا يوجد لدى الغربيين ولا المسلمين تعريف للقيادة متفق عليه، ويقول (بومس BUMS) (القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقلها إدراكاً)[1].

ويرى (وارن بينيس) وهو من أشهر أساتذة الإدارة في أمريكا- صدر له خلال ثلاثين عاما ما لا يقل عن عشرين كتابا أن الغموض والتضارب في عدم وضوح الصورة لكل من يريد أن يتعلم القيادة سببه كثرة الكتابات التي لا تحدد إطار القيادة وكيف يمكن أن نوصلها للمدير ليصبح قائداً.

وقالوا في القيادة أيضاً: ليست القيادة خلق شيء بقدر ما هي خلق رجال، أو السيطرة عليهم وحبهم والحصول على محبتهم، وعظمة هذه المهمة ناشئة عن توحيد

(١) صناعة القائد- مرجع سابق ص٤١.

الصفوف في سبيل واجب مقدس[١]. ويرى بعض الباحثين أن القيادة فن يكتسب وينمى ويمارس بالخبرة والمهارة والتدريب والتعليم والمتابعة ليصبح القائد مؤهلا ومدربا على الأساليب الصحيحة في القيادة، وتلعب الرغبة لدى الفرد دورا هاما في اكتسابه المهارات القيادية وإتقانه لها[٢].

المطلب السادس: تعريف القائد:

هو الشخص الذي يؤثر في سلوكيات الآخرين بدون قسر أو إكراه وجعل هؤلاء قابلين لقيادته. وهو أيضاً الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوكيات وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محدده[٣] (القائد هو من لديه القدرة على التأثير كأن يكون شخصية كاريزمية جذابة لديها مهارات تواصل فعالة تستطيع التعامل مع الجميع بشكل محبب لهم. والقيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف)[٤].

القائد عند العرب الأقدمين هو المرشد، الدليل، الهادي[٥].

- القائد هو: "ذلك الشخص الذي يوجه ويرشد أو يهدي الآخرين -الأتباع- الذين يقبلون هذا التوجيه والإرشاد بهدف تحقيق أغراض معينة[٦].

- ويصف (مونتغمري) القائد: "أنه الرجل العالم بفن القيادة والذي يجعل الناس يتبعونه ويطيعونه". (أيزنهاور) يعرف القائد بأنة: "ذلك الشخص الذي ينجز عملة بكفاءة ويمتلك درجة لا بأس بها من الثقة بنفسه غير آبه بما يدور حوله من سخرية

---

(١) لمحات في القيادة- ج كورتوا- مصدر سابق ص١١.

(٢) فن القيادة في الإسلام- أحمد عبد ربه فبصوص- مكتبة المنار-الزرقاء- الأردن ١٩٨٩ ص١١.

(٣) المدخل إلى علم الإدارة- د. أحمد نايف الفراج- مرجع سابق ص١٢٢. انظر مهارات القيـــادة وصفات القائد- مهارات القيادة وصفات القائد- د.أحمد عبد المحسن العساف مرجع سابق ص٤.

(٤) مهارات القيادة وصفات القائد- أحمد ابن عبد المحسن العساف- ص٣.

(٥) القيادة والأزمة الحضارية- جميل كاظم المناف- دار الرشيد بغداد-١٩٨٠- ص٤٠.

(٦) نقلاً عن: زهاء الدين عبيدات، مصدر سابق، ص ٤٠، (بالتصرف).

واستهزاء ويبقى مخلصاً لأهدافه النبيلة متفهما للآخرين". يقول (فايول): "إن معنى مديـــر هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"[١].

نستطيع أن نعرف القائد بأنة: ذلك الشخص الذي يمتلك من المهارة والخبرة والكفاءة والسلطة ما يمكنه من تطويع الآخرين وقيادتهم بالإقناع والرغبة وطيب الخاطر إلى ما يحقق الأهداف المرسومة والمصالح المأمولة، وهو الذي يملك الرؤية والقدرة على تصويب الأمور والهام الآخرين وتحديد الأهداف وقيادة الفريق إلى تحقيق ما هو مطلوب على أكمل وجه. وهو رأس المجموعة أو الفريق أو المنظمة.

- أيضا هو: "ذلك الشخص الذي يملك من الصفات الشخصية والمواهب القوية ما يسمح له بإرشاد الآخرين وتوجيههم وإعطائهم التعليمات لممارسة مسؤولياتهم". والقائد هو الذي يقود فعلا وليس الذي يناور ليتزعم الناس"[٢].

- القائد على سبيل الاشتقاق هو القائد في المقدمة أو بالأحرى هو الرأس المفكر الذي ينظر ويفكر ويحسن التصرف لصالح سائر الجسد "مرؤوسيه" وهو الذي يعلم ويريد ويحقق ومع علمه بما يريد يعرف كيف ينسق الجهد مع الهدف الذي يرغب في تحقيقه. والرئيس (القائد) هو رمز الوحدة والسلطة، وتجمع أوامره كلمه الجميع وتمنعهم من التفكك والفناء"[٣]. الرئيس (القائد) هو رأس الجماعة، أنه الرأس الذي يرى ويفكر ويدفع إلى العمل في سبيل المصلحة العامة، وهو من يريد ثم يعمل، ويثير رغبه العمل في نفوس الآخرين ويوزع عليهم الجهود والمسؤوليات لتحقيق ما أراد، انه الشخص المطاع المحبوب الذي تدعمه شخصيته قبل رتبته ولا يتوانى عن تضحية نفسه في سبيل رجاله أو عمله[٤].

---

(١) يصل فخري مرار، الإدارة (الأسس والنظريات)، دار مجدلاوي للنـــشر والتوزيـــع، عمـــان، ١٩٨٣، ص١٥.

(٢) دليل التدريب القيادي- د. هشام الطالب- مرجع سابق ص٥٢.

(٣) ج. كورتوا، الطريق إلى القيادة وتنميه الشخصية، ترجمه سالم العيسى، دار علاء الدين، دمشق، ١٩٩٩، ص ١٣.

(٤) ج. كورتوا، لمحات في فن القيادة، تعريب هيثم الأيوبي، المؤسسة العربية للدراســـات والنـــشر، بيروت، ١٩٨٦. ص ١٠، ١١.

ويلخص أحد الخبراء أهميه وقيمه الرئيس (القائد) في هذه العبارة: "أن الجماعة بدون قائد كالجسم بدون رأس أو كالقطيع التائه يسير بلا راع نحو المجهول تتقاذفه الأهواء حتى يسقط بين أنياب المفترسين"، ويقول (موروا): "لا تستطيع جماعة ما -بدون قائد- أن تقرر شيئا حتى ولا لائحة طعام العشاء"[١].

ويقول الجنرال (فومش): "يبرز القائد عندما تحين الساعة لاتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتكريس التضحيات المستوجبة وإيجاد العاملين لتلك المشاريع المزمع تنفيذها لا سيما إذا كانت المستويات العليا المشبعة بإرادة الفوز والتي تشجع على اقتحام كل خطر"[٢]. ولبيان أهميه القائد في حياة الأفراد نورد هنا قول لـــ(بودوان) حيث يقول: "لا تنتظروا من جماعة بدون قائد أي عمل جماعي حتى لو تمتعت بإمكانيات جيدة ورغبة طيبة لتحقيق مثل أعلى. إن إمكانيات أفراد الجماعة لا تستطيع سوى حرث الأرض، أما الحصول على الزرع فبحاجة إلى بذور، والبذور هم الرؤساء ذوو القلوب الطيبة والإرادة الفولاذ. القيادة الحقيقية هي القيادة التي يترجم بها القائد مهمته وأقواله بأعمال إيجابيه، فليس تأثيرها من خطب رنانة أو صيحات قوية أو شعارات مرفوعة ولكنه التأثير الذي يكون في سلوك يغني عن الكلام، ويترجم المهام القيادية في تؤدة وهدوء، فتتقدم الأعمال ويزيد الإنتاج وتتحقق الأهداف، باختصار القائد الحقيقي هو الذي يطبق قاعدة (الأفعال أعلى صوتا من الأقوال)[٣].

المطلب السابع:

كل قائد رمز وكل قائد زعيم، ولكن ما كل رمز أو زعيم يصلح للقيادة. ومشكلتنا في الرموز، وعلتنا في الزعماء الذين لا يجيدون القيادة. هؤلاء لا يكتشف الجمهور عجزهم إلا بعد فوات كثير من الأوان، ودفع الثمن مضاعفاً[٤].

---

(١) للمزيد انظر: المصدر السابق، ص١٢.

(٢) ج. كورتوا، المصدر سابق، ص ٧.

(٣) عناصر القيادة- اتحاد المدربين العرب. www. arab trainers. org.

(٤) موقع القادسية د. طه حامد الدليمي - www. Alqadisiyya٣. com.

١) القائد منتج للأفكار، ويحسن طرح البدائل.

٢) الإبداع قرين القائد، أي التفكير والعمل بطريقة غير تقليدية.

٣) القائد يدرك بعمق أهمية التجديد لنجاح مشروعه، وبلوغ أهدافه. وليس التجديد الإتيان بجديد بقدر ما هو مناسبة القال والأفعال لمقتضى الحال والمآل. مع معرفة أن المتغير يكاد يكون هو الثابت الوحيد في حياة الإنسان.

٤) القائد يحسن الاستماع كما يحسن الكلام. وليس الثرثار بقائد.

٥) ومن أهم صفات القائد حفظ السر. فأدب المعلومة أن تعطى على قدر الحاجة، لا على قدر الثقة. كما أنه يحفظ أسرار من هم في دائرة مسؤوليته، ويتعامل معها بحكمة ومسؤولية. هذا والسر أبوابه كثيرة.

٦) القائد واعد.. فهو متفائل يخترق نظره حجب ظلام الحاضر إلى أنوار المستقبل من خلال رؤية عناصر النجاح المتوفرة، وهو يصوغ منها مشروعاً رائداً قابلاً للتحقيق.

٧) القائد حالم، لكنه واقعي. أو كما قيل: رأسه بين النجوم، لكن قدميه على الأرض.

٨) القائد يكبر دائماً؛ فإذا كبر التابع، وبقي (القائد) يراوح في مكانه؛ فلا يلومن غير نفسه. ومن سبقته الأحداث سبقه الأحداث.

المؤسسة أو الجماعة التي لا تكبر مع صغارها، صغيرة لا تسع الكبار)[1].

المطلب الثامن: وعي القائد

● وعي القائد يسبق الحدث، فيستشرفه ويعد العدة له. أما الجمهور فعادة ما يعي بعد وقوع الحدث.

● ليس وعي القائد تنبؤاً بالغيب، وإنما هو استنتاج من ناتج، ونظر في العواقب قياساً على معطيات الواقع*.

● مع وقوع المتوقع، ينبغي حساب تلك الأشياء المهمة التي تحققت ولم تكن من ضمن التوقعات. فمن طبيعة الإنسان أن يذكر الأشياء التي له، ويتناسى تلك التي عليه. إن الأشياء المهمة والمميزة دائماً ما تكون نتيجة تغيرات في القيم، والمفاهيم والأهداف.

---

(١) موقع القادسية د. طه حامد الدليمي - www. Alqadisiyya٣. Com. ٢٠١٥/٦/٢٣.

وهذه يمكن حسابها بحساب المتغيرات التي تطرأ بالفعل وتحدث في المجتمع، بواسطة دراسة وتحليل البيئة من الملاحظة العميقة، والدراسات الإحصائية للسكان، والمفاهيم الخاصة بهم. واستحضار العوامل الخارجية المؤثرة في المتغيرات ونتائجها الداخلية*.

● الوعي بـــ(قرار رجعي) غير معتبر في قانون القيادة. فمن وجدتم وعيه لا يتأتّى إلا متأخراً، فلا يصلح للقيادة وإن كان زعيماً مقدماً.

● الزعامات التقليدية، أو المؤدلجة، أو التي تسيرها حاكمية المجموع: منظومة أم جمهوراً، لا تفيق بالحدث، ولا تتعلم منه، وإنما هي من ذات (الوعي المتأثر بالموجة). فمتى ما وعى وتعلم الجمهور بالحدث، وتحول هذا الوعي إلى موجة جماهيرية، بدأت تلك الزعامات بالتسلل لركوبها. فتصور مدى البلاء الحاصل من زعامات متخلفة حتى عن الجمهور الذي تقوده! وهذه إحدى صور مأساتنا.

المطلب التاسع: القائد والماضي:

● القائد هو ذلك الإنسان القادم من المستقبل، ليقود الحاضر إلى المستقبل الزاهر. وليس القائد هو ذلك الكائن القادم من الماضي ليجر الحاضر إليه.

● المجتمع في حالة تغير مستمر؛ فهو في حاجة مستمرة إلى تجديد في الاستجابة لهذه المتغيرات.

● على القائد أن يكون مستعداً على الدوام للتخلي عن الماضي الذي لم يعد مصدراً للمنفعة* فكيف بما أمسى مضرة جامعة.

● إذا لم يكن القائد قادراً على الانسلاخ من ذلك الماضي بنوعيه، وهجره غير مأسوف عليه، فلن يكون قادراً على صنع المستقبل.

● القائد هو من يقوم في الحال باستغلال الموارد البشرية والمادية المتوفرة بما يتناسب ومتغيرات الحاضر*.

● آلية الانسلاخ يجب أن تتم بشكل هادئ وهادف ومنظم، وإلا حصل ما لا يحمد عقباه، وقد يعصف الأمر بالمؤسسة*(١).

بعض هذه القواعد مستلة بتصرف من كتاب (أفكار دراكر اليومية في الإدارة)، لبيتر إف دراكر. وقد ميزتها بهذه العلامة(*).

(١) استعملت كلمة (إنسان) ليندرج تحتها الرجل والمرأة أيضاً المرجع السابق بتصرف.

المطلب العاشر: الأسس النفسية للقيادة:

تقوم القيادة بالإضافة إلى الأسس التنظيمية، على مجموعة من الأسس والمفاهيم السيكولوجية التي تساعد القائد على فهم طبيعته وطبيعة مرؤوسيه، وعلى فهم شخصيتهم ومعرفة دوافعهم وحاجاتهم، (فالقيادة هي عبارة عن عملية توازن بين الاهتمام بالمهمة التي يريد القائد أن يقوم بها الاتجاه شخص معين والاهتمام بالعلاقة بالأشخاص الذين بواسطتهم يتم تحقيق تلك المهمة، وعليه لا يمكن للقائد أن يقوم بمهمته على الشكل المرغوب فيه دون معرفة دوافع أتباعه وشخصيتهم)[1].

المطلب الحادي عشر: سر القيادة:

يصف لنا الرئيس دوايت د. أيزنهاور القيادة على أنها القدرة على تقرير ما يجب أن يفعل ثم جعل الآخرين يريدون أن يفعلوه. أن القائد الجيد هو القائد المتحمس الذي يزرع الحماس والتعاون في الآخرين. وفي نفس الوقت يجب أن يكون لديه الذكاء فوق المتوسط ويعرف كيف يوظفه. وإذا فشل القائد في التعرف على أن تابعيه من المتوسطين وتحدث معهم على أنهم يملكونه قدرات أكبر، فأنه يفقد التواصل معهم وتكون النتيجة هي الفشل.

إن كل ناد أو منظمة أو مؤسسة أو شركة في حاجة إلى قائد يركز الانتباه على هدف ثم يحمس البقية للتحرك نحو هذا الهدف. وعلى كل قائد أن يتعامل مع الشاكين والمتنطعين والخربين والمتمردين. ومن متطلبات القائد أن يكون مثالياً حالما وفي نفس الوقت واقعياً جداً حتى يحول مجموعة غير متناسقة إلى فريق متماسك يعمل من اجل الوصول إلى هدف مشترك.

إذا استطعت أن تملك هذه القدرات فستكون شخصاً فريداً في شركتك أو مؤسستك[2].

---

(١) مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات - بنعيسى التروجي - المنظمة الكشفية العربية -الأمانة العامة - إدارة تنمية القيادات - ص٧٣.

(٢) موسوعة إدارة فريق العمل الناجح .الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي - بيت التعليم المفتوح . www. abahe co. uk- .

Read more: http: //nwafz. fwasl. com/٥-secrets-to-be-a-successful-leader/#ixzz٥A٠A٨YCKS

أسرار وراء القيادة الناجحة:

١- اعثر على هدف- احرص على تنفيذ هذه الأفكار أ- حدد هدفك. ب- تذكر قيمك ومبدئك. ج- ركز على رؤيتك المستقبلية. فالقائد العظيم هو من يستطيع استقطاب الجميع نحو مؤسسته التي بنيت وأسست على مبادئ واضحة ومستقيمة، وجعل من رؤيته لها منهاجاً تسير عليه في خطى ثابتة نحو النجاح.

٢- الناس أولاً: أ- كيف ترى نفسك. ب- هل أنت موظف أعلى لموظفيك. ج- ابحث عن شركاء وليس أتباع. د- ركز على مفهوم القائد وليس المدير. القائد الناجح والمتميز هو من يفتح الأبواب والصناديق المغلقة أمام من حوله، لا يخلق مجرد اتباع له، بل يحاول أ يستقطبهم لخلق جو مبدع وخلاق. عليه أن يركز على كلمة "قائد" بكل ما تحمله من معان حرفية ومعنوية.

٣- نمي وعيك: القائد الناجح هو من يعمل على تنمية الوعي لديه بكل التفاصيل المختلفة المتعلقة بشخصه وما يحيط به. مثل المؤسسة الخاصة به، ثقافته وحتى الناحية العاطفية لديه والشئون الاجتماعية. فعليه أن يقدر حاسة الاستماع، التواصل، الملاحظة والتعلم أكثر من مجرد إعطاء المواعظ والنصائح للغير. - تحدى كل ما يحيط بك بمواقفك وآرائك، فهذا إشارة على قوتك وليس ضعفك- أكثر العوامل قوة في تحقيق النجاح هو التعلم بدون تعلم، فالقادة الذين يرغبون أن يغيروا أي شيء ولو بسيط دون مغامرة أو تحدي فهم يعانون بالفعل من نقص حاد في النمو والتطور المطلوبين للنجاح.

٤- تجنب التعقيد: القائد. فالقادة الناجحين هم من يستطيعون التعايش بطريقة تبسط تلك التعقيدات المحيطة بهم. التعقيد يخنق روح الإبداع لدى القائد، يؤدي إلى إبطاء التقدم والتطور. وهي بالتأكيد باهظة الثمن وغير فعالة بالمرة.

ملحوظة: لا يمكن أن نقلل من حجم الواقع الذي نعيش فيه وما يحتويه من أمور كثيرة معقدة، ولا ننكر أن كثيراً من هذه التعقيدات أثمرت. ولكننا نتحدث هنا عن مجال معين يحتاج إلى مهارات أساسية وإدراك حسي عالي بكل التفاصيل من شأنه قد يتأثر

سلبا بوجود كثير من التعقيدات حوله ولا يثمر قراراً صائباً واحداً في مجال عمله. (البساطة هي التطور النهائي كما قال ليوناردو دافينشي).

٥ - اجعلها شخصية: أوقات كثيرة أود ولو أحصي كم من مرة سمعت فيها مقولة «أنه ليس أمراً شخصياً، فقط هو مجرد عمل!..." القائد الناجح هو من يدرك تماماً أنه لا يوجد أي شيء أكثر شخصية من العمل، وهذا هو الحال بالفعل. وأفضل فئة من القادة هم من يدركون أن الفشل في العمل هو من الأساس فشل في القيادة. لا تقل أ- إنه ليس أمراً شخصياً إنه مجرد عمل فقط. ب- تعامل مع الناس المحيطين بك وكأن حياتك تتوقف على ذلك فهي بكل تأكيد ذلك.

لذا علي القائد الناجح أن لا يعيش في معزل عن الحدث، عليه أن يتقرب من الأشخاص المحيطين به ويتعرف أكثر على معادنهم ومباطن شخصياتهم. فهذا ليس ضعفاً أبداً أن تأخذ الأمور بمحمل شخصي، أن تتأثر عاطفياً، أن تكون لطيفاً ورقيقاً، أو أن تشعر بالشفقة تجاه الآخرين. أنها قوة مطلقة. الوصول للقمة لا يكون بالنهوض على ظهور الآخرين، وإنما بمساعدتهم لينجحوا. تعامل مع الناس المحيطين بك وكأن حياتك تتوقف على ذلك. فهي بكل تأكيد ذلك[1]!...

المطلب الثاني عشر: المبادئ السلوكية التي يجدر بالقادة مراعاتها:

-كل الناس مختلفون: ربما نجدهم متشابهين في الكثير من الطرق إلا أن كل شخص مختلف عن الآخر، لا يوجد اثنان يحملان نفس القيم والاتجاهات والمشاعر والأهداف.

- لا توجد طريقة واحدة هي الأفضل: يصعب تطوير مبادئ لها تطبيقات عامة نظراً لاختلاف الناس.

- لا يمكن تغيير الشخصيات: جزء من الإدارة أن تتعامل مع مختلف الشخصيات ستصادف صراعات بين الشخصيات مما يؤثر على الأداء ويصعب معالجتها لكن السلوك فقط يمكن تغيره بينما يستحيل تغيير الشخصيات.

---

(١) : http: //nwafz. fwasl. com/٥-secrets-to-be-a-successful-leader/#ixzz٥A٠A٨YCKS.

- الكمال في الناس مستحيل : لن تتمكن من حل مشكلات جميع الناس ولا ينبغي عليك محاولة ذلك. فإذا كنت تتوقع أن يتصرف الناس بشكل كامل فسوف تصاب بالإحباط.

- الدوافع الطبيعية أقوى من الاصطناعية: اقبل الناس على حالهم ولا تحاول أن تجعلهم غير ذلك[1].

(١) تنمية المهارات القيادية للإدارة الوسطى دكتور/ إيهاب خفاجي - دكتوراه في إدارة الأعمال - ١٤٣٠-١٤٣١ https : //www. Slide share. net -.

المبحث الثاني: مفهوم الإدارة[1]

المهمة الأساسية للإدارة هي جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل الموارد البشرية والمادية. وقد تم تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة، كما تم تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين وكتاب في الإدارة وفق مداخل متعددة.

عرف هولت ١٩٩٣ Holt الإدارة بأنها "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تشمل على الموارد البشرية والمادية والمالية- عرف العالم ريشادرد دافت Daft، ١٩٩١ الإدارة بأنها إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية.

كما يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية تنسيق وتكامل أنشطة العمل من أجل إنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية عن طريق الأفراد.

المطلب الأول: تعريف الإدارة:

أن الأصل اللاتيني للكلمة هو Administration = Serve وتعني الخدمة، وهذا المعنى يدلنا دلالة لا لبس فيها أن معنى الإدارة هو "خدمه الآخرين، أو أداء الخدمة بشكل عام، وإنجاز الواجب". وقد عبر العلماء والكتاب عن معنى الإدارة بطرق مختلفة: فمثلاً.

- إن أبسط التعريفات التي تناولت كلمة الإدارة، هو التعريف الذي أظهر أن (الإدارة هي فن إنجاز كل ما يطلب من الأفراد)، يعرفها (Follett) بأنها: "فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين"[2].

---

(١) مبادئ الإدارة- شرائح إعداد. ابتسام الضمور- جامعة البترا- الفصل العاشر- المرجع الرئيس مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة - أ. د. حسين ال.حريم - https : www. slide serve. Com.

(٢) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص١١.

بينما يعرفها رالف دايفز: بأنها (عمل القيادة التنفيذية). أما جون مي: فقد عرف الإدارة بأنها (فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع). ويعرفها فريدريك تايلور (هي المعرفة الدقيقة لما يراد القيام به والتأكد من أنه تم تنفيذه بأحسن طريقة وأقل تكاليف)[١] أما (Stoner) فانه يعرفها: "هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية"[٢].

وقد عرفها هنرى فايول: بأنها (هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة).

ويرى كونتز واودونيل: (أنها هي تنفيذ المهام عن طريق الآخرين ومعهم).

ويرى وليم هوايت: أنها (هي توجيه وتنسيق ورقابة نشاطات الأفراد لانجاز عمل محدد أو تحقيق هدف معين).

لذا فالإدارة هي عملية استغلال لكافة الموارد المتاحة (المادية والبشرية) لتحقيق الأهداف بدقة وفعالية.

أما من حيث المفهوم فقد اختلفت وتنوعت وتعددت تعريف الإدارة باختلاف الأشخاص والظروف ومراحل تطور الفكر الإنساني وباختلاف المهام والواجبات والأنشطة التي تقوم بها المنظمات، وكذلك فان عامل الزمن لعب دوراً كبيراً في تحديد مفهوم الإدارة، لذلك فان الدارسين والباحثين لم يتوصلوا إلى تعريف محدد وحسب للإدارة ومن أبرز التعاريف في هذا المجال:

- ومن تعاريف الإدارة أيضاً:

يعرفها (Tailor) (تايلور): "بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد القيام به الأفراد مع التأكد من يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأقل تكلفة".

---

(١) انظر كتاب الإدارة - أ. محمد حيان الحسيني - مركز الأبجدية الدولي للعلوم السياحية - ص٢و٣ للعام ٢٠١١ سوريا - دمشق - انظر المدخل إلى علم الإدارة - د - أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص٦.

(٢) المصدر السابق، ص١٢.

ويعرفها (والدو): "بأنها نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد"[١].

وتعني أيضاً: "التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر"[٢].

وتعرف أيضاً على أنها: "عملية سلوكية إنسانيه بالدرجة الأولى، فهي فن أو علم التعامل مع البشر واستقطاب تعاونهم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة"[٣].

- وهي أيضاً: "عملية اتخاذ القرارات وفقاً لمنهج معين لحل المشكلات التي تعترض المنظمة ومن ثم تحقيق أهدافها"[٤].

- يعرفها (Follett) بأنها: "فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين"[٥].

- أما (Stoner) فانه يعرفها: "هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية"[٦].

- وكذلك تعني الإدارة: "عملية متميزة تتضمن فعاليات التخطيط والتنظيم والتشغيل والرقابة وصولاً إلى تحديد وتحقيق الأهداف من خلال الأفراد والموارد المتاحة للمنظمة"[٧].

- "أنها عملية تصميم وصيانة البيئة التي يعمل فيها الأفراد بشكل جماعي وبكفاءة لتحقيق أهداف مختارة للمنظمة"[٨].

---

(١) فيصل فخري مرار، الإدارة (الأسس والنظريات)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٨٣، ص١٥.

(٢) سنان الموسوي، رضا صاحب أبو حمد، مفاهيم إداريه معاصرة، دار الوراق، عمان، ٢٠٠٢، ص٢١.

(٣) علي السلمي وآخرون، أساسيات الإدارة، القاهرة، ١٩٩١، ص٣-٨.

(٤) المصدر السابق، ص ٣-٨.

(٥) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص١١.

(٦) المصدر السابق، ص١٢.

(٧) George K. Terry &Stephen G Franklin ،Principle Of Management ،٨th ed، publishers& Distributors، Krishan Nager، ١٩٩١، p٤ .

(٨) koonts And Weihrich، p٩٨.

"عملية بلوغ أهداف المنظمة بطريقه كفؤه وفاعله من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية"[١].

- "هي الهيمنة على الآخرين لجعلهم يعملون بكفاءة عالية تحقيقا لهدف منشود"[٢].

- وكذلك فان الإدارة: "تمثل تأثيراً هادفاً في مجموعات العاملين في المنظمة بوساطة مجموعه من الطرق والوسائل المعينة بهدف ألمحافظه على التناسب الموجود أو الانتقال إلى تناسب جدي يحقق الأهداف المتوخاه"[٣].

- وأيضاً فان الإدارة هي: "مجموعة الأنشطة التي تمكن من إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعليه"[٤].

- تعرف الإدارة أيضاً على أنها: "عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على الموارد - مثل الرجال والمعدات والزمن والمال - لتحقيق الأهداف المحددة. وبالنظر إلى هذا التعريف نجد أن القائد يكون بالتالي مسئولاً عن تنفيذ جميع الفعاليات والأنشطة المرتبطة بهذه العملية، وفي حالة عدم تمكّن القائد من الإشراف الفعلي على تنفيذ أي نشاط، فإنه يفوض أحد مرؤوسيه لمعاونته في إنجاز هذا النشاط".

نلاحظ ومن خلال هذا الكم الكبير من تعريف الإدارة بأنها تركز على محاور رئيسية تتلخص بأنها عملية منظمة غايتها تحقيق الأهداف المرسومة من خلال عدد من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتمويل... وذلك باستخدام الموارد المتاحة وصولاً إلى الهدف بأقل التكاليف والجهد والخسائر.

---

(١) Richard Daft، p٧.

(٢) محمود شويات، مفهوم الإدارة في الإسلام، مجلة الأقصى، العدد ٨٤٤، ١٩٩٢، ص٣٢.
للمزيد من تعريف الإدارة يمكن مراجعه: عبد المعطي محمد عساف، مصدر سابق، ص٥ -٩.
أيضاً: علي عباس، عبد الله بركات، مدخل إلى علم الإدارة، دار النظم، عمان، ٢٠٠، ص ١٠-١٢.

Leonard R. Sayles، Leadership: what effective managers really do? … and how they do it، by McGraw-Hill، inc. ١٩٧٩، p٢١ .

(٣) انظر: طارق الخير وآخرون، مبادئ الإدارة ووظائفها، جامعه دمشق، ٢٠٠٤، ص٣١.

(٤) أحمد ماهر وآخرون، الإدارة، المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠١/٢٠٠٢، ص٨.

المطلب الثاني: هل الإدارة علم أم فن؟

سؤال يطرحه الكثيرون، ومن جل توضيح الإجابة علية لابد أن نعرف معنى العلم ومعنى الفن:

الإدارة علم: هي مجموعة من النظريات والدراسات العلمية المنهجية والمبادئ والأسس والقواعد التي تحكم العملية الإدارية. بمعنى أنها مجموعة من المعارف تم الحصول عليها بطريقة منهجية منتظمة وتحليل موضوعي.

فالعلم هو: المعرفة العلمية المنظمة حول الحقائق الأساسية المتعلقة بظاهرة ما. أو هو: مجموعه الحقائق والقواعد والقوانين التي يتم التوصل إليها من خلال المعرفة العلمية المنظمة، فإذا طبقنا هذا التعريف على موضوع الإدارة نجد أن الإدارة هي علم له أصولة وقواعده التي ترتكز على أسس ومبادئ وأهداف تتفق مع طبيعة النشاط الذي تطبق فيه.

وكذلك يمكن القول إنها "علم" لأنها تستخدم الأسلوب العلمي في البحث والدراسة وتحلي المشكلة وتجربتها وتطبيقها وبالتالي الوصول إلى النتائج التي يستطيع الباحث من خلالها الوصول إلى هدفه[1]، إن الإدارة كعلم هي تنظيم وتطبيق المعرفة العلمية المنظمة على ضوء الحقائق لتحقيق نتائج مرغوبة[2].

الإدارة "فن": بمعنى أنها مهارة في التطبيق تعتمد على القدرة في الأداء والخبرة العملية في التطبيق، والإبداع والثبات في مواجهة المواقف. فالإدارة فن وذلك لأنها تشير إلى إمكانية تطبيق المهارات الإدارية باستخدام القدرات والمواهب التي يمتلكها الفرد

---

(١) محمود شويات، مفهوم الإدارة في الإسلام، مصدر سابق، ص٣٨.

(٢) مجموعة محاضرات مطبوعة في الإدارة العامة لطلبه جامعة آل البيت، ٢٠٠٤.

للمزيد عن الإدارة كعلم يمكن الرجوع إلى: علي السلمي، مصدر سابق، ص ٢١.

أيضاً: علي محمد منصور، مصدر سابق، ص ٢٥ - ٢٧.

يقول علي محمد منصور، في كتابه المشار إليه أعلاه : "يجب أن نفرق بين الإدارة العلمية التي تستخدم الوسائل العلمية في اتخاذ قراراتها وبين الجزء غير العلمي من الإدارة وهو المقصود عند الحديث عن الإدارة كفن".

والإبداع والتصرف بشكل سليم من اجل تحقيق النتائج المطلوبة، وهنا تدخل عملية الابتداع والموهبة والبراعة مع الخبرة والتجربة والتي تعكس بدورها المفروقات الفردية بين الأشخاص (المديرين).

لذلك فان العلم والفن متكاملان في الإدارة، لذا فهي علم لأنها معرفة علمية منظمة، بل هي دراسة علمية منظمة لظاهرة ما، وهي فن لأنها مهارة فردية مشتقه من الخبرة الشخصية والتي تتضمن المواهب والإمكانيات التعليمية التي تؤهل الفرد لان يطبق هذه المعرفة التي اكتسبها في مجال عملة الإداري، لذا فأنة يمكننا القول بان الإدارة هي فن استخدام وتطبيق العلم(١). وفي هذا الصدد يشير بعض الباحثين إلى أن الدليل على أن الإدارة هي (علم) هو وجود العديد من المدارس والجامعات التي تقوم بتدريس مادة الإدارة بالإضافة إلى منحها لأعلى الشهادات العلمية والدرجات الجامعية في مجال الإدارة، أما دليل كونها فن فهو "عدم قدرة أي جهة علمية مهما كان. فالإدارة علم وفن، تعتمد على فن استخدام العلم والمنهج العلمي في البحث وتستند إلى مبادئ وقواعد، لكنها لم تصل إلى مرتبة القوانين العامة كما هي الحال في العلوم الرياضية والطبيعية، ولا بد للإداري من استخدام مهاراته الشخصية في تطبيق معارفه الإدارية.

المطلب الثالث: تعريف المدير:

المدير هو الشخص المسؤول عن أعمال أفراد آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ويقدم لهم الدعم والإسناد(٢).

المدير شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومحِبة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض، وذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقط القوة التي تقع تحت يديه من الموارد البشرية وذلك يتطلب منه إحداث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص، ومدى درايته

---

(١) للمزيد عن هذا الموضوع يمكن مراجعة: علي السلمي، مصدر سابق، ص ٣٠-٣٢.

- أيضاً: عبد المعطي محمد عساف، مصدر سابق، ص ٣٥-٣٧.

- Koonz -، ١٩٨٠، ٩-٨ p - المساق - د - ابتسام الضمور.

(٢) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص٩.

بالمدخل السيكولوجي للأفراد الذي يديرهم، ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص طبعاً للأسباب البيئية أو العلمية المختلفة، ولذلك مطلوب منه مراعاة الإدارة بالأهداف والنتائج وأن يتخذ قرارات تحقق نتائج إيجابية.. والتالي فنجاح المدير مرحلة وليس نقطة وصول تتطلب التطوير الذاتي من جانبه، ولكن نجاحه يعتمد على الابتكار والتجديد في الفكر والتطبيق[١].

المطلب الرابع: أدوار المدير[٢]:

١ - الأدوار التفاعلية الدور الرمزي - الدور القيادي- دور الارتباط.

أدوار المعلوماتية: - الراصد - الناشر - الناطق الشخصي.

أدوار صنع القرار: الريادي - معالج المشكلات - موزع الموارد - المفاوض.

المطلب الخامس: مهارات المدير:

المهارة هي المقدرة على القيام بعمل أو نشاط معين، وهذه المهارات يمكن تعلمها وتطويرها. من أهم المهارات الواجب توفرها لدى المدير[٣].

١ - المهارات الفنية: وهي المقدرة على استخدام معارف ومهارات وأساليب وموارد محددة في إنجاز العمل.

٢ - المهارات التحليلية: وهي المقدرة على تشخيص وتقييم الحالات والمواقف وتحديد العوامل الرئيسة وتفهم العلاقات فيما بينها ودورها في أي موقف.

---

(١) علاقي، مدني عبد القادر ١٩٨٥، الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية: الطبعة الثالثة، جدة، المملكة العربية السعودية. ١ - ٢٠٠٠ (العلاقي).

(٢) د. خفاجي تنمية المهارات القيادية للإدارة الوسطى -دكتور/ إيهاب خفاجي - دكتوراه في إدارة الأعمال - عضو في البورد البريطاني لإدارة الأعمال - مستشار عمادة التطوير الأكاديمي. انظر كتاب المدخل إلى علم الإدارة. د. أسامه نايف الفراج - ص١٣المرجع الأساس كتاب الإدارة والأعمال للدكتور صالح العامري وطاهر الغالبي - طبعة ثانية - ٢٠٠٨ م ١٤٣١

(٣) المرجعين السابقين ص١٤ -١٥.

٣ - مهارات صنع القرار: وهي تتوقف على المهارات التحليلية وتتضمن المقدرة على تحديد المشكلة وأسبابها وتطوير الحلول البديلة والمفاضلة فيما بينها واختيار البديل الأفضل.

مهارات تفاعلية: وهي قدرة ومهارة المدير على العمل بواسطة ومع الآخرين والتعامل معهم وفهمهم

٤ - المهارات الإدراكية/ التصورية:

وتشمل قدرة المنظمة على النظر للمنظمة ككل وكيف ترتبط الوحدات المختلفة مع بعضها وكيف تؤثر كل منها على الآخر لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

٥ - المهارات الاتصالية:

وهي قدرة المدير على استقبال وإرسال المعلومات والأفكار والخطط والبرامج.... الخ كتابة وشفاهية بشكل واضح وسهل وتشجيع العاملين على تزويده بالتغذية الراجعة.

٦ - المهارات الحاسوبية:

وهي قدرة المدير على فهم دور الحاسوب وتطبيقاته وكيفية استخدامه وبرمجياته في أداء وانب كثير في عمله.

المهارات الإدارية والمستوى الإداري: إن مستوى أهمية كل مهارة من المهارات السابقة تختلف بحسب المستوي الإداري الذي يشغله المدير.

من هو المدير الناجح؟ ينبغي أن يتمتع المدير الناجح بخصائص واتجاهات تمكنه من تطبيق مهاراته وقدراته في القيام بأدواره. ومن أهم هذه الخصائص هي:

يوفر توجهات ومسارات واضحة - يشجع الاتصال المفتوح- يرشد الناس ويؤازرهم- يعترف بموضوعية بالانجاز

يضع رقابة مستمرة - يختار العاملين المناسبين - يتفهم الانعكاسات المالية لقراراته - يشجع الإبداع والابتكار.

يعطي للعاملين قرارات واضحة حين الحاجة- يظهر باستمرار درجة عالية من التراهية[1].

المطلب السادس: رجل الإدارة الناجح[2]:

١ - يمتلك المؤهلات الأكاديمية العلمية، والإلمام بأصول الإدارة وقواعدها ومفاهيمها النظرية - من خلال التعليم والتدريب لمواكبة المستجدات.

٢ - يمتلك المهارة التطبيقية والقدرة على التعامل مع الآخرين والتصرف في المواقف المختلفة من خلال الممارسة الفعلية وخبراته العملية.

٣ - الخبرة العملية تصقل مهارة الإداري وتجعله أكثر قدره على ممارسة مهامه وتطبيقها في الواقع.

٤ - المبادرة النظرية توفر له القواعد والأسس العلمية بدلاً من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ أو الحدس أو التخمين الذي يجعل السلوك عرضة للعشوائية والخطأ.

المطلب السابع: العملية الإدارية

ما هي العملية الإدارية: تتكون من العمليات الفرعية المتداخلة التي تشكل دورة نشاط متكاملة من خلال وظائفها الإدارية الرئيسية الأربع.

التخطيط: تحديد غايات المنظمة وأهدافها ونتائجها المستقبلية، والبرامج والأنشطة والسياسات التي تحقق ذلك.

التنظيم: ترجمة الأهداف والخطط والاستراتيجيات إلى واقع عملي تنفيذي.

التوجيه: الإرشاد وإصدار التعليمات والأوامر والحفز نحو المهام.

---

(١) تنمية المهارات القيادية للإدارة الوسطى- دكتور/ إيهاب خفاجي- دكتوراه في إدارة الأعمال - عضو في البورد البريطاني لإدارة الأعمال - مستشار عمادة التطوير الأكاديمي - ١٤٣١- . انظر كتاب المدخل إلى علم الإدارة. د. أسامه نايف الفراج- ص ١٥ المرجع الأساس كتاب الإدارة والأعمال للدكتور صالح العامري وطاهر الغالبي- طبعة ثانية- ٢٠٠٨ م. المدير الناجح (القائد) كتاب الإدارة- مركز الأبجدية الدولي للعلوم السياحية. إعداد أ. محمد حيان الحسيني. ص٣٧.

(٢) المرجع السابق بتصرف.

الرقابة: قياس الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها ومعرفة مستوى أداء الأفراد والجماعات.

تتطلب العملية الإدارية من المدراء قدرات وقابليات للقيام بعملهم بشكل صحيح، واتخاذ قرارات تنفذ للوصول إلى الأهداف، ويتم هذا من خلال الممارسة الإدارية وعناصرها المرتبطة بـــ"التخطيط والتنظيم والتوجيه (القيادة) والرقابة" والمسماة أيضاً بالعمليات الإدارية[1].

● الوظائف الإدارية مترابطة مع بعضها البعض ومتصلة اتصالاً وثيقاً ويكمل بعضها بعضا، وعن طريق ممارسة الوظائف الإدارية يتم استغلال كافة موارد التنظيم من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

تختلف أساليب تطبيق الوظائف الإدارية من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة أعمالها وأهدافها وحجم نشاطها وخصائص العاملين فيها وبيئة العمل.

المطلب الثامن: وظائف الإدارة[2]:

هناك مجموعتين من الوظائف: ١ -الوظائف المتعاقبة. ٢ - الوظائف المستمرة.

١ - الوظائف المتعاقبة:

١ - التخطيط (PLANNING):

من أهم وظائف العملية الإدارية، تعتمد عليه وظائف أخرى.

يعمل على تحقيق الأهداف بشكل واضح.

---

(١) مبادئ الإدارة- شرائح إعداد. ابتسام الضمور- جامعة البترا- الفصل العاشر- المرجـــع الـــرئيس مبادئ الإدارة الحديثة -النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمـــة - أ. د. حـــسين ال. حريمhttps : www. slide serve. com-

(٢) تنمية المهارات القيادية للإدارة الوسطى- دكتور/ إيهاب خفاجي- دكتوراه في إدارة الأعمال - عضو في البورد البريطاني لإدارة الأعمال- مستشار عمادة التطوير الأكاديمي- ١٤٣١. انظر كتاب المدخل إلى علم الإدارة. د. أسامه نايف الفراج- ص٧- ٩ المرجـــع الأســـاس كتـــاب الإدارة والأعمال للدكتور صالح العامري وطاهرالغالبي- طبعة ثانية- ٢٠٠٨م.

يرسم معالم الطريق الذي يجب أن تسير عليه المؤسسة في المستقبل.

يوجه كافة النشاطات نحو تحقيق الأهداف.

يمكن الإدارة من تقييم مدى فاعليتها في إنجاز الأهداف الموضوعة.

فالتخطيط يعمل على تحديد غايات المنظمة وأهدافها ونتائجها المستقبلية، والبرامج والأنشطة والسياسات التي تحقق ذلك.

٢ - التنظيم (ORGANIZING): ترجمة الأهداف والخطط والاستراتيجيات إلى واقع عملي تنفيذي.

يتم بموجبه التوزيع المناسب للواجبات والمهام وتحديد الاختصاصات.

يتم بموجبه توزيع السلطات والصلاحيات.

تحديد العلاقات داخل المؤسسة وخارجها لكل وظيفة.

اقتراح وتوضيح الهيكل التنظيمي الذي يجمع جميع عناصر الإدارة في إطار موحد ويوضح العلاقات فيما بينها.

٣ - التوجيه والقيادة (DIRECTING & LEADING): الإرشاد وإصدار التعليمات والأوامر والحفز نحو المهام.

- وظيفة مهمة تتعلق بالعنصر الإنساني.

تمكن الإدارة من تحقيق التنسيق والتعاون بين العاملين في المؤسسة.

تحفيز وشحذ نشاط العاملين لتحقيق الأهداف. و توفير المعلومات والإرشادات اللازمة للعاملين لمساعدتهم في تنفيذ مهامهم على أكمل وجه.

توفير بيئة العمل الملائمة لتمكين العاملين من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

٤ - الرقابة: (CONTROLLING): قياس الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها ومعرفة مستوى أداء الأفراد والجماعات.

تتأكد الإدارة من خلالها أن الأهداف تتحقق بكفاءة وفعالية. اكتشاف أسباب التدهور في الأداء ومعالجتها وإرشاد الموظفين وتوجيههم وتطوير أدائهم.

من خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

٢ - الوظائف المستمرة

أ- الاتصال (COMMUNICATION):

عملية تبادل المعلومات والآراء ووجهات النظر والمشاعر بين العاملين.

الأوامر والتعليمات التي تصدر من الإدارة العليا لبقية العاملين.

الاقتراحات أو الشكاوى التي ترفع من المستويات الدنيا للإدارة العليا.

هذه الاتصالات يمكن أن تكون رسمية وغير رسمية.

ب- اتخاذ القرارات (DECISION MAKING):

عملية اختيار بين بدائل متعددة لمعالجة موقف محدد.

تمارس من قبل جميع العاملين في المؤسسة على اختلاف وظائفهم.

تزداد أهمية القرارات كلما ارتفعنا في السلم الإداري وما يترتب على هذه القرارات من آثار ونتائج[١].

المطلب الثامن: علاقة الإدارة بالقيادة:

القيادة والإدارة أمران متلازمان فلا غنى للإدارة عن عنصر القيادة الذي يجسد المفاهيم ويطبقها على أرض الواقع وكذلك فان القيادة بحاجة إلى التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه لتحقيق الأهداف المنشودة والغايات المقصودة، وخاصة إذا ما علمنا أن من واجبات المدير الأساسية هي قيادة مؤسسته مستخدماً فن التأثير على الآخرين وصولاً إلى غاياته وكذلك مستخدما التخطيط وتنظيم الأمور فيها ضمن الأسس

---

(١) تنمية المهارات القيادية للإدارة الوسطى - دكتور/ إيهاب خفاجي - دكتوراه في إدارة الأعمال - عضو في البورد البريطاني لإدارة الأعمال - مستشار عمادة التطوير الأكاديمي - ١٤٣١. انظر كتاب المدخل إلى علم الإدارة. د. أسامه نايف الفراج - ص٧-٩ المرجع الأساس كتاب الإارة والأعمال للدكتور صالح العامري وطاهر الغالبي - طبعة ثانية - ٢٠٠٨م.

والمعايير التي تقتضيها طبيعة العمل ثم متابعه وتنفيذ السياسات المرسومة من اجل تحقيق الهدف، ولنعلم أيضاً أن الإدارة هي عنصر أساسي في ممارسه القائد العسكري للقيادة[1].

أ - دور القائد في الإدارة - القيادة:

إن إحدى المهام التي قد تلقى على عاتقك في حياتك الشخصية أو المهنية هي قيادة فريق يسعى لتحقيق هدف ما. هذا النوع من المسئوليات قد يفرض عليك أن تأخذه أنت على عاتقك نتيجة خبراتك. بينما ليس من الضروري أن تتضمن هذه المسئولية تقديم محاضرات رسمية، فإن المهارات والقدرات المطلوبة بمثل هذا النوع من الأعمال مشابهة وقريبة جدا من مهارات الحديث لجمهور[2].

وفي كل جماعة يجب أن يكون أحدهم قائداً. والغريب أن شخصا واحدا فقط من بين كل أربعة أشخاص يريد أن يكون قائداً فهل أنت تريد أن تكون قائدا وهل حاولت أن تتعلم القيادة، إن القادة لا يولدون ولكنهم يصنعون وليس كل الناس يريدون أن يصبحوا قادة لأنه من الأسهل أن تكون تابعا لشخص قوي يتولى مسئولية القيادة. وحين يحدث خطأ تستطيع أن تلقي اللوم على هذا القائد.

ب - دور القائد في الإدارة:

أولاً وقبل كل شيء: القائد المؤثر هو شخص قادر على التواصل الفعال: يجب أن

---

(١) خلال حديثنا عن الإدارة سنستخدم كلمة منظمة كثيراً لذا لابد من تعريفها لتكون الأمور أكثر وضوحاً:

- لا يوجد تعريف محدد لها وقد اختلفت التعريفات حسب وجهة نظر الباحث والفقيه، ولكن في الغالب فان هناك قواسم مشتركة بين الجميع ومن تعريفات المنظمة ما يلي:
- هي نظام اجتماعي هادف، أو هي نشاط أنساني موجة لتحقيق هدف أو أهداف محددة.
- هي نظام تعاوني يقوم على أساس التعاون بين شخصين أو مجموعة أشخاص من أجل تحقيق هدف معين.
- هي تجمع أفراد يعملون ويتفاعلون مع بعضهم البعض وتربطهم علاقات يمكن أن نصفها بالاستمرارية. للمزيد يمكن الرجوع إلى: Stephen Robbins، p٤.

(٢) موسوعة إدارة فريق العمل الناجح. بريطانيا www. abahe. co. uk .

تكون قادراً على نقل أفكارك دون تشويش العقول الأخرى، وهكذا يفهم الجميع العملية. أن الأفكار مجردة ويجب أن يتم التعامل معها بأسلوب مختلف عن الأشياء المادية مثلاً إذا كنت اصف لصديق لم ير تفاحة مطلقا ملمس ورائحة وطعم وشكل التفاحة، ثم ذهب هذا الصديق لبائع الفاكهة وتعرف على التفاح حينئذ أكون نجحت في وصفي ونجحت في توصيل صورة التفاحة لذهنه. ولكن إذا التقط برتقالة أو فاكهة أخرى أكون قد فشلت في توصيل الفكرة[1].

ج - المدير القائد:

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبة. فمدير المدرسة بحكم منصبة يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال[2].

(١) موسوعة إدارة فريق العمل الناجح بريطانيا - www. abahe. co. uk .

(٢) علاقي، مدني عبد القادر ١٩٨٥، الإدارة -دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية: الطبعة الثالثة، جدة، المملكة العربية السعودية. ٢ -٢٠٠٠ (العلاقي).

المبحث الثالث: القيادة الإدارية

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف(١).

١ - تعريف القيادة الإدارية عند علماء الإدارة العامة:

هناك كثير من التعريفات للقيادة الإدارية، ويرجع السبب في كثرتها إلى اختلاف المدارس التي ينتمي إليها هؤلاء الكتاب، فهناك التعريفات التي تأخذ بنظريتي السلطة الرسمية والسلطة المقبولة، وهى التي تعتمد على الوسيلة، وهناك من تعتمد على الغاية، ويمكن القول بان التعريف المناسب للقيادة الإدارية هو الذي يجمع بين الغاية والوسيلة في تعريف متكامل وسوف نعرض لتعريف القيادة الإدارية عند علماء الإدارة في ثلاثة فروع على النحو التالي:

- الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة الرسمية.

- يرى البعض أن القيادة الإدارية والسلطة متوازيتان، فالسلطة بمفردها أهداف القيادة وبالتالي فالسلطة تجبر الجماعة للخضوع لإدارة القائد خوفاً من المسؤولية والعقاب

ويرى البعض الآخر أن القيادة قدرة يتميز بها فريق من الناس، وتقتضى أن يكون للقائد ولاية على من يتبعه، وتتمثل هذه الولاية في السلطة. ويؤخذ على هذا الاتجاه أنه خلط بين القيادة والسلطة في حين أن الاتجاه الحديث في علم الإدارة يرى أن. "القيادة ليست سلطة ولا ولاية ولكنها تعاون ومشاركة وقدرة على استمالة الأفراد.

---

(١) انظر موقع www. abahe . Co. uk / encyclopedia- of-leder ship - انظر أيضاً (بحث في القيادة الإدارية ج١ - الأربعاء ٢٢-٨-٢٠١٢ الأستاذ رجب الإمام- roglow. forum Egypt. net

- الفرع الثاني: تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة.

ويرى هذا الاتجاه أن الجماعة تقبل السلطة طوعاً واختياراً، وذلك لأن الأفراد ينفرون دائماً من السلطة الآمرة، بينما يستجيبون للمعاملة الإنسانية، والتي تأخذ العامل المعنوي في الاعتبار، وبالتالي فالقيادة الإدارية هي "تلك السلطة التي تستمد وجودها من القدرة على التأثير في سلوك الآخرين حتى يقبلون الأوامر عن رضا واقتناع، وليس العقاب أو الخوف إلا أنه يلاحظ على هذا الاتجاه أنه يركز على التأثير والاستمالة، بنما هما وسيلتان من وسائل القيادة ولا يصح الاعتماد الكامل عليهما في التعريف.

- الفرع الثالث: تعريف القيادة الإدارية على الأساس الوظيفي:

هذا الاتجاه يرتكز على غاية المهام القيادية في تعريفه للقيادة، وبالتالي فالقائد هو الذي يوجه وينسق، ويراقب أعمال الآخرين، ويتخذ القرارات.

ويؤخذ على هذا الاتجاه أنه يرتكز على الغرض دون الوسيلة، وهذا ليس كافياً.

إذن فكل هذه الاتجاهات منتقد ولا يمكن التعويل عليها في تعريف القيادة الإدارية.

فالاتجاه الأول والثاني يهتمان بالوسيلة دون الغاية، والاتجاه الثالث مبنى على الغاية دون الوسيلة.

لذلك نتفق مع البعض في أن القيادة الإدارية "هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين[1].

في هذا التعريف تجمع القيادة الإدارية مابين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم وذلك لتحقيق الهدف، ويقوم هذا التعريف على ثلاثة أركان أساسية هي:

اتخذ الوسيلة المناسبة لتحقيق هذا الغرض النشاط الإيجابي متمثلاً في الإشراف الإداري على الآخرين.

---

(١) انظر موقع www. abahe . Co. uk / encyclopedia- of-leder - انظر أيضاً (بحث في القيـــادة p الأستاذ رجب الإمام الإدارية ج١- الأربعاء ٢٢- ٨- ٢٠١٢ shi– roglow. forum Egypt. net

٣ - تحقيق الغرض الوظيفي:

لا يمكن عزل الممارسة القيادية بصفاتها الإيجابية عن القيادة كمفهوم إنساني يلعب فيه الفرد دوراً أساسياً وإيجابياً في التأثير على الآخرين وبدفعهم إلى التزام عال في الإنجاز ضمن نطاق الممارسة الإدارية بمختلف أنشطتها.

إن الوقت المتاح لإنجاز الأعمال أصبح قصيراً بحيث يتطلب قيادة لها القدرة على جعل الإنجاز بأعلى درجاته في الأمد القصير، في حين يلتزم الآخرون بتوجيهات القيادة للأمد البعيد. وهكذا فالقادة بالإضافة إلى كونهم ملهمين للآخرين فإنهم يتمتعون بمهارات اتصال وتفاعل وتحفيز وبناء فرق وقبول تغيير يستطيعون نقلها للآخرين بإيجابية وكفاءة.

المطلب الثاني: مبادئ القيادة الرسالية:

إن كل ما يحكم الممارسة الإدارية في منظمة الأعمال إذا امتلك مدراؤها بعداً رسالياً هو: (الإنجاز العالي- وتحقيق وتائر مرتفعة من الأداء)، ويمكن الإشارة إلى بعض المثل والمبادئ التي تتجسد في القيادة الرسالية بالآتي[1]:

١ - التحدي الدائم في العمل: بمعنى الرغبة المستمرة بأن يكون المدير رائداً وأولاً في كل شيء، وكذلك مشجعاً للإبداع، وداعماً للعاملين القادرين على تقديم وتوليد أفكار جديدة.

٢ - إظهار الحماس في كل المواقف التي تتطلب ذلك، بحيث يكون هذا الحماس ملهما للآخرين لتقاسم رؤية مشتركة حول العمل والإنجاز.

٣ - مساعدة الآخرين في العمل والإنجاز بحيث يكون لاعباً رئيسياً في فريق العمل وداعماً لجهود الآخرين وقابلياتهم في أن تستغل لأقصى ما يمكن.

٤ - يكون قدوة ومثالاً حسناً لمرؤوسيه والعاملين معه بحيث يكون طابع الاستمرار هو السمة الرئيسية لهذا المثال وليس حالة عرضية تصطنع في مواقف معينة وتزول في مواقف أخرى.

---

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج- مرجع سابق ص١٢٣.

٥ - الإشادة والاحتفاء بالإنجازات يجلب الاندفاع والحماس إلى مكان العمل ويحرك العواطف والعقول باتجاه إنجاز وتحقيق الأهداف[١].

فالقيادة الرسالية: هي التي لها القدرة على رؤية المستقبل بوضوح وفهم الأسلوب الذي من خلاله تستطيع الوصول إليه بتحديد الأشخاص الذين يتوجب عليهم التنفيذ بعد المعالجة والتحريك والمساندة وفي النهاية مراقبة هذا التنفيذ[٢].

المطلب الثالث: مداخل دراسة القيادة الإدارية[٣]:

١ - المدخل الفردي: وهو مدخل علماء النفس في دراسة القيادة. وقد ركز هذا المدخل على الفرد باعتبار الركيزة الأساسية للقيادة بما يتمتع به من صفات.

٢ - المدخل الاجتماعي: وهو مدخل علماء الاجتماع، ويسمى أيضا المدخل الموقفي، ويرى هؤلاء أن دراسة القيادة ينبغي أن تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها القائد مهامه ومسئولياته، ويعنون بذلك بيئة المنظمة والمجتمع الذي يمارس سلطاته من خلاله.

٣ - المدخل التوفيقي: ويقوم هذا المدخل بالجمع بين المدخلين السابقين لدراسة القيادة، وهو المدخل المفضل لدى علماء الإدارة، ويرى أنصار هذا المدخل أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، ويرون أنه لا يكفي لنجاح القائد تفاعل سماته مع متطلبات الموقف بل بالإضافة لذلك يجب أن يكون هناك تفاعل بين شخصية القائد وحيثيات الموقف بشكل كلي.

---

(١) انظر كتاب المدخل إلى علم الإدارة. د. أسامه نايف الفراج - ص ١٢٣المرجع الأساس كتاب الإدارة والأعمال للدكتور صالح العامري وطاهر الغالبي - طبعة ثانية - ٢٠٠٨ م. ١ المرجع السابق ص١٢٣.

(٢) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا - ترجمة سالم العيسى منشورات دار علاء الدين الطبعة الأولى ١٩٩٩ ص٧.

(٣) كتاب القيادة الإدارية، لتحول نحو نموذج القيادي العالمي -تأليف - د. سالم ابن سعيد القحطان -٢٠٠١م-١٤٢٢هـ عن خلاصة من إعداد العميد الدكتور سعيد بن محمد الغامدي نشرت في العدد ٢٣ من مجلة البحوث الأمنية ذو الحجة١٤٢٣ موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية www. hrdiscussion .com.

المطلب الرابع: مبادئ القيادة الإدارية:

الإيمان بالهدف، الانطلاق إلى الأمام، حب العمل مع الآخرين، التقدير السليم للموقف، تحمل المسؤولية، التصرف على المستوى القيادي، حسن التصرف، والقيادة نحو الإصلاح وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية[1].

(١) كتاب القيادة الإدارية/ لتحول نحو نموذج القيادي العالمي -تأليف- د. سالم ابن سعيد القحطان -٢٠٠١م-١٤٢٢هـ عن خلاصة من إعداد العميد الدكتور سعيد بن محمد الغامدي نشرت في العدد ٢٣ من مجلة البحوث الأمنية ذو الحجة١٤٢٣ موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية www. hrdiscussion.

المبحث الرابع: تطور الفكر القيادي الإداري[1]

المطلب الأول: تطور الفكر القيادي في العصور القديمة والوسطى:

● أ- الحضارة السومرية: عرف السومريون بعض ألوان القيادة الإدارية. فقد وجد في بعض الوثائق أنه كان لكهنة معابدهم نظاماً ضريبي محكماً.

● ب- الحضارة المصرية : تميزت بفن العمارة والنحت والنقش والكتابة، وتعتبر الأهرامات أهم الشواهد على قدرات المصريين القدامى التنظيمية والإدارية.

● ج- الحضارة البابلية: إن أبرز ما أسهمت به حضارة بابل في مجال الفكر الإداري عامة والقيادي خاصة هو قانون حمورابي.

● د- حضارة الصينيين: إن الصينيين بحكمتهم وفلسفتهم عرفوا بعض المبادئ الإدارية في مجالات القيادة والتخطيط، والتنظيم والرقابة. وإن دستور الإمبراطور(شاو) يعتبر أقدم دليل إداري يضعه قائد لموظفي الخدمة المدنية من أدناهم إلى أعلاهم مرتبة،

● هـ- الحضارة الإغريقية: وهي أولى الحضارات التي عملت على تكوين دولة ديمقراطية، وإن الإغريق عرفوا ما يسمى بروح الخدمة العامة، والتي تتمثل في التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة.

● و- الحضارة الرومانية: إن أهم ما ميز حضارتهم هو منصب الرقيب، أو المدعي العام، ويتمتع شاغله بسلطات أهمها الإشراف على سجلات المواطنين وممتلكاتهم أو الرقابة على الأخلاق والآداب العامة.

---

(١) كتاب القيادة الإدارية- التحول نحو نموذج القيادي العالمي- تأليف الدكتور سالم بن سعيد القحطاني- جامعة الملك سعود -١٤٢٢هـ-٢٠٠١م ب الفصل الثاني (القسم الأول- وحتى القسم الخامس) بتصرف، انظر بحث من إعداد العميد الدكتور سعيد بن محمد الغامدي- نشر في العدد (٢٣) من كلية البحوث الأمنية- ذو الحجة ١٤٢٣ ه. انظر موقع المنتدى العربي للموارد البشرية www. hrdiscussion. com، والموقع spg. ps /ar/?p٤٤٩٩ مقالة نشرت الأربعاء ١٦-٥-٢٠١٢.

● ز- الفكر القيادي الإداري في العصور الوسطى: تميز هذا العصر بسيطرة الإقطاع، حينما كان الملوك والنبلاء يملكون جميع موارد الدولة، كما تميز هذا العصر البسيط بسيطرة الكنيسة على جميع شؤون الحياة، ومن إسهامات هذا العصر رسالة (لوقا باكيولي) في عام ١٤٩٤م التي وصف فيها مسك الدفاتر بطريقة القيد المزدوج، وقد عرف القرن السادس عشر بالمفاهيم الإدارية اتضح ذلك من كتابات (سير توماس)، و(نيقولو ماكيفللي)[١].

المطلب الثاني: تطور الفكر القيادي الإداري في العصر الإسلامي:

أ- عصر الرسول الأعظم محمد ﷺ: يمثل الرسول العظم سيدنا محمد ﷺ القائد الأول في الإسلام. فقد أسس الدولة، وأوجد الأرض، وحرر الشعب، وكون السلطة، وبنى النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي على ضوء التشريعات الربانية. ووضع المبادئ الناظمة لحياة المجتمع الإسلامي، ومن أهم المبادئ هذه القيادية ١- مبدأ الشورى، ٢- ومبدأ العدالة والمساواة، ٣- ومبدأ طاعة ولاة الأمر، ٤- ومبدأ العمل الجماعي (العمل بروح الفريق)، ٥- ومبدأ القوة والأمانة، ٦- ومبدأ الجدارة.

ب- إسهامات خليفة رسول الله ﷺ أبي بكر الصديق رضي الله عنه: في تطوير الفكر[٢] القيادي، وقد عمل على استمرارية اتباعه رضي الله عنه لما وضعه رسول الله ﷺ من تشريعات وأنظمة، كما استمر في تطبيق المبادئ التي تعلمها من رسول الله ﷺ، كالعدل والشورى، والمساواة والرفق بالآخرين، كما سمح بحرية الرأي الآخر، ودلل على ذلك بسماحه لعمر ابن الخطاب رضي الله عنه في معارضته له في قتال المرتدين.

ج- عهد الفاروق عمر ابن الخطاب رضي الله عنه: الذي أرسى عدداً من المبادئ منها محاسبة موظفيه عن أموالهم من أين اكتسبوها، وانتهج عمر المؤتمر السنوي الذي كان

---

(١) المرجع السابق القيادة الإدارية- التحول نحو نموذج القيادي العالمي القسم الثالث.

(٢) انظر المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية- www. hrdiscussion. com- المرجع السابق القيادة الإدارية- التحول نحو نموذج القيادي العالمي. انظر الموقع http: //etu diantdz. net تطور الفكر القيادي الإداري نظرة تاريخيه. نشر في العدد ٢٣ من مجلة البحوث الامنية ذو الحجة ١٤٢٣هـ.

يعقده أثناء موسم الحج ليناقش فيه ولاة الأقاليم، ويتابع من خلاله أحوال الدولة والرعية. وأقر عمر مبدأ الرقابة الشعبية حتى على نفسه كقائد للأمة، إذ كان يقول للناس (اتقوا الله عباد الله، أعينوني على أنفسكم بكفها عني، وأعينوني على نفسي بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإحضاري النصيحة فيما ولاني الله من أمركم). كما طور عمر النظام الإداري للدولة، فأسس ﷺ عدداً من الدواوين كان أهمها ديوان الخراج، وديوان الرسائل، وديوان الجند التي بلغت خمسة دواوين.

د- عهد عثمان بن عفان ﷺ: وقد سار على ما سار عليه عمر بن الخطاب ﷺ إلا انه زاد باهتمامه بالقرآن الكريم، وأمر بجمعه خوفاً من ضياعه نتيجة استشهاد العديد من حفظته، كما زاد في عدد الدواوين حتى أصبحت سبعة دواوين.

هـ- عهد على بن أبى طالب ﷺ: وقد سار على النهج النبوي، واتبع نهج أسلافه من الخلفاء الراشدين في التعامل مع القادة والقيادة، وإن في كتاب على بن أبي طالب ﷺ إلى (الأشتر النخعي) بياناً لملامح نهجه القيادي، وتوجيهات منهجية سديدة في القيادة أهمها: أن يكون القائد طائعا لله، ومتقيا له، ومتسلحاً بسلاح العمل الصالح. وأن يكون القائد رحيماً ومحباً لمن تحته من المرؤوسين، وقادراً على العفو والصفح، والبعد عن الكبر والغطرسة... إلخ.

و- بعض الممارسات القيادية في العهد الأموي: ١- عهد معاوية ﷺ وهو أول من ابتدع نظام الحكم الوراثي في الإسلام، وتتضح طريقته في التعامل مع رعيته من خلال قوله (إن بيني وبين الناس شعرة لن تنقطع أبدا فإن هم شدوها أرخيتها وإن هم أرخوها شددتها). وقد امتد حكم بني أميه لسنوات عديدة، شهدت العديد من التطورات التي ساهمت في إثراء الفكر القيادي كان من أهمها زيادة عدد الدواوين، واتسعت الدولة الإسلامية، مما جعل الخليفة يفوض أمور إدارة الولايات إلى ولاة الأقاليم، بمنحهم سلطات شبه مطلقة في إدارة شؤون ولاياتهم، كما أن دخول العديد من الأمم في الإسلام ساهم في تطوير وظائف الدولة.

ز - العهد العباسي: أن هذا العهد قد أثرى الفكر الإسلامي عامة، والفكر الإداري والقيادي خاصة بكثير من آراء الكتاب المسلمين النيرة، مثل الفارابي الذي كتب (المدينة الفاضلة) وأبي الحسن الماوردي الذي كتب (الوزارة)، وأبي يعلى محمد الحنبلي الذي كتب (الأحكام السلطانية) وأبي محمد عبد الله بن قتيبة الذي كتب (الإمامة والسياسة).

المطلب الثالث: الفكر القيادي الإداري في العصر الحديث:

إن أهم ما يميز الفكر الإداري الحديث هو الثورة الصناعية التي مهدت الطريق أمام التطوير الإداري، إلا أن القفزة الصناعية لم تسايرها قفزة بنفس المستوى في الفكر الإداري.

المبحث الخامس: أهمية القيادة وضرورة وجود القائد

المطلب الأول: أهمية القيادة في المجتمعات والمؤسسات:

مما سبق نجد أن للقيادة أهمية كبرى في الحياة على كافة الصعد وفي مختلف المجالات. في المجتمعات والمنظمات والمؤسسات وعلى صعيد الأسرة وفي المجتمعات الصغيرة والكبيرة. فهي عنصر مهم من عناصر الحياة لا يمكن الاستغناء عنه.

١ - فلابد لمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتحقق التوازن في حياتها، وتقيم العدل فيما بينها حتى لقد أمر النبي ﷺ بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حتى قال عليه الصلاة والسلام: «إذا خرج ثلاثة في سفر فَلْيُأمِروا أحدهم»[١].

قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي، ولا يقع بينهم الاختلاف.

٢ - تعتبر القيادة عاملاً أساسياً في النهوض بالمجتمعات، وفي تنظيم المجتمع، إذ يتوقف عليها العمل على تحقيق أهداف تنظيم المجتمع التي تساهم بدورها في تحقيق أهداف المجتمع في المساهمة في إحداث التغيير لتحسين مستوى سكان المجتمع اقتصادياً واجتماعياً[٢].

٣ - القيادة هي أحد أهم مظاهر ومكونات السلوك الإنساني وترتبط بالحضارات الإنسانية منذ التاريخ، لدرجة أن كل حقبة من الزمن تقترن في مسماها باسم قائد من القادة الذين بزغوا على مرّ العصور، ومن ثم فإن موضوع القيادة هو من. الموضوعات ذات الأهمية في مسار الأمم والشعوب نظراً لما يلعبه القائد من دور هام في التأثير على الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للبيئة التي يوجد فيها[٣].

من كل ما سبق نشعر بأهمية القيادة وضرورة وجود القائد الفعال وتظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية:

---

(١) رواه أبو داوود (٢٧٠٩) عن أبي هريرة رضي الله تعالى عنه.

(٢) أهمية القيادة في المجتمع social worker ٢٠٠٩ ahla montada. net.

(٣) القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال - دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية. جامعة العلوم الإسلامية الماليزية - كلية القيـــادة والإدارة ٢٣ - ٢٤ - ١١ - ٢٠١٠. إعداد عقيل أبو غليون د. محمد يوسف خالد.

١ - إن القيادة لابد منها في الحياة حتى تترتب الحياة ويقام فيها العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، ومن ثم تحقيق التوازن في الحياة[١].

٢ - على عاتق القيادات تقع مسؤلية صياغة الإستراتيجيات المستقبلية وتحديد الرؤية واستشراف وجه المستقبل، وتخطيط سياسات العمل، وصناعة القرارات والتي يتوقف على سلامتها نجاح المنظمة أو المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما أن القيادة تعمل على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج، وحسب د. طارق سويدان فإن من مهام القيادة (وضع إستراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام)، (فبدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة).

٣ - القيادة هي حلقة الوصل بين العاملين في المؤسسة (المنظمة) وبين خططها الموضوعة لتحقيق أهدافها وتنظيم أنشطتها، وبمهاراتها تستطيع التوصل إلى الاستخدام الأمثل للقدرات المتاحة بالمنظمة من أجل تحقيق هذه الأهداف. ((أي تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج)).

٤ - السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط الأزمة لحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

٥ - تطوير القدرات القائمة لمواكبة المتغيرات المستجدة وتوظيفها لخدمة المنظمة وتحقيق إيجابية الأداء المؤسسي.

٦ - تطبيق منجزات العصر العلمية والتقنية والإدارية للاستفادة منها.

- إن تصرفات القائد وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع العمل وتنمية قدرات العاملين في المنظمة.

---

(١) صناعة القائد د. طارق السويدان - ص٤٢ للمزيد انظر بحث مهارات القيادة وصفات القائد - العساف ص ٤ و٥ - كتاب أساسيات في القيادة والإدارة - د. هايل عبد امولى طشطوش "مرات القيادة" ص٤٥ -٤٦. انظر أيضاً - الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية مدني عبد القادر علاقي - تهامة - جدة - السعودية - ص٥٨٢.

٧- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة (للمنظمة) كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

٨- تدعيم القوى الإيجابية- والسلوك الإيجابي في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، فالقائد بمثابة ربان السفينة. وإن تصرفاته وسلوكه تحفز الأفراد إلى تحقيق أهداف المشروع[١].

- وقد لخص الأستاذ أحمد الراشد أهمية القيادة بقوله: ((فهي قلب العمل وأداة الانسجام والتناغم وحزام الربط، فوق أنها الرمز العاطفي الذي يملأ الحاجات النفسية للعاملين، وركن الاستناد والذي يسند المتعب ظهره إليه))[٢].

وأهمية القيادة مختصرة في كلام الافوه الأودي وهو شاعر جاهلي حيث قال[٣]:

لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم ... ولا سراة إذا جُهالهم سادوا

والبيت لا يبنى إلا على عُمُدِ ... ولا عماد إذا لم تُرسَ أوتاد

فإن تجمع أوتاد وأعمدة ... وساكن أُبلغوا الأمر الذي كادوا

إذا تولى سراة القوم أمرهم ... نما على ذاك أمر القوم فازدادوا

المطلب الثاني: دوافع اهتمام الباحثين بالقيادة:

على مدى فترات زمنية متعاقبة زاد الاهتمام بالقيادة من قبل الباحثين، ويرجع ذلك إلى عدد من الأسباب أهمها ما يلي:

---

(١) المرجع السابق ص٥٨٢.

(٢) صناعة الحياة- الأستاذ أحمد الراشد- طبعة أولى ١٩٨٩ ص١١٥.

(٣) الأفوه الأودي: هو صلادة بن عمر بن مالك بن عوف بن الحارث /أبو ربيعة/ من شعراء العصر الجاهلي (٥٠ قبل الهجرة ٥٧٠م) من بني أود من مذحج شاعر يماني جاهلي لقب بلا فوه لأنه كان غليظ الشفتين ظاهر الأسنان. وكان سيد قومه وقائدهم في حروبهم وهو أحد حكماء وشعراء عصره. من قصيدة. فينا معاشر لم يبنوا لقومهم. موقع بوابة الشعراء.

www. poetsgate. com - انظر أيضاً ar. Wikipedia. org /

١ - إن نجاح أو فشل أي جماعه أو مؤسسة إنما يعتمد إلى حد بعيد على خصائص القيادة فيها، فالقيادة هي محك رئيسي للحكم على نجاح أو عدم نجاح تلك الجماعة أو المؤسسة.

٢ - إن القيادة تؤثر بشكل جوهري في سلوك الأتباع واتجاهاتهم نحو الجماعة وتوحدهم معها.

٣ - إن القادة يقومون بدور فعال في تحديد قدرة الأغلبية على الفعل، ويفجرون طاقات وينجحون في تحويلها إلى أفعال أو أنشطة إيجابية بما يقدمونه من أفكار إبداعية خلاقة تستهدف تحديد الموارث أو تحسينه، وابتكار المستحدث من النظم.

٤ - تزايد الحاجة في كل المجتمعات، والمجتمعات النامية بوجه خاص، إلى القادة القادرين على تحمل المسؤولية والتفاني في ممارسة متطلبات أدوارهم القيادية.

٥ - إن القادة هم ثروة يمتلكها المجتمع، لذلك اهتم الباحثون في استثمار هذه الثروة ودراسة جميع المؤثرات التي تحافظ عليها، وما يتعلق من أبعاد وجوانب مختلفة والتعرف على الخصائص المميزة لها واستكشاف محدداتها الأساسية، وبما يعين على التوظيف الكفء للمعلومات التي تترتب على الجهود العلمية، والإفادة منها في مواقف اكتشاف العناصر القيادية وتنمية مهاراتهم. ولذا فإن القيادة موضوع يهم كل أفراد المجتمع ودراستها هي دراسة مدى تأثر سلوك الجماعة بفرد هو ((القائد))، وتأثر سلوك القائد بجماعته ذلك أن الفرد في المجتمع منغمس ومشارك في علاقات ذات أهمية قصوى بينه وبين أنواع عديدة من القيادات سواء على المستوى الأدنى داخل عمله أو على المستوى الأعلى داخل مجتمعه، ومن هذا المنطلق فالقيادة لا بد منها بحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل وتتحقق الأهداف والطموحات والتنمية.

إن مفهوم القيادة كظاهرة اجتماعية يعاني كغيره من العديد من المشكلات كأن يعرف بأكثر من معنى أو يستخدم بالترادف مع مفهوم آخر، وبذلك يشير كل منهما إلى مضمون واحد، أو يتم تعريفه من ضوء أحد عناصره كمن يعرفه في ضوء مفهوم أعم منه[١].

---

(١) القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي - تأليف الدكتور سالم بن سعيد القحطاني. أستاذ الإدارة العامة المشارك في كلية العلوم الإدارية بجامعه الملك سعود. ٢٠٠١م - ١٤٢٢هـ نشر في العدد ٢٣ من مجلة البحوث.؟=

المطلب الثالث: ضرورة وجود القائد[1]:

الأمة بحاجة إلى قيادة راشدة نورانية تجمع جهودها المبعثرة، وتوجه الطاقات وتنسق فيما بينها بما يضمن عمل العاملين في إطار خطة عامة، فمن هو القائد؟ وهنا يقول. ج كورتوا في الإجابة عن هذا السؤال:

١ - القائد على سبيل الاشتقاق - هو الكائن في المقدمة أو بالأحرى هو الرأس المفكر. الذي ينظر ويفكر ويحسن التصرف لصالح سائر الجسد ((مرؤسيه)).

٢ - القائد مع علمه بما يريد يعرف كيف ينسق الجهد مع الهدف الذي يرغب بتحقيقه.

٣ - القائد هو المثل الأعلى الذي تعيشه المجموعة لإيصالها إلى تحقيق الهدف رغم الصعوبات والعراقيل.

٤ - لا تصح القيادة بإعطاء الأوامر فقط، بل بتحديد الأشخاص الذين يتوجب عليهم التنفيذ بعد المعالجة. والتحرك والمساندة وفي النهاية مراقبة هذا التنفيذ.

٥ - القائد يعرف كيف يجعل الآخرين يحبونه، ويمتون إليه بالطاعة وهو الذي يوجب الاحترام وليس يفرض الاحترام.

٦ - كونك قائد لا يتطلب منك فقط صنع الأعمال، بل صنع الرجال أيضا اكتشافهم وتوحيدهم وأن تكون محبوبا لديهم.

٧ - القائد هو الذي يتجشم أعباء المسؤولية في أي مشروع.

٨ - القائد هو الذي يعرف كيف يشغل الرجال بشكل جماعي، ويحسن استثمار طاقات كل منهم وأن يعين بكل دقة المحل المناسب لكل منهم.

= - القيادة التنفيذية في القطاع الخاص - تنمية المهارات والتدريب - موقع التدريب: www. altadreep. net

- أهمية القيادة وتعدد جوانبها - موقع الموهوبون - www.mohobq.com.

- عرض خلاصة عن الكتاب القيادة الإدارية. www. hrdiscussion.com.

- السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - محمود سليمان الغميان. دار الأوائل للنشر الجامعة الأردنية ٢٠٠٤ - ص٢٥٧.

(١) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كرتوا - ص٧ -٨ بتصرف.

٩ - لا يعرف القائد بحسب نظرته البراقة، وبروز فكيه أو رقة شفتيه أو حدة صوته، بل هو صاحب النظرات الهادئة، والصوت المعتدل، والوجه المطمئن، الذي يمقت التباهي، فلا يوصف القائد بالشعارات الخارجية، بل بالمهام الموكلة إليه، لأنه قبل كل شيء هو هو الذي يجب عليه تحمل لأعباء الآخرين.

١٠ - على القائد أن يعرف بشكل علمي صفات الرجال وخاصة التابعين له، وعليه أن يشيد النظام بشكل رضائي بعيدا عن العنف، وأن لا يتمسك برعاية الفوائد الخاصة على حساب الفوائد العامة، وأن تتحول القوة النابذة باستمرار إلى تعاون مثمر.

١١ - القائد ليس سوى مندوب عن الصالح العام، فيجب عليه أن يوضحه ويدافع ويحققه خدمة للمنفعة المشتركة العليا سواء للفرد أو للمجتمع حوله، من غير الفطنة ترك كل عضو يحدد الصالح العام وفقا لهواه وأن يترك لأنانيته توجيه سلوكه.

١٢ - يعتبر حضور القائد على رأس الرجال الذين يقودهم حافزاً ومنشطاً لهم للتغلب على الصعوبات التي تعترض الصالح العام.

المطلب الرابع: لماذا يلزمنا قادة[١]؟

١ - أي جماعه بدون قائد فهي كالجسد بدون رأس - وأي جماعة غير مؤهلة فهي عاجزة عن القيادة.

٢ - هناك العديد من الرجال يشعرون بالحاجة إلى من يتفوق عليهم، لأنهم يشعرون بالإرباك والتردد عندما لا يجدون حولهم من يشجعهم ويساعدهم، لذلك فإن وجود القائد الجدير بلقبه هو بمثابة السند والقوة والطمأنينة لكل فرد.

٣ - بدون قائد بأمر وينسق ويفكر ويحول إلى مرؤوسيه رأيه وفكرته، تصبح مجموعته منهكة بسبب جهدها غير المترابط والذي ينتهي دوما إلى صدمة مخيبة للآمال.

٤ - عند غياب القائد تسود الفوضى التي لا تخلف سوى الدمار.

---

(١) كتاب الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية. تأليف ج كورتوا ص ٩ -١٣.

٥ - القائد عنوان للتوحيد. فأوامره بمثابة التنظيم والتنسيق تمنع المجموعة من الانحلال والتلاشي رغم الإرادات الطيبة لمجموع أعضائها.

٦ -القائد مسؤول عن الإمساك بزمام الأمور أو المهمات الواجب تنفيذها وفقاً للصالح العام المشترك.

٧ - القائد ينسق جميع الفعاليات في سبيل الحد الأقصى من النفع، وكل جهد غير منسق ولو كان مخلصاً نزيهاً ينتهي حتماً إلى صدمة محزنة لأشخاص مخلصين وذوي إرادة طيبة.

٨ - القيادة والقائد تتعزز بوحدة الرأي والإرادة المثمرة وإتحاد القلوب أيضاً.

٩ - أما تصورنا قائداً لا يتعاون مع مرؤسيه فلا يمكن بالمقابل أن نتصور وجود أي جماعة بدون قائد، خاصة إذا كانت مكونة من أناس ذوي قيمة عالية - ولكن ليس القائد إلا بحسب قدرته على القيادة ((فهو لا يتصرف بكبرياء وعجرفة))، وليس القائد هو الذي يقود ويأمر بل هو الذي يعمل.

١٠ - كلما كان أعضاء الجماعة من الشخصيات القوية البارزة كلما احتاجوا إلى القائد لتوجيه فعالياتهم وإرشادهم نحو الأهداف الواضحة المعتمدة من قبل الجميع، وأيضاً لمساعدتهم في تزامن أعمالهم حتى لا تتبعثر وتتفرق جهودهم.

الخلاصة: يجب أن لا نتصور أن القيادة سهلة، لكي تكون قائد عليك أن تمتلك حب الفريق، وأيضاً الثقافة التي تمكنك من معرفة الرجال، وأن تحمل وتنفذ شعار خدمة الآخرين خدمة نزيهة دائبة، إذن نحن نحتاج إلى القائد لأهميته في العمل الجماعي ولتأثيره الإيجابي- ومساعدته على التغيير نحو الأفضل والسيطرة على مشكلات العمل وحلها وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد، وتوجيه آراء العاملين نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة[1].

المطلب الخامس: أقوال في أهمية القائد:

يقول نابليون إنني أفضل جيشاً من الأرانب يقوده أسد عن جيش من الأسود يقوده أرنب، وهذا يدل على أهمية القائد حتى في ظل وجود أتباع ضعاف كالأرانب.

---

(١) كتاب الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية. تأليف ج كورتوا ص ٩ -١٣.

والمقصود بالأرنب هو الإنسان التابع الذي لا رأي له والخائف على منصبه وعلى رتبته وعلى وظيفته. أما الأسد فهو الشخص الذي يقود ويعطي الأوامر ولا يستشير من حوله ولكن هناك من يقول أن الأفضل من ذلك هو أن يكون جيش من الأسود يقوده أسد، حيث أنه من مهمات القائد أنه يحول التابعين إلى قادة، ليس هذا فحسب بل يعمل على زيادة ثقة التابعين بأنفسهم، يعمل من خلال الفريق، لا يهمه أن يكون، وفي أي موقع يكون، بابه مفتوح، مشارك متعاون، لغته المفضلة نحن، قمنا، فعلنا، أنجزنا، والقائد الفعال لا يكتفي بالوعظ والتعليم فقط، وإنما يبدأ بنفسه في تنفيذ ما يدعو إليه. يقول الدكتور السويدان في المقابلة: لكن الأفضل من ذلك كله هو نموذج الرسول ﷺ فكل من كان حوله هم من القادة، إذ أن بعضهم كانوا يعترضون على بعض قرارات النبي ﷺ وهو قائد يقود قادة وهذا الذي نتمناه في مؤسساتنا أن تحيط كل قائد بأشخاص لهم رأيهم، ويستطيعون أن يتولوا المسؤولية في اتخاذ القرارات ودون الرجوع إلى رئيسهم، وفي حال تطبيق مبدأ التفويض فإن الشركات ستحقق نتائج غير عادية[1].

هل تعني القيادة السيطرة على الآخرين؟

قد يظن البعض أن القيادة هي التحكم بالآخرين، وفرض السيطرة عليهم، أو الأنانية في إبراز الذات دون أن يعو أن القيادة عكس العنجهية وفرض السيطرة على الآخرين، فهي تبنى على احترام الذات، وتقدير الآخرين، والثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية، والقدرة على إدارة الأمور، والنجاح في الحياة، والتأثير الإيجابي في من حولنا - وإن هناك فرقاً كبيراً بين قائد يتولى مسؤولية مجموعة ما، يقوم على تلبية كل احتياجاتها، وفي الوقت ذاته يكون حازماً مع من يخل بقانون هذه المجموعة، وبين قائد آخر كل ما يحركه هو حب السيطرة على الآخرين، فالأول يكون همه مصلحة الجماعة، عكس النموذج الثاني يكون همه الأول إرضاء ذاته، وغالباً ما يقوده حب السيطرة إلى الاستبداد، وهذا النموذج لا يصلح قائداً، ومهما طالت مدة قيادته حتما ستنتهي.

---

(١) من مقابلة للدكتور طارق السويدان مع جريدة القيس الكويتية - نشرت على موقع السويدان www. suwaidan.com

وعلى موقع المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية www. hrdiscussion.com

ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم.

ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثراً ((انطباعاً)) كبيراً في سلوك المرؤوسين وعاداتهم ((القدوة)) حيث أن عمل القائد ((ضمنا أو علانية)) هو العمل على تغيير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

ومما لاشك فيه: أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية في المؤسسة، والقائد الناجح يعمل جاداً في تحسين مقدرته على الإلمام والتغيير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم.

ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كاعتناق الإدراك والموهبة[1].

(١) كامل محمد المغربي - المدخل لا دارة الأعمال / أسس ووظائف - عمان الأردن ١٩٧٤ ص٢٣٥ -٢٣٦.

- مدني عبد القادر علاقي - الإدارة ودراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، تهامة، جدة السعودية ص٥٨٢.

الفصل الثاني

مكونات الوضع القيادي
متطلبات القيادة وعناصرها

المبحث الأول: مكونات الوضع القيادي

هنالك ثلاث مكونات على الأقل تشكل الوضع الذي ستواجهه عندما تتخذ قراراً يتعلق بالقيادة أو أنماطها، هذه المكونات هي:

أ - أنت- القائد.

ب - أتباعك (مرؤوسيك) - وهم الذين سيساعدونك في إنجاز الأعمال المطلوبة.

ج - الوضع نفسه - الهدف المراد تحقيقه، والعمل المطلوب إنجازه والتفكير بكل عنصر من العناصر السابقة لاتخاذ القرار بشأن نمط القيادة يشار إليه بـــ"قيادة الموقف" وهي نظرية تطورت من قبل د. فرد فيدلر والتي ترتكز على أن أكثر نمط قيادي مناسب يعتمد على الوضع الذي يواجهه القائد.

والآن، لنأخذ نظرة بسيطة عن كل عنصر من عناصر الوضع القيادي[1].

أنت: القائد: مقدرتك على التأثير في مرؤوسيك لها أثر كبير على مخرجات العمل المطلوب إنجازه. فكلما كان تأثيرك أكبر كلما كانت احتمالية المخرجات المرضية أكبر. وكلما زادت معرفتك بهم كلما زادت قدرتك على قيادتهم. لذلك عليك بمعرفة مرؤوسيك.

مرؤوسيك: من غيرهم لن تكون قائداً واقعياً. ومن غيرهم لن ينجز العمل. فقوتك مستمدة منهم. فيجب أن تكون احتياجاتهم موضع الاهتمام. الموظفين المتعلمين الأكفاء الواثقين من قدراتهم لن تكون استجابتهم جيدة مع النمط القيادة الدكتاتوري. أنهم

(١) دليل التدريب القيادي- د. هشام الطالب- مرجع سابق Management - The Five Functions.

يبحثون عن الاستقلالية لإثبات قدرتهم على إنجاز الأعمال بمفردهم. يتوجب عليك معرفة احتياجاتهم ليمكنك تحفيزهم وتشجيعهم.

الوضع: في العمل الذي يتيح اتخاذ القرارات بصورة فردية ربما تكون القيادة الدكتاتورية هي المناسبة. على الجهة الأخرى، فالعمل الذي يسمح بالإبداع أو في المكان الذي يوجب مشاركة جميع الأعضاء في العمل ربما تكون القيادة الديمقراطية هي المناسبة. إن معرفة كيف ومتى تستخدم الأنماط القيادة المختلفة المناسبة للوضع الحالي علامة من علامات المشرف أو المدير الخبير المتعلم.

عليك أن يكون الهدف واضحاً في ذهنك، وأن توضح لكل واحد من أتباعك الهدف المطلوب منه، ويفهم دوره بدقة شديدة ليقوم بإنجازه على الوجه الصحيح[١].

القادة يمكن أن يكونوا خطرين[٢]:

إن القادة الأقوياء المقنعين مثل هتلر وموسيليين وكاسترو وستالين ولنين ونابليون كانوا يتمتعون باللباقة واستطاعوا جمع آلاف التابعين المخلصين. أنهم قادة عظماء ولكنهم يخدمون أنفسهم وتنقصهم صفة مهمة تجعل القائد إنساناً: حب تابعيهم واحترام إنسانيتهم[٣].

مثل هؤلاء القادة الخطرين يجمعون التابعين الذين يتبعونهم كالعميان يمشون خلفهم حتى يكتشفون أن هؤلاء القادة لم يقودوهم إلى منابع الذهب ولكن إلى أحلام لم تتحقق ووعود لم تنفذ.

إن القيادة وجهان لعملة واحدة: فالارتباط بالقائد الخطأ يمكن أن يكون قوياً مثل الإخلاص للقائد الصحيح. وأحياناً يكون التألق والإشراق الذي يغطي الزعامة أكثر اقناعان من الحقيقة والواقع[٤].

---

(١) esyria. sy / efkar/index----- management- the five. functions---acadecon. com /life-skills-p=٢٣٦٦

(٢) www. hrdiscussion. com

(٣) موسوعة إدارة فريق العمل الناجح:
management- of- successful- work- teame- enc. html.. http: www. Abahe. Co. uk /

(٤) المرجع السابق. القيادة الإدارية - فهد ابن عمر - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية موقع:
www. hrdiscussion. com

المبحث الثاني: متطلبات القيادة وعناصرها

لابد للقيادة الفعالة من توفر متطلبات أساسية تسمح لها بالقيام بدور فعال وإيجابي وأهم هذه المتطلبات هي[1]:

المطلب الأول: التأثير:

القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما[2] وبتعبير آخر "هو محاولة تغيير سلوك الآخر باعتماد واحد أو أكثر من الأساليب "والتغيير يشمل (المستوى الأدنى من العاملين -وعلى مستوى الزملاء- أو الرؤساء في المستوى الأعلى)[3].

إن القائد الناجح هو من يستطيع أن يمارس التأثير الصحيح والإيجابي في الوقت نفسه، ويمكن أن يحدث التأثير باعتماد واحد أو أكثر من الأساليب التالية:

١ - **الاستشارة:** وهي دعوة الآخرين للمشاركة في اتخاذ القرار أو إجراء التغييرات.

٢ - **الإقناع العقلاني:** محاولة إقناع الآخرين من خلال خطة تفصيلية ومعلومات داعنة للرأي، وأسباب موضوعية.

٣ - **المناشدة الإيحائية:** وهي مخاطبة عواطف الآخرين وقيمهم أو إلهاب حماسهم وكسب ثقتهم.

٤ - **تكتيكات كسب الرضا والمداهنة مع الآخرين:** وإشعار الآخرين بأهميتهم وكسب ودهم وصداقتهم وبالتالي إحداث التأثير المطلوب.

٥ - **تكتيكات التحالف:** البحث عن مساعدة وعون الآخرين من خلال التحالف.

٦ - **ممارسة الضغط لكسب دعمهم:** (التهديد والتخويف أحياناً).

٧ - **دعم المستويات العليا:** حيث يتم اللجوء إلى المستويات العليا في المنظمة وطلب مساعدتهم في إحداث التغيير "التأثير".

---

(١) مهارات القيادة وصفات القائد - احمد عبد المحسن العساف - ص٤.

(٢) مهارات القيادة وصفات القائد - احمد عبد المحسن العساف - ص٥.

(٣) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج ص١٢٦.

٨ - **تبادل المنافع**: حيث يتم إحداث التأثير عن طريق تقديم منافع للمقابل من أجل الحصول على دعم وإحداث التأثير فيه[١].

وفي تعريف الدكتور سالم القحطاني ما يدل على ذلك: (فالقيادة هي قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة[٢].

وسائل التأثير الأربع التي يمكن البدء بها: كما يراها د- وليام آ كوهين في كتابه فن القيادة الفصل الأول:

١ - **الأمر**: ويستخدم عندما يكون الوقت ضيقاً للغاية لاستخدام الوسائل الأخرى- وينبغي أن يتمتع القائد بسلطة أكبر حتى يكون الأمر فعالاً.

٢ - **الإقناع**: ويستخدم عندما تكون سلطة القائد محدودة- ولدى الآخرين سلطة مماثلة أو أكبر.

٣ - **التفاوض**: عندما لا يجد الآخرون منفعة كبيرة، وتكون سلطتهم مماثلة لسلطة القائد، فيقدم لهم شيئاً مبشراً مقابل اتباعهم للقائد.

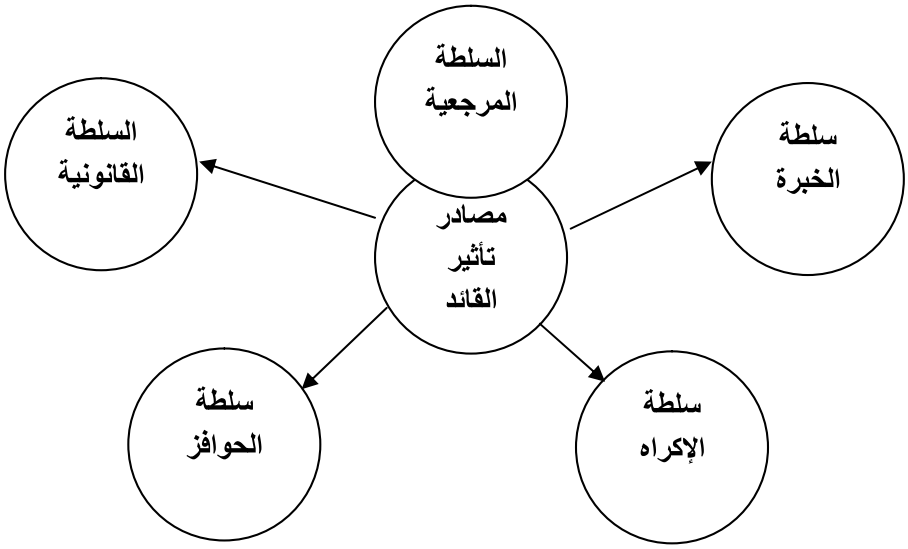
٤ - **الارتباط**: ويستخدم عند ما يتيسر، عليك أيها القائد أن تهب من تريد قيادته بعض الشعور بتبني أفكارك وأهدافك، وأغراضك[٣].

---

(١) المدخل إلى علم الإدارة- د. أسامة نايف الفراج ص١٢٧ المرجع السابق.

(٢)كتاب القيادة الإدارية- التحول نحو نموذج القيادي العالمي- تأليف الدكتور سالم بن سعيد القحطان - ١٤٢٢هـ- ٢٠٠١م عن خلاصة أعدها الدكتور سعيد بن محمد الغامدي نشرت في العدد ٢٣ من مجلة البحوث الأمنية- ذو الحجة ١٤٢٣هـ- موقع www. hrdiscussion. com.

(٣) **ملاحظة**: انظر كتاب القيادة المرتكزة على مبادئ- ل ستيفن- آر- كوفي (ثلاثون وسيلة للتأثير في الآخرين ص٢٠٤ وما بعدها "مكتبة جرير- طبعة أولى لعام ٢٠٠٥م. انظر فن القيادة. وليام. آ كوهين. الفصل الأول.



إذاً القيادة بأبسط العبارات هي: مدى نجاح القائد بالتأثير على الآخرين... لا أقل ولا أكثر.

وهي العلاقة بين من يطمح ليقود الآخرين وبين من يختار أن يكون تابعا[1].

منطلقات نموذج القيادة بالعطاء: سر القيادة هو التأثير بالآخرين: أفضل وسيلة للتأثير بالآخرين هو السهر على مصلحتهم وخدمة أهدافهم - الجمع بين موقف الخادم المتواضع والصفات القيادية الفذة.

العناصر الموصلة إلى القيادة بالعطاء:

أ - مقاربة العطاء التركيز على مصالح الآخرين (مساعدتهم على النجاح- بناء العلاقة معهم- الاهتمام بشؤونهم).

ب- مقاربات القائد: (مبادرات وتطوير ذاتي- قوة إيجابية. تطوير المهارات- معرفة الذات).

إلى القائد: أ - إذا كانت تصرفاتك تدفع الآخرين لرفع طموحاتهم وأحلامهم.

ب- ولزيادة رغبة التعلم عندهم.

---

(١) العمل المؤسسي http: //silles .google. com .

ج - وزيادة الجد والعمل، فاعلم بأنك قائد ناجح.

د - اعلم أنه من لا يتقدم يتقادم، وأن نجاح الأمس ليس ضماناً للنجاح في المستقبل بمعنى آخر (تجدد أو تبدد).

هـ - التغيير باب مفتاحه من الداخل فخذ قرار التغيير الذاتي دون تأخر[١].

المطلب الثاني: النفوذ (القوة): power

يرتبط مفهوم القيادة بالقوة لأنها جزء من عملية التأثير.

والقوة هي القدرة على التأثير، حيث إن القوة عند الناس تتوفر لديهم القدرة على التأثير في معتقدات الآخرين مثل الوزراء والأطباء والمدرسين والمدربين.

فالقوة هي القدرة على إحداث أمر أو دفعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي[٢] فالقوة هي القدرة على إحداث التأثير في الآخرين من خلال ترتيب الموارد المختلفة وتوجيهها نحو جعل الآخرين ينفذون ما هو مطلوب منهم[٣].

يعرف ستيفن كوفي القوة في كتابه العادات السبع ص١٠٤ بالقدرة على التصرف والعزم على تنفيذ الأمور، إنها الطاقة الحقيقية لاختيار القرار، وهي أيضاً المقدرة على تجاوز العادات المدفونة واستثمار العادات الجديدة الأكثر فعالية.

يعتمد النفوذ على القوة الشخصية الذاتية التي تقوم على أساس رؤية الآخرين للمدير أو القائد، فالخصائص الشخصية الفريدة للمديرين والقادة تمثل مصدراً مهماً للقوة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يبني ويستخدم بشكل فعال جوانب القوة المرتبطة بذاته وشخصيته مثل (قوة الخبرة - والقوة المرجعية)[٤].

---

(١) العمل المؤسسي - HTTP: // SILES. GOOGLE.COM.

(٢) مهارات القيادة وصفات القائد - العساف - مرجع سابق - ص ٥.

(٣) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج ص١٢٧ المرجع السابق.

(٤) المرجع السابق ص ١٢٨.

المطلب الثالث: الفرق بين القيادة الرسمية وغير الرسمية:

أ - **القائد الرسمي**: هو الذي يجمع إلى جانب قدرته على التأثير في العاملين صلاحيات وظيفة رسمية تخوله سلطة اتخاذ القرارات وقد يكون مدير عام، أو مدير إدارة، أو رئيس قسم).

ب - **القائد غير الرسمي**: هو الذي يملك قدرة التأثير في سلوك العاملين من دون أن يؤهله منصب رسمي لذلك، فقد يكون فرداً عادياً ضمن فريق العاملين.

المطلب الرابع: مصادر قوة القائد الرسمي[1]:

من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة، يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم للامتثال لمطالبه ورغباته وقد صنف الكاتبان John French & Bertram Raven مصادر قوة تأثير القائد إلى خمسة مصادر رئيسة هي:

١ - **قوة المكافأة** Reword Power: وتستند إلى إدراك الفرد بأن امتثاله لمطالب رئيسة سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية.

٢ - **قوة الإكراه** Coercive Power: وتستند إلى الخوف وإدراك الفرد أن عدم التزامه وتقيده بتوجيهات رئيسه يمكن أن يؤدي إلى إيقاع العقوبة عليه.

٣ - **القوة المشروعة** Legitimate Power: وهي مستمدة من الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي.

٤ - **قوة الخبرة** Expert Power: وتستند إلى معرفة الرئيس وقدرته وخبراته ومهاراته (الفنية والإدارية والادة سلوكية).

٥ - **قوة الاقتداء والإعجاب** Referent Power: وتعتمد على تمثيل المرؤوس بشخصية الرئيس وإعجابه به وتقديره له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية.

---

(١) كتاب مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات العلميات الإدارية - وظائف المنظمة - أ. د. حسين حريم - الفصل العاشر - بتصرف - مكتبة المدينة - الناشر دار الحامد للنشر والتوزيع - ٢٠٠٩م - انظر الموقع http;//www. Uop. edu. Jo.

ومن مصادر القوة الأخرى ما يتصل بهيكلية المنظمة: القدرة على تأمين الموارد اللازمة للمنظمة، وتسويق المنتجات، وامتلاك الخبرة النادرة، والمعلومات الهامة، وإشغال موقع هام في المنظمة.

يضيف الكاتب yukl لهذه المصادر الأدوات والوسائل التالية:

١ - الاستمالة القائمة على الرشد، من خلال إقناع القائد لمرؤوسه بأن السلوك المطلوب يمثل أفضل الطرق لإسباغ حاجاتهم.

٢ - الإلهام وإثارة الحماس من خلال التركيز على قيم ومثاليات التابعين.

٣ - تغيير قيم ومعتقدات الأفراد.

٤ - تطويع القائد للمعلومات التي يزود بها المرؤوسين.

٥ - تطويع القائد لبيئة العمل وأدواته ووسائله.. إلخ.

٦ - المشاركة في القرار[١].

المطلب الخامس: أنواع القوة:

تقسم القوة حسب مصدرها إلى:

١ - قوة مرتبطة بشخصية القائد. ٢ - قوة مرتبطة بالمنصب.

أولاً - القوة المرتبطة بشخصية القائد: إن الخصائص الشخصية الفريدة للقائد أو المدير تمثل مصدراً هاماً للقوة، فالقائد الناجح هو من يستطيع أن يبني ويستخدم بشكل فعال جوانب القوة المرتبطة بذاته وشخصيته مثل "قوة الخبرة وقوة المرجعية".

أ - قوة الخبرة: expert power: وهي القوة النابعة من معلومات قيمة أو خبرات متخصصة لا يستغنى عنها في منظمات الأعمال. فالخبرات الفنية هي اليوم أصل من الأصول المهمة في منظمات الأعمال في عصر المعرفة وليس من السهل الحصول على عاملين على درجة عالية من التخصص الفني والإتقان المهني.

---

(١) كتاب مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات العلميات الإدارية - وظائف المنظمة - أ. د. حسين حريم - الفصل العاشر - بتصرف - مكتبة المدينة - الناشر دار الحامد للنشر والتوزيع - ٢٠٠٩م - انظر الموقع http;//www. Uop. edu. jo .

ب - القوة المرجعية: وهي القوة الناتجة عن وجود جاذبية شخصية أو "كاريزما" لدى المدير أو القائد بحيث يدين المرؤوسون له بالولاء ويشعرون بالانتماء إلى قيادته ونطاق عمله.

ثانياً - القوة المرتبطة بالمنصب: يشغل المدراء مواقع وظيفية مختلفة في الهيكل التنظيمي وترتبط بهذه المواقع الوظيفية سلطات تمثل مصدراً مهماً لممارسة القوة (قوة الموقع الوظيفي).

ملاحظة: السلطة القانونية: هي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع[1]. ويمكن إدراجها تحت القوة المرتبطة بالمنصب أو قوة الموقع الوظيفي position power(وهي القدرة المرتبطة بالموقع الوظيفي من خلال السلطات الشرعية التي يمنحها الهيكل الرسمي لشاغل الموقع) نظرياً إن من يشغل موقعاً وظيفياً يمتلك قوة، في حين أن استخدام هذه القوة يختلف من شخص لآخر. وهكذا فإن نجاح القيادة يتباين في ضوء هذا الاختلاف.

لقوة الموقع الوظيفي ثلاثة أشكال[2]:

١ - القوة الشرعية القانونية: وهي القدرة على التأثير من خلال السلطة القانونية التي يكفلها الموقع الوظيفي، حيث يمكن لشاغل المنصب ممارسة الرقابة على المرؤوسين في مواقع أدنى. وكل المدراء لديهم قوة شرعية قانونية، ولكن مجرد امتلاك هذه القوة لا يجعل من المدراء قادة، حيث يمكن للمرؤوسين اتباع قواعد العمل والتعليمات ولكن بمجرد أن يطلب من المرؤوس أمراً يقع خارج حدود الوظيفة قد يرفض أداءه أو يؤديه بشكل سيئ، وهنا فإن المدير الذي لديه مثل هذا المرؤوس يمارس عليه سلطة رسمية وليست قيادية.

٢ - قوة المكافأة: وهي القدرة على تقديم شيء ذي قيمة كوسيلة للتأثير في الآخرين ودفعهم للإنجاز بشكل جيد، بمعنى أن هذه القوة تركز على مخرجات إيجابية كوسائل للتأثير في سلوك الآخرين ومن أمثلة هذه القوة (الحوافز الإضافية والترقيات وغيرها).

---

(١) مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف - مرجع ص٥.

(٢) المدخل إلى علم الإدارة - د. نايف الفراج - مرجع سابق - بتصرف - ص١٢٧ -١٢٨.

٣ - قوة القسر والإكراه: وهي قوة تأثير من خلال القدرة على إيقاع العقوبات أو التهديد بها. إن تغيير سلوك العاملين يأتي من خلال التلويح بالعقوبة أو استخدامها عند الضرورة، مثال ذلك تهديد بعض المدراء للعاملين المتأخرين بإنزال العقوبات بهم أو معاقبتهم فعلاً، وقد يذهب بعض المدراء بعيداً في هذه القوة إلى حد إذلال وإهانة العاملين، والتجاوز هنا غير مقبول ولا يتماشى مع الجوانب الإنسانية.

ملاحظة هامة: كما سنرى لاحقاً تجدر الإشارة إلى اختلاف مصادر القوة لكل من المدير والقائد، فالمدير تنبع سلطته غالباً من موقعه الوظيفي، وبهذا فإن له الحق في إعطاء المكافآت أو إيقاع العقوبات، أما القائد فإن له قوة شخصية ذاتية تنبع من كيفية رؤيته للآخرين وتعامله معهم، ومستندة أساساً على الخبرة والمعرفة، وتشير إلى رغبة الآخرين بالعمل في إطار قيادته وتوجيهه كما تم توضيح ذلك فيما سبق.

يقول ج كورتوا: "القائد هو رمز السلطة الحسي ويجب أن يتمتع بضمير رفيع نحو مهمته كقائد، ومهما كانت درجته فهو يمثل السلطة وعليه أن يعمل على احترامها[١].

المطلب السادس: المحددات الأخلاقية للقوة:

إن القوة باعتبارها ذات أهمية كبيرة لإنجاز الأعمال في المنظمات وأن استناد هذه القوة لدى القادة والمدراء على الخبرة والمرجعية بالإضافة إلى تعزيزها بالجوانب الشرعية والتنظيمية والقانونية فإنه من الضروري عدم إساءة استخدام هذه القوة لتصبح مصدراً للهدم بدلا من أن تكون مصدراً للبناء والنجاح، وفي الإطار العام فإن القوة تأخذ مداها الإيجابي من خلال قبول ورضى المرؤوسين بها باعتبار أن من يمتلك هذه القوة هو مدير قائد يؤثر بإيجابية في سلوك العاملين لديه وكيفية التأثير الإيجابي بهم من خلال تعزيز القوة الشخصية لديه ويقتضي الأمر هنا أن يهتم القائد بالعاملين وأن يوضح لهم جوانب العمل المختلفة ويشاركهم الرأي وأن لا يفرض عليهم دون وعي أو إدراك من قبلهم اتجاهات العمل التي يراها بمفرده والتي لا تنسجم مع طبيعة رؤاهم وأفكارهم حول إنجاز الأهداف ونجاح المنظمة. كذلك يجب أن يشعر العاملون بأن هذه التوجهات تقع في إطار قابلياتهم

(١) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا - ص٢٢.

للإنجاز والوسائل المتاحة لهم وأنها إذا ما تحققت سوف تخدم بأفضل الصيغ مصالح المنظمة. ومن الضروري أن يقتنع العاملون بأن هذه التوجهات في العمل تنسجم مع قيمهم الشخصية ومع ما تراه المنظمة من أمور متجسدة بثقافتها التنظيمية. وتثار المشكلات الأخلاقية عندما يقدم المدراء أو القادة على إتباع جوانب تثير العديد من التساؤلات إما بسبب عدم وضوحها أو بسبب كونها مجالات مثيرة للشك ولم تتحدد معالم رؤية واضحة للمدير والعاملين بشأنها[1].

المطلب السابع: التمكين:

يمثل التمكين عمليات بواسطتها يمكن المدراء العاملين الآخرين ويساعدونهم على امتلاك القوة لتحقيق تأثير في جوانب المنظمة المختلفة. إن المدير الفاعل يمكن الآخرين من خلال تزويدهم بالمعلومات وتحميلهم المسؤوليات ومنحهم الصلاحيات والثقة في صنع القرارات والقيام بالأعمال باستقلالية وهو يعني أن شعور الأفراد بهذا التمكين يزيد من التزامهم بالعمل ويحافظ على النوعية فيه. إن تحقيق أداء وإنجاز في منظمات الأعمال اليوم يتطلب حشد فاعل للقوة على جميع المستويات ولدى جميع العاملين ويجب أن يأتي هذا مركزاً على مصالح المنظمة ويسمح للآخرين بتقاسم ملكية تأتي في إطار حل المشكلات وتحسين مستمر لوضع المنظمة. إن المدير يستطيع تمكين بوسائل عديدة منها جعل الآخرين مشاركين حقيقيين في اختيار العمل وإنجاز المهام وخلق بيئة تعاونية من خلال المشاركة في المعلومات ومناقشتها معهم ليصبح أمر المشاركة في الأهداف ممكناً كذلك تشجيع الأفراد على القيام بالمبادرات واتخاذ القرارات واستخدام المعرفة بكل صورها من أجل الوصول للأهداف، كما أن إعطاء الحرية للعاملين لتقديم مقترحاتهم وحلول للمشاكل والقيام بتنفيذها وإدامة السلوك الإداري الإيجابي والثقة بالآخرين سوف يشجع على أداء أفضل[2].

---

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د. نايف الفراج - مرجع سابق - بتصرف - ص - ١٢٨.

(٢) المدخل إلى علم الإدارة - د. نايف الفراج - مرجع سابق - بتصرف - ص ١٢٨ -١٢٩.

المدير الفعال يمكن مرؤوسيه (يمدهم بالقوة) من خلال: تزويدهم بالمعلومات- تحميلهم المسؤوليات -منحهم الصلاحيات- الثقة في صنع القرارات- والقيام بالأعمال باستقلالية مدراء عاملون آخرون يساعدون مرؤوسيهم على امتلاك القوة لتحقيق تأثيرهم في جوانب المنظمة المختلفة مما يزيد من التزامهم بالعمل والمحافظة على النوعية فيه، وانجاز المهام وخلق بيئة تعاونية من خلال المشاركة في المعلومات أو في وضع الأهداف والقيام بالمبادرات واتخاذ القرارات.

المبحث الثالث: العناصر الأساسية لظاهرة القيادة:

المطلب الأول: عناصر القيادة[1]:

من التعريف السابق للقيادة (قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة)[2] ومما ذكر من تعاريف أخرى للقيادة يتضح أن معظمها أن لم تكن كلها تركز على عدة محاور وهي ما تسمى عناصر القيادة والتي لا بد من توفرها لوجود القيادة[3]:

أ. وجود جماعة من الناس (مجموعة من الأفراد).

ب. وجود شخص من بين أعضاء الجماعة (قائد) ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب، وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء..

ج. الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها وأن تستهدف عملية التأثير، توجيه نشاط الجماعة وتعاونها، لتحقيق الأهداف المشتركة، التي تسعى إلى تحقيقها[4].

أولاً وجود جماعة من الناس (شخصين أو أكثر) المرؤوسين أو الأفراد، والمقصود بالجماعة هنا (الجماعة المنظمة)، أي الجماعة التي لها تنظيم محدد، ويختلف موقع أعضاؤها

---

(١) انظر موقع هندسة الفكر والحياة -هندسة الحياة - مهارات القيادة - skill stor life. ibda. org - ص ٤٠ أنظر أيضاً كتاب صناعة القائد - د. السويدان - ص ٤٠ -انظر أيضاً كتاب القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي د. سالم بن سعيد القحطاني.

(٢) انظر موقع هندسة الفكر والحياة - هندسة الحياة - مهارات القيادة - skill stor life. ibda. org - ص ٤٠ أنظر أيضاً كتاب صناعة القائد - د. السويدان - ص ٤٠ - انظر أيضاً كتاب القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي د. سالم بن سعيد القحطاني.

(٣) جامعة الملك سعود ط١ - ٢٠٠١ م ١٤٢٢هـ الفصل الثاني. عن خلاصة أعدها العميد الدكتور سعيد بن محمد الغامدي نشرت في العدد ٢٣ من مجلة البحوث الأردنية ذو الحجة ١٤٢٣هـ وعن موقع المندى العربي لإدارة الموارد البشرية www. Hrdi scussion. com.

(٤) د. علي محمد إبراهيم كردي. مهارات القيادة وصفات القائد د أحمد عبد المحسن عساف ص٤ - kenanaonline. com انظر الميشابي. انظر - عبد الوهاب، علي محمد، "مقدمة في الإدارة" معهد الإدارة العامة، السعودية ١٩٨٢ -ص١٠٣. "عناصر القيادة".

طبقاً للمسؤوليات المناطة بهم.. ويكون للجماعة قائد، لديه القدرة على التأثير في الجماعة، وتوجيهها، وتعاونه معها، وتعاونها معه لتحقيق الهدف المشترك، الذي تسعى لتحقيقه. لذا، فالجماعة المنظمة شرط أساسي لوجود القيادة.. ومن غيرها لا يكون القائد قائداً، ومن غيرها لا يتم إنجاز أي عمل، وبدونها تكون إحدى حلقات سلسلة القيادة مفقودة وناقصة، فقوة القائد مستمدة من الجماعة، ويجب أن تكون احتياجاتها موضع الاهتمام وتحفيزها وتشجيعها قدر المستطاع.

ثانياً القائد وعملية التأثير[1]: القيادة فن يحتاج إلى براعة ومهارة وإتقان لكي يخرج بنتيجة ويحقق غاية لا أن يفشل. وهذا يتطلب وجود شخص يمتلك المهارات والمواهب ويحقق التعاون والانسجام بين فريق العمل ألا وهو القائد، إنه العنصر الهام الذي لا غنى عنه في سلسلة القيادة. أما التأثير فإن كل التعريفات السابقة للقيادة، تصورها على أنها عملية تأثير إيجابي، يقوم به شخص "القائد" نحو أشخاص آخرين (المرؤوسين) بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين ولتحقيق عملية التأثير الإيجابي، يلزم أن يتحلى القائد بالمهارة في فن القيادة، ويستخدم وسائل التأثير القيادي القائمة على "الرضاً، وليس على "القهر" أو "الإكراه"، وهذه العملية يجب أن تكون بطريقة مهذبة ومقنعة لكي تحظى بالاحترام والتقدير وتكون قابلة للتطبيق (لأن النتائج تتحقق في حالة الإقناع بطريقة أفضل وأيسر من أن يكون الدافع لها الإجبار والإكراه والقسر)[2].

المطلب الثاني: المهارة في فن القيادة:

إن تحلي القائد بالمهارة في فن القيادة، يظهر من خلال أربع خصائص أساسية:

أ - **القدرة على استخدام القوة**، بطريقة مؤثرة ومسؤولة. ب - القدرة على تفهم "أن قوى التحفيز للبشر"، تختلف من وقت لآخر، وباختلاف المواقف. ج - القدرة على

---

(١) أساسيات في القيادة والإدارة- تأليف الدكتور هايل عبد المولى طشطوش- دار الكندي للنشر والتوزيع- إربد- الأردن- الطبعة الأولى ٢٠٠٨ ص١٩- ٢٠. انظر موقع هندسة الفكر والحياة- هندسة الحياة- مهارات القيادة- skill stor life. ibda. org– انظر أيضاً كتاب صناعة القائد.

(٢) المراجع السابقة.

الخلق والإبداع. د- القدرة على التصرف بأسلوب يخلق المناخ، الذي يساعد على استجابة الأفراد للتحفيز.

ب. **وسائل التأثير القيادي (التحفيز)**: تتعدد وسائل التأثير، التي يمكن أن يستخدمها القائد، للتأثير في الجماعة. فقد يكون التأثير عن طريق الوسائل الآتية:

(١) منح المكافآت على الجهد المبذول، وتلقى هذه الوسيلة استجابات جيدة، لدى أفراد الجماعة، تتمثل في رضاهم وارتياحهم لتقدير القائد لمجهوداتهم.

(٢) إظهار القائد خبرته ومهارته، إذ من المحتم أن يكون القائد على مستوى أعلى من مرؤوسيه خبرة ومهارة، لكي يكتسب احترامهم ويصبح له قوة تأثير عليهم.

(٣) تنمية قدرات أفراد الجماعة، وزيادة تدريبهم وتشجيعهم، وتوسيع مداركهم، يساعد على رفع الروح المعنوية، وبالتالي سهولة التأثير فيهم.

(٤) التأثير الشخصي، النابع من تمتع القائد بصفات وخصائص تثير إعجاب المرؤوسين به، ورغبتهم في إرضائه والتشبه به، بل قد يتخذونه قدوة لهم.

(٥) تأثير التقاليد، مثل طاعة الحاكم أو الأب، أو أي شخص آخر في مركز السلطة.

(٦) الخوف من العقوبات، والأذى النفسي أو الجسماني، له تأثير كبير في توجيه تصرفات المرءوسين، في اتجاه معين.

(٧) تأثير الشرعية: قد يتقبل الأفراد نفوذ القائد، نظراً لاعتقادهم أن لديه الحق في القيادة، وعليهم واجب طاعته.

ج- **نتائج عملية التأثير**: وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله، في قيادة الجماعة، بمدى قوة وسيلة التأثير وفاعليتها، التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكها. فقد تستهدف وسائل التأثير في الجماعة، إحداث تغيير في سلوك أفرادها، من دون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة، ويطلق على عملية التأثير هذه، محاولة القيادة (Attempted Leadership). وقد تؤدي وسائل التأثير إلى تغيير سلوك الجماعة، في الاتجاه المرغوب، نتيجة للجهود التي بذلها القائد، ويقال هنا، بأن وسائل التأثير، أدت إلى ما يسمى بالقيادة الناجحة (Successful Leadership)، وأخيراً، قد يكون التغيير

الحاصل في سلوك الجماعة، قد تم فعلاً نتيجة لتوجيه القائد لأفرادها، فضلاً عن تمكينهم من إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم كجماعة، مما يوفر لديهم الاقتناع بالقائد، وثقتهم به، واطمئنانهم إلى قيادته، ويقال هنا، إن وسيلة تأثير القائد في الجماعة كانت فعالة، وتسمى القيادة هنا، بالقيادة الفعالة[1] (Effective Leadership).

ثالثاً: تحقيق الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة، تحقيق الأهداف المشتركة، والمرغوبة لدى الجماعة. وعملية التحقيق تتم من خلال ممارسة القيادة من قبل القائد وإلا فما فائدة التأثير في المرؤوسين وإقناعهم. وتبرز صعوبة تحقيق مثل هذه الأهداف، إذا تعارضت أهداف القائد، مع أهداف الجماعة وأفرادها. وتكمن كفاءة القائد في معالجة هذا التعارض، بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف، وصولاً إلى الأهداف المطلوبة، التي تستهدفها عملية التأثير.

وعملية التأثير التي يمارسها القائد، لا يقصد بها التأثير في الآخرين، لاستغلالهم لغايات غير مفيدة لهم، أو مفيدة لقائدهم فقط، بل هي عملية توجيه التابعين، والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف المشتركة، والمرغوبة له وللجماعة. من كل ذلك، يتضح أن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية، تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة، بين القائد وباقي أعضاء الجماعة، التي يقودها. ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة، ورغبة الجماعة في الانقياد له لإشباع حاجاتها. وأنه لا مجال لوجود القيادة من دون أتباع، وأن بروز القائد في الجماعة وبقاؤه، مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه، وأن هذا الهدف، هو نقطة الالتقاء المهمة، بين القائد والجماعة ومجال نشاطها وطبيعة تكوينها[2]:

---

(١) انظر موقع هندسة الفكر والحياة -هندسة الحياة - مهارات القيادة - skill stor life. ibda. org— انظر موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية www. Hrdi scussion. com -انظر كتاب القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي - د. سالم بن سعيد القحطان - مرجع سابق.

(٢) القيادة وتعاريفها وعناصرها - هندسة الفكر والحياة - مهارات القيادة - ١ - نيسان ٢٠١٢ موقع - skill. stor lhfe. ibdaa٣. org أساسيات في القيادة والإدارة - تأليف الدكتور هايل عبد المولى طشطوش- دار الكندي للنشر والتوزيع- إربد- الأردن- الطبعة الأولى ٢٠٠٨ ص١٩- ٢٠- انظر موقع هندسة الفكر والحياة- هندسة الحياة- مهارات القيادة- skill stor life. ibda. org- أنظر أيضاً كتاب صناعة القائد

ويرى بعض الباحثين أن عناصر القيادة تتضمن:

١ - وجود قائد قادر وفاعل وبارع وقادر على الإقناع.

٢ - لدية قدرة في تحديد الأهداف وترتيبها وفق الأولوية.

٣ - وجود فريق عمل يسمى النخبة يساعد القائد في اداء مهامه.

٤- اختيار الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف بما ينسجم مع القدرات والإمكانيات الحقيقية.

٥ - تعريف دقيق للمواقف التي تواجه القائد.

٦ - اتخاذ قرارات لمواجهة تلك المواقف وحل الإشكاليات المصاحبة لها.

٧ - قيم وقواعد ومبادئ عليا تنظم عملية ممارسة القيادة[١].

كما يرى آخرون أن القيادة: هي فن يكتسب وينمى ويمارس بالخبرة والمهارة والتدريب والتعليم والمتابعة ليصبح القائد مؤهلا ومدربا على الأساليب الصحيحة في القيادة، وتلعب الرغبة لدى الفرد دورا هاما في اكتسابه المهارات القيادية وإتقانه لها[٢].

ويضيف د. هايل طشطوش إلى العناصر السابقة إن القيادة هي (فن): وان الفن يحتاج إلى براعة ومهارة وإتقان لكي يخرج بنتيجة وغاية لا أن يفشل، وهذا يقودنا إلى الحديث عن الشخص الذي يمتلك هذه المهارات والمواهب ألا وهو (القائد)، وهو ما يحقق عنصر هام وهو الانسجام والتعاون بين فريق العمل. ٢ - التأثير. ٣ - الأفراد. ٤ - الأهداف. ٥ - الإقناع. ٦ - القائد[٣].

ويرى الدكتور علي محمد عبد الوهاب أن العناصر التي تؤثر على عملية القيادة (كما يوضح الشكل الآتي) إلى ثلاثة عناصر: ١- القائد. ٢- جماعة العمل. ٣- الموقف. وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر[٤] وكما يوضح

---

(١) ماهية القيادة ومفهوم القائد - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - www.hrdiscission.com.

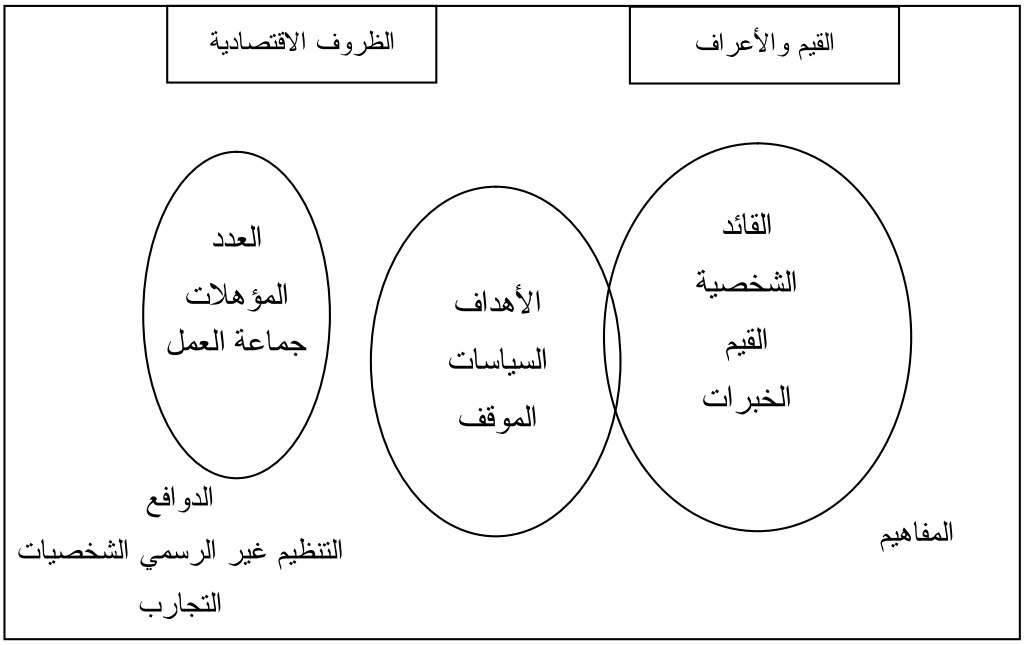
(٢) للمزيد من المعلومات يمكن مراجعة: أحمد عبد ربة بصبوص، فن القيادة في الإسلام، مكتبة المنار، الزرقاء، الأردن، ١٩٨٩، ص١١.

(٣) أساسيات في القيادة والإدارة - د. هايل طشطوش ص١٩ - ٢٠.

(٤) علي محمد عبد الوهاب - مقدمة في الإدارة - معهد الإدارة العامة - السعودية - عام ١٩٨٢م - ص١٠٣.

الشكل التالي:

شكل رقم يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة:



المصدر: د. علي عبد الوهاب، "مقدمة في الإدارة" ص١٠٣.

أما عناصر القيادة في القائد نفسه فمن أهمها الإصرار - التخطيط السليم[١].

المطلب الثالث:

خمسة عناصر ينبغي على القادة غرسها في نفوس الأعضاء، وهي:

١ - تحكم بمسار الوقت، وأمسك بزمام الأمور، ولا تدعها تتحكم بك، وأنفق كل ثانية في خدمة العمل الهادف.

---

(١) اتحاد المدربين العرب - موقع www. Arab trainers .rg.

دليل التدريب القيادي - د -هشام الطالب - ص٥٧.

ركّز على الإنجازات الحقيقية الملموسة. اهتم بالنتائج أكثر من اهتمامك بالعمل ذاته، وحاول ألا تفقد الصورة الكلية بالانهماك في العمل بل تطلع نحو الخارج والأهداف الكبرى.

٢ - نمّ عوامل القوة ولا تنمّ عوامل الضعف، سواء فيما يتعلق بك شخصياً أو في ما يتعلق بغيرك. تعرّف على نقاط القوة والضعف لديك، واقبل بها، وكن قادراً على تقبّل أفضل ما عند الآخرين دون الشعور بأنهم يهددون مركزك.

٣ - تمحور في عملك حول مجالات رئيسية محدودة وقليلة، والتي من شأن العمل الجاد المتسق فيها أن يأتي بنتائج كبيرة. افعل ذلك بتحديد الأولويات والالتزام بها.

٤- ضع ثقتك الكاملة بالله سبحانه وتعالى، وكن طموحا في ما تصبو إلى تحقيقه، ولا ترضَ بالسهل الممكن القليل، وطالما كنت تعمل في سبيل الله فلا تخش غير الله[١].

المطلب الرابع : العناصر الأساسية لظاهرة القيادة:

يمكن مما سبق تحديد العناصر الأساسية لظاهرة القيادة على أنها؛

١ - عبارة عن عملية: حيث إنها ليست سمة أو صفة يتحلى بها القائد، وإنما هي نتيجة للتفاعل بين القائد وأتباعه فالقائد يؤثر ويتأثر بأتباعه، والقيادة ليست علاقة خطية في اتجاه واحد أيضاً فهي متاحة لأي شخص وليست محصورة في القائد الرسمي.

٢ - تتضمن التأثير: كيفية تأثير القائد في أتباعه فلا يمكن تصور وجود القيادة بدون القدرة على التأثير إذا التأثير يلعب دوراً كبيراً في شخصية القائد..

٣ - تظهر داخل الجماعات: وهي المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة، وتتضمن القيادة التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك..

تشتمل على هدف يراد تحقيقه: توجيه الأفراد لتحقيق هدف أو غاية مشتركة.

٤ - وعلى الرغم من وجود رابط دقيق بين القادة والتابعين إلا إن القادة هم الذين يبادرون غالباً في تكوين العلاقة ويستخدمون رابط الاتصال ويتحملون عبء المحافظة على العلاقة وليس من الضروري أن يكون القادة أعلى أو أفضل من التابعين[٢].

---

(١) دليل التدريب القيادي - د -هشام الطالب - ص ٥٧.

(٢) موسوعة إدارة فريق العمل الناجح

management- of- successful- work- teame- enc. html.. http: www. Abahe. Co. uk /

فالقيادة إذاً عبارة عن عملية تظهر داخل الجماعات، وتتضمن التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك. يراد تحقيقه.

المطلب الخامس: من أين تأتي عناصر القيادة[1]:

يعرف أريك هوفر القائد بأنه شخص عملي وواقعي ولكن عليه أن يتحدث بلغة المثاليين. ويرى جاك تيلور وهو متخصص في الإدارة أن القائد يجب أن تتوافر فيه خمس خصائص: ١- الخيال والذكاء فوق المتوسط. ٢- قدرات واهتمامات واسعة. ٣- المهارة في التواصل الكتابي والشفهي. ٤ - التكيف الاجتماعي مع المعرفة بالطبيعة الإنسانية. ٥ - قدرة إدارية كبيرة لمتابعة مشروع من بدايته لنهايته.

يقول الأخصائي ادوارد س. شيلة في إحدى كتابات عن الإدارة القائد محفز، شخص يدفع الآخرين للعمل، مركز يستلهم منه الآخرون القوة، محور تدور حوله كل أشكال التعاون الأخرى. ويؤكد الفريد ك. مارو وهو مدرب لمهارات الإدارة على الإنسانية في القيادة، يقول مارو القيادة لا تتميز بالسيطرة بل بالخدمة. أنها مهارة تتضمنها عملية تواصل ذات اتجاهين هي عملية تقييم مستمر.

ولعل القائد الناجح يجب أن يركز على ما يلي:

١ - التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه.

٢ - الزمن هو استثمار المستقبل.

٣ - أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة.

٤ - تنمية وتطوير مرءوسيه.

٥ - تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صحية.

٦ - تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين.

٧ - الرقابة لعدم الوقوع في الأخطار مستقبلاً.

---

(١) www. hrdiscussion. com القيادة الإدارية- فهد بن عمر- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

٨ - يعالج الصراعات التنظيمية بالمواجهة والفهم والإدراك الترشيدي. معرفة سبب الخطر لديه وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء نية[١].

وعلى الرغم من وجود رابط دقيق بين القادة والتابعين، إلا أن القادة هم الذين يبادرون غالبا في تكوين العلاقة ويستخدمون رابط الاتصال ويتحملون عبء المحافظة على العلاقة، وليس من الضروري أن يكون القادة أعلى أو أفضل من التابعين.

ملاحظة هامة: يمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين، فالقائد يؤثر في أتباعه ويتأثر بهم، وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم. ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثراً (انطباعاً) كبيراً في سلوك المرؤوسين وعاداتهم (القدوة) حيث أن عمل القائد "صمتاً أو علانية" يعمل على تفسير الخطط والسياسيات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثالاً يقتدي به المرؤوسون في سلوكهم وتصرفاتهم. "ومما لاشك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية في المؤسسة، ويتصف القائد بأنه يعمل جاداً في تحسين مقدرته على الإلمام والتبصر في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم"[٢].

(١) جاري ديسلو - أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة - دار المريخ للنشر - الرياض - السعودية - ١٩٩١م - ص٥٥١. للمزيد انظر إبراهيم عبد الله المنيف - الإدارة (المفاهيم، الأسس، المهام) - دار العلوم للطباعة والنشر - الطبعة الثالثة ١٩٨٣م - ص١٦٩. انظر أيضاً.

(٢) المدخل لإدارة الأعمال /أسس ووظائف/ كامل محمد المغربي -١٩٧٤م - عمان - الأردن ص٢٣٥ -٢٣٦.

الفصل الثالث

أركان القيادة

(الرؤية المستقبلية – الأتباع المخلصون– التشجيع والتحفيز).

المبحث الأول: الركن الأول: الرؤية المستقبلية

إن القائمين على إدارة العمل وخاصة المؤسسات الكبرى يحتاجون إلى التخطيط البعيد المدى لتطوير أعمالهم والرقي بها والتقدم الدائم نحو أهدافها، وارتياد آفاق المنافسة والإبداع والابتكار، وعلى هذا فكل من يتصدى لهذه الأعمال وجب عليه أن يكون لديه إلمام بكيفية بناء الرؤية المستقبلية للعمل الذي هو معني به.

الرؤية كما يصفها معجم المصطلحات الإدارية هي جزء مهم من عملية التخطيط الإستراتيجي يحدد طموحات المنظمة وما ترغب أن تكون عليه في المستقبل، وبعبارة أخرى هي إعلان رسمي يتعلق بما تحاول الشركة أو المؤسسة تحقيقه على المدى المتوسط والطويل"[1]. "يقول كوزس بوسنر" أحد علماء الإدارة الممارسين (الرؤية عبارة عن تصورات ذهنية في العقل من خلال انطباعات وأمثلة، وهذه الصورة تصبح حقيقة إذا عبّر عنها القادة بمصطلحات ملموسة لمساعدتهم مثلما يفعل المهندس الدني في رسوماته[2].

ويقول نابليون: لا يستطيع أحد أن يقود أفرادا دون أن يقوم بتوضيح المستقبل الخاص بهم فالقائد هو بائع الأمل[3].

---

(١) الخبرة والرؤية المستقبلية - أحمد عبد اللطيف البحر - جريدة الأيام - العدد ٨٥٤٣ - الخميس ٣٠ آب ٢٠١٢/ ١٢ شوال ١٤٣٣هـ - www. Alayam. Com .

(٢) المرجع السابق.

(٣) عن كتاب صناعة القائد - د. محمد طارق السويدان - باشرحبيل - ص٦٩.

المطلب الأول: تعريف الرؤية:

والرؤية كما يعرفها الدكتور طارق السويدان: هي صورة ذهنية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة، إنها القدرة على الرؤية إلى ما بعد الواقع، أي القدرة على أن نبدع ونخترع ما لم يوجد بعد، كي نصل إلى ما لم نصل إليه بعد، إنها القدرة على أن نعيش من خلال خيالنا بدلاً من أن نعيش من خلال ذكرياتنا[1]. وعليه يمكن تعريف الرؤية في أنها صورة نرسمها في أذهاننا للمستقبل الذي نريده للمنظمة أو المؤسسة التي نعمل فيها.

ومن المهم في هذا المقام أن نتذكر أن الرؤية تفقد معناها وتصبح فارغة إذا لم ترتبط بخطة عمل وأهداف واضحة المعالم وقابلة للتنفيذ. إن الدور الأعظم للقائد هو بلورة الرؤية والأهداف السامية البعيدة، وبما أن تعريف القيادة هو تحريك الناس نحو الهدف، فأي قيمة للقيادة إذا لم يكن الهدف واضحاً وسامياً، وفي أي اتجاه سيتحرك إذا لم تنضح الرؤية.

المطلب الثاني: كيف تحقق الرؤية المستقبلية:

يقول ديف لافنسكي: ما الذي تعنيه أن تكون قائداً ذا رؤية؟

أ - يتطلب امتلاك الرؤية في عالم الأعمال أن يكون لديك تصور واضح عما تريد تحقيقه في المستقبل.

ب- وأن تحدد الخطوات اللازمة لجعل شركتك أو مؤسستك تحقق أهدافك وطموحاتك، وإن بلورة رؤية خاصة بمؤسستك أمر يتطلب الانضباط والإبداع.

ج - كما ينبغي على القائد أن يتمتع بالشغف وقوة الإرادة.

د - وأن يكون مثقفاً بما فيه الكفاية لتحقيق أهدافه طويلة الأجل.

هـ- وعلى القائد أن يلهم فريقه ليكرسوا طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

و - كما يجب عليه أن يتيح الفرصة للرؤية المتبادلة[2].

---

(١) المرجع السابق - ص٦٩ - ٧٠.

كيف تحقق الرؤية المستقبلية لشركتك - ديف لافنسكي - فوربس الشرق الأوسط.

www.Forbes middleeaste. com

- يقول وليام كوهين: أنجح الفرصة للرؤية المتبادلة، فلابد أن تتجول لتعرف فعلاً ما يدور حولك لتصلح الخطأ وتفيد من الصواب، وأنت في الوقت ذاته تحتاج لأن يراك الآخرون، فهذا يتيح المزيد من الفرص للحديث مع أفراد مجموعتك وحفزهم. ويقول أيضاً روج لرؤيتك: لن يتبعك أحد لمجرد رغبتك في القيادة، إذ لابدً أن تكون لديك فكرة واضحة عن الهدف الذي تريد من المجموعة بلوغه وحينئذ عليك أن تروج لهذه الفكرة بين أفراد جماعتك وإقناعهم بسمو هدفك[1]. وفي ختام هذا الموضوع: على القائد أن يحذر أن تصل مؤسسته إلى قمة النجاح وأنه لم يحدد بعد القمة الأخرى والتي سيواصل التسلق نحوها. (وليعلم أن أهم شروط نجاح الرؤية المستقبلية والوصول إليها هو العقول المبدعة، والمنفذون المتحمسون، والتنظيم الفائق، وكلما توفر ذلك فسيؤمن مؤسسته لمدة عقد من الزمن على الأقل)[2].

المطلب الثالث: صفات الرؤية المستقبلية:

تشير الدراسات إلى أن الرؤية الجيدة للمستقبل يجب أن يتوفر فيها بعض الصفات نذكر من أهمها[3]:

١ - **توضيح صورة المستقبل المنشود:** إن من أهم ما يقوم به القائد هو أن يضع الأهداف التي يسعى لتحقيقها ويرسم لأتباعه صورة المستقبل الذي يريد الوصول بهم إليه فهو يبلور الرؤية والأهداف السامية ويشحنهم بالرغبة في تحقيق هذه الأهداف والوصول إلى هذه الغايات.

٢ - **الرؤية المستقبلية الواضحة:** هي التي تحفز الإنسان على الاستمرار في السير نحو الهدف رغم الصعوبات فهذا نوح عليه السلام أمضى ألف سنة إلا خمسين يدعو قومه، وحين رأى بحكمته ونفاذ بصيرته أن لا فائدة ترجى منهم دعا على قومه

---

(١) فن القيادة- وليام آ. كوهين- مرجع سابق- الفصل الأول- (ثلاثة إجراءات تتخذها متى استطعت.

(٢) صناعة القائد المرجع السابق - ص٧٠.

- الإدارة واستشراف المستقبل - مقالة للدكتور طارق محمد السؤيدان - على موقع tarq-alswaidan بتصرف- نشرت بتاريخ ١٦ أيار لعام ٢٠١٣ م ٣

قائلاً: ﴿إِنَّكَ إِن تَذَرْهُمْ يُضِلُّوا۟ عِبَادَكَ وَلَا يَلِدُوٓا۟ إِلَّا فَاجِرًا كَفَّارًا﴾ [نوح: ٢٧]. كانت الرؤية المستقبلية واضحة عند نوح عليه السلام لذا كان القرار بالدعاء عليهم سهلاً وحكيماً، واستجاب الله عز وجل لدعائه والمثل المشابه والمعاكس هو قول الرسول ﷺ لملك الجبال الذي أراد أن يطبق الأخشبين على أهل الطائف بل أرجو أن يخرج من أصلابهم من يعبد الله وحده لا يشرك به شيئاً [1]أخرجه مسلم إن استشراف المستقبل يحتاج لنفاذ بصيرة وبعد نظر وتقدير كل الاحتمالات والاستعداد لأسوأها.

٣ - **وضوح الهدف وتحفيزه للناس:** إن من أبرز الأزمات التي يعاني منها الإنسان المعاصر عجزه عن تحديد الغاية النهائية لأنشطة البشر فالغرب لا يدرك هذه الغاية لبعده عن الدين والمسلمون ضاعوا في زحمة المشاغل اليومية والبعد عن الدين، فأصبحنا نعيش في غفلة عن دورنا في هذه الحياة.

٤- **التحلي بروح التفاؤل والصبر:** على القائد أن يتفاءل بإمكانية تحقيق الأهداف التي يضعها ويبث روح التفاؤل هذه بين أتباعه. والتخطيط للمستقبل يتطلب الصبر وعدم التعجل في تحقيق الهدف، فالأهداف بعيدة المدى لن تتحقق بين ليلة وضحاها[٢].

٥ - **على مستوى عال من الانجاز والمثاليات:** التناغم بين الرؤية وتنفيذها: تمثل الرؤية الهدف الذي تضعه المؤسسة لتحقيقه، ويتمثل تنفيذ هذه الرؤية في اتخاذ الخطوات اللازمة لتحقيق هذه الغاية، وعلى القائد التركيز على كلا هذين الجانبين وأن يحرص على إيجاد التناغم بينهما عن طريق إيضاح التوجيهات لفريقه لتنفيذ الرؤية، إلا أن التركيز على الرؤية لوحده لن يحقق التحفيز المرجو، فعلى القائد أن يفهم طبيعة أفراده وأن يدرك ما يحفزهم، ومن الضروري جداً خلق بيئة يستطيع أفراد

---

(١) رواه مسلم- صحيح مسلم كتاب الجهاد والسير- باب ما لقي النبي ﷺ من أذى المشركين والمنافقين (١٧٩٥) من كتاب شرح النووي على مسلم- دار الخير- ١٩٩٦- ١٤١٦هـ ص٤٨٦ .

(٢) الإدارة واستشراف المستقبل- مقالة للدكتور طارق محمد السؤيدان- على موقع- tarq-alswaidan بتصرف- نشرت بتاريخ ١٦ أيار لعام ٢٠١٣م.

المجموعة فيها الوصول لأفضل مستويات الأداء، وهذه البيئة الإيجابية تقرب رؤية القائد إليهم وتجعلها أكثر واقعية بالنسبة إليهم[1].

كيف يمكن للقائد تطبيق رؤيته على أرض الواقع:

أ- يمكن للقائد تطبيق رؤيته حين يتخذ الخطوات اللازمة لإنجاز أهدافه وعليه تكوين وتدريب فريق العمل لهذا الهدف.

ب- إن المهارات وحدها ليست كافية لتحقيق النجاح وعلى القائد اكتشاف المواهب وتوظيفها بحيث تكمل بعضها البعض في تقدم المؤسسة.

ج- لابد من التمتع بمستوى عال من الانضباط عند تطبيق الرؤية (والانضباط هو أن: يلتزم القائد بتحقيق أهدافه حتى وإن كثرت العقبات والتحديات).

د- وعلى القائد أن يتحمل المسؤولية الكاملة عن أفعال وقرارات فريق عمله.

هـ- القائد الذي يتحلى بالرؤية يعمل على تطبيقها في الواقع عن طريق رسم خطة إستراتيجية واضحة للمستقبل وتفصيل حيثيات الهدف المراد تحقيقه، ومسؤوليات كل فرد من أفراد طاقم العمل أثناء هذه العملية، وعلى القائد أن يطلع أفراد الفريق على كل جديد وأن يحتفل معهم بكل النجاحات مهما كانت صغيرة[2].

(١) صناعة القائد- مرجع سابق- ص٩٤ بتصرف.

دورة في استشراف المستقبل د. طارق سويدان المصدر الإبداع- شبكة ينابيع تربوية نشرت في ١٦/ أيار/ ٢٠١٣.

(٢) انظر أيضاً رؤية مستقبلية لتطوير العمل- أحمد السيد الكردي موقع كنانة أون لاين وللمزيد الموقع فور بيس الشرق الأوسط ومقال لعمر اليافي موقع ومنتدى المميزون ومقال لد. غانم عدوان الجميلي جريدة الرياض العدد ١٥٧٠٧ الأحد ٢٦ يونيو ٢٠١١ www. yanabeea. net .

المبحث الثاني- الركن الثاني: الأتباع المخلصون:

لكل قائد أتباع، ويشكل الأتباع المخلصون الوجه المكمل للقائد. إذ من دونهم لا يستطيع القائد تنفيذ مخططاته وتحقيق الأهداف المستقبلية

المطلب الأول: القادة والأتباع:

التابع تال- وخادم ومشايع ومؤيد- تبعه سار خلفه- وافتدى به- وفعل مثل فعله وأتبعه به ألحقه. قال تعالى: ﴿إِنَّا كُنَّا لَكُمْ تَبَعًا﴾[1].

والأتباع عموما هم الجماهير والمرؤوسين وأفراد المجموعة.

إن عملية القيادة كما مرَ معنا لا تقوم إلا إذا وجد من يقود وهو "القائد" ومن يقادون "الأتباع" ووجود هدف مشترك يتطلب تحقيقه. إن عملية القيادة ليست صفة يتحلى بها القائد، وإنما هي نتيجة للتفاعل بين القائد وأتباعه فالقائد يؤثر ويتأثر بأتباعه.

يقول وارين بلانك: الأتباع هم العنصر الأساسي الذي يحدد كل القادة في كل المواقف، الأتباع هم الخلفاء الذين يمثلون الوجه الآخر والضروري لعملية القيادة. والشيء الوحيد الذي يشترك فيه معظم القادة وجود أتباع مخلصين. فكما أن النجار لا يستطيع أن يعمل دون مطرقة ومنشار ومسمار كذلك القائد لا يستطيع أن يقود بدون أعوان[2].

ويقول أيضاً: القائد يكون قائداً عندما يكون لديه أتباع. معظم القادة لهم أتباع مخلصون وهنا يترتب على القائد أن يلتزم شروطاً وخصائص مميزة تستلزم من الآخرين أن يتبعوه متحببين في طاعته.

القائد لا يحقق شيئا من دون الآخرين فلابد أن يستعين برجال أكثر موهبة في مجال

---

(١) انظر المعجم الوسيط- ومعجم الرائد- انظر موقع المنبر. مقاييس اللغة ٣٦٢/١ سورة إبـــراهيم الآية ٢١ www. Alminbar. net.

(٢) محاضرات في النظرية السياسية- د. كمال الأسطل- جامعة الأزهر بغـــزة ١٩٩٨ -١٩٩٩م. والأعوان هم المؤمنون بالقائد والذين يعتقدون بأن علاقتهم به لا تنبع من وجوده في أعلى قمة.

ما، وقد حفر (اندرو كارنيجي) على شاهدة قبره (هنا يرقد شخص كان يعرف كيف يجمع حوله رجالا أكثر براعة)[1].

أهمية الأتباع: لا يمكن لقائد أن يتميز دون أن يكون له أتباع مميزين، وذلك لان الأتباع هم المسؤولون عن تنفيذ ما يضعه القائد من خطط للوصول إلى الهدف. فإذا كان الأتباع عاجزين عن تنفيذ الخطة التي أبدع القائد في وضعها تكون النتيجة فشلاً ذريعاً للقائد والهدف.

المطلب الثاني: هل لكل قائد أتباع:

نسمي الفرد قائدا بمعنى استعداده للقيادة وتوافر الصفات القيادية لديه ويتحول إلى قائد فعلي عند ما يحصل على أتباع يسيرون وراءه وعلى منهجه. (ولذلك لا نقر ما قاله بلانك بأن القائد لا يكون قائداً إلا بوجود أتباع له.

ألا ترى أن بعض الأنبياء عليهم السلام لم يتبعهم أحد كما جاء في الحديث الشريف (فالعيب في الناس الذين لم يقبلوا الهدى)[2]. وهنا نريد أن نفرق في حديثنا بين نقطتين؛ (بين الشخصية القيادية وبين القائد الفعلي الذي له أثر في الواقع).

أما النقطة الأولى وهي الشخصية القيادية فقد توجد شخصية قيادية فذة غاية في الذكاء، وقمة في القدرات والإمكانيات، ولكن ليس لديها أتباع مخلصون، ومن أمثلة ذلك بعض الأنبياء عليهم السلام الذين لم يتبعهم أحد، كما قال رسول الله ﷺ في الحديث عن ابن عباس رضي الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ: «عرضت علي الأمم، فجعل يمر النبي معه الرجل، والنبي معه الرجلان، والنبي معه الرهط، والنبي ليس معه أحد»[3].

إذاً قد توجد شخصية قيادية ولا يوجد لها أتباع، أما أن توجد قيادة عملية مؤثرة في الواقع ومغيرة له بشكل كبير - تنفيذها النقطة الثانية من حديثنا - فلا بد من وجود

---

(١) فن القيادة - ويليام كوهن مرجع سابق الفصل الأول صفات الموهوبين.

(٢) صناعة القائد - مرجع سابق - ص٧٦ بتصرف.

(٣) ورواه البخاري في كتاب الطب باب ما لم يرق (٥٢١١) أخرجه البخاري (٥٧٦٥)/١٦٣ وأحمد (٢٤٤٨) /٢٧١ عن ابن عباس رضي الله عنهما.

أتباع حوله، يلتفون حوله، ويقتنعون برؤيته، ويؤمنون بضرورة ويساعدونه على الوصول إليها في أرض الواقع، وبالتالي يصح أن نقول [الأتباع] هم صانعو قيادته، لذلك فإن تفاعلهم معه واستجابتهم إليه أمر ضروري لا بد منه؛ حتى تتجسد القيادة على أرض الواقع وفق مبدأ توزيع الأدوار، إذ يكون هو النجم الطالع في الجماعة وهم يطوفون حوله، ويحققون له سلطته ونفوذه، وتأثيره في تسيير عجلة العمل إلى الأمام.

يقولون: "إن الطائر يحتاج إلى جناحين ليطير"، ولكننا عندما نتمعن في هذين الجناحين نجدهما يتكونان من عدد كبير من الريش، ولولا هذا الريش لما تمكن هذا الطائر من الطيران، ويقصد بهذا العدد الكبير من الريش (فريق العمل) المحيط بالقائد، المساعد له على تحقيق المهام.

يقول د. طارق السويدان: "لا تميز لقائد دون أتباع مميزين"[1].

وهكذا يتضح لنا أهمية وجود الأتباع وقيمتهم، ولعل هذا يجرنا إلى السؤال: أيهما أولاً؟ القائد أم الأتباع؟

القائد هو من يوجد أولاً، فالقائد أحياناً هو الذي يصنع الأتباع، وهو الذي يشكل الأتباع، فالقائد يقود ولا يتبع، وإن كان القائد يراعي ظروفهم، بل حتى القيم والمبادئ التي يحملونها، ويرفق بهم حتى يرفعهم إلى مستواه أو مستوى المهمة[2].

المطلب الثالث: العلاقة بين القائد والأتباع:

تربط القادة والأتباع علاقة هادفة لها غاياتها المحددة، وعلى القائد أن يسعى لخير جماعته ورعايتهم، وبحسب نظرية التفاعل بين القائد والأتباع (النظرية التفاعلية) فإن أبعاد القيادة "القائد - التابع - العلاقة الثنائية".

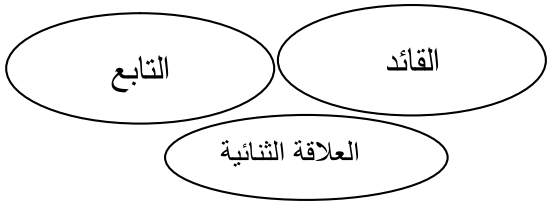
---

(١) صناعة القائد ص٨٦.

(٢) انظر كتاب صناعة القائد ص٧٧ بتصرف c- www. islammemo.c

دليل التدريب القيادي - د. هشام الطالب - مرجع سابق- ص٥٣.

نظرية مسار الهدف - Www.. kau …edu. sa. /files.



وهذه النظرية تجعل العلاقة بين القائد والأتباع هي النقطة المحورية في عملية القيادة، وكانت النظرية التفاعلية تسمى نظرية الارتباط. "ومن معايير تصنيف الأتباع مدى قيامهم بالعمل جيداً مع القائد، ومدى" قيام القائد بالعمل جيداً مع الأتباع وارتباط الخصائص الشخصية بهذه العملية هناك آراء تشير إلى أن علاقة القائد بالأتباع متبادلة، فكما أن القائد يستطيع بدوره قيادة الأفراد نحو هدف معين، كذلك فإن الأتباع الواعون يستطيعون استقطاب أو خلق قائد فعال يليق بهم وبأهدافهم، ويذكر (روبرت كيلي) في كتابه (Follower ship) أربع صفات أساسية للأتباع الفاعلين[1]:

١ - إدارة الذات من خلال:

أ- حسن أدارة المشاعر والتصرفات، ب - التمتع بفكر نقدي[2].

٢ - الالتزام بالأهداف والرؤية وروح الفريق الواحد.

٣ - الشجاعة في الولاء والدفاع عن المجموعة من جانب، وفي الاعتراض على القائد في كل ما يخالف الأخلاق أو القوانين من جانب آخر.

٤ - الكفاءة المهارية وتعني التمتع بالحرفية العالية في العمل، مع ضرورة التطوير الدائم للمهارات في سبيل تحقيق الأهداف.

المطلب الرابع: الشروط التي يجب توفرها في الأتباع:

على الأتباع:

أ- التفكير في منهج القائد وتوجهاته وأوامره وتحليلها للتأكد من توافقها مع القيم

---

(١) art of follower ship وكتابfollower ship التابع والقائد أيهما أهم - سعيد الربيعان.

(٢) موقع سهارى ٢٣-٣-٢٠١٣ - للمزيد انظر كتاب ٨٥ - انظر دليل التدريب القيادي - د. هشام الطالب - مرجع سابق - ص ٥٣.

والمبادئ الصحيحة، فلا يكونوا إمعة يتبعون القائد دون تفكير ويطيعونه طاعة عمياء[1].

ب- على الاتباع امتلاك روح المبادرة واتخاذ الإجراءات الصحيحة وعدم انتظار الأوامر فقط، ويتم ذلك انطلاقاً من فهمهم للمنهج والخطة والرؤية والقيم.

ج- تصحيح مسار القائد إن انحرف عن الرؤية أو القيم أو المبادئ التي اتبعوه من أجلها[2].

المطلب الخامس:

خطوات أربع تجعل الناس يتبعوك[3]:

أ- أشعر الناس بأهميتهم: سيتبعك الناس عندما تشعرهم بأهميتهم لا عندما تشعر بأهميتك.

ب- روج لرؤيتك: لن يتبعك أحد لمجرد رغبتك بالقيادة، إذ لابد أن يكون لديك فكرة واضحة عن الهدف الذي تريد المجموعة بلوغه، وحينئذ عليك أن تروج لهذه الفكرة بي أفراد جماعتك وإقناعهم بسمو هدفك.

ج- عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك: فهل ترغب في إتباع شخص يسيئ معاملتك؟ ألا تفضل إتباع القادة الذين ينشغلون بأمرك وبمشاعرك ويعاملونك بالحسنى وكذلك يفعل من سيتبعونك.

د- تحمل مسؤولية أفعالك وأفعال مجموعتك: اعترف بأخطائك واعلم أنك مسؤول عن كل ما يفعله أفراد مجموعتك، لذا فعندما يحدث خطأ ما لا تنسى تحمل هذه المسؤولية، وإذا ما حاولت التنصل منها وإلقائها على الآخرين فما عدت القائد.

---

(١) يقول د. طارق السويدان - (وافق - أو نافق - أو فارق) جملة تحد من إبداء وجهة النظر لو خالفت المسؤول، جملة تشعر بأجواء كبت عميقة مما يؤثر سلباً على الكل، وهذا يسبب التعود على الطاعة العمياء، وقديماً قال والتر ليبمان: من اعتاد الطاعة العمياء لا يمكن أن يقنع الآخرين أن يطيعوه انظر صناعة القائد - مرجع سابق - ص٨٦.

(٢) د. طارق السويدان - موقع إبداع- أهمية الأتباع ونوعيتهم .www. ibdaa. net .

(٣) كتاب فن القيادة للدكتور وليام. آ. كوهين - مرجع سابق - الفصل الأول - الموقع الرسمي - قيم من حياتنا - الناشر مكتبة جرير ٢٠٠١ قدم الخلاصة سامح أبو الذهب.

Htt: // www. Wael kfoury world. com

المطلب السادس:

انطباع الناس عن القائد وأثره في نظرة الأتباع للقائد: يميل الناس إلى ربط النجاح والفشل بشخص القائد، لأن ذلك أسهل من ربطهم بمجموعة معقدة من الظروف والأحداث. وعلى الذي يرغب في قيادة الناس أن يراعي هذه النظرة ويفهم انطباعاتهم ويتصرف واضعاً في حساباته توقعات الناس والأتباع.

إن القائد الذي لا يراعي انطباعات الناس وطريقة تفكيرهم ستكون قدرته على إحداث التغييرات المطلوبة في المنظمة ضعيفة، إن لم يفقد قيادته أصلاً.

إن كثيراً من الناس يحكم على أداء قائدهم بناء على تصرفاته وشكله وكلامه وحركاته أكثر من نظرتهم إلى نتائجه وأدائه، واحد الأسباب التي تؤدي إلى هذا الحكم المستعجل هي أن النتائج تأخذ وقتاً طويلاً حتى تظهر إلى ارض الواقع، وبالتالي يلجأ الناس لتشكيل الانطباعات لتشكيل حكم سريع على القائد وفعاليته، وإذا وافقت حقيقة القائد مع الصورة التي في أذهانه، فعندها يعطونه الثقة ويتبعونه.

المطلب السابع: مسؤولية القائد:

هل يلزم أن يكون القائد هو المسؤول؟ كلا فالقيادة تحريك الناس نحو الهدف، وبالتالي فقد يحرك الناس أحد الجنود في وقت حاسم وقد يبادر للقيادة شخص بلا منصب ويتبعه الناس، وعلينا أن نلغي مفهوم أن القيادة مركز تنظيمي أو وظيفي بل كل إنسان يمكنه أن يصبح قائداً في الظرف المناسب، كما فعل خالد ابن الوليد في غزوة أحد قبل إسلامه، عندما استغل فرصة انسحاب الرماة من الجبل فضرب قوات المسلمين من الخلف وطوقهم بفرسانه دون أن ينتظر أوامر قائده، وكما فعل ثابت أبن أرقم في غزوة مؤتة عندما أخذ الراية ودفعها إلى خالد بن الوليد.

يرى الدكتور السويدان أنه لا يوجد العنصر القيادي في الناس إلا بقدر واحد في المائة، فالصحابة الذين يذكرهم التاريخ ٢٥٠٠ بينما عدد الذين حضروا حجة الوداع نحو مائة ألف (١٠٠٠٠٠).

أولاً - هل القائد هو السبب الرئيسي في نجاح أو فشل المنظمات؟

من الطبيعة البشرية تبسيط الأمور المعقدة كمحاولة ربط النجاح أو الفشل بالقائد فقط بدلاً من النظر إلى مجموع العوامل المحيطة والتي بمجموعها أدت على النجاح أو الفشل. وبالتالي يس تحق القائد المدح إذا نجحت المنظمة التي يقودها (حتى لو كان سبب النجاح ظروف خارجية أو خطوات اتخذها من سبقه وجاء الآن وقت أثمارها، وكذلك الحال بالنسبة للومه على الفشل.

ثانياً - فن الإتباع:

يرى الباحثون في فن الإتباع: الاتباع بكسر الهمزة والتاء المشددة.

أ- أن المسؤولية القيادية للقائد لا تنفي المسؤولية الفردية للاتباع، فالناس مساءلون في تقصيرهم "مثلاً أمام القانون" بشكل فردي وليس على ما يفعله قائدهم.

يهتم فن الإتباع بالقدرات الفردية ويدعو للتعلم الذاتي حتى في البيئات غير المشجعة للنمو والتطور، ووفقاً لذلك لم تعد الأعذار والإسقاطات على الظروف أو الدعم مقبولة تماماً. فالتابع الواعي يعرف كيف يضع وينفذ الرؤية التي يعجز القائد أحياناً عن تنفيذها، لذلك فإن دوره مهم للغاية في ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس... وأحياناً يكون التابع أكثر شجاعة من قائده، لأنه لا يملك سلطة أو صلاحية تدعمه، وإنما يتخذ قراراته من منطلق قناعاته ومسؤوليته الشخصية... لذلك نحن بحاجة إلى اتباع أكثر فعالية ووعياً)[1].

ثالثاً - القادة يقودون والأتباع يتبعون:

هل يتم ذلك حقاً أحياناً يتبع بعض القادة أتباعهم وبذلك يتخلون عن مهامهم القيادية وتصبح أفعالهم مجرد انعكاسات لرغبات تابعيهم أو ممارساتهم، ويتوقفون عندئذ عن مهمة تعيين وجهة التحرك، ويسود بين الأفراد الاعتقاد الخاطئ بأن قرارات القيادة شعبية ومقبولة لدى الجميع، هناك سيكتشف الأفراد عاجلاً أم آجلاً إمكانية استغنائهم عن أمثال أولئك القادة[2].

---

(١) التابع والقائد أيهما أهم - سعيد الربيعان - موقع سهارى ٢٠١٣/٣/٢٣ www. Sahary. Ae .

(٢) دليل التدريب القيادي - د. هشام الطالب - مرجع سابق ص٦٠.

رابعاً - خصائص القيادات الوسطى في التعامل مع الأتباع:

القائد الناجح هو الذي يحيط نفسه بقادة:

١ - التأكد من اقتناعهم إعطائهم فرصة أكبر للحوار وإبداء الرأي والنقاش بل حتى الاعتراض وتعديل المسار، فولتير (قد اختلف معك ولكن أعطي عمري لتقول رأيك) - إعطاؤهم مكانة خاصة لا تمنح لغيرهم كمناصب معينة أو المشاركة في دائرة خاصة باتخاذ القرارات (أهل الحل والعقد).

٣ - منحهم حرية اكبر في التصرف وتوفير صلاحيات واسعة لهم لأداء عملهم مع التوجيه والإرشاد والمتابعة.

٤ - خصهم ببعض القضايا والأسرار أو التعامل الشخصي معهم أو منحهم المزايا التي تظهر خصوصياتهم عن غيرهم.

٥ - التجاوز عن أخطائهم الصغيرة عند مقارنتها بمزاياهم أو عطائهم وخدماتهم.

خامساً: خلطة قتل معنويات أي قائد:

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

المطلب الثامن: إعداد الأتباع ودور القائد في التطوير القيادي:

إن صفات الموهوبين من حول القائد تكمل صفات القائد[٢].

إن عملية إعداد الاتباع تكمن في أهميتها في أنها تزرع وازعاً (ضابطه الضمير)، لذلك من يتحلى بأخلاقيات التابع الفعال من المتوقع أن يكون في المستقبل قائداً أكثر

---

(١) صناعة القائد، د. طارق سويدان - فيصل باشراحيل، ص٧٥.

(٢) فن القيادة للدكتور وليام. آ. كوهين -مرجع سابق- الفصل الأول - الموقع الرسمي -.

نزاهة وتواضعاً نظراً لأنه قد مارس الخصال الحميدة دون ضغط مسؤولية مهنية أو صلاحيات إدارية وإنما من منطلق ذاتي بحت. وباختصار أن تتبع لا يعني أن تكون بدرجة أقل من القائد بقدر ما تكون مسؤوليات مختلفة عنه، وهذا الكلام ينطبق على الأسرة والعمل والدولة والمؤسسة وكل كيان يعمل الناس فيه تحت مظلة واحدة.

أ- دور القائد في التطوير القيادي: لكي يقوم القائد بتطوير القادة فهذا يتطلب تركيزاً وتوجهاً ذهنياً مختلفاً تماماً عن الاجتذاب وقيادة الاتباع انه يتطلب عقلية مختلفة.

١ - يمكننا تحقيق النمو لقيادة الاتباع، ولكن إذا كان القائد يرغب في تعظيم قيادته، ومساعدة مؤسسته في الوصول إلى أقصى إمكانياتها فانه بحاجة تطوير القادة، أنها أهم وسيلة لتحقيق النمو المتفجر المستدام.

٢ - إذا طور القائد نفسه فانه يستطيع النجاح الشخصي، وإذا طور فريق العمل فانه سيسعى لتحقيق النمو المؤسسي، أما إذا ركز على تحقيق تطوير القادة فان مؤسسته ستحقق النمو المتفجر المستدام.

إن القائد عندما يجتذب تابعاً واحداً فانه يؤثر في شخص واحد ويحصل على قيمة وقوة شخص واحد لكن القادة الذين يطورون القادة يضاعفون نمو مؤسساتهم، فمقابل كل قائد يطور رؤية يحصلون على قيمة وقوة جميع اتباع هذا القائد، فإذا أضاف القائد عشرة اتباع لمؤسسته سيكون لديه قوة عشرة أفراد وإذا أضاف القائد عشرة قادة فسيكون له قوة عشرة قادة إضافة إلى جميع التابعين والقادة الذين يؤثرون فيه.

٣ - إن الفارق بين الإضافة والمضاعفة وكما قال الدكتور (جول. س. ماكسول) في ((كتابه ٢١ قانوناً لا تقبل الجدل في القيادة)) متحدثا عن التطوير القيادي (القادة الذين يجتذبون الاتباع ينمون بالإضافة، أما القادة الذين يطورون القادة فينمون بالمضاعفة. لذلك اختيار القادة بعيانة معناه البحث على الحافز والقدرة الشخصية.

٤ - أن من أهم الدروس التي ينبغي على القائد البدء بها لتعليم القادة الذين يعملوا على بنائه وتطويره هو درس ((نموذج المعركة)) الذي وضعه الدكتور ويليام. ا. كوهن

والذي نشره في كتابه the new art of the leader[1].

ب- كيف يصبح الاتباع العظام أفضل قادة: نحن جميعاً أتباع، وفيما يمكن أن نفضل التركيز على أدوارنا كقادة في منظماتنا فإن لمعظمنا دوراً في اتباع شخص ما إضافة إلى ذلك، أن خصائص وميزات التابعين العظام تتشابه في مجملها مع تلك الخصائص التي تميز كبار القادة ولا يمثل تطوير مهارات التابعين فكرة سيئة مهما كان موقفك أو موقعك على الهيكل التنظيمي -كن أميناً- كن داعماً- كن مصدر ثقة- أبحث دوماً على الصورة الكبرى- وجه أسئلة جيدة- كن واعياً لاقتراحاتك[2].

ج- أهمية ترك انطباعات إيجابية عند الأتباع: يقول د. طارق سويدان: كل إنسان تقريباً له تصوره الخاص عن القيادة، وبالتالي توقعاته عن القائد، بل حتى تخيله لشكل القائد وتصرفاته، وتشير الدراسات أن الناس يعتمدون كثيراً على هذه التصورات في تحديد نجاح المنظمة، أو إعطاء انطباعهم الأول عن مدى فرصة نجاح شخص ما في قيادتهم، وأحد الأسباب التي تؤدي إلى هذا الحكم المستعجل هي أن النتائج تأخذ وقتاً طويلاً حتى تظهر إلى أرض الواقع، وبالتالي يلجأ الناس إلى الانطباعات لتشكيل حكم سريع على القائد وفعاليته، فإذا توافقت حقيقة القائد مع الصورة التي في أذهانهم؛ فعندها يعطونه الثقة ويتبعونه[3].

وهكذا فمن المهم جداً عليك كقائد أن تهتم بترك انطباعات جيدة في نفوس مرؤوسيك، ولذا احرص على أن تظهر أمام مرؤوسيك بمظهر إيجابي فعَّال، واهتم جداً بمظهرك أمامهم، وكن منتعشاً مفعماً بالطاقة والحيوية خلال تعاملك معهم؛ لينظروا إليك نظرة إعجاب وتزداد ثقتهم فيك.

---

(١) انظر التابع والقائد أيهما أهم- سعد الربيعان مرجع سابق وانظر بحث التطوير القيادي أو ((العظمة القيادية)) لدكتور علاء العظة- مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية عدد يونيو ٢٠١٣ موقع www. gieam. info.

(٢) المصدر. www. arab stock info. com

(٣) صناعة القائد- طارق السويدان وفيصل باشراحيل- مرجع سابق- ص٧٩.

يقول د. طارق سويدان: والإسلام يراعي مثل هذه النظرة، فهي طبيعة إنسانية، ولذلك كان النبي ﷺ والخلفاء الراشدون يختارون السفراء من بين الصحابة أصحاب الشكل الجميل أو الطول والمظهر الحسي، كإرسال المصطفى ﷺ دحية الكلبي إلى هرقل، بينما أثبت التاريخ أن أشخاصاً ليسوا بهذه المواصفات هم من القادة الأفذاذ كأبي بكر وعمر رضي الله عنهما[1].

ومن الأمثلة على ذلك أيضاً: مراعاة الصحابة ﷺ لمثل هذه الانطباعات، فقد طُلب من أسامة بن زيد رضي الله عنهما أن يكلم بعض الأمراء حول أمر ضجروه منه، فقال: (إنكم لترون أني لا أكلمه؟ إلا أُسمعكم إني أكلمه في السر دون أن أفتح باباً لا أكون أول من فتحه)[2].

فها هنا وضح هذا الصحابي الجليل لهؤلاء الشكاة أنه يقوم بالفعل بنصح هذا الأمير، ولكن في السر؛ حفاظاً على هيبته وانطباع الناس عنه؛ وحتى لا تفتح أبواب الفتنة.

وهكذا فالحذر كل الحذر أن يأخذ أتباعك انطباعاً سلبياً عنك؛ وإلا فقد تفتح أبواب الفتنة بأن يظهر في هؤلاء الأتباع من هو غير مقتنع بك، ويراك غير جدير بالقيادة، وقد يقوم بنشر فتنة بين بقية الأتباع، مما قد يتسبب في انتفاض الناس من حولك وعدم اقتناعهم بك، ما لم تسارع في علاج هذه المشكلة واستدراكها.

يقول نابليون: جيش من الأرانب يقوده أسد خير من جيش من الأسود يقوده أرنب..!

والحقيقة أن الأفضل من ذلك هو: جيش من الأسود يقوده أسد.

هكذا ربى رسول الله ﷺ أصحابه رباهم أن يكونوا قادة، وهكذا عليك أن تجعل من أتباعك قادة، وأن تقودهم قيادة الأسد لمجموعة من الأسود لا قيادة الأسد لمجموعة من الأرانب، ولكن كيف يتحقق ذلك؟

---

(١) صناعة القائد - طارق السويدان وفيصل باشراحيل- مرجع سابق - ص٧٩.

(٢) رواه البخاري - كتاب بدء الخلق - باب صفة النار وأنها مخلوقة (٣٠٢٧).

كيف تجمع تابعيك حولك:

يجب على القادة أن يعرفوا كيف يتواصلون عليهم أن يتقنوا اللغتين اللفظية وغير اللفظية لتحفيز فريقهم ليتكاملوا حتى يحققوا الهدف. يجب أن تحقق الولاء لك والتعاون معك، وذلك بإقناع الفريق بان تحقيق الهدف يتطلب الولاء والتعاون.

إذا كنت ستقود فريق يجب أن يرغب الجميع في أن يكونوا تابعين لك. ويجب أن يكون كل مجهود نابع من القلب إذا أردت أنت وتابعوك أن تحققوا الهدف. إن عملية التواصل تتضمن الاستماع وكذلك الحديث والكتابة. وهكذا يستمع القائد الجيد للنصيحة والاقتراحات والشكاوى وتجارب تابعية، ثم يحاول الاستفادة من هذا كله.

المطلب التاسع: القوانين الثمانية العامة للقيادة:

١ - إلزم الأمانة المطلقة: إن لم تحافظ على أمانتك فلن تحظى بالثقة الكاملة من جهة من تقوله.

٢ - اعرف جوهرك: يهتم اتباعك من القادة ببراعة إنجازك للأدوار القيادية.

٣ - أعلن عن آمالك: مشاركتك لرؤى من اتباعك من القادة هو أمر جوهري.

٤ - اظهر التزما غير عادي: فما لن تكن ملتزما فلن يلتزم أي شخص، وما لن تكن ملتزما على نحو غير عادي فلن يكون احد كذلك أيضاً.

٥ - توقع نتائج ايجابية وشارك اتباعك هذا التفاؤل.

٦ - اعتني برجالك: فعنايتك في رجالك واتباعك سيرافقه عناية واحترام من طرفهم اتجاهك.

٧ - قدم الواجب على الذات: فلا بد أن تقدم مهمتك ورجالك على نفسك وإلا لست بقائد.

٨ - كن في المقدمة: اخرج إلى حيث يمكنك أن ترى وترى وبهذه الطريقة ستعرف ما يجري وسيدرك اتباعك مدى التزامك.

إن القائد يشعر المرؤوسين بالانتماء المؤسسة ((الشعور بالانتماء وحسن الأداء)) - القائد حريص جداً على اتباعه ويلقى احتراماً كبيراً منهم[1].

---

(١) فن القيادة د. ويليام. ا. كوهن لواء متقاعد في القوات الجوية الأمريكية
cohen. dr. william. a. the new art of leader page (٣٧٥١) page (٦٢).

المبحث الثالث- الركن القيادي الثالث: التشجيع والتحفيز[١]

جوهر القيادة شيء بسيط ألا وهو إثارة همم الأفراد لبذل أقصى ما في وسعهم لتحقيق الأهداف[٢].

التشجيع والتحفيز من أعظم سبل تفجير الطاقات واكتساب الثقة وتحقيق الذات[٣]. وهو (أي قول أو فعل أو إيماء يدفع الآخرين نحو إنجاز أفضل وإبداع أكثر سواء" كان في ميدان السلوك أو الروح أو العمل أو التفكير)[٤] فالتحفيز معناه أن نعطي الشخص دفعة لعمل ما ونريد بإثارته فعل الشيء على أحسن وجه.

من المؤكد أننا كبشر لسنا نشبه الآلات في شيء، فنحن لنا طبيعة خاصة لا نعمل بضغط على زر، بل إن البشر كل البشر ما هم إلا مجموعة من الأحاسيس والمشاعر، والعمل لابد أن يرتبط بتلك المشاعر. ولذا فحسن أداء العمل أو سوء سيرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، ولذا يدرك المدير الناجح كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التحفيز فما هو المدلول لتلك الكلمة السحرية؟

المطلب الأول: مفهوم التحفيز (حقيقته والعوامل المؤثرة فيه):

١ - تعريف التحفيز: ممارسة إدارية للمديرين بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم

---

(١) فن القيادة د. ويليام. ا. كوهن لواء متقاعد في القوات الجوية الأمريكية
cohen. dr. william. a. the new art of leader page (٣٧٥١) page(٦٢).

(٢) سبع حقائق يجب أن تعرفها قبل أن تبدأ القيادة - وليام. آ. كوهين - فن القيادة الفصل الأول.

(٣) **ملاحظة:** التشجيع غير التحفيز، فخطاب الشكر أو القيام باحتفال أو كلام رائع يوجه للمرؤوس هو تشجيع وهو مطلوب، إلا أن الأهم هو التحفيز وهو القوة الدافعة إلى الأمام "أو مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما". إذا استطعنا أن نشجع مرؤوسينا أو موظفينا فنحن سنكسبهم حتى ينتهي مفعول التشجيع وهذا المفعول وقته قصير وتأثيره محدود، ولكن التحفيز يستمر طويلاً ويدوم كثيراً.

(٤) النهار الجديد. www.ennaharonline.com.

أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة[1] فالتحفيز عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، وعلى المدراء أن يذكروا مرؤوسيهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على تقان العمل وسرعة أدائه.

أولاً: لابد من التمييز بين مصطلحات عدة عند دراسة موضوع التحفيز:

الدافع: هو العامل المحرك النابع من داخل الإنسان والذي يثير الرغبة للعمل والإنجاز.

الحاجة: رغبة ملحة لإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد.

الحافز: مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها[2].

٢ - حقيقة التحفيز: هي وصول العاملين في مؤسسة ما إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم أي تحريك العاملين لأداء عملهم ذاتياً.

فالتحفيز يأتي من أعماق النفس، إن عملية التحفيز من أهم أركان صناعة القائد وعلى قدر نجاح القائد الإداري في تحفيز الآخرين سيكسب احترامهم وثقتهم وحبهم وولاءهم وإنتاجهم. (إن المهمة الأساسية للقائد لناجح، هي المساعدة والاحتضان واكتشاف القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد أولاً ثم مصلحة العمل ثانياً)[3].

٣ - العوامل المهمة في التأثير على العامل أو المرؤوس:

١"- شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة، نجاحها نجاح له وفشلها فشل له.

٢"- اقتناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم في هذه المؤسسة، فمهما كان عمله صغيراً فلا يوجد أبداً عمل تافه، فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي بعمل فيها سيكون ذلك دافعاً كبيراً لتحسين أدائه في عمله بل سيزيده إصراراً على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل.

---

١ المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص١٥٦.

٢ لمدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص١٥٦.

٣ صناعة القائد محمد طارق السويدان - أ. فيصل عمر با شرحبيل الطبعة الثانية - ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣ م - مكتبة جرير - مرجع سابق - ص٩٦.

٣"- وجود مساحة للاختيار: فالمدير الناجح يترك مساحة للاختيار من قبل العاملين معه، فيطرح عليهم المشكلة ويطرح مثلاً بدائل لحلها ويستشير العاملين معه حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسؤوليتها مع المدير، وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل[١].

٤"- معوقات التحفيز: إذا بذل المدير جهده أو اعتقد ذلك، و لم يجد نتيجة مباشرة أو لم يجد هناك تغيير ولا زال شعور العاملين كما هو فلا بد أن هناك معوقاً من معوقات التحفيز موجود وينبغي البحث عنه وإزالته. ومن المعوقات ١- الخوف أو الرهبة من المؤسسة. ٢- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة. ٣- عدم متابعة العاملين فلا يعرف المحسن من المسيء. ٤- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء. ٥- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد. ٦- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها. ٧- تعدد القيادات وتضارب أوامرها. ٨- كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

المطلب الثاني: العوامل المساعدة على تحفيز العاملين وكسب تعاونهم:

من خلال العمل على بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة وعلى المدير:

١- أن يتحلى بالصبر ويشعر العاملين باهتمامه بهم.

٢- فسح المجال لمشاركة العاملين في تحمل المسؤولية لتحسين العمل وتدريبهم على ذلك.

٣- محاولة إشعار العاملين "الهادئين والصاخبين أو المنبسطين" بالرضا على حد سواء.

٤- أن يشرك العاملين معه في تصوراته وأن يطلب منهم المزيد من الأفكار.

٥- يعلمهم كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم ويشجعهم على ذلك.

---

(١) المنظمة الكشفية العربية- الإقليم الكشفي العربي- الندوة العربية لتنمية مهارات المدربين- المركز الكشفي العربي الدولي بالقاهرة من ٧-١٣/٢/٢٠٠٩.

٦ - ربط المكافآت بالإنجاز الجيد للعمل وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.

٧ - يسمح لهم بل يشجعهم على المبادرات الجانبية.

٨ - يشجعهم على حل مشكلاتهم بأنفسهم.

٩ - أن يقيم إنجازاتهم ويبين القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة.

١٠ - أن يذكرهم بفضل العمل الذي يقومون فيه.

١١ - أن يذكرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل.

١٢- أن ينزع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كان له آثار جانبيه.

١٣ - أن يجعل لهم حصانة من الشائعات والافتراءات.

١٤ - أن يكرر عليهم دائماً وأبداً بوجوب قرن العمل بالإخلاص.

١٥ - أن يحاول ما أمكن أن تكون مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام.

١٦ - أن يتفاعل ويتواصل دوماً مع العاملين.

١٧ - أن يوفر للعاملين ما يثير رغباتهم في أشياء كثيرة[١].

أولاً - طرق نقل الحافز إلى العاملين: يمكن إجمالها بالطرق الثلاث التالية:

الطريقة الأولى: التحفيز عن طريق الخوف: بتذكير العاملين بالأخطار التي تحيط بالمؤسسة، وأن الوقت يداهم الجميع، وأن علينا أن نحاول التشبث بسفينة نوح قبل أن يأخذنا الطوفان و.. ومثل هذه الأقوال. وهذه طريقة تجدي في أول الأمر ثم لا تجد لها بريقاً بعد ذلك، ولن تجدي ولن يكون من ورائها أي مردود إيجابي.

الطريقة الثانية: التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية: وهذه الطريقة تجدي في أول الأمر ولكنها لا تلبث إلا أن تخف حدتها ولا تجدي على المدى البعيد لأن العمال إذا اعتادوا على ذلك فلن يتحركوا إلا إذا كان هناك حافز مادي، ومن الممكن أن يعطوا العمل على قدر ذلك الحافز المادي فقط.

---

(١) المرجع السابق المنظمة الكشفية العربية - الإقليم الكشفي العربي - الندوة العربية لتنمية مهارات المدربين - المركز الكشفي العربي الدولي بالقاهرة من ٧ -١٣ -/٢/٢٠٠٩

الطريقة الثالثة: مخاطبة العقل بالإقناع: وذلك بإقناع العملين أن تطور المؤسسة يعود عليهم جميعاً بالنفع ويساهم في مستقبل أفضل لهم وهذه الطريقة مفيدة جداً[1].

ثانياً: نظريات التحفيز: هناك الكثير من النظريات التي صيغت لتفسير عملية التحفيز والحوافز نذكر منها:

١ - نظرية الاحتياجات الإنسانية (ماسلو): وتقوم هذه النظرية على أن السلوك يتحرك بسبب وجود حاجات خمسة وهي مرتبة هرمياً من الأسفل إلى الأعلى (حاجات فيزيولوجية - الحاجة إلى الأمن والسلامة - الحاجات الاجتماعية - الحاجة إلى التقدير والاحترام - تحقيق الذات). وهي غير مشبعه وعند إشباع بعضها يندفع الفرد إلى إشباع غيرها أعلى منها.

٢ - نظرية التوازن: والتي لخصت في أربع احتياجات (الروح - الجسد - العاطفة - العقل) وتؤكد على ضرورة إحداث التوازن في تلبي الحاجات الأربع "أن أعيش- أن أحب - أن أتعلم - أن أترك ورائي أثراً طيباً".

الإنسان يمتلك أربع قدرات:

١ً - إدراك الذات (قوة الشخصية).

٢ً - الضمير الحي: (قوة الإيمان).

٣ً - الإرادة المستقلة (قوة الاستجابة).

٤ً - الخيال المبدع (قوة العقل). مع التأكيد على ضرورة إيجاد التوازن بين الحاجات والقدرات[2]. أما المداخل الحديثة لتحفيز العاملين فقد وضعت في إطار ثلاثة أنواع من النظريات[3].

---

(١) المنظمة الكشفية العربية - الإقليم الكشفي العربي - الندوة العربية لتنمية مهارات المدربين - المركز الكشفي العربي الدولي بالقاهرة من ٧ -١٣ -/٢/٢٠٠٩.

(٢) انظر كتاب صناعة القائد ص٩٦ -٩٧.

(٣) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص ١٥٨ -١٦٨ بتصرف.

أولاً (نظريات المحتوى): والتي تركز على تحليل الحاجات الإنسانية للأفراد وكيفية إشباعها في بيئة العمل مع مساعدة المدراء على فهم طبيعة هذه الحاجات وطرق إشباعها. وتشمل هذه النظريات:

آ - **نظرية ماسلو** "هرمية الحاجات".

ب - نظرية erg للتحفيز والتي تفترض أن حاجات الفرد تصنف ضمن ثلاثة مجاميع "الوجود، والانتماء، والنمو".

ج - نظرية الملين الاثنين ١ - العوامل الدافعة: والتي تدفع الفرد للإنجاز والرضا الوظيفي، ٢ - العوامل الصحية: والتي مهمتها الحيلولة دون حصول تذمر أو عدم رضا وظيفي).

د - نظرية الحاجات المكتسبة ١- كالحاجة إلى الإنجاز: أي الرغبة بتحقيق أداء أفضل، وحل مشكلات معقدة والتعامل مع مهام صعبة. ٢ - الحاجة للقوة: الرغبة بالسيطرة والتحكم بالآخرين والتأثير على سلوكهم. ٣ - الحاجة للانتماء: الرغبة بتكوين علاقات مع الآخرين وإدامتها.

ثانياً- نظريات المسار: والتي توضح كيفية اختيار سلوكيات معينة من قبل العاملين لأداء العمل من بين مجموعة من البدائل، وتركز هذه النظريات على أسلوب تفكير أو المنهج المعتمد من قبل العامل عندما يحس بالرغبة في إشباع حاجة معينة. وتشمل نظريات المسار.

آ- **نظرية العدالة**: والتي تركز على إدراك الفرد لكيفية معاملته بعدالة قياساً بالآخرين.

ب - نظرية التوقع: اعتقاد الفرد بأن العمل المثابر سيعطي نتائج وأداء عالي.

ج - نظرية تحديد الأهداف: وفحوى هذه النظرية أن الجهد المبذول من قبل الفرد يتحدد بدرجة صعوبة الهدف ومدى إثارته للتحدق من جانب ومدى وضوحه وتحديد معالمه من جانب آخر. إضافة إلى ذلك فإن مدى قبول الهدف من قبل الفرد واقتناعه بمعايير الأداء الموضوعة سيدعم التزامه تجاه تنفيذه وبذله الجهود اللازمة لذلك.

ثالثاً- نظرية التعزيز: وهي تركز على البيئة والنتائج أو العواقب الناجمة عن هذه البيئة وأثرها على الفرد. ولعل أهم افتراض تقوم عليه هذه النظرية هو ما يسمى بقانون الأثر والذي ينص (على أن السلوك الذي تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلاً والعكس صحيح فإن السلوك الذي تعقبه نتائج غير مرضية لا يتكرر)، فالتعزيز حالة تتسبب في تكرار أو عدم تكرار سلوك معين والتعزيز أنواع:

١ - **التعزيز الإيجابي**: زيادة أو تقوية احتمال تكرار السلوك الإيجابي المرغوب فيه عن طريق تقديم مكافأة سارة ومناسبة للعامل.

٢ - **التعزيز السلبي**: تقوية السلوك المتجنب للمواقف والعواقب غير المرغوبة أو غير السارة كأن يعمل الفرد من أجل أن يتجنب الانتقاد من قبل مشرف العمل[١].

٣ - **العقوبة**: بالعمل على عدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة والي يترتب عليه عواقب غير سارة بشكل عقوبات من أجل عدم تكرار هذا السلوك.

٤ - **الإزالة**: أي إزالة السلوكيات غير المرغوبة عن طريق عدم تشجيعها أو العمل على عدم ترويجها ودعمها عن طريق تقديم العواقب السارة لها، كمحاولة المدير إيقاف سلوك معين من أحد العاملين عن طريق اللقاء بزملائه ونصحهم بعدم تشجيعه على هذا السلوك.

مما سبق نجد أن أفضل هذه النظريات ما احتوى على المواصفات التالية:

١ - توضيح الرؤية البعيدة وإقناع الأفراد بها.

٢ - توضيح الهدف للأفراد ومساعدتهم على فهمه وتشكيله ودورهم في تحقيقه.

٣ - مشاركتهم ومشاورتهم في القرارات تؤثر عليهم وإعلامهم بتطور الأهداف.

٤ - احترامهم وتقديرهم ومراعاة احتياجاتهم والانفتاح عليهم.

٥ - إعطاؤهم صلاحيات واسعة لأداء المهمات المكلفين بها، والثقة بهم عند الأداء أي جعل الفرد المنفذ مسؤولاً عن نتائجه.

---

(١) المنظمة الكشفية العربية - الإقليم الكشفي العربي - الندوة العربية لتنمية مهارات المدربين - المركز الكشفي العربي الدولي بالقاهرة من ٧-٢٠٠٩/٢/١٣.

٦ - أن يكون القائد قدوة لهم، صادقاً معهم، خلوقاً وعادلاً في تعامله مع من حوله، ومتواضعاً معهم.

٧ - تحويل نقاط ضعف الأفراد إلى نقاط قوة.

المطلب الثالث: عبارات في التحفيز[1]

جون مولتون: التفكير هو أصل كل فعل.

ادموند سبنسر: لا شيء يتغير بل نحن الذين نتغير.

أرسطو: ما الفشل إلا هزيمة مؤقتة تخلق لك فرص النجاح.

جورج برنارد شو: لتكن إجابتك ذكية حتى إن عوملت بغباء

لاوتسو تاوتيه كينج: لا تبحث عن الأخطاء ولكن ابحث عن العلاج، إن الشخص الذي يبالغ في التمسك بآرائه لا يجد من يتفق معه: إن الشيء لا يكتمل بمجرد الوصول إليه، وإنما يكتمل عندما يصل إلى نهايته.

توماس هنري: ليست الشجاعة أن تقول كل ما تعتقد بل الشجاعة أن تعتقد كل ما تقوله.

أرسطو: يجب أن تثق بنفسك، وإذا لم تثق بنفسك فمن ذا الذي سيثق بك؟ إن ما تحصل عليه دون جهد أو ثمن ليس له قيمه" ."إذا لم تفشل، فلن تعمل بجد: (الهروب هو السبب الوحيد في الفشل، ولذا فإنك لا تفشل ما دمت لم تتوقف عن المحاولة.

- جبران خليل جبران: النجاح الوحيد في الحياة هو أن تستطيع أن تحيا حياتك بالطريقة التي تريدها.

كريستوفر فرمورلي: إن التفكير أصعب الأعمال وهذا هو السبب في أن القليلين هم الذين يختارونه كعمل.

إيفرت دايركسين: من تعلم كثيراً عن الآخرين قد يكون متعلماً، أما من يفهم نفسه فهو أكثر ذكاء، ومن يتحكم في الآخرين قد يكون قوياً، أما من ملك زمام نفسه فهو الأقوى.

---

(١) منتدى كلية التجارة جامعة المنصورة - عالم التجارة. tejara w٠rld. c٠m.

رومين رولاند: لكي تتخاطب مع الآخرين بطريقة فعالة يجب عليك أن تدرك أننا جميعا مختلفون في الطريقة التي نفهم بها العالم، ونستخدم هذا الفهم كدليل يرشدنا إلى الاتصال بالآخرين

انتوني روبيتز: بإمكان المرء أن يقول أي شيء وهو في حالة نفسية جيدة، أما إن كان في حالة غير جيدة فلن يستطيع أن يقول أي شيء، فالأهم شيء هو أن يضع المرء نفسه في الحالة المناسبة[1].

ومن كلمات التحفيز:

أ- القدرات غير المستثمرة قدرات مهدورة.

ب- السر الحقيقي وراع النجاح هو الحماس.

ج- لاشيء عظيم يمكن أن يتحقق فجأة

د- إذا كان الشيء يستحق أن تقوم به، فعليك القيام به بشكل جيد.

هـ- الذي لا يسقط أبداً سيرتقي أبداً.

و- لكي تحافظ على ضوء المصباح عليك أن تزوده بالزيت.

ز- في كل فشل توجد بذرة نجاح.

ح- حاول أن تحقق ما تظن أنك لا تستطيع تحقيقه.

ط- الشخص الذي يقتفي آثار غيره لا يترك أثراً لنفسه.

ي- فكر ببطئ ونفذ بسرعة[2].

المطلب الرابع: مهارة التشجيع (التحفيز الذاتي):

كثيراً ما نمر بلحظات ضعف، خمول، ملل، كسل، تقل وقتها همتنا وطاقتنا وتضعف قوانا. نكون في حالة احتياج إلى كلمة تحفيزية تدعمنا أو لمسة حنان تواسينا أو هديه

(١) منتدى كلية التجارة جامعة المنصورة- عالم التجارة. tejara w٠rld. c٠m.

(٢) موقع آفاق نفسية، بإشراف أ. د. محمد عبد المحسن التويجري www. Afaq. n. net.

تشجيعية ترفع من معنوياتنا... ونظل ننتظر وننتظر من دون نتيجة.. ولكن هل فكرنا في أنه لماذا لا يكون هذا التحفيز منا نحن من داخلنا، من ذواتنا.

ما التحفيز الذاتي ولماذا نحفز ذواتنا وكيف نحفزها:

التحفيز هو: مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما.

التحفيز الذاتي: هو شحن وتقوية مشاعرك وأحاسيسك الداخلية التي تقودك إلى تحقيق أهدافك أو تسهل عليك القيام بها[1].

من يساعدك في التحفيز الذاتي:

ومما يوحيه الاسم أنك أنت الذي يقوم بعملية التحفيز ولا يساعدك أحد، وعملية التحفيز الذاتي هي من أقوى عمليات التشجيع لنفسك، وتدخل في دائرة برمجة عقلك الباطن على أمور بمقدورها أن تجعلك الشخص الأكثر نشاطاً وإنتاجية ومعرفة، كما أنها ترفع من فهمك لذاتك وتقديرك لها.

من أهم الأسباب وراء قلة أو انعدام الحافز النفسي لدينا

١ - فقدان التركيز. ٢ - فقدان الثقة بالنفس. ٣ - فقدان الاتجاه والمسار الصحيح.

من معوقات التحفيز الذاتي: أ- الإمكانيات المادية. ب- القيود العائلية والاجتماعية ج- الخوف من الفشل. د-الخوف من انتقاد الناس. هـ- الخوف من التغيير والتوتر. و- عدم الثقة بالنفس. ز- الخوف من التعب (الكسل). ح- قلة الصبر. ط- الإحباط من النتائج الأولية[2].

أولاً: الحوافز الذاتية:

هي الحوافز التي يستعملها كل منا من ذاته (وليس من الآخرين) لكي يتمكن من إنجاز ما يخطط القيام به، خاصة إذا كان الأمر يتطلب جهداً ليس بيسير. فالتحفيز الذاتي:

---

(١) موقع آفاق نفسية، بإشراف أ. د. محمد عبد المحسن التويجري- للمزيد انظر www. Afaq. n. net. التشجيع والتحفيز آثار وازدهار. وانظر أثر التشجيع والتحفيز على فعالية الأداء- إدارة التربية والتعليم بالقريات www. eldam . comwww. Q. edu. gov. sa / vb.

(٢) مركز التوجيه والإرشاد - https: //WWW. bing. com. .

هو أن نسعى ونعمل من تلقاء أنفسنا على خلق وتنفيذ أفكار ومشاريع جديدة، وتذليل الصعوبات التي نواجهها لتحقيق أهدافنا وأحلامنا، والبقاء في حالة النشاط والإيجابية[1].

ثانيا: لماذا تُحفّز نفسك؟ أ- عندما تشعر بانخفاض طاقتك أو بأن نشاطك البدني أو النفسي قلّ و لم يعد له الأثر في تحقيق أهدافك. ب- عندما تراودك مشاعر بأنه لا داعي ولا جدوى من تحقيق أهدافك تحفز نفسك كي تشجعها لمضاعفة مجهودك والإسراع في تحقيق أهدافك ج- عندما تريد الإقدام على أي خطوة ترى أنها ناجحة ويصاحبك إحساس بعدم قدرتك على القيام بها. عندما تشعر باللامبالاة عندما تشعر بالاكتئاب ولا ترى أي بريق أمل في الأفق، عندما تكون سعيد أو حزيناً أو حتى كنت تشعر بالإثارة فان جسمك يقوم بإفراز مواد كيميائية تجعلك تشعر بهذه الحالة،إذ الحالة النفسية منبعها من الداخل وليس من الخارج، فعليك بحقن عقلك بالمواد الكيمائية المناسبة لتشعر بهذه الحالة، فلو كنت تشعر بالسعادة عند قراءتك لكتاب معين أو عند مشاهدتك لمحاضرة شخص ما فتابع عليها لتصل إلى هذه الحالة المزاجية المناسبة، وبعد التركيز المباشر على ما يشعرك بحالة جيدة لربما اخترت الخوض به والبقاء عليه وهنا نلغي السبب الأول من أسباب قلة التحفيز[2].

ثالثاً: عناصر التحفيز الذاتي:

١ - الإعداد والتحضير: يجب أن تكون قد أعددت خطة وحضّرت لأهداف إستراتيجية - لحياتك لأنك تحفز نفسك كي تقوم بخطوات عملية لتحقيق أهدافك.

٢ - التدريب: يجب أن تتدرب على كيفية تحقيق الأهداف عن طريق تقسيمها إلى أهداف بعيدة المدى وأهداف قريبة المدى ثم تقوم بتجزئة الأهداف وتوزيعها على سلّم زمني حسب الأولويات ثم تقوم بشطب كل هدف أو إنجاز قُمّت بتحقيقه.

---

(١) كتاب فن التحفيز الذاتي www. almadares. net. بتصرف اعداد المدرب أ. زراق العصيمي- مركز العصيمي للتدريب عن بعد- ٢٠٠٥. انظر مركز التوجيه والارشاد https : // twitter. com.

(٢) المرجع السابق.

ستركز تحفيزك على هدف محدد في وقت محدد حسب الجدول المعد حول الأهداف، ستتدرب مع التكرار، كل إنجاز أو هدف تُحققه سيحفّزك وسيدفعك إلى تحقيق المزيد.

٣- المرونة: يجب أن تتحلّى بروح الصبر وبالمرونة في وضع الأهداف والتعامل مع خططك، ستجد أن هناك أهداف لم تتحقق بسبب ظروف خارجية قاهرة أو بسبب أعداء النجاح، اجعل لديك خُطط بديلة وركّز تحفيزك عليها.

٤- المُتعة: لكي تُحفّز نفسك للقيام بمجهود ما أو البدء في خطوة محددة عليك بأن تقوم بشيء يجلب المُتعة لك ويعطيك قدر من الطاقة والانطلاقة نحو تحقيق هدفك، إن القلوب تمّل كما تمّل الأبدان فابتغوا لها طرائف الحكمة[١].

وفي الحديث الشريف: روحوا القلوب ساعة وساعة[٢].

كيف يكُون التحفيز عن طريق:

١- الألفاظ والكلمات والأقوال التشجيعية.

٢- عن طريق مكافأة نفسك حتى لو بأبسط الأشياء عند أي نجاح أو مجهود يستحق الإطراء.

٣- عن طريق تعلم الجديد وتحقيق نتائج فنتائجك وإنجازاتك ستتكلم عنك وتثني عليك في غيابك وحضورك.

رابعاً: كيف تحفز ذاتك (نفسك)؟

"من لا يستطيع أن يحفز نفسه ذاتيا عليه أن يقنع بحياة عادية مهما بلغت مواهبه" اندرو كارنيجي.

١- حدد أهدافك في الحياة واكتبها، فبدون معرفة هدفك المنشود لن يكون لديك خطة للوصول إليه.

---

(١) https://www.twitter.com.

(٢) ورواه الديلمي من جهة أبي نعيم- قال محققه إسناده صحيح وفي حديث حنظلة بن الربيع الأسيدي يا حنظلة ساعة وساعة- أخرجه مسلم ٢٧٥٠ كتاب التوبة- باب فضل دوام الذكر (في صحيح مسلم). روى ابن عبد البر في كتابه جامع بيان العلم ج١ ص٤٣٤ ط دار الجوزي- بسنده عن ابن شهاب الزهري.

٢ - كافئ نفسك عند أي نجاح أو مجهود يستحق الإطراء بأن تشتري لنفسك هدية (كتاب، القيام برحلة استجمام في مكان تحبه).

٣ - عن طريق تعلم كل ما هو جديد في تحقيق نتائج حيث أن نتائجك هي من سيتحدث عنك ويثني عليك في حضورك أو غيابك.

٤ - أقرأ كتب الناجحين وسيرهم.

٥ - عزز ثقتك بنفسك. الثقة تساعدك في تحفيز ذاتك.

٦ - فكر ببطء ونفذ بسرعة.

٧ - تحلّى بالإيمان، فالإيمان بالله سيجعلك تعلم أن كل ما يحدث هو في مصلحتك ولذلك لن تفكر بسلبية.

٨ - تحكم في المؤثرات الداخلية.

٩ - أن تقول لذاتك ألفاظا وأقوالاً وعبارات تشجع بها نفسك. برمج عقلك الباطن بمجرد تكرارها والاعتقاد بها، ستجدها تقوي دافعيتك لتحقيق أهدافك.

١٠ - توقف عن التحدث السلبي للنفس فإنه يقلل من ثقتك في نفسك ومن سعادتك في حياتك.

١١ - فكّر بإيجابية. إن ما يجعلك تشعر بالسعادة أو الحماس أو القوة عبارة عن مجرد أفكار إيجابية تزرعها أنت في داخلك وتتصرف وفقاً لها.

١٢ - مارس التفكير التخيلي دون الاسترسال بالأحلام.

١٣ - التفاؤل الدائم... بدون تجاهل الواقع.

١٤ - اجعل لك خطة ذات أهداف.

١٥ - خصص وقتاً لتقدير عملك المتقن.

١٦ - حاور نفسك دائما وتذكر أفضل جهودك.

١٧ - تحكم في المؤثرات الخارجية. احرص على أن يكون حديثك الذاتي إيجابياً تخيل النجاح باستمرار.

١٨ - ابتعد عن السلبيين وصادق الإيجابيين.

١٩ - تابع ما قمت به من وسائل وما حققته من نتائج.

٢٠ - أن تقول لكل شخص يحطمك أن هذا رأيك ويمكن أن يكون صح أو خطأ.

٢١ - لا تبرمج عقلك الباطن على الاستجابة لردات الفعل الخارجية فرأي الآخرين عنك ليس بالضرورة رأيك عن نفسك مئة بالمئة فحفز نفسك بطريقتك ذاتياً.

٢٢ - في بداية كل يوم تقول لنفسك أنا اليوم مهما سمعت من تثبيط للهمم، مهما حصل من مؤثرات خارجية فلن يؤثر علي شيء وأنا سعيد[١].

خامساً: بعض من أسُس التحفيز الذاتي ومبادئه:

وثّق إنجازات الماضي لديك:

١ - أكتب سجلاً بالأحداث الماضية فهذا يزيد الدفعة المعنوية لك للأمام وَيمنحك فرصة لأخذ العبرة من أخطاء مرّت في حياتك.

٢ - أشعل فتيل الحماس.

٣- يمكنك القيام بكل المهام إذا قمت بتجزئتها إلى مهام صغيرة وبدأت بالقيام بها لأن من أهم طرق التعامل مع المشكلات هي تجزئتها إلى أمور ومهام صغيرة +أنا المسئول+.

٣ - إن مستقبلك لا يتحدّد من خلال شخصك ككيان فليس هُناك شفرة جينية داخلك تُحدّد من ستكون وإنّما أنت المُفكر الذي تُحدّد من ستكون!

وعندما تتخيل الشخصية التي تُريد أن تكون فسوف تحصل على الطاقة والإلهام، ولا يقتضي الأمر وجود الظروف حتى تكون من تريد أن تكون، وإنّما يستلزم الأمر التدريب على ذلك والرغبة في الوصول إليه +بناء العلاقات+.

---

(١) موقع آفاق نفسية، بإشراف أ.د. محمد عبد المحسن التويجري - للمزيد انظر www.Afaq.n.net.
- التشجيع والتحفيز آثار وازدهار. - وانظر أثر التشجيع والتحفيز علـــى فعاليـــة الأداء - إدارة التربية والتعليم بالقريات ١ www. Q. edu. gov. sa / vb ٣. comwww. eldam.
مركز التوجيه والإرشاد - https: //WWW. bing. com. .

٤ - ليكُن لك أسلوب في بناء العلاقات حيث لا يُمكن للإنسان أن يوجد ذاته الحقيقية دون أن يُوجد علاقات في كل مكان.

٥ - لكن لن يكون له علاقة وطيدة مع أحد إلاّ إذا كانت علاقته مع نفسه قوية ولهذا لابُد أن يبدأ بخلق الالتزام بالتحفيز الذاتي، عندما ننظر إلى العلاقات على أنها "فرصة للإبداع" سيؤدي هذا إلى تحسين هذه العلاقات وبالتالي يزداد التحفيز لدينا.

٦ - تعلّم فنّ النهوض.

٧ - إن التحرّك نحو الهدف لن يكون أبداً في خط مستقيم! بل توقّع أن تصعد قليلاً، ثم تهبط مرة أخرى ثم.. تُعاود الصعود أي خطوتين للأمام وواحدة للخلف ومع ذلك فالناس يشعرون بالإحباط عندما يتراجعون خطوة للخلف بعد أن يخطوا خطوتين للأمام ويشعرون بأنهم فشلوا بالرغم من أن ذلك "يتناغم مع الإيقاع الطبيعي للنجاح والتقدم".

٨ - دع نجومك تُضئ.

٩ - من السهل أن يكون المرُء مبدعاً.. فكل ما عليه هو أن يدع نجومه تُضئ أي أن يستغل كل ما هو غير مستغل فيه؛ فبداخل كل إنسان جوانب إبداع عديدة قد لا يعلمها أو لا يستغلها!

فإذا منح نفسه فرصة، فسوف تُضئ نجومه.. فقط أمنح نفسك الفرصة + أسعِد شخصاً آخر.

لا يمكنك أن تعيش يوماً كاملاً دون أن تفعل معروفاً مفيداً لشخص لا يستطيع رده!

وهذا يعني أن تفعل هذا لشخص لن يعرفُ حتى من فعل له هذا المعروف، ومن خلال إسعادك لشخص آخر يُمكن أن تخلق سعادتك في الحياة، وستشعر أن الكون قد أصبح يساندك أكثر من قبل + اجعل يومك رائعاً +.

لا تنظر ليومك على أنّه استمرار لليوم السابق، فكل منّا ينظر لحياته على أنها مرتبطة ببعضها كقطار طويل.

إن مفتاح التحوّل الشخصي يكمن في أن تفعل أشياء صغيرة في اليوم، فلمسة صغيرة هنا وهناك تجعل يومك عظيماً..

فاليوم هو عالم مُصغّر لكل حياتك؛ فنحن نولد عندما نستيقظ ونموت عندما ننام ولهذا يمكنك أن تحيا حياتك كلها في يوم! + أستغل نقاط ضعفك +

قم بإعداد قائمة بنقاط ضعفك، وقائمة أخرى بنقاط قوتك في ورقة منفصلة ضع قائمة بنقاط القوة في مكان ما، بحيث يمكن أن تراها مرة أخرى لأنها ستجعلك تتقدم دائماً، ثم انظر لقائمة نقاط الضعف وأدرسها حاول أن تسأل نفسك كيف يمكن أن تستفيد من هذه الخصائص بأن تحولها إلى نقاط قوة؟

وَالمشكلة دائماً هي أن ضعفنا يحرجنا، ولكن الإحراج ليس تفكيراً واقعياً وبتدريب بسيط من جانبنا يمكن التغلب على أي نقطة ضعف

فكّر ببطء ونفذّ بسرعة.

ما هي أحلامك، ما الفرق بين الأحلام والأهداف.

الأحلام (dream) ← أهداف (goals)

s.m.a.r.t

a – actelevable s - specific m -measured r- realistic t – tmed

محددة بمدة زمنية واقعية ممكن تحقيقها ممكن قياسها محددة حدد أهدافك

(بعيدة المدى- قصيرة المدى ١- ٢ سنة)- ما هي أحلامك- ما الفرق بين الأحلام والأهداف.

جميع الانتصارات تقابلها هزيمة لطرف آخر ما عدا انتصار المرء على نفسه. ينتصر الإنسان على نفسه عندما يحقق أحلامه ويتخلص من سلوك أو عادة سيئة. - من الخطأ أن ننتظر عبارات الإطراء والمديح من الآخرين (من المديرين المسؤولين أو من المدرسين أو حتى الأصدقاء والأقرباء والوالدين).

لكي تكون قائداً ذا هيبة ونفوذ وشجاعة تحتاج إلى مراعاة أربع نقاط[1]:

(١) دور القائد في الإدارة - القيادة - موسوعة إدارة فريق العمل الناجح - بريطانيا.
www.abahe.co.uk.

افهم احتياجات ورغبات تابعيك. انظر لكل منهم كعضو في فريق وعامله باحترام. اجعل إرشاداتك واضحة حتى لا يحدث سوف تفاهم. وإذا فشلت في واحدة من هذه التوجيهات، فستجد نفسك تقود موكباً ليس فيه سواك.

الفصل الرابع

الفرق بين القيادة والإدارة

المبحث الأول: القيادة والإدارة

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة[١].

يخلط الكثير بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة لكن المصطلحين مختلفان تماماً في الحقيقة فالقائد يمكن أن يكون مديراً أيضاً ولكن ليس كل مدير يصلح قائداً فما هو الفرق بين القيادة والإدارة؟

فالإدارة عند دافت "daft" ليست القيادة، والقيادة ليست الإدارة، ولكن إذا اجتمعت القيادة والإدارة في شخص واحد لا شك أنه سيكون شخصا ناجحا، وسيعمل على قيادة مؤسسته إلى بر الأمان. وإذا ما دققنا في عناصر كل من القيادة والإدارة نجد أنه ليس هناك فرق أساسي بين القيادة والإدارة من حيث الغايات والمضامين العامة وإنما يكمن الخلاف في الأساليب والطرق والممارسات التي يستخدمها كل من القائد أو المدير لتحقيق أهدافه. "ولكن بعض مفكري الإدارة ذهبوا إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة.... إن القيادة تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها"[٢].

---

(١) يعتبر ليونارد هوايت "الرائد الأول لعلم الإدارة العامة، وهو الذي قام بإدخال مادة الإدارة لأول مرة في المنهج الأمريكية ووضع أول كتاب مدرسي في الإدارة "مقدمة في دراسة الإدارة العامة" عام ١٩٢٩م- ارجع إلى كتاب أساسيات في القيادة والإدارة- د. هايل طشطوش ص٣٩ مهارات القيادة وصفات القائد- د. العساف- مرجع سابق- ص٥.

(٢) القيادة والإدارة التربوية في الإسلام- زهاء الدين عبيدات- ص٤٢ -٤٣ بتصرف- دار البيارق- عمان- الأردن- ٢٠٠١م.

فالقائد يعتمد على إقناع الآخرين بالطرق والوسائل الصحيحة والسليمة من اجل تحقيق الأهداف، بينما المدير يعتمد على ما تخوله إياه الوظيفة الرسمية من صلاحيات وسلطات، لذلك نجد أن مهمة القائد قد تكون أيسر من مهمة المدير في تحقيق أهدافه، لان المرؤوس في القيادة يؤدي وظيفته عن قناعة شخصية بالعمل والهدف بينما في الإدارة فان المرؤوس يهتم بأداء العمل أكثر من اهتمامه بتحقيق الهدف، ولكن يبدو أن بعض المفكرين في مجال الإدارة ذهبوا إلى القول بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة... إن القيادة تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها"[1].

والإدارة الفعالة تتحقق من خلال الاستخدام الحكيم لأعمال الإدارة وتكييف الطرق الفنية الجديدة، وبهذه الأدوات المساعدة أو بدونها، وتعتبر الإدارة عم استخدام الأفراد والمواد في الإنجاز الاقتصادي والفعال لمهمة ما، وهكذا فالإدارة تضم شيئاً من العلم في فن القيادة، فكل قائد مدير إلى حد ما، وان استخدام الممارسات الإدارية من جانب القادة العسكريين يعود في أساسه إلى أقدم تاريخ عسكري مدون فمنذ زمن الفراعنة تطلب حشد قوة ألامه العسكرية وتزويدها بالتجهيزات وإمدادها بحاجاتها وتدريبها وتحريكها في المناورات وتفويضها بالقتال تطلب طرازاً رفيعاً من المهارات الإدارية وقامت الثورة الصناعية بمجرد تأكيد هذه المتطلبات"[2].

وقد يختلط هنا مفهوم القيادة بمفهوم الإدارة على القارئ الكريم، وللتميز بينهما نقول: إن الإدارة معناها أن تتولى العناية بأمورك اليومية التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة أو الأداء، أو بمعنى آخر كيف تحقق ما تصبو إليه من أهداف أما القيادة فهي أن تحدد أولاً ما هي الأهداف التي تسعى لتحقيقها والإدارة هي: كيف تخطو نحو أهدافك؟ أما القيادة فهي: أن تهيئ لخطواتك أولاً بتحديد الأهداف التي تريد تحقيقها، وكذلك يمكننا القول

(١) زهاء الدين عبيدات، مصدر سابق، ص ٤٢، ٤٣ (بالتصرف).

(٢) صامويل هيز، وليم توماس، مصر سابق، ص ١٠٩. انظر أساسيات في القيادة والإدارة د. هايل طشطوش ص٤٠ وما بعدها.

"بأن مفهوم القيادة يبدو أوسع من مفهوم الإدارة وان السلوك القيادي أوسع من السلوك الإداري"[1]، ولا باس هنا أن نورد رأي ابن خلدون في هذا المجال حيث يقول: "أما الغاية التي تجري إليها القيادة فهي الحفاظ على الملك، ويفرق بين الرئاسة الطوعية وبين الملك إذ الأولى قائمة على عدم القهر للأتباع، أما الملك فهو زائد عن الرئاسة لأنة يعني التغلب بالقهر"[2].

تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: أ) تحديد الاتجاه والرؤية. ب) حشد القوى تحت هذه الرؤية. ج) التحفيز وشحذ الهمم[3].

كما أنها تركز على العاطفة وتهتم بالكليات "اختيار العمل الصحيح. كما تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور وتهتم القيادة بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب.

تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، "التوجيه والإشراف"، الرقابة.

[4]كما تهتم بالجزئيات والتفاصيل "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل". كما تركز على المنطق. كما تركز الإدارة، على النقيض من القيادة، على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة كما تهتم بالنتائج الآنية مثل كم ربحنا، وكم بعنا، وما إلى ذلك؟

تشترك القيادة والإدارة في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة.

---

(١) المصدر السابق، ص ٤٣.

(٢) جميل كاظم المناف، مصدر سابق، ص ٤٠.

(٣) مهارات القيادة وصفات القائد - د. العساف - مرجع سابق - ص٥ -٦.

(٤) القيادة والإدارة التربوية في الإسلام - زهاء الدين عبيدات ص٤٣ بتصرف -دار البيارق - عمان - الأردن - ٢٠٠١م.

والحقيقة أن كلا الأمرين مهم إذ أنهما معاً يشكلان جناحي الإنجاز والنجاح فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل، مع إهمال الإنجاز الفوري الذي نحتاج إليه كي نصل لأهدافنا المستقبلية والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد إنها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية وربطها بالقيم والمبادئ وقد ننسى في فورة اهتمامنا الطاغي بالإنتاج والإتقان والجودة أننا نتعامل مع بشر لهم أحاسيسهم وحقوقهم واحتياجاتهم[1].

المطلب الأول: الفرق بين القيادة والإدارة:

والجدول الآتي يوضح الفرق أكثر بين هذين المصطلحين:

الإدارة	القيادة
١. تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر.	١. تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل.
٢. تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.	٢. تحرص على التأكد من عدم الخوف إلا في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع الإتباع والاهتمام بهم كبشر.
٣. قد تكون الطاعة ناتجة عن الخوف لان المدير جاء نتيجة تسلسله الوظيفي إلى هذا المنصب ولم يكن نتيجة اقتناع الأتباع، وكذلك فان أوامره ناتجة عن التعليمات واللوائح والقوانين.	٣. الرضا التام من قبل الأتباع عن القيادة لأنهم مقتنعين بها لقدرتها على التأثير عليهم بطريقة مقبولة وحسنة.
٤. المهمة أصعب لأنها تطبيق للوائح والأنظمة.	٤. تنفيذ المهمة أيسر لقناعة الأتباع بها.
٥. الاهتمام بأداء العمل أكثر من الاهتمام بتحقيق الهدف.	٥. الاهتمام بتحقيق الهدف أكثر من أداء العمل فقط

(١) للمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى الموقع الالكتروني: www. islammemo. cc.

وكلا الأمرين مهم، إذ أنهما 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 نبتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية والربط بالقيم والمبادئ ونسيان العلاقات الإنسانية في خضم الاهتمام بالإنجاز[1].

إن الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد كثيرة ومتعددة ومتجددة تفرضها ضرورات ومستجدات الحياة العصرية ومع تطور التقنيات تتطور الضرورات التي يجب أن يتمتع بها الرئيس أو القائد أو المدير أو من يتربع على قمة هرم ألقياده مهما كان نوع المنظمة التي يرأسها من مستوى إدارة الأسرة والعائلة في البيت وحتى مستوى قيادة الدولة فهي إذن ضرورات لا غنى عنها لكل واحد منا.

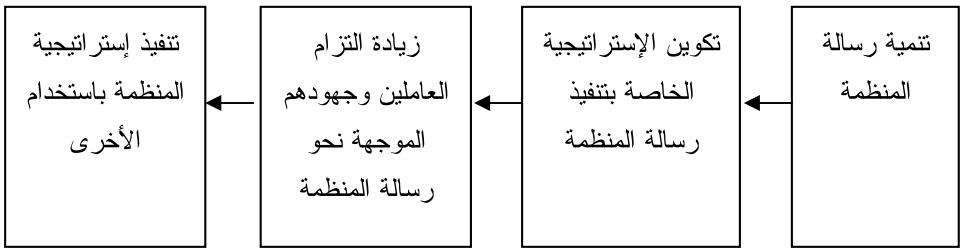
الإدارة والمدير	القيادة والقائد
١ - تعنى بتحديد الأهداف والسياسات العليا والبناء التنظيمي.	١ - القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين والإشراف على من يقومون بتنفيذ الأهداف والسياسات.
٢ - يعتمد المدير في عمله على العلم والتخطيط والإجراءات وتحديد الهدف ورسم السياسات التي يسير عليها العاملون.	٢ - يعتمد القائد في عمله على قوة التأثير على مرؤوسيه وتحفيزهم على القيام بأعمالهم وهم راضون عنها وينفذون أوامره بدون تردد.
٣ - تشير الإدارة إلى عملية توجيه الأشخاص واستخدام الإمكانات المتاحة لإنجاز أهداف المنظمة.	٣ - تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال أساليب معينه لتحقيق هذه الأهداف.

(١) للمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى الموقع الإلكتروني: www. islammemo. cc.
للمزيد انظر: زهاء الدين عبيدات، مصدر سابق، ص٤٢. انظر كتاب صناعة القائد مرجع سابق د. طارق السويدان ص٦٠ وقد ورد جدول موازنة (الفرق بين القيادة والإدارة) في كتاب القيادة في القرن الواحد والعشرين. ٤٢.

٤ - تختص بالجوانب الفنية وتهتم بالحاضر.	٤ - تختص بالجوانب الإنسانية وتهتم بالمستقبل.
٥ - المدير هو الشخص الذي يشغل مركزاً مرموقاً من مراكز المسؤولية في التنظيم ويسعى لتحقيق الأهداف عن طريق مرؤوسيه.	٥ - القائد هو الشخص الذي يشغل أو لا يشغل مركزاً من مراكز المسؤولية ولكن تتوفر فيه القدرة على التأثير في سلوك الغير وقيادتهم نحو الأهداف المشتركة.
٦ - تستمد الإدارة سلطاتها من خارج الجماعة لأنها تتم بواسطة التعيين ويستمد المدير سلطاته من اللوائح والقوانين المنظمة للعمل.	٦ - تنبع القيادة من الجماعة ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها ويعتمد القائد في قوة تأثيره على المرؤوسين على قوة شخصيته واقتناعهم به وحبهم له.
٧ - لا توجد مشاعر وأحاسيس بين المدير والمرؤوسين حيث يؤدي المرؤوسون أعمالهم تحت سيف اللوائح وخوف العقاب	٧ - تبادل القادة والمرؤوسين مشاعر الحب والولاء ويؤدون أعمالهم دون خوف من عقاب بل عن قناعة ورضا.
٨ - يهتم المدير بتحقيق أهداف المنظمة دون النظر إلى المصالح الشخصية لمرؤوسيه حيث يتحكم بهم حسب رغباته الشخصية.	٨ - القائد لا يسعى لتحقيق رغباته الشخصية أو التحكم في مصالحهم بل يحثهم ويساعدهم على تحقيق أهدافهم المشتركة كما يلتزم القائد بالقيم والمعايير الإنسانية في تعامله معهم.
٩ - المدير لا يشرك مرؤوسيه في صنع القرار ويصدر أوامره وتعليماته بدون تفويض للسلطة ولا يلقي للمرؤوسين بالاً ولا يثق بهم وكأنهم غير مهمين لمتطلبات العمل ودائم الشك بهم.	٩ - القائد يشرك المرؤوسين في صنع القرار ويشعرهم بأهميتهم لنجاح العمل وبالتالي تحقيق الأهداف.

١٠- المدير يهمه تحقيق أهداف العمل ولو على حساب أهداف المرؤوسين.	١٠- يهتم القائد بتحقيق أهداف العمل والعاملين على حد سواء أكثر من أداء العمل فقط.
١١- في النمط الإداري قد لا يرضى المرؤوسون عن أسلوب إدارة المدير لهم وإنما ينفذون أوامره خوفاً من سلطاته[١].	١١- في النمط القيادي المرؤوسون مقتنعين بالأسلوب الذي ينهجه القائد، ولهذا فإن تنفيذ المهمة يكون أيسر.

الشكل يوضح الأدوار التي يلعبها المديرون والقادة



المصدر: جيرالد جرينبرج & روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ص٥٧.

المطلب الثاني: القيادة والإدارة الإبداعان:

يرى ستيفن كوفي في العادات السبع أن القيادة هي الإبداع الأول والإدارة هي الإبداع الثاني.

فالقيادة يجب أن تأتي في المقدمة وتبدأ من القمة الإدارة: هي التركيز على القاعدة "ما هي الأمور التي أرغب في تنفيذها".

"كيف استطيع تنفيذ الأمور".

---

(١) صناعة القادة- د طارق السويدان (الإدارة في مواجهة القيادة) ص٤٢٤ - ٤٢٥ -. مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية لقيادات. عيسى التروجي- مرجع سابق- ص٧٨-٨٠- انظر المدخل إلى الإدارة- د. نايف الفراج - مرجع سابق ص ١٢٣- ١٢٤ ارجع إلى كتاب أساسيات في القيادة والإدارة- د. هايل طشطوش ص٤١-٤٢.

قال بيتردراكوز بينيس (القيادة هي تنفيذ الأمور الصحيحة أما الإدارة فهي تنفيذ الأمور بشكل صحيح).

القيادة تحدد الحائط الصحيح الذي تسند + عليه السلم.

الإدارة هي مهارة الصعود على سلم النجاح.

الإدارة الفعالة دون القيادة الفعالة هي كما وصفها أحدهم بقوله "كمن يحاول أن يعيد ترتيب المقاعد على ظهر السفينة تايتانيك عندما كانت تغرق"[1] ولا يمكن لأي إدارة ناجحة أن تعوض فشل القيادة.

المطلب الثالث: استخدام الدماغ بكامله:

تدل الأبحاث على أن كل جزء من جزئي الدماغ الأساسيين "الأيمن والأيسر".

يميل إلى التخصص بقيادة وظائف مختلفة ويعالج مختلف أنواع المعلومات والمشاكل.

القسم الأيسر من الدماغ	القسم الأيمن من الدماغ
يعمل على العمليات	يعمل على التصور.
يعمل أساساً على المنطق والتنظير	يعمل على البداهة والإبداع.
اختصاصه الأجزاء والخصوصيات	يختص بالكل وعلاقة الأجزاء ببعضها البعض.
يتعامل بالتحليل "التجزئة"	يعمل بالتركيب وجمع الأجزاء.
يختص بالفكر التسلسلي والتتابعي	يختص بالتفكير الآني والعلمي.
يعمل لوقت متقطع	يعمل بوقت حر.

إن القيادة نشاط فعال يقوم به القسم الأيمن من الدماغ، إنه نوع من الفن ويعتمد على الفلسفة، وعليك أن تسأل حول مسائل الحياة المنطلقة عندما تتعامل مع أمور القيادة.

أما الإدارة فهي نشاط يقوم به القسم الأيسر من الدماغ، وهي تجزئة الأمور والتحليل والتسلسل والتطبيق المحدد، وحالما تعاملت مع المسائل ووجدت الحلول المناسبة لها عليك بعد ذلك أن تقوم بإدارة نفسك لخلق حياة متناسقة.

---

(١) العادات السبع- ستيفن. آر. كوفي. ص٩٦٩٨.

إن الناس يستخدمون جانبي الدماغ وغالبا ما يسيطر أحد الجانبين على الآخر.

ونحن اليوم في عالم يسيطر عليه القسم الأيسر من الدماغ[1].

المطلب الرابع: التكامل بين مفهوم القيادة ومفهوم الإدارة[2]

عندما تجتمع القيادة والإدارة في شخص واحد أي أن يمارس المدير الذي بيده السلطة وظيفته معتمداً على قوة التأثير في الجماعة وحفزهم وإقناعهم لتحقيق الأهداف تاركاً السلطة الرسمية، معتمداً على الطاعة التي تنبع من الجماعة التي يديرها. فهو بذلك يصبح مديراً قيادياً حيث يتخذ من تحقيق هدف المنظمة عاملاً مشتركاً لهم جميعاً، وهنا يمكن أن نطلق عليه المدير القائد أو نطلق على الإدارة القيادة الإدارية.

فنجاح الإدارة وفعاليتها يعتمد بصفة أساسية على ما تتمتع به شخصية المدير القائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات، ولقد اتجهت الجهود في العصر الحديث إلى وضع معايير ثابتة يمكن في ضوئها اختيار القادة الإداريين الذين يمكنهم القيام بوظائفهم القيادية بكفاءة، ولهذا أسهمت الدراسات المتعددة في إثراء موضوع القيادة الإدارية واختلفت الآراء من دراسة إلى أخرى ومن موقف إلى موقف وكان ذلك يتواكب مع التطور التقني وما أدى إليه هذا التطور في تطوير مفهوم الإدارة الحديثة. ويمكن توضيح الأبعاد التي تخضع لها القيادة في ظل الوظيفة الإدارية المنوطة بها في الآتي:

(أ) **البعد الوظيفي**: يكون الموقع الرئيسي للقيادة هو محور السلوك القيادي حيث يستخدم القائد في هذا الموقع الرسمي القيادة الممنوحة له في إدارة مرؤوسيه دون الاعتماد بالدرجة الأولى على الإقناع أو مميزاته الشخصية، فالقائد من هذا المنظور يستخدم موقعه الوظيفي لفرض سلطته الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام.

(ب) **بعد المميزات الشخصية**: حاولت كثير من الدراسات أن تتعرف على المميزات والصفات الشخصية التي تؤهل الأشخاص لمنصب القيادة الإدارية لتكون قيادة ناجحة.

---

(١) العادات السبع - ستيفن. آر. كوفي. ص١٤٠/ص ١٢٣ -٩٨.

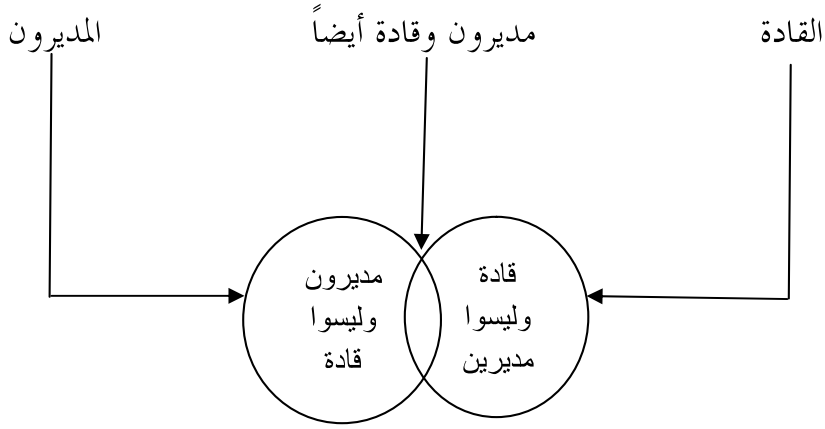
(٢) انظر بوابة تداول الأسهم - إدارة الأعمال www. arab stock info. com .

وتتمثل هذه المزايا في شخصية القائد، المميزات الجسدية والقدرة العقلية والذكاء، القدرة على التحكم واتخاذ القرار السريع، المهارات اللفظية، التحصيل، تحمل المسئولية، المشاركة والتفاعل مع الآخرين، التكيف مع الظروف والمواقف المختلفة، المرونة، التقبل للواقع والتفاعل معه.

(ج) **البعد السلوكي**: يؤكد هذا البعد على تصنيفات لسلوك القادة، فعلى سبيل المثال هناك القائد الديكتاتوري، والقائد الديمقراطي، فالقائد الديكتاتوري هو الذي يحدد المهام ويتخذ القرار بنفسه دون إبداء رأي من أحد، وهو الذي يحدد الأدوار والمهام والطريق لتحقيق الأهداف، بينما القائد الديمقراطي هو الذي يسمح للمرؤوسين بدرجة حرية عالية في مناقشة الأهداف والوسائل ويفوض الآخرين في اتخاذ القرار.

المبحث الثاني- المدير والقائد:

رغم وجود علاقة بين القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء كما ورد سابقاً فالقائد يمكن أن يكون مديراً أيضاً ولكن ليس كل مدير يمكن أن يكون قائداً، إننا نتكلم في كثير من الأحيان عن الدور القيادي للمدير، حيث يطلق على المدير الناجح "قائداً" ويعد الحديث عن المدير الناجح "القائد" هاجساً لكثير من المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم لما للقيادة أو الإدارة الناجحة من قدرة التأثير في الجماعة لتحقيق الأهداف، إضافة إلى أن اختيار القادة الإداريين أمر حيوي وهام في صناعة القرارات ونجاح العمل. إننا نتكلم في كثير من الأحيان عن الدور القيادي للمدير حيث إن كلا المفهومين (القيادة والإدارة) مهمان لمنظمة الأعمال[1]. في إن المدير الفعال هو قائد أيضاً لأنه يتمتع بقابليات الإدارة والقيادة يستطيع أن يضعها في خدمة المنظمة. بالتأكيد هناك البعض من المدراء لا يحملون الصفات القيادية وهم مجرد مديرين يؤدون الأنشطة الإدارية بأسلوب لا يرقى إلى أفضل ما يكون والشكل يوضح هذه الفكرة.



إجمالاً يمكن أن نوضح الفروقات بين القائد والمدير بالمقارنات التالية:

(١) انظر المدخل إلى الإدارة- د. نايف الفراج- مرجع سابق ص ١٢٣-١٢٤.

المدير	القائد
١ - مفكر ذو توجه عقلاني واقعي.	١ - ملهم ذو توجه روحي وعاطفي.
٢ - عقلاني يركز على تحليل الواقع.	٢ - رسالي ومستبصر يركز على المستقبل.
٣ - مشاور للآخرين ويقدم النصح.	٣ - متحمس ذو عاطفة متقدة.
٤- مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق.	٤ -قادر على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة.
٥ - متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية.	٥ - مرن ويستجيب للتغييرات.
٦- واقعي المزاج ويحسب الواقف.	٦ - قادر على الإيحاء وإثارة الحماس.
٧ - تحليلي.	٧ - مبدع.
٨ - منظم على أساس إجراءات معينة وهيكل ثابت روتيني.	٨ - يتميز بالجرأة والإقدام.
٩ - مجترس في اتخاذ القرارات.	٩ - ذو خيال واسع.
١٠ - سلطوي ملتزم بالقوانين.	١٠ - تجريبي.
١١- يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار.	١١ - مبادر للتغيير.
١٢ - قوة موقع وظيفي.	١٢ - قوة شخصيته ذاتية.
١٣ - يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها.	١٣ - يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها.

لخص وارنس بينيس الاختلافات الموجود بين المدير والقائد على الشكل التالي[1]:

القائد	المدير
١ - القائد يجدد.	١ - المدير يسير.
٢ - القائد أصلي.	٢ - المدير نسخة.
٣ - القائد يطور.	٣ - المدير يحافظ.
٤ - يفحصه.	٤ - يقبل الواقع.
٥ - يركز على الناس.	٥ - يركز على الأنظمة والهيكلية.
٦ - يبعث الثقة.	٦ - يعتمد على المراقبة.
٧ - له نظرة بعيدة المدى.	٧ - له نظرة قصيرة المدى.
٨ - القائد يسأل ماذا ولماذا؟	٨ - المدير يسأل كيف ومتى.
٩ - يبتكر.	٩ - يقلد.
١٠ - ينظر دائماً إلى الأفق.	١٠ - دائماً ينظر إلى أسفل.
١١ - يتحداه.	١١ - يقبل الوضع القائم.
١٢ - يفعل الأشياء الصائبة.	١٢ - المدير يفعل الأشياء بشكل صائب.
١٣ - القوة الشخصية الذاتية تقوم على أساس رؤية الآخرين للقائد: الخبرة: مصدر لمعرفه متخصصة ومعلومات. المرجعية: شخصية يرغب الآخرون أن ينتسبوا إليها.	١٣ - قوة الموقع الوظيفي تقوم على أساس قدرته على ما يقدمه للآخرين: المكافآت: إذا عملت ما أطلبه منك سأكافئك. العقوبات: إذا لم تنفذ ما آمرك به سأعاقبك. المشروعية: لكوني المدير يجب عليكم العمل وفق ما آمركم (أو أطلبه منكم).

(١) مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية لقيادات. عيسى التروجي - مرجع سابق - ص٨٠.

يمكن اختصار ما سبق على النحو التالي:

يمكن إجراء المقارنة بين القائد والمدير على النحو التالي:

المدير	القائد	وجه المقارنة
الاهتمام بطريقة الإنتاج	الاهتمام بالناتج النهائي	الاهتمام
الهياكل والنظم	الرؤية والرسالة	التركيز
يهتم بالكفاءة	يهتم بالفاعلية	الجودة الشاملة
من الأنظمة	يستمدها من ذاته	السلطة
يهتم بالتفاصيل	يهتم بالكليات	الشمولية
تشغيلي	استراتيجي	التخطيط
يهتم بتجويد الوضع القائم	يهتم بالتطوير والتغيير	التغيير
يراقب أداء موظفيه	يركز على الرقابة الذاتية	الرقابة
يتأقلم مع الوضع الراهن	يقبل التحدي ويحب المغامرة	التحدي
مثابر "يعيش للحاضر"	مبادر "يسير للمستقبل"	العمل

القائد: يبتكر - يطور النتائج - يتحدى الواقع - يركز على العلاقات الإنسانية.

المدير: يدير - يحافظ على النتائج - يقبل بالواقع - يركز على الأنظمة.

القيادة مسؤولية إدارية:

إن المسؤولية في العمل تتطلب حسن تنظيم وقيادة ناجحة، والمسؤول في أي عمل سواء كان يملكه أو كان موظفاً فيه، وسواء كان كبيراً أم صغيراً، فإنه سيشعر بالمسؤولية إن كان مخلصاً وصادقاً وأميناً فهو محاسب عليه أمام من هو أعلى منه وأمام جمهوره أو جماعته، والاهم من هذا أنه مسؤول عنه أمام الله سبحانه وتعالى. فإن صدق هذا المسؤول في إحساسه وشعوره وأخلص في ذلك فستكون له هموم كثيرة لا هم واحد فقط. (هم التفكير بعدم التقصير- إتقان العمل- الوفاء بالتزاماته تجاه الناس داخل وخارج عمله- ضبط الأموال وعدم تبذيرها- هم البحث عن أفكار وسبل ووسائل لتطوير العمل وتحسينه وتوسيعه- الهم بحقوق واحتياجات الموظفين لديه- والاهتمام بمشاعرهم.

المبحث الثالث- القيادة والرئاسة

المطلب الأول: مفهوم الرئاسة[1]

أ. يقصد بالرئاسة النشاط الخاص بمباشرة مهام وظائف التنظيم اعتماداً على السلطة المنوحة لها من سلطة أعلي وغالبا ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع سلطة الجزاء. فكأن الرئاسة هي تعبير عن العلاقة الرسمية بين الرئيس ومرؤوسيه الذين يصدر إليهم الأوامر في حدود السلطات، وعليهم الالتزام، وأن خالفوا تعرضوا للمساءلة. فالرئيس مفروض على الجماعة، ويقبل الأعضاء رئاسته وسلطاته خوفاً من العقاب.

ب. ومما لا شك فيه أن من بين أقدم الأنواع المعروفة في التنظيمات المختلفة "التنظيم العسكري". وفي هذا التنظيم طبق الأسلوب الرئاسي، حيث يصدر الرئيس الأمر إلى تابعيه ويكون عليهم السمع والطاعة، ويكون على الرئيس التأكد أن مرؤوسيه قد نفذوا هذه التعليمات. وهو غالباً ما يستند إلى الرتبة العسكرية في حدود سلطاته، وغالباً ما يكون اتجاهه منصباً على أداء الأعمال. وهكذا نجد أن الجهد منصب على الإنجاز. أو كما يقول "كونتز واودنل": إن الاهتمام موجه نحو حماية الرئيس عن طريق الالتزام الشخصي للمرؤوس بأداء النشاطات المقررة بدقة تامة.

المطلب الثاني: الفرق بين الرئيس والقائد[2]

حدث خلط في المراحل المبكرة للفكر الإداري بين القيادة Leadership والإدارة Management باعتبارهما شيئاً واحداً. ولذلك لم يكن هناك تفرقة بين المدير (الرئيس) والقائد، حيث كان يعتقد أن الوظيفة هي الوسيلة لتسلق السلم الاجتماعي للحصول على السلطة والقدرة على التحكم.

ومرد ذلك الخلط أن المناصب القيادية والرئاسية تشترك في بعض الخصائص المهمة، فكلاهما يتطلب مركز أعي من عضوية الجماعة وهما يعنيان بالنسبة للأشخاص الذين

---

(١) انظر موقع المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية http /www. Hrdiscussion. com.

(٢) الفرق بين مفهوم القيادة ومفهوم الرئاسة www.omarelfaroukelsforumegyp .

يشغلون مناصب القيادة أو الرئاسة سلطة أبعد من سلطة باقي أعضاء الجماعة، إلى جانب أنهما يقترنان عادة بدخل مادي أكبر.

إلا أن هذا المفهوم سرعان ما تغير وأمكن التمييز بينهما على أساس أن الرئيس هو الشخص الذي يشغل مركز المسئولية في المنظمة ويختص بالإشراف على أداء العمل طبقاً للتعليمات الموضوعة ويسعي إلى تحقيق الأهداف المحددة بواسطة مرؤوسيه ويعتمد كثيراً على السلطة المفوضة إليه من سلطة أعلى، تلك السلطة التي يباشر بها مهام وظيفته. وهو في ذلك يعد مفروضاً على الجماعة. أما القائد فهو الشخص الذي يملك مقدرة التأثير على سلوك الجماعة ويستمد سلطاته من الجماعة نفسها نتيجة التأثير في سلوكها، بما يمكنه من الحصول على طاعتهم له استجابتهم معه. بناءً على ذلك فان الطاعة في العلاقة القيادية أساسها تقبل الجماعة للقائد، بينما الطاعة في العلاقة الرئاسية مفروضة من الرئيس على الآخرين بحكم منصبه الرسمي. وعلى هذا فقد يكون الرئيس قائداً وقد لا يكون، والحالة الأخيرة تهدد المنظمة بخطر كبير، لأن الرئيس يعتمد على سلطة منصبه، وإصدار الأوامر والتعليمات لا يؤدي إلى إنجاز الأعمال على أحسن وجه وقد يصعب إتمامها على الإطلاق. فإذا فشل المديرون أن يكونوا قادة اضطر المرؤوسون إلى إيجاد قادة غير رؤسائهم. وغالباً ما يكون ذلك متعارضا مع أهداف المنظمة فيكون مصيرها الفشل.

وفيما يلي مقارنة بين سلوك الرئيس وسلوك القائد[1]:

الرئيس	القائد
يدفع ويأمر	١ - يدرب وينصح
يعتمد على سلطته	٢ - يعتمد على الثقة في النفس والمرؤوسين
يستشعر الخوف من المرؤوسين	٣ - يفجر الحماسة في المرؤوسين
يقول "أنا"	٤ - يقول "نحن" و"أنتم"

(١) انظر موقع المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية www. http /Hrdiscussion.com

الفرق بين مفهوم القيادة ومفهوم الرئاسة www.omarelfaroukelsforumegyp

يحدد الأخطاء ويصدر اللوم	٥ - يحل المشكلات
يعرف كل الإجابات	٦ - يستشير ويطلب النصيحة
يجعل العمل كارثة	٧ - يجعل العمل وكأنه مباراة
يوجه الجهد الفردي	٨ - يفجر العمل الجماعي
يضع كل الأهداف	٩ - يطلب التعاون من جماعته
يقول "اذهب"	١٠ - يقول "دعنا نذهب"

الفصل الخامس

نظريات القيادة

مقدمة:

تفسر نظريات القيادة الأسباب التي تجعل من الفرد قائداً، وتشرح الخصائص التي تميز القائد عن غيره من أفراد المجموعة[١] وبعد أن أجمعت التعاريف السابقة على أن القائد هو ذلك الشخص الذي يكون في موقع يمكنه من التأثير على سلوك الآخرين وبالتالي فإنه لابد له أن يمتلك القوة والسلطة والخبرة والقدرة، يقول ج. كورتوا: "على الرئيس أن يظهر تفوقه بكل مناسبة فحقه في القيادة ناجم عن هذه الإمكانات وليس هو الذي يقود بل عمله".

تعددت الدراسات، التي تناولت شرح القيادة، وتباينت النظريات، حول تحديد مفهوم القيادة والقائد.

فهل هي صفات فقط، إذا تحلى بها الفرد يصبح قائداً؟ أم هي ظروف خاصة، إذا وُجدت ظهر القائد، وإذا تغيرت تغير القائد؟ أم هي موقف معين لمجموعة أشخاص، فإذا تغير الأشخاص تغير القائد؟ أم أن القائد يظهر في حالة وجود هدف معين، فإذا تغير الهدف تغير القائد؟ أم أن القيادة هي تفاعل وتكامل، بين كافة العوامل المحددة لها؟

النظريات المختلفة في القيادة[٢]

هناك محاولات عديدة لإيجاد نظرية لفن القيادة، وقد اتخذت الدراسات مناحي متعددة أوجزها على النحو التالي:

---

(١) مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات - بنعيسى التروجي ص٦٦.

(٢) site. iugaza. edu. ps/edajani/files/... / site. iugaza. edu. ps/edajani/ نظريات القيادة.

١ - منها التقليدي الذي اعتبر ظاهرة القيادة كظاهرة إنسانية تجد تفسيراً لها بدراسة سيرة القادة العظام وخصائصهم وسماتهم الشخصية.

٢ - ومنها ما يعتبر القيادة ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة.

٣ - ومنها ما يرى أنه لا وجود لنمط سلوكي واحد يكون فاعلاً في كل الظروف والأحوال، وهذا ما عبرت عنه النظريات الموقفية التي رأت أن متغيرات الظرف أو الموقف تؤثر تأثيراً مباشراً على النمط القيادي المستخدم.

٤ - ومنها ما اتخذ اتجاهات حديثة في دراسته لفن القيادة نذكر منها (نموذج الحاجات لادير- القيادة الكاريزمية— والقيادة الرسالية- والقيادة التبادية- والقيادة التحويلية- والقيادة في بيئة العمل الجديدة- والقيادة الافتراضية والخدماتية والنسائية). وقد اختلفت مفاهيم القيادة وفقاً للفترة الزمنية والفلسفة التي يؤمن بها أصحاب النظريات وهناك مفسر للقيادة على أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بين القائد وأعضاء الجماعة في مواقف معينة، وهناك من وضعها في إطار تفاعلي بين عناصر متعددة، ومنهم من جعلها أساساً للتحول نحو تطوير الأداء على المستوى الاستراتيجي والعملياتي، وهذا ما يدفعنا إلى ضرورة دراسة نظريات القيادة بناء على معطيات مفهوم "القيادة والمنظور الذي انطلقت منه، وسنعرض بشكل موجز لهذه النظريات وأهم الانتقادات التي وجهت لبعضها[1].

(١) انظر المدخل إلى علم القيادة والإدارة - د. أسامة الفراج ص ١٣٠ - مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد الرحمن العساف ص٦ - أساسيات في الإدارة والقيادة. انظر كتاب الإدارة - أ. محمد حيان الحسيني - مركز الأبجدية الدولي للعلوم السياحية ط١-٢٠١١م -ص ٣٤- جاءت نظريات كثيرة تحدثت عن القائد ومن يكون؟ وكيف يصبح الفرد قائداً؟ وهل يولد الإنسان قائداً؟ أم أنه يكتسب صفات القيادة اكتساباً د. هايل طشطوش ص٢٢-٢٠١١م.

المبحث الأول- النظريات الفردية أو (النظريات التقليدية)

جاءت نظريات كثيرة تتحدث عن سمات وخصائص الشخص الذي يصلح أن يكون قائداً، وكانت النظريات الفردية أولها، حيث استهدفت النظريات الفردية الحديث عن سمات هذا الشخص وخصائصه، ومن النظريات الفردية التي تحدثت عن القائد: أ- النظريات القديمة، ب - نظرية السمات /الخصائص/.

المطلب الأول: النظريات القديمة في القيادة:

وتشمل (نظرية الرجل العظيم - نظرية الصفات الجسمية - نظرية التدريب).

لم تستند النظريات القديمة في القيادة على أسس سليمة من التدقيق والبحث، كما هو الحال بالنسبة للنظريات الحديثة. ولهذا السبب فإن مرتكزات هذه النظريات، ضعيفة وغير مقنعة. وفيما يلي، أهم هذه النظريات.

أولاً - نظرية الوراثة "الرجل الموهوب"(الرجل العظيم)[1]:

أ- تعد أولى النظريات التي ظهرت في مجال القيادة إذ يرجع ظهورها إلى (توماس كاريل) عام ١٩١٠ عندما بين أن التقدم الذي حدث في العالم هو من إنتاج رجال عظماء وهذا يعني أن القائد يولد بخصائص قيادية معينة لا يتصف بها غيره. تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب فذة، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف التي يواجهونها[2] ويعد فرانسيس

---

(١) الرجل العظيم: القائد هو إنسان عظيم وان عظمته هي نتيجة موهبة نظرية وقدرات فردية وراثية خارقة أعطاها الله سبحانه وتعالى له بالفطرة، وهو يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة، ويحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس ينقادون طوعاً له، ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق إنجازات عظيمة (المدخل إلى علم الإدارة) - مرجع سابق ص ١٣٠.

(٢) حمود سلمان العميان؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: (دار الأوائل للنشر، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٥)، ص٢٦٣.

جالتون من أهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم وقد قدم العديد من البيانات والإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة (الشريف طلال، ٢٠٠٤، ص ٦١).

فالقائد شخص موهوب، ذا قدرات فريدة خاصة منحها له الخالق، تجعله متميزاً عن باقي أعضاء المجموعة، لذلك إذا لم تكن هذه القدرات متوفرة في الفرد أصلاً، فلا يمكن اكتسابها، وأن وجود هذه القدرات في الشخص، توفر له ملكة القيادة، التي تجعله يغير سلوك غيره، لبلوغ الأهداف المشتركة[1].

ب- وذهب أصحاب هذه النظرية، إلى الاعتقاد بأن "القيادة شيء فطري"، وأن "القادة يولدون ولا يُصْنَعُون" Leaders are born not made، وأن السّمات القيادية "موروثة وليست مكتسبة" Inherited rather than acquired، بمعنى أن القادة يولدون قادة، ولا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائداً، فالملك والأمير والإقطاعي، كل هؤلاء يولدون قادة، لأن لديهم من السّمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة.

فأفكار هذه النظرية، تركزت -إذن- حول السّمات الشخصية، التي تصنع القيادة الناجحة، وكيف أن القيادة الناجحة، تتطلب أشخاصاً ذوى مواهب شخصية نادرة، تجعلهم قادرين على قيادة غيرهم. وأن "الرجل الموهوب" يستطيع أن يُحْدث في الجماعة تغييرات، متى كانت مستعدة لتقبلها.

ج- تعد الأفكار والتصورات، التي ارتكزت عليها "نظرية الوراثة"، انعكاساً لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية، التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة، في المجتمع الغربي، واستمدت منها مغزاها وحقيقتها، وتعد هذه النظرية "الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة". حيث بدأت مسيرة نظريات القيادة، من "نظرية الرجل الموهوب".

---

(١) الرجل العظيم great man theory هو إنسان عظيم تأتي عظمته نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطاها الله سبحانه وتعالى له بالفطرة والوراثة، فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة، ويحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس ينقادون طوعاً لمن ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق إنجازات عظيمة. (المدخل إلى علم الإدارة. د. أسامه الفراج- مرجع سابق- ص١٣٠).

وعلى الرغم من أن افتراضات أنصار هذه النظرية، قد تفسّر جانباً من القيادة، إلاّ أنها قاصرة عن تفسير جميع الجوانب، لتوفر صفات في القائد يمكن اكتسابها من وجوده في المجتمع. كما أن قدرته على التأثير، لا تعتمد فقط على صفاته، وإنما تتوقف - كذلك- على خصائص التابعين وحاجاتهم، بجانب طبيعة الظروف والمواقف محل القيادة.

د- على الرغم من أن الأفكار، التي أسهم بها أنصار هذه النظرية، للكشف عن خصائص القيادة، كانت محاولات تقوم على التأمل، وتفتقر إلى الشواهد التجريبية لتأكيدها، فإن ذلك لا يضعف من أهميتها، إذ أنها تمثل التفكير القديم، حول موضوع القيادة، والذي لا يمكن إنكار أثره على كثير من العلماء والباحثين المحدثين، الذين صاغوا على هديها نظرياتهم العلمية. فظهرت "نظرية السمات"، التي تركزت جهود روادها، حول اختبار فروض "نظرية الرجل الموهوب"، مستعينين في ذلك بأساليب الاستدلال العلمي وطرقه.

أما أهم السمات التي اعتمدها الباحثون -ضمن هذه النظرية- والتي من يمتلكها يكون لدية إمكانية أن يكون قائدا وهي[1]:

١ - السمات البدنية: مثل علو القامة، المظهر، روح الشباب، الطاقة والحيوية.

٢ - السمات الذهنية: الذكاء، ألقدره على التكيف، الثقة بالنفس، الحماس.

٣ - السمات الاجتماعية: مثل التعاون، الإدارة، المهارات الفردية الشخصية.

٤ - السمات المهنية: مثل الإبداع، حب المسؤولية وقبولها، المبادرة، الرغبة في الترقي في الوظيفة.

ولكن يجمع الباحثون على أن هذه النظرية لم تنجح في البحث عن سمات القائد الناجح الفعال الحقيقي.

الباحثون على أن هذه النظرية لم تنجح في البحث عن سمات القائد الناجح الفعال الحقيقي.

(١) Harold Knooz & Heinz Weihrich، Essentials of Management، ٥th ed، Megraw-Hill Publishing Company Limited، New Delhi، P٣٤٦ .

هناك اعتراضات وجهت لهذه النظرية من أهمها:

أ - تجاهل النظرية العوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثة فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها، فإنها لا تكفي، فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، وبطبيعة التنظيم، ففي بعض الحالات نجد أن بعض الرجال العظماء نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام في ظرف زمني معين، في حين فشلوا في ظروف أخرى في تحقيق أي تقدم، كذلك منهم من نجح في قيادة جماعة من الناس لكنه فشل في قيادة جماعة أخرى.

ب- تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين.

ج- إن هذه النظرية تفسر جانباً من ظاهرة إنسانية معقدة ومهمة جداً خاصة في إطار تركيزها على أمثلة بارزة وواضحة لقادة عظماء وكبار (سياسيون وعسكريون ورجال أعمال) ولكنها لا تساعد على تفسير ظاهرة القيادة بشمولية من خلال وجود قادة صغار ناجحون ولكنهم غير معروفين، من جهة أخرى لا يمكن القول إن القيادة هي خصائص وراثية محضة توهب للبعض وتحجب عن الآخرين، إلا إذا تحدثنا عن الأنبياء والمرسلين لكن عامة الناس قد يطورون مهاراتهم القيادية من خلال التجارب والدراسة والإطلاع. ومن هنا نستطيع أن نخلص إلى أن القيادة صفة غير مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين، وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تؤثر كالظروف الموقفية وديناميات الجماعة ونوعية أفرادها، إلخ.

ثانياً - نظرية الصفات الجسمية[1]:

هي نظرية عرفها شيلدن W. H Sheldon، وأسَّسَ محتواها على ضرورة توافر مواصفات جسمية خاصة، لكي يستطيع الفرد أن يحتل المركز القيادي، وقد عرف

(١) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية www. Hrdiscussion. com (نظرية الصفات الجسمية + نظرية التدريب).

شيلدن ست وسبعين من المواصفات الجسمية، التي يعتقد أنها تشكل القيادة، إذا توفرت في شخص ما. وبطبيعة الحال، فإن هذه النظرية لا تقوم على أساس علمي، بل يصعب القول باعتبارها نظرية.

ثالثاً - نظرية التدريب:

تأسست هذه النظرية على أساس، أن كل شخص، بإمكانه أن يصبح قائداً، إذا تلقى نوعاً من التدريب المدروس، والمبني على أساس مزاياه الشخصية. وهنا يعطي الشخص قائمة بمجموعة من الصفات القيادية، ليبرز أهم الصفات، التي تتوفر فيه من هذه القائمة، وتلك التي لا تتوفر فيه، ومن ثم، يعالج التدريب نواحي النقص القائمة. وتبدو هذه النظرية، على ضعفها، أقوى النظريات القديمة، إذا كانت البرامج التدريبية المقدمة، تقوم على أسس علمية، تخطيطاً ومحتوى.

المطلب الثاني: نظرية السمات / الخصائص:

١ - الفكرة العامة للنظرية:

أ. جاءت نظرية السمات بعد نظرية الرجل العظيم لتكملها في إطار المدخل التقليدي للقيادة. وتعد تطوراً طبيعياً لمفهوم "نظرية الوراثة"، مع توسيع نطاقها. وهي من أولى المحاولات المنتظمة، التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة، ولقد شاعت هذه النظرية خلال الثلاثينات والأربعينات والخمسينات من هذا القرن، وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها. وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة.

ب. وترتكز فكرة هذه النظرية، على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد، تجعله مؤهلاً للقيادة، وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثة، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع. وطبقاً لهذه النظرية، فإن القائد هو الشخص، الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة، تميزه عن باقي المجموعة، وهذه الصفات، قد تكون جسدية، أو عقلية، أو نفسية.

ج. اعتمد أصحاب هذه النظرية، على ملاحظة عددٍ من القادة والزعماء، واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية، للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة، وعن

طريقها، استطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة، التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء، وخرجوا من ذلك، بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة.

والسمات: "هي خصائص أفراد متميزين يتمتعون بها مثل (الذكاء- الثقة بالنفس- القدرة على التحمل- مستوى النشاط- الحماس- المبادرة- الاستقامة- الحزم- الهمة- .. وغيرها)[1]، وان وجود هذه الصفات أو عدم وجودها هو الذي يميز القائد عن غيره وأن كثيراً من هذه الصفات يجب أن ينظر إليها على ضوء الأحوال والظروف التي تحيط بالقائد. ومن أهم السمات التي اعتمدها الباحثون، ما يلي[2]: السمات الشخصية: مثل المقدرة تحمل المسؤولية، القدرة على تفهم الموقف، الاستقامة والأمانة والنزاهة، المهارة في الإنجاز.

ب. القدرات والمهارات الذاتية:

وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص (السمات) من مجتمع لآخر، ويمكن القول بوجود خمسة أنواع من السمات القيادية[3]:

١ - السمات الجسمية "كالصحة والطول والعرض الجاذبية، الحيوية، قوة الجسم" مثل قصة طالوت.

٢ - السمات المعرفية "الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل المهارات اللغوية - التقدير- الإنجاز... الخ".

٣ - السمات الاجتماعية "فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال الصبر اللباقة النضج العاطفي التعاون... الخ".

---

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة الفراج - مرجع سابق ص ١٣١-١٣٢ - انظر دورة تطوير مهارات القيادة - تميمي ولكود - مرجع سابق ص٣.

(٢) أحمد عبد الله خريسات، أساليب ونظريات القيادة، مجلة الأقصى، العدد ٧٦٦، ١٩٨٧، ص٤١.
- أيضاً انظر: علي محمد منصور، مصدر سابق، ص٢١٢ -٢١٦. انظر الإدارة - محمد حيان الحسيني - مركز الأبجدية الدولي الخاص للعلوم السياحية ط١ -٢٠١١ - ص٣٤.

(٣) مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف - مرجع سابق ص٦ - انظر مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات - بنعيسى التروجي ص٦٧ ا نظر المقال على الموقع http: //mohasisi. maktoobblog. com - انظر (الشيخ سالم وآخرون ١٩٩٨).

٤ - السمات الانفعالية والشخصية "كالنضج الانفعالي، وضبط النفس - الهجومية- السيطرة - الثقة - الحماس... الخ".

٥ - السمات الشكلية "شكل الجسم، جمال المظهر، الذوق العام... الخ". وهي صفات قد تتخلف كما في شخصية الأحنف بن قيس ﷺ.

حظيت هذه النظرية باهتمام كبير من الباحثين، ولكن على الرغم من وحدة الهدف بينهم جميعاً، إلاّ أن النتائج كانت مختلفة. حيث اختلف الباحثون على الصفات المطلوبة للقائد الناجح لعدم وجود علاقة دقيقة بين السمات الشخصية والسمات القيادية، وعدم كفاية أساليب القياس، ولكثرة المتغيرات المؤثرة في دراسة هذا الموضوع.

٢. السمات الشخصية اللازمة للقيادة: أفاض كُتَّاب الإدارة وعلم النفس -من أنصار نظرية السمات - في تحليل السمات اللازمة للقيادة. وتوصلوا من خلال دراساتهم، إلى مجموعات من السمات العامة، تصوروا أنها ضرورية للقيادة، ويمكن إذا توفرت في شخص ما، أن تجعل منه قائداً ناجحاً. وعلى رأس هؤلاء العلماء: تيد، وبرنارد، وشيل.

وإليك إسهامات بعض علماء الإدارة والمفكرين والباحثين من أنصار نظرية السمات لتحديد الصفات اللازمة للقيادة[1]:

أ- أوردواي تيد: عُرِفَ هذا العالِم بكتاباته المستفيضة في موضوع القيادة، وقد نشر قائمة بعشر صفات، يراها لازمة للقيادة، وهي: (١) الطاقة الجسدية والعصبية (٢) المعرفة بالهدف، والسبيل نحو تحقيقه. ٣- الحماسة. ٤- الود والمحبة. ٥- الاستقامة. ٦- التحلي بالإدراك الفني. ٧ - الحزم. ٨ - الذكاء. ٩ - المهارة التعليمية. ١٠ - الإيمان.

ب- تشستر بارنارد يؤكد بأن للقيادة جانبين: الأول. الإلمام والتفوق بالفنون القيادية، أي ضرورة توفر القدرة الجسدية الخارقة، المهارة، التكنولوجيا، الإدراك الحسي،

---

(١) جاى كونجر، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي- ٢٠٠١ م. ٢. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار كندى للنشر والتوزيع، عمان- ٢٠٠٤ م. ٣. الموقع .www. Moqatel. com

المعرفة، الذاكرة، القدرة على التخيل. الثاني. التفوق الشخصي وذلك بالتحلي بالحزم والتصميم، والمثابرة والإصرار، والقدرة على التحمل والشجاعة. لم يوضح تشستر أنه يقصد شخصية مثالية محددة، كما أنه يدخل الجانب الثاني في نطاق مفهوم المسئولية، و لم يوضح كيفية الاستعانة بالصفات التي ذكرها في توضيح مفهوم القدرة القيادية.

ج- أورين شل: يرى عدم جدوى تعدد الصفات اللازمة للقيادة، إلا إنه يقر بضرورة توفر بعض سمات شخصية منها (الاهتمام بالناس وحبهم، قوة الشخصية، اتجاه العقل نحو السلوك العلمي)، حيث يؤكد بأن عدم توفر تلك الصفات يؤدي إلى إضعاف فرص القيادة.

وقد أجرى جينكتر w. o. jenkins: بحثاً آخر حول هذا الموضوع، شمل قطاعات متعددة من الأشخاص، ممثلين في العسكريين، ورجال الأعمال، والأطباء، والمهندسين، والمحامين. وقد استنتج جينكتر، بعد ذلك أنه ليست هناك صفات محددة، تحدد مفهوم القيادة[1].

ولتقييم هذه النظرية فانه يمكن القول إنها وفرت مدخلاً لدراسة شخصية القائد وسماتها، ومكنت أيضا من إيجاد وسيلة لقياس مدى تمتع المدراء والقادة بهذه السمات أو الخصائص واستعدادهم لاستخدامها في العمل[2].

وبالمقابل فإن أهم ما يؤخذ عليها:

أ- هو توسع قائمة السمات وازدياد الخصائص التي يفترض أن يتمتع بها القائد، وصعوبة وضع السمات في إطار أولويات حسب أهميتها، وهكذا تبرز دائماً سمات جديدة حسب الزمان والمكان والموقف وبالتالي فإنها تفسر جانباً من القيادة لا يمكن اعتباره قطعياً.

ب- أما المأخذ الآخر فإنها لم تقدم تفسيراً مقبولاً لعدم استطاعة من يمتلكون هذه الصفات لأن يصبحوا قادة معروفين وناجحين، في حين برز آخرون يتمتعون بخصائص أو سمات أقل.

---

(١) الموقع www. Moqatel.com.

(٢) المدخل إلى علم الإدارة- د. أسامة الفراج- مرجع سابق ص ١٣١-١٣٢.

ومن **الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات** أنها[1]:

١ - كثير من القادة لا يتمتعون بكل تلك الصفات.

٢ - تجاهلت الظروف التي تفرض نفسها أحياناً في اختيار القائد.

٣ - كثرة الصفات لم تمكن العلماء من إيجاد نموذج محدد، يمكن على أساسه ترشيح الفرد للقيادة. وليس تحليلاً له.

٥ - تجاهلت رأي المجموعة في ترشيح الفرد لمركز القائد أي لسلوك القائد.

٦ - تعتبر نظرية وصفية للسلوك.

٧ - عدم واقعيتها وإغفالها الطبيعة الموقفية للقيادة. كنعان،١٩٩٢م، ص٣٣٩[2].

ولقد ثبت فشل دراسات صفات القيادة وأنه لا توجد عمليا أية سمات واضحة تميز القائد الناجح من الفاشل. ولن تستطيع هذه النظريات وضع قائمة بالصفات الأساسية للقائد أو وضع أولوية لهذه الصفات. رغم ذلك فإن بعض الدراسات الحديثة تشير إلى وجود علاقات إيجابية بين الفاعلية الإدارية وعدد من الصفات الشخصية.

وبشكل عام فإن هذه النظرية تعطي توجها يساعد مراكز البحوث والجهات المعنية بإعطاء الأوامر للقيادة بتأهيل مناسب للأفراد وتطوير السمات الإيجابية لديهم من خلال الدراسة والبحث والاستقصاء.

---

(١) مقالة للدكتور الباحث علي كردي - نظرية سمات القائد -نشرت في٧ آب ٢٠١٢م - على الموقع www. Kena.

كنعان، ١٩٩٢م، ص٣٣٩.

مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات -العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - أ. د. حسين حريم - الفصل العاشر - دار الحامد للنشر والتوزيع - انظر الموقع http//www. uop. edu. jo - المساق - مبادئ الإدارة. الفصل العاشر - د. ابتسام الضمور.

مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - أ. د. حسين حريم - الفصل العاشر - دار الحامد للنشر والتوزيع.

انظر الموقع http//www. uop. edu. jo - المسnaonline.com .

(٢) كنعان، ١٩٩٢م، ص٣٣٩.

هل يمتلك القائد خصائص أو سمات مشتركة[1]:

نعم تشير الدلائل إلى أن هناك ست سمات تميز القادة عن غيرهم وهي: الطموح والدينامية، الرغبة في القيادة، الأمانة والنزاهة، الثقة بالنفس، الذكاء، ومعرفة ذات علاقة بالعمل، ومراقبة الذات، مرن بدرجة عالية ويكيف سلوكه حسب المواقف.

ولكن يجب التنبيه إلى ثلاثة أمور هي:

- ☒ السمات أو الخصائص لا توفر ضماناً للنجاح.
- ☒ الدلائل غير واضحة في معرفة السبب من النتيجة.
- ☒ إن السمات تنبيء بمظهر القيادة أكثر من التمييز فعلياً بين القائد الفعال وغير الفعال.

يشير هذا المدخل إلى أن من يفتقد تلك السمات لا ينجح كقائد. ولكن مجرد توافرها ليس دليلاً على نجاح الفرد كقائد![2]

تمرين الخصال الشخصية:

فيما يلي عدد من الصفات القيادية، ومطلوب منك أن تعطي نفسك درجة من ١-١٠ لكل منها، مع العلم أن الرقم ١ يعني أنه ليست لك هذه الصفة بالمرة- والرقم ١٠ يعني أنك تتمتع تماماً بهذه الصفة.

---

(١) مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة-أ. د. حسين حـــريم- الفصل العاشر- دار الحامد للنشر والتوزيع- انظر الموقع http//www. uop. edu. jo- المساق- مبادئ الإدارة. -الفصل العاشر- د. ابتسام الضمور.

(٢) مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات-العمليات الإدارية- وظائف المنظمة- أ. د. حسين حـــريم- الفصل العاشر-دار الحامد للنشر والتوزيع-انظر الموقع http//www. uop. edu. jo- المـــساق- مبادئ الإدارة. -الفصل العاشر- د-ابتسام الضمور.

الصفة القيادية	١٠
الثقة بالنفس	
الأمانة	
الثبات	
المسؤولية	
المبادئ الأخلاقية	
الحياة المنظمة	
الحب والعاطفة	
الهمة العالية	
الميول الإيجابية	
الصحة الجيدة	

المبحث الثاني- النظريات السلوكية

نتيجة لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة، تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى دراسة السلوك القيادي. (تميز هذه النظريات القادة المؤثرين بناء على سلوكهم).

يفترض مؤيدو هذه النظريات أن أنشطة القائد وأفعاله وتصرفاته أثناء العمل تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته وهي التي تحدد فاعليته وليست سماته. فهذه النظريات تركز على كيفية سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين، ولا تركز على سمات أو صفات القائد كما هو في النظريات السابقة، وهل القائد يركز في سلوكه على العمل أو العاملين معه في الجهاز أو برنامج ما[1].

هذا التحول يعتبر تحولا هاما لأنه ينطوي على الاعتقاد القائل بأن السلوك القيادي يمكن تعلمه وتعديله. لذا سعى الباحثون إلى تحديد أنماط السلوك التي تمكن القادة من التأثير على الآخرين.

أجريت دراسات صنفت أساليب القيادة التي مارسها المديرون استناداً إلى بعدين رئيسيين هما:

١ - الاهتمام بالعمل: تركيز القائد على العمل وأسس تنظيمه وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين يركز على تحقيق الأهداف وتوصيف الأعمال وإنجاز الأعمال في المواعيد المحددة.

٢ - الاهتمام بالأفراد: اهتمام القائد بمرءوسيه وتركيزه على تنمية العلاقات معهم. ويتضمن إنشاء علاقات جيدة بين العاملين، والشعور بالمودة نحوهم، والاهتمام بمشكلاتهم وأمورهم الشخصية[2].

---

(١) مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات، بنعيسى التروجي- ص٦٧. انظر تطوير مهارات القيادة- دورات تدريبية للمدربين فادي التميمي ونجلاء لكود- في دورات تعلم للحياة learn to live- ص٥.

(٢) مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة- الأستاذ الدكتور حسين حريم- دار الحامد للنشر والتوزيع ط٢-٢٠١٠ م. انظر الموقع http://www.uop.edu. jo. http- المساق مبادئ الإدارة. جامعة البتراء- د. ابتسام الضمور.

في ضوء المعطيات المعاصرة (المنافسة الشديدة، والتغيرات المتسارعة، والعالمية) برز بعد ثالث في تصنيف سلوك القائد وهو:

٣- السلوك الموجه للتطوير: يتصف هذا الأسلوب بالتجريب والاختبار، وتطوير حلول جديدة للمشكلات، والسعي نحو طرق جديدة لإنجاز الأعمال ومقدرة القائد على التكيف والتطوير وتشجيع التغيير.

المطلب الأول: أنماط السلوك القيادي:

وبناء على ما سبق يمكن إيجاز أنماط السلوك على النحو التالي[١]:

أ- السلوك التوجيهي: ويشتمل هذا السلوك على تخطيط القائد، وتنظيمه، ومراقبته لنشاطات المرؤوسين. فالقائد يعطي للمرؤوسين تعليمات تتعلق بعملهم (ما هو متوقع منهم وكيفية الإنجاز ومدته).

ب- السلوك المساند: ويشمل هذا السلوك على تقديم الدعم لحاجات المرؤوسين وإظهار الاهتمام بمصالحهم ورفاهيتهم، فهذا السلوك يركز على العلاقات الشخصية بين أفراد الجماعة ويوفر لهم مناخا تسوده المودة والرضا عن العمل.

ج- السلوك المتوجه نحو الانجاز: يتميز هذا الأسلوب بوضع أهداف صعبة مع التركيز على التفوق في الأداء والسير المستمر لتحسينه، وفي نفس الوقت يبدي القائد ثقة في قدرات المرؤوسين على أداء الأعمال بشكل جيد.

د- سلوك المشاركة: يتميز هذا السلوك بتشجيع أعضاء الجماعة على المشاركة في اتخاذ القرارات، فهو يركز على المشورة مع الجماعة والاستفادة من أفكارها ومقترحاتها في اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: النظريات السلوكية:

سنناقش فيما يلي أهم النظريات السلوكية:

---

(١) مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات، بنعيسى التروجي - ص٦٧ -٦٨ بتصرف.

أولاً: نظرية ليكرت:

يعتبر ريتريز ليكرت (١٩٦١) باحثاً أكاديمياً متميزاً ذو مكانة مرموقة أثبت من خلال أبحاثه أن فعالية المنظمات تعتمد وبشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادتهم لمرؤوسيهم، وقد قدم رنزيز ليكرت في ضوء بعض الدراسات في مجال القيادة أربعة أنظمة يمكن أن توضح سلوك القادة في العديد من المواقف القيادية.

صنف ليكرت أسلوب القيادة استناداً إلى بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد إلى أربعة أساليب هي[١]:

١ - الأسلوب التسلطي الاستغلالي Exploitative Autocratic: يتصف القائد بالمركزية العالية وعدم ثقته بالمرؤوسين ويلجأ إلى أسلوب التخويف والإكراه لحفز العامل على العمل.

٢ - الأسلوب الأتوقراطي النفعي/ الخير Benevolent Autocratic: لا يختلف كثيراً عن السابق فالمدير يثق بالمرؤوس ثقة السيد بخادمه، فهو ينفذ العمل دون مناقشة وقد يسعى الرئيس أحياناً للحصول على رأيه.

٣ - الأسلوب المشارك Participative: يثق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كبيرة إلا أنه لديه الرغبة في السيطرة على اتخاذ القرارات وحده، ويعطي حرية قليلة للمرؤوسين لإبداء رأيهم ويأخذ الرئيس بأفكار المرؤوسين ويستفيد منها؟

٤ - الأسلوب الديمقراطي Democratic: يثق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كاملة في جميع الأمور ويشعرهم بحرية كاملة في مناقشة شؤون العمل ويسعى للحصول على أفكارهم والاستفادة منها.

[٢] دلت الدراسات أن الأسلوبين (٣، ٤) حققا إنتاجية أعلى من الأسلوبين (١، ٢). وأفضلها برأي ليكرت هو الأسلوب (٤).

---

(١) المرجع السابق - انظر المساق - الفصل العاشر - إعداد د. ابتسام الضمور - الشريحة ٢٤.

(٢) Source: Likert، Rensis، The Human Organization: Its Management and Value. New York: McGraw-Hill، ١٩٦٧ p. ٢٣٨-٢٤٠ .

ثانياً: دراسات ميشيغان:

بدأت هذه الدراسة عام ١٩٤٧ عن القيادة وتبلورت أفكارها نتيجة ابحاث جرت في جامعة ميشيغان وقد حددت هذه الدراسة نوعين من سلوكيات القادة هما:

أ - سلوك يركز على العمل - job-Centered Behavior.

ب- هو السلوك القيادي الذي يعطي اهتماما كبيرا للعمل (كيفية أداء العمل) وإجراءاته وطرق انجازه سلوك يركز على العاملين Employee-Centered Behavior.

هو السلوك القيادي الذي يهتم بتشكيل فرق العمل (تطوير مجاميع العمل) وتحقيق رضا العاملين عن أعمالهم.

ومن الطبيعي أن كثيرا من المديرين (القادة) يرون أن الحل السليم هو الوسط بين هذا وذلك كذلك فإن الافتراض هنا هو أنه إذا زاد المدير من الاهتمام بالإنتاج فإن ذلك معناه تقليل اهتمامه بالعاملين والعكس بالعكس[١].

أساليب دراسة ميشيغان:

تركيز تام على العمل <------- > تركيز تام على العاملين (الأكثر فعالية)

ثالثاً: دراسات أوهايو:

وتدعى (نظرية البعدين) وتعتبر هذه الدراسة من أكثر الدراسات شمولاً ودقة في العالم، ولقد أشرف على هذه الدراسة (كارل شارتل) في جامعة أوهايو في أواخر الخمسينات. وتشابه هذه الدراسات دراسة ميشيغان في بعض النواحي وكانت مقاربة لها بالفترة الزمنية. لقد كانت النتيجة الأساسية للدراسة أن السلوك الإنساني يمكن تقسيمه بشكل مفيد إلى عاملين مستقلين وأن للقائد نمطين سلوكيين مختلفين:

أ - سلوك يتم التركيز فيه على تنظيم الأشياء وكيفية انجاز العمل (الاهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته) إنشاء هيكل تنظيمي حيث الاهتمام بتخطيط العمل وتنظيمه وتحديد المهام فيه.

---

(١) المدخل العلم الإدارة - د - أسامة نايف القراج - مرجع سابق - ص ١٣٢ - انظر الموقع:
site. Iugaza. edu. ps

ب- سلوك يتم من خلاله التركيز على الثقة والاعتبارات الإنسانية وعلاقات الصداقة ودفئ العلاقة مع المرؤوسين (الاهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين وحفظ وصيانة هذه العلاقات وإشباع حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم وميولهم):

ولقد أثبتت الدراسة أن متغيرات العاملين السابقين تمثل ٨٥% من الاختلافات في السلوك الملحوظ للقادة[١].

رابعاً: نظرية حاجات التابعين:

١ - وجه الكثير من علماء النفس نقداً إلى أصحاب نظريتي "السمات" و"الطوارئ"، الأمر الذي دفع الكثيرين إلى أن يفكروا في أسلوب أفضل، لتوضيح مفهوم القيادة، فكانت نظرية "حاجات التابعين"، أو أسلوب "الإتباع للقيادة".

وترّكز هذه النظرية على التابعين، أكثر منها على القائد، وتنظر إليه على أنه الشخص الذي يستطيع إشباع حاجات الجماعة المختلفة، سواء أكانت مادية أم نفسية. وذلك من واقع أن الجماعة وخصائصها، لها تأثير فعال في القيادة، ولكن هذا لا يعنى، أن القيادة تقوم فقط على هذا الجانب، فهناك خصائص القائد، وطبيعة الموقف، والمناخ بصفة عامة.

٢ - ومن أنصار هذه النظرية "ف. هـــ. سانفورد" F. H. Sanford، الذي يرى أن التابعين يكونون عنصراً مهماً في القيادة الفعالة.

وحجة "سانفورد" في صلاحية نظرية الأتباع، هي أن هؤلاء الأتباع تكون لديهم احتياجات أساسية، وهم يرغبون بإرادتهم المختارة، في أن يترابطوا بعلاقة التبعية، مع القائد الذي يستطيع أن يشبع احتياجاتهم، كأفضل ما يكون الإشباع. فإذا كان هذا حقاً، فينبغي إذن دراسة القائد، وفهم سلوكه، وذلك عن طريق دراسة المحاولات، التي يقوم بها القائد، لإشباع احتياجات تابعيه.

٣ - وهناك من يرى أن الاعتراف بالتبعية، كعنصر في ظاهرة القيادة، كان إسهاماً مهماً. ومن الواضح، أن إشباع احتياجات أعضاء حزب سياسي، تختلف تماماً عن موظفي

---

(١) المرجع السابق ص١٣٣.

محل مصنع للأثاث، ومن هذا المنطق، فإنه من العدالة، أن يفترض أن سلوك الزعيم السياسي، يختلف تماماً عن سلوك مدير إداري لإحدى الإدارات.

خامساً: نظرية دوغلاس x y:

انتقد ماك غريغور فرضيات الإدارة الكلاسيكية لأنها لا تساعد على تطور المؤسسة، وقد قام بجمع فرضيات الإدارة الكلاسيكية وأطلق عليها نظرية (اكس) وحاول وضع بديل لهذه النظرية التقليدية وأطلق عليه نظرية (واي).

يفترض ماك غريغور مجموعتين من الصفات التي يتصف بها أعضاء الفريق، مجموعة إيجابية والأخرى سلبية

ويقود هذا الافتراض إما إلى القيادة التعاونية أو إلى القيادة التوجيهية. فالافتراضات والمعتقدات والقناعات بشأن الأفراد وكيفية تحفيزهم تؤثر على سلوك القائد. فهناك مجموعتان متباينتان من قناعات القادة حول تابعيهم تدعيان:

نظرية (اكس) ونظرية (واي)[1].

---

(١) انظر موسوعة المصطلحات الإدارية والاجتماعية (منهل الثقافة التربوية والاقتصادية والاجتماعية) هاشم حسين ناصر المحنك موقع http: //www. manhal. net. - وانظر الدكتور عبد القادر العداقي. h. aladakee. dr. abdelgadier.

مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات، بنعيسى التروجي - ص ٧١-٧٢. للمزيد انظر إدارة الموارد البشرية المعاصرة - سمير عبد الوهاب - جامعة القاهرة - وحدة دعم سياسات اللامركزية - ٢٠١٠ ص٢٨٩ - الإصلاح الإداري - قضايا نظرية ومداخل للتطوير - عاليه عارف - القاهرة مكتبة الشروق الدولية - ٢٠٠٨ ص٢٢. http: //www. mriraq. com.

افتراضات نظرية Y	افتراضات نظرية X
معظم الناس يرغبون في العمل ويبذلون الجهد الجسمي والعقلي كرغبتهم في اللعب والراحة.	إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.	الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية.
يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بانجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.	يفضل الفرد دائما أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل.
يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.	يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل أي يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً بالعمل.
يمارس أعداد كبيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.	تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل حيث لا يؤتمن على شيء هام دون رقابة.
يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقاته.	يعتبر الأجر والحوافز المادية أهم حوافز العمل ويبحث الفرد عن الأمان قبل كل شيء.
انتشرت هذه النظرية ولاقت قبولا واسعاً بين أوساط الكتاب والباحثين فهي بداية ملهمة في ظل التغيرات السريعة وفتحت المجال للكثير من الأبحاث والدراسات.	رفض العالم هذه النظرة السلبية للإنسان وكان يعتقد بأن المدير يستطيع أن يحقق مزيداً من الإنجاز إذا ما اعتبر أن هؤلاء أناس ذو إمكانات وقدرات يمكن تدريبهم وهم مبدعون إذا ما توفرت لهم الظروف التي تشجع على ذلك.

يعتقد بأن المدير يستطيع أن يحقق مزيداً من الإنجاز إذا ما اعتبر أن هؤلاء أناس ذو إمكانات وقدرات يمكن تدريبهم وهم مبدعون إذا ما توفرت لهم الظروف التي تشجع على ذلك.

يعتبر الكثيرون أن نظريتي ماك غريغور هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة[1].

سادساً: الشبكة الإدارية[2]:

تسند النظرية إلى الكاتبين (جان موتون وروبرت بلاك) وتعتمد على تفاعل بعدي الاهتمام بالعمل / الإنتاج/ والاهتمام بالعامل. تقوم الشبكة الإدارية على تصنيف القادة بالاعتماد على عنصرين أساسيين الاهتمام بالعاملين (البعد الإنساني)، والاهتمام بالإنتاج أو أداء المهام (البعد الإنتاجي). وتقوم الشبكة الإدارية على محورين المحور الرأسي هو الاهتمام بالأفراد والمحور الأفقي الاهتمام بالإنتاج. والشبكة مقسمة إلى تسعة مربعات رأسية حيث يعبر رقم (٩) على أعلى درجة من السلوك والرقم (١) على أقل درجة من السلوك. (حسن، ٢٠٠١: ١٣٦-١٣٧).

وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعاً مختلفة من أساليب القيادة (٨١ أسلوب قيادي) وتعتمد على درجات متفاوتة من الاهتمام بالإنتاج وبالأفراد إلا أن الباحثين أكدا على خمس نماذج (أساليب) رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة: أربع منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط. (العميان، ٢٠٠٥: ٢٧٠) Source :

١ - القائد الضعيف المتسيب ١،١. ٢ - القائد الاجتماعي (رئيس نادي) ١،٩.
٣ - القائد المهتم بالإنتاج أو المتشدد ٩، ١.

---

(١) انظر موسوعة المصطلحات الإدارية والاجتماعية (منهل الثقافة التربوية والاقتصادية والاجتماعية) هاشم حسين ناصر المحنك موقع http: //www. manhal. net. - وانظر الدكتور عبد القادر العداقي. h. aladakee. dr. abdelgadier.

مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات، بنعيسى التروجي - ص ٧١-٧٢. للمزيد انظر إدارة الموارد البشرية المعاصرة - سمير عبد الوهاب -جامعة القاهرة - وحدة دعم سياسات اللامركزية - ٢٠١٠ ص٢٨٩ - الإصلاح الإداري - قضايا نظرية ومداخل للتطوير - عاليه عارف - القاهرة مكتبة الشروق الدولية - ٢٠٠٨ ص٢٢ .http://www.mriraq.com- انظر العميان - مرجع سابق ص٢٦٩-٢٧٠ - المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق ص١٣٣-١٣٤ - http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria٦/Keadah/fig٠٤. jpg_cvt. htm

٩ القائد المثالي (قائد الفريق). ٥ -٥، ٥ القائد الوسط.

(**ملاحظة**: تصحيح أرقام الأساليب بالكتاب عند أسلوب القائد الاجتماعي رقم النمط/ الأسلوب هو ١,٩ وليس

http: //www. moqatel.com/openshare/Behoth/Askria٦/Keadah/fig٠٤. jpg_cvt. htm

سابعاً: نظرية ريدن ثلاثية الأبعاد:

تشبه هذه النظرية نظرية الشبكة الإدارية التي وضعها بلاك وموتون، وصاحب هذه النظرية هو دبليو ريدن W. J. Reddin في العام ١٩٧٠، وهذا المدخل يستخدم عنصرين أساسيين من عناصر دور القيادة كنقطة بداية له، ويطلق ريدن على هذين العنصرين اسم "القيادة الموجهة نحو المهام" و"القيادة الموجهة نحو العلاقات" وهو أيضاً يستخدم هذه العناصر كمقاييس متدرجة كما فعل بلاك وموتون، ويستخلص من هذه المقاييس أربعة أساليب للقيادة هي:

الإدارة التي تركز عالياً على المهام وتركيزاً منخفضاً على العلاقات.

الإدارة التي تركز عاليا على العلاقات ومنخفضا على المهام.

الإدارة التي تركز تركيزاً منخفضاً على المهام والعلاقات.

الإدارة التي تركز عاليا على الجانبين.

بيد أنه يرى أنه لا يوجد أسلوب من هذه الأساليب يمكن القول أنه أفضل من الآخر وأكثر فعالية، فكل أسلوب من هذه الأساليب يمكن أن يكون على نفس القدر من الفعالية والنجاح وذلك حسب الموقف الذي يستخدم فيه، وعندما تستخدم هذه الأساليب بفعالية ونجاح يمكننا ترتيبها بالأسماء التالية: الأسلوب الأوتوقراطي المصحح، الأسلوب المطور، الأسلوب البيروقراطي، الأسلوب التنفيذي، أما عندما تستخدم بشكل سيء فنطلق عليها بالترتيب: الأسلوب الأوتوقراطي، التبشيري، أسلوب التهرب من المسؤولية، وأسلوب التهاون.

الافتراضات والمآخذ على النظريات السلوكية.

الافتراضات: هناك علاقة بين الأسلوب القيادي وفعالية الجماعة.

يوجد أسلوب قيادي واحد فعالاً وناجحاً يصلح لجميع المواقف.

المآخذ:

جاءت نتائج الدراسات متضاربة فمثلاً:

- إن الاهتمام بالعاملين يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين ولكن ليس دائماً.
- الاهتمام بالعمل لا يؤدي دائماً إلى زيادة الإنتاجية خاصة إذا كان على حساب الجانب الإنساني للعاملين الذي يؤدي إلى التغيب، ودوران العامل وقلة الرضا الوظيفي.

لا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسات على جميع المنظمات، كما وأن ما صلح بالأمس لا يصلح للحاضر أو للمستقبل.

المبحث الثالث- النظريات الموقفية أو الظرفية

هي مجموعة من النظريات رأت أن متغيرات الظرف أو الموقف تؤثر تأثيراً مباشراً على النمط القيادي المستخدم، وبالتالي لا وجود لنمط سلوكي واحد يكون فاعلاً في كل الظروف والأحوال، ومن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايره وتحكم هذه النظرية عناصر (سمات القائد- سمات الأتباع- سمات الموقف وطبيعة الحالة[١].

إن متغيرات الظرف أو الموقف تؤثر تأثيراً مباشرا على النمط القيادي المستخدم وفي تحديد القائد وإظهاره إلى حيز الوجود كقائد ناجح أو غير ناجح، وإن قدرة القائد على التكيف مع الظروف المحيطة تلعب دوراً فاعلاً في تحديد شخصيته القيادية وإن نوع القيادة يختلف وفقاً لاختلاف الظروف لذا تسمى هذه النظرية أيضا نظرية الظروف أو (النظرية الظرفية)[٢].

تفترض النظريات الموقفية في القيادة أن فعالية القيادة تتوقف على تبني سلوك يلائم متطلبات الموقف، وتحاول هذه النظريات تحديد المواقف القيادية الهامة واقتراح الأساليب القيادية التي تتناسب مع تلك المواقف والتي تحقق رضا العاملين والإنتاجية، تضمنت النظرية وجهتي نظر متناقضتين وهما[٣]:

---

(١) المدخل إلى علم الإدارة- د. أسامة نايف الفراج- مرجع سابق- ص ١٣٥. مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات- مرجع سابق ص٦٩- مهارات القيادة وصفات القائد- أحمد عبد المحسن العساف- مرجع سابق ص٦- انظر صناعة القائد- د-طارق السويدان- أ. فيصل باشرحبيل مرجع سابق ص١١٣.

(٢) أساسيات في القيادة والإدارة- د. هايل طشطوش مرجع سابق ص٢٤-٢٥ للمزيد انظر عبد المعطي محمد عساف /مبادئ الإدارة- المفاهيم والاتجاهات-مكتبة المحتسب-عمان- ١٩٩٤م- ص٢١١-٢١٨-/للمزيد راجع إبراهيم عبد العزيز شيحا-مرجع سابق ص٢١٠- وانظر علي محمد منصور-ص٢١١-٢١٦- ويجزم كثير من الخبراء أن المحن والشدائد هي محك الرجال ومصنع القادة (ماهر محمد صالح حسن)- مرجع سابق ص٤٠-٤١.

(٣) مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة- الأستاذ الدكتور حسين حريم- دار الحامد للنشر والتوزيع ط٢-٢٠١٠ م. انظر الموقع http://www.uop.edu.jo. http- المساق مبادئ الإدارة. جامعة البتراء- د. ابتسام الضمور شريحة ٢٨.

١ - على القائد أن يتكيف مع الموقف: تفترض أن أسلوب القائد ثابت وليس من السهل تغييره وتقترح إيجاد المواقف التي يكون فيها القائد فعالاً وتجنب المواقف التي يكون فيها القائد أقل فعالية وهذه وجهة نظر فيدلر.

تكييف سلوك القائد بحسب الموقف: تفترض أن قرارات المدير والمواقف المتعلقة بالعمل كلاهما مرن نسبياً وقابل للتغيير وأن المدير مرن وقابل للاستجابة للمواقف المختلفة والأفراد المختلفين. وهذه وجهة نظر أكثر واقعية.. علل كيف ولماذا؟؟

أولاً: المتغيرات الموقفية:

المتغيرات الموقفية التي لها تأثير على النمط القيادي وسلوك القائد: ومن أهم

١ - الإدارة العليا وتوجهاتها وسلوكها ٢ - خبرة القائد وشخصيته ٣ - المرؤوسون وخصائصهم وتطلعاتهم ٤ - طبيعة العمل ومتطلباته ونمط المهام وأسلوب تحديدها ٥ - استراتيجيات وثقافة المنظمة ٦ - سياسات المنظمة ٧ - البيئة التي تعمل فيها المنظمة ٨ - طبيعة المنافسة ٩ - تدخل الحكومة[١].

ويرى (غروفر) أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف، والقائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره مثل الوقوف على قدرات العاملين وخبراتهم- وتوقعاتهم من الأعمال التي يؤدونها- وتحليل العوامل التي يمكن تغييرها إيجابياً "زيادة الحوافز" مثلاً - ودراسة المناخ السائد في المنظمة[٢].

ملاحظة: يرى د. السويدان أن القائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامهن (طاقات وقدرات ويوجهها نحو الهدف)كما أن للقائد دورين أساسيين هما أ- التوجيه: إعطاء الاتباع التعليمات(كيف يؤدون الأعمال- ومتى وأين ودور الاتباع

---

(١) المدخل إلى علم الإدارة- د. أسامة نايف الفراج- مرجع سابق- ص ١٣٥-١٤٢. للمزيد يمكن العودة إلى كتاب الإدارة والأعمال للدكتور صالح العامري-ثانية- وطاهر الغالبي الطبعة الثانية-٢٠٠٨ وكتاب العمل المؤسسي للدكتور محمد أكرم العجلوني- الطبعة الثانية- ٢٠٠٤.

(٢)- grover١٩٧٣ - ص١٧٢-١٧٧.

هو الإنصات والتنفيذ أساساً) ب- التشجيع: أي تحفيز الاتباع لأداء الأعمال بأنفسهم، والإنصات لهم وإعطاؤهم الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

ثانياً: القائد الفعال: هناك أربعة أنماط من الاتباع حسب درجة الكفاءة والحماس، وباختلاف هذه الأنماط ينبغي للقائد الفعال أن يكيف درجة التوجيه والتشجيع كما يلي:

١ - التابع متحمس قليل الكفاءة: ينبغي للقائد زيادة جرعة التوجيه وتخفيف التشجيع.

٢ - التابع قليل الحماس قليل الكفاءة: على القائد زيادة جرعتي التوجيه والتشجيع.

٣ - التابع صاحب كفاءة قليل الحماس: فهو بحاجة لتشجيع أكثر من التوجيه.

٤ - التابع صاحب كفاءة ومتحمس وملتزم بشكل كبير فهو بحاجة للتفويض أي جرعة قليلة من التشجيع والتوجيه وإعطاء الفرصة للتصرف.

ومن أكبر الأخطاء أيها القائد: أ- أن تقود الجميع بنفس الأسلوب. ب- أن لا تدرس الأفراد وتقيمهم، فكيف تحدد ما يناسبهم من الأنماط. ج- المعكوسات: الوالان والمعلمون يتعاملون مع الشباب في عمر الشباب بصيغة التشجيع مع نسيان روح التوجيه والمدير الذي يتعامل مع الموظف الجديد بالتوجيه، ومن يملك الكفاءة والخبرة يعامله بالتوجيه... كل ذلك يتسبب في فقدان وتسريب الطاقات[1].

ملاحظة: أجريت تجارب عديدة خلص منها العلماء، بأن الأشخاص الذين تتاح لهم الفرصة ليكونوا على أعلى قدر ممكن من الإلمام بالمعلومات والمعرفة الواسعة بنشاطات الموقف ومتطلباته يصبحون قادة أكثر فعالية.

وإليك بعض هذه النظريات:

المطلب الأول: نموذج تاننبوم وشميدت للقيادة:

(يوضح الأنماط القيادية)

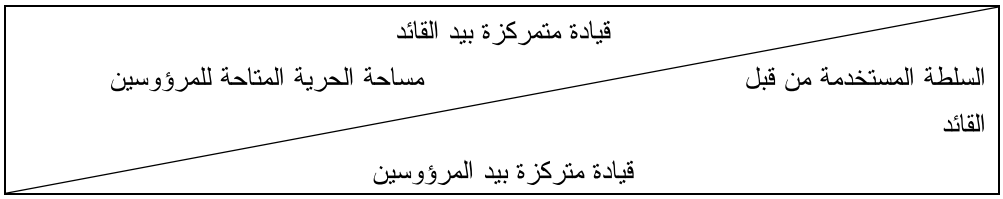
هذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية، في أحد أطرافها، يعتمد القائد المنسق لنشاط ما، على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة

(١) صناعة القائد - مرجع سابق - ص١١٣ -١١٥.

يعطي القائد اهتماماً كبيراً بالمرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام[1].

قدم الباحثان تاننبوم وشميدت مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثيره بخصائص المرؤوسين، وخصائص الموقف، بالإضافة إلى خصائصه كمدير أو قائد.

تمثل هذه المصفوفة مدخلاً موقفياً للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار، ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار، ويأتي هذا استناداً إلى خصائص الموقف التي يعتمد فيها هذا السلوك[2]. كما يظهر في الشكل التالي:



القائد يسمح للمرؤوسين	يعرض القائد المشكلة	يحدد القائد إطاراً للمرؤوسين	يعرض القائد قرارات أولية	القائد يعرض الأفكار ويدعو المرؤوسين	يصنع القائد القرار ويقنع	يتخذ القائد القرار ويعلنه
بصناعة القرار	ثم يطلب اقتراحات	لاتخاذ القرار	قابلة للتغيير	للمناقشة	المرؤوسين به	للمرؤوسين
في حدود متفق	وآراء المرؤوسين					
عليها	لكي يصنع القرار					

(١) مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات - بنعيسى التروجي - مرجع سابق - ص٦٩.

(٢) المرجع السابق-٣١ ص ١٣٥ - المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص١٣٥-١٤٢. للمزيد يمكن العودة إلى كتاب الإدارة والأعمال للدكتور صالح العامري - ثانية - وطاهر الغالبي الطبعة الثانية - ٢٠٠٨ - وكتاب العمل المؤسسي للدكتور محمد أكرم العجلوني - الطبعة الثانية - ٢٠٠٤.

كما حاولت أن تشرح كيفية اختيار القائد الإداري لنمط القيادة الذي سيتبعه والعوامل المؤثرة على القائد والمتمثلة كما سبق في العوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالمرؤوسين - والمتعلقة بالموقف.

وضمن **خصائص القائد المؤثرة:** (نجد نظام القيم ودرجة ثقته وشعوره بالأمان).

أما **خصائص المرؤوسين المؤثرة:** فهي (حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية، واستعدادهم للقبول وتحمل المسؤولية، وقدرتهم على العمل في ظل الغموض وعدم الوضوح، واهتمامهم بالمشكلة المطروحة، وخبرتهم وتوقعاتهم وغيرها).

أما أبرز خصائص الموقف المؤثرة: فهي (نوع التنظيم، وفاعلية مجموعات العمل- وطبيعة المشاكل المطروحة وضغط الزمن وغيرها).

الأنماط القيادية (نظرية تاننبوم - وشميدت):

أ- القائد المسيطر على الأمور ب- يتخذ القرارات ويحاول إقناع المرؤوسين بها. ج- يقدم أفكار ويناقش المرؤوسين د- يقدم قرارات مبدئية هـ- يعرض المشكلة ويطلب من مرؤوسيه مساعدته في اتخاذ القرار و- يضع القائد الحدود العامة للقرار ويترك للمرؤوسين دراسة المشكلة واتخاذ القرار المناسب. ز- تترك الحرية للعاملين لاتخاذ القرار بناء على السياسات العامة للمنظمة.

المطلب الثاني: النظرية الاجتماعية[1]:

جاءت هذه النظرية كرد فعل على فشل نظرية السمات وغيرها من النظريات الفردية في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة وتتويجاً لجهود علماء الاجتماع الذين بحثوا موضوع القيادة والذين أكدوا على دور الجماعة في تحديد مفهوم القيادة وخصائصها، وكذلك تؤكد هذه النظرية على أهمية المواقف والظروف الاجتماعية في تحديد القدرات القيادية، وهذا ما يؤكد على أن الشدائد والمحن تلعب دوراً كبيراً في إبراز الرجال القادة إلى حيز الوجود، ولكن ذلك لا ينفي أهمية أن يتمتع الشخص بصفات معينة تؤهله لأن يكون

(١) أساسيات في القيادة والإدارة- مرجع سابق- د. هيل عبد المولى طشطوش ص٢٢-٢٤.

قائداً، إضافة إلى الظروف والمواقف الاجتماعية التي تفرض على القائد معالجتها مستخدماً صفاته وسماته الشخصية، إن شخصية القائد أذن هي مزيج من السمات الفردية والظروف الاجتماعية المحيطة، وهذا ما توصل إلية الباحثون والدارسون الذين مزجوا ما بين طرفي النظريتين السابقتين- السمات الشخصية والمواقف الاجتماعية.

المطلب الثالث: النظرية التفاعلية (نظرية التفاعل) وتدعى النظرية التوافقية

وهذه النظرية هي مدخل توفيقي بين نظرية السمات ونظرية الموقف[1].

١ - تُعد هذه النظرية من النظريات، التي قدمت تفسيراً شاملاً لمفهوم القيادة، لتناولها لكافة العوامل المحددة لها. حيث تقوم هذه النظرية، على مفهوم رئيسي، هو أن القيادة خلاصة تفاعل عدة عوامل وتكاملها هي: خصائص القائد، وخصائص التابعين وحاجاتهم، والمواقف المرتبطة بالقيادة، وطبيعة العمل، والمناخ الذي يحدد المواقف المختلفة. إن هذا المفهوم يعطي تفسيراً دقيقاً لفكرة التفاعل الاجتماعي، التي تمثل أساس العلاقة بين القائد وتابعيه. كما أن الفروض التي تقوم عليها، تتمشى مع الواقع الفعلي، وتتفادى القصور الذي صاحب النظريات السابقة.

٢ - وتشير هذه النظرية إلى أن النجاح في القيادة، يتوقف على قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه، وتحقيق أهدافهم، وحل مشكلاتهم، وإشباع حاجاتهم. فسمات القيادة الناجحة ليست هي السمات التي يتمتع بها القائد، (كما حددتها نظرية السمات)، وليست السمات المطلوب توافرها في القائد، في مواقف محددة (كما تقول نظرية الموقف)، ولكن نجاح القيادة يتحدد بمدى قدرة القائد، على التفاعل مع أعضاء الجماعة، وتحقيق أهدافها وترتيباً على هذا المفهوم، لا يكون القائد ناجحاً، لأنه ذكي أو متزن، أو لديه قدرات ومهارات فنية أو إدارية، وإنما لأن ذكاءه واتزانه وقدراته ومهاراته، تعد في نظر أعضاء الجماعة ضرورية، لتحقيق أهدافها.

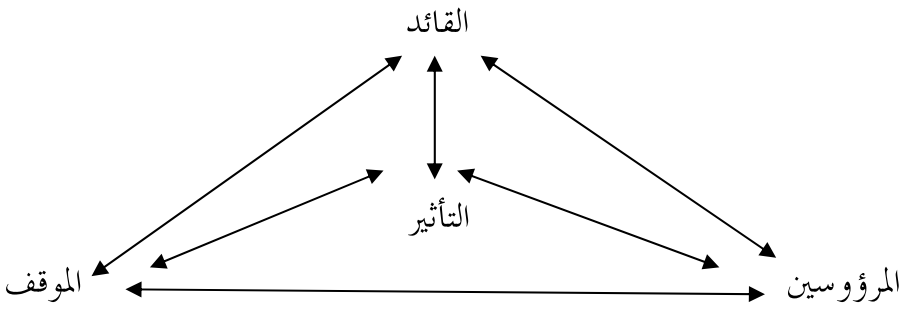
---

(١) انظر مهارات القيادة وصفات القائد - مرجع سابق - أحمد عبد المحسن العساف - ص٦ وللمزيد انظر (موقع مقاتل www.Moqatel.com) - كتاب الإدارة - معهد العلوم السياحية - أ. محمد حيان الحسيني - ص٣٥ - أساسيات في القيادة والإدارة - د. هيل عبد المولى طشطوش ص٢٣ - للمزيد أيضا راجع القيادة و الإدارة - نواف كنعان - دار العلوم - الرياض - ١٩٨٠م - ص ٣٠٨ -٣١٤.

وبهذا تؤكد "النظرية التفاعلية"، على أهمية المرؤوسين، كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها. وإذا كانت النظرية التفاعلية، تقيم فهمها لخصائص القيادة، على ربط نجاح القائد بقدرته على التفاعل مع المرؤوسين، وتحقيق أهدافهم، فإن ذلك لا يعنى -من الناحية الواقعية- توفر القدرة لدى القائد، على إحداث تكامل في سلوك الجماعة العاملة كلها، وإنما يعني قدرته على إحداث تكامل، لدى معظم أعضاء الجماعة العاملة.

١- وخلاصة مفهوم "النظرية التفاعلية"، أن القائد الناجح: هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع المجموعة، وإحداث التكامل في سلوك أعضائها، أو سلوك معظمهم، آخذاً في اعتباره آمال أفرادها، وقيمهم وتطلعاتهم.

٢-



(١) نمط تأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلي

وتتفاعل مع القيادة مجموعة عوامل أساسية لنجاحها أهمها:

- خصائص المدير الشخصية مثل الدوافع، التجارب السابقة والتعليم.
- خصائص المرؤوسين الشخصية وتشمل الحاجات والدوافع والتوقعات.
- طبيعة العمل والجماعة والتنظيم.
- الأنماط السلوكية للقائد والأساليب القيادية والنظام.
- نتائج الإنتاج ودوران العمل والدوافع.

(١) المدخل إلى علم الإدارة- د. أسامة نايف الفراج- مرجع سابق- ص١٣٦.

المطلب الرابع: النظرية الوظيفية:

- تقوم هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين السمات والمواقف إذ تعتبر النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئة المحيطة بها، فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة من ناحية أخرى، وبذلك تحدد القيادة في ضوء النظرية الوظيفية في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم له كل منهم في هذه الوظائف.

ومن هذه الوظائف:

- دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها. - تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية "التوجيه، اتخاذ القرارات، التخطيط، التنسيق"[1].

- تحقيق أهداف الجماعة.

- الاهتمام بالعمل أو المهام وتركيز القائد على أداء العمل وتنظيمه.

- المحافظة على العضوية.

- ترشيد سلوك القائد لأنه قدوة للعاملين لديه.

المطلب الخامس: نظرية فيدلر للسلوك القيادي:

وتعد من أكثر النظريات انتشاراً في وصف السلوك القيادي.

١ - أجرى "فيدلر F.E. Fiedler" وآخرون من جامعة إلينوى الأمريكية، دراسات وأبحاث، توصل فيدلر من خلالها إلى نظريته، المعروفة باسم "النظرية الشرطية التفاعلية". وتجمع هذه النظرية بين نظرية الصفات القيادية، ونظرية الموقف (الظروف). حيث يرى العالم Fiedler أن فاعلية القيادة تتوقف على قدرة القائد في إيجاد نوع من المواءمة بين السمات القيادية والعوامل الموقفية التي تؤثر في سلوك

---

(١) مهارات القيادة وصفات القائد - مرجع سابق - أحمد عبد المحسن العساف - ص٦. - مبـــادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - الأستاذ الدكتور حسين حريم - دار الحامد للنشر والتوزيع ط٢ - ٢٠١٠ م. انظر الموقع http: //www. Uop. edu. jo. http - المساق مبادئ الإدارة. جامعة البتراء - د. ابتسام الضمور شريحة ٢٨ - ٣١.

القائد أو النمط القيادي المناسب[1]:

وجوهر هذه النظرية، هو أن أي نمط من القيادة يكون فعالاً، ولكن يتوقف ذلك على الموقف، الذي يعمل فيه المدير. لذا، يجب على المدير(القائد)، أن يكون لدية القدرة على التكيف، مع الظروف المحيطة به.

ويرى " فيدلر" أن قدرة القائد على ممارسة التأثير، تتوقف على:

أ. ظروف المرؤوسين (موقف عمل المجموعة).

ب. نوعية القائد وشخصيته (طرازه القيادي وأسلوبه في العمل).

ج. أسلوب اقترابه وتفاعله مع المجموعة (علاقة القائد بأعضاء الجماعة).

٢ - وعلى ضوء النتائج، التي توصل إليها "فيلدر"، فإن العناصر، التي تؤثر على فعالية القيادة، هي:

أ. قوة منصب (مركز) القائد (قوة المركز الوظيفي):

ويشير هذا العنصر، إلى مقدار السلطة الرسمية، التي تُمنح للقائد عند قيامة بمهام عمله، وأنه كلما زادت قوة المنصب، ازدادت التبعية. ويرى "فيدلر" أنه من دون وجود سلطة واضحة، فإن تبعية الأعضاء أو المرؤوسين، تصبح مثار شك.

ب. المهمة (هيكل العمل) Task structure (درجة هيكلة المهمة المطلوب أداؤها):

يشير هذا العنصر، إلى أنه كلما كانت الأهداف واضحة، والواجبات محددة في هيكل العمل، كان ذلك أفضل. وهنا يرى "فيدلر" أنه كلما وَضُحَتْ الأهداف، وحددت الواجبات، وكان أمام القائد بدائل محددة لحل المشكلات، فإن ذلك يساعد على تأكيد فعالية القيادة. أما في حالة عدم وضوح الأهداف والواجبات وتحديدها، يكون من الصعب على المرؤوسين، في هذه الحالة، تنفيذ الأهداف، أو أداء الواجبات.

ج. علاقة القائد بالمرؤوسين (بأعضاء الجماعة).

---

(١) مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - الأستاذ الدكتور حسين حريم - دار الحامد للنشر والتوزيع ط٢ - ٢٠١٠ م. انظر الموقع http: //www. Uop. edu. jo. http - المساق مبادئ الإدارة. جامعة البتراء - د. ابتسام الضمور شريحة ٢٨ -٣١.

يشير هذا العنصر، إلى أنه كلما ذاد قَبُول الجماعة للقائد، كان من السهل عليه، الحصول على تعاون الجماعة وجهدها.

ويرى "فيدلر" إن العنصرين المتعلقين بقوة المنصب ووضوح المهمة، قد يكونان تحت سيطرة المنظمة المباشرة، حيث لا يكون للقائد (المدير) سلطة مباشرة في صياغتهما. أما العلاقة بينه وبين أعضاء مجموعته، فلها تأثير كبير على مدى فعالية قيادته: وهي تتوقف على طبيعة شعور المجموعة نحو القائد، وهل هو شعور ودي أم غير ودي، تأييدي أم معارض، متوتر أم متساهل.

وتفسر هذه النظرية (القيادة والسلوك القيادي) كعلاقة بين توجهين أحدهما للعلاقات - والآخر للمهام، كما يتبين بأن للقيادة نمطين رئيسيين هما:

١ - التوجه نحو العلاقات/ العاملين (القائد المتجه نحو العلاقات- /العاملين/ هو قائد يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية، أي يركز على العلاقات الداخلية بين الأفراد.

٢ - التوجه نحو المهام / الإنتاج (أما القائد المتجه نحو المهام "الإنجاز" فهو النمط القيادي الذي يعمل محفزاً أساساً لإنجاز الأعمال ويركز على نتائج الأداء.

يقاس أسلوب القيادة من خلال استبيان (Least Preferred Coworker LBC)، وينتهي "فيدلر" في استنتاجاته إلى قوله: "إن فعالية القيادة تعتمد إلى حد كبير، على ظروف المنظمة، وعلى الصفات الشخصية للقائد (المدير). وإن زيادة فعالية المنظمة وأعضائها، لا يتوقف على تدريب وتطوير القيادة الإدارية، بل لا بد وأن تطور المنظمة نفسها (الظروف الداخلية بها)، حتى يستطيع القادة العمل بفعالية تامة".

وعلى ضوء هذه النظرية يتساءل "فيدلر": كيف يبرز القادة؟ أو من هم القادة؟

ويجيب على ذلك، بأن الميول القيادية عند الأفراد، تظهر إذا توفرت في الفرد الخاصيتان التاليتان:

(١) القدرة والمهارة في استغلال الموارد المتاحة، في تحقيق أهداف الجماعة و"إشباع" احتياجاتها.

(٢) إذا طغت الصفات الشخصية لبعض الأفراد، على صفات الأشخاص الآخرين في المجموعة[١].

---

(١) النظريات المختلفة في القيادة - المبحث الثاني - موقع مقاتل من الصحراء -www.Moqatel.com - المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص١٣٧.

المطلب السادس: نظرية هيرسي – بلانشارد:

وتدعى نظرية نضج الأتباع، كما تدعى نظرية دورة الحياة:

- تحاول هذه النظرية أن تزود القائد ببعض الفهم عن العلاقة بين النموذج الفعال للقيادة ومستوى النضج للتابعين والتركيز في هذه النظرية على التابعين، ذلك لأن التابعين عنصر حيوي جداً في أي موقف قيادي

- وتشير هذه النظرية إلى أن فاعلية القيادة تختلف تبعا لدرجة النضج عند التابعين، والمقصود بدرجة النضج (أ- مدى قدرة التابعين على صياغة أهداف واقعية، ب- ومدى الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية، ج- ومدى القدرة والخبرة والمهارة التي يملكونها لتأدية المهام الموكلة إليهم)[1]. وقد ركزت هذه النظرية بشكل أساسي على خصائص التابعين وأن على: القائد أن يقيم خصائص تابعيه باستمرار، وأن يختار النمط القيادي الأكثر ملاءمة لتلك الخصائص، فهذه النظرية تقوم على أساس قدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناء على جاهزية واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم حيث يمكن استخدام أربعة أساليب قيادية مختلفة:

١- أسلوب إصدار الأوامر: إذا كان التابعون ينقصهم القدرة والرغبة والثقة بالنفس وعدم الاطمئنان (الجاهزية منخفضة) حيث يقوم القائد بإعطاء الأوامر الصريحة والمحددة لما يجب عمله بالضبط.

٢- أسلوب البيع (الإقناع): إذا كانت جاهزية المرؤوسين (التابعين) متوسطة حيث يتصف المرؤوسون بعدم القدرة (نقص في المهارات والقابليات ولكن لديهم الرغبة في العمل ويمكن الاطمئنان إليهم، فيضطر القائد إلى تفسير قراراته وتوضيحها وإقناعهم بها.

٣- أسلوب المشاركة: إذا كانت جاهزية المرؤوسين عالية حيث لديهم قابليات وخبرات (قادرين على العمل) لا يمكن الاطمئنان إليها حيث تنقصهم الرغبة في العمل والثقة بالنفس، (فيحتاجون إلى التوجيه من قبل القائد ويشاركهم في الأفكار واتخاذ القرار).

---

(١) جواد ص٣٠٣ لعام ٢٠٠٠م.

٤ - أسلوب التفويض: عندما تكون جاهزية المرؤوسين عالية جداً فإن أسلوب التفويض هو الأصلح إذ يسمح القائد للتابعين (للمرؤوسين) بحرية اتخاذ القرارات من خلال تفويضهم في حال وجد أنهم قادرون وراغبون بالعمل ولديهم ثقة عالية بأنفسهم.

المطلب السابع: نظرية / نموذج المسار – الهدف:

تُعَدُّ "نظرية المسار نحو الهدف"، التي قدمها روبرت هاوس R. J. House سنة ١٩٧١، ثم طور فيها وبلورها أكثر، ميتشل T. l سنة ١٩٧٤، محاولة للربط بين السلوك القيادي، ودافعية المرؤوسين ومشاعرهم. كما تعد امتداداً للنظرية الموقفية، "لفيدلر"، ولكنها تميزت عنها، بأنها استخدمت "نظرية الدافعية". ويعد ذلك تطوراً سليماً، لأن القيادة ترتبط بالدافعية من ناحية، وبالقوة من ناحية أخرى، كما تناولت هذه النظرية سمات المرؤوسين، وخصائصهم وبيئة عملهم.

٢ - وتقوم هذه النظرية، على أساس أن مدى إدراك المرؤوسين لأهدافهم، والمسار الذي يسلكونه لتحقيق هذه الأهداف، يتأثر إلى حد كبير، بسلوك القائد في تحفيزه لهم، ومدى تأثير نمط قيادته على دافعيتهم للأداء، وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية. فالقائد باستخدامه للحوافز الإيجابية أو السلبية، سواء أكانت مادية أو معنوية، يمكنه أن يؤثر على إدراك المرؤوسين لأهدافهم، ووسائل تحقيقها كما ركزت النظرية على كيفية تأثير القائد على التابعين من خلال مساعدتهم -في تحديد أهدافهم- ورسم المسارات المؤدية لتحقيق هذه الأهداف، وأكدت النظرية على دور القائد في مساعدة التابعين على تحقيق أهدافهم، والتأكد من توافق الأهداف الفردية مع أهداف الجماعة وأهداف المنظمة في المواقف المختلفة[١][٢].

---

(١) مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - الأستاذ الدكتور حسين حريم - دار الحامد للنشر والتوزيع ط٢ - ٢٠١٠ م. انظر الموقع http: //www. Uop. edu. jo - http - المساق مبادئ الإدارة. جامعة البتراء - د. ابتسام الضمور شريحة٣٢ -٣٤ انظر موقع moqatel. com

(٢) مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية -وظائف المنظمة - الأستاذ الدكتور حسين حريم - دار الحامد للنشر والتوزيع ط٢ - ٢٠١٠ م. انظر الموقع http: //www. Uop. edu. jo - http - المساق مبادئ الإدارة. جامعة البتراء - د. ابتسام الضمور شريحة ٣٢ -٣٤ انظر موقع moqatel. com

وهذه النظرية تؤكد على أ- دور المرؤوسين في تحديد قدرة القائد ب- وكذلك على دور العوامل البيئية، وهنا يبن الخبراء على أن دور القائد هو تحديد ماذا يجب أن يفعل المرؤوسين أي تحديد المسار لهم لكي يحققوا ما يرغبون من أهداف، وهي بذلك تعطي للمرؤوسين دورا مهما في العملية القيادية أكثر من غيرها من النظريات.

(إن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى الأهداف سواء كانت (أهداف المنظمة أو أهداف شخصية لهم) وذلك بتحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات)[1].

ويعتقد هاوس أن القادة (المدراء) يجب أن يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية[2]:

أ- القيادة التوجيهية: حيث يحتاج المرؤوسون إلى توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل مع ضرورة وجود معايير وجدولة عمل واضحة). (يحدد القائد ما هو متوقع من العاملين).

ب- القيادة الداعمة (المساندة): حيث يجب جعل العمل أكثر متعة، ومعاملة أعضاء المجموعة بالتساوي مع علاقات صداقة واحترام. (يهتم القائد بالعاملين واحتياجاتهم).

ج- القيادة التشاركية: تقوم عل أساس دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم واعتمادها في اتخاذ القرارات. (يتشاور القائد مع المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرارات).

د- قيادة تركز على الانجاز: حيث توضع هنا أهداف تثير التحدي مع توقع أداء عالي، والعمل على تحسين مستمر للأداء مع إظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة (يضع أهداف عالية ويوجه المرؤوسين لإنجازها).

---

(١) المقصود برسم مسارات واضحة هو أن القائد يوضح الأهداف والطرق والأساليب اللازمة لتحقيقها. وتشير النظرية إلى أن المرؤوسين يمكن أن يزيلوا العقبات من هذه المسارات وبالتالي يصلون إلى أهدافهم.

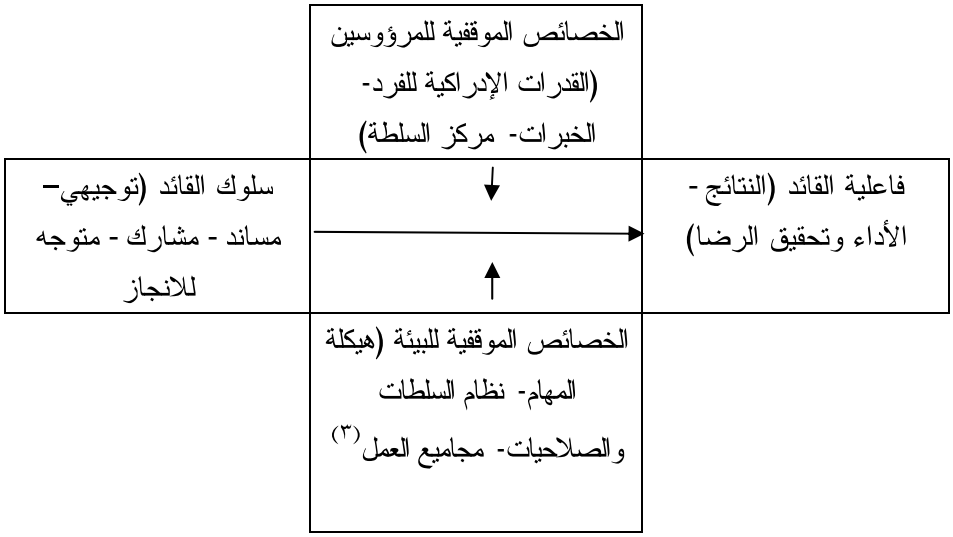
(٢) المدخل إلى علم الإدارة- د. أسامة نايف الفراج- مرجع سابق- ص١٤٠ أساسيات في القيادة والإدارة- د. هايل طشطوش- مرجع سابق- ص ٢٥

وفي إطار هذه النظرية يفترض استخدام الأسلوب القيادي المناسب مع تجنب حصول أعمال أو سلوكيات زائدة. كما بينت النظرية أن هناك متغيرين مهمين يحددان أكثر الأنماط القيادية فاعلية في ظل الموقف الحالي:

أولهما: الظروف البيئية المحيطة بالموقف (هيكلة العمل- نظام السلطة الرسمية جماعة العمل).

ثانيهما: الخصائص الشخصية للتابعين (مركز السيطرة- الخبرة والقدرة)[١].

وهنا يؤكد الخبراء على محاولة القائد تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين من خلال تبسيط المهمة وتذليل الصعوبات التي يواجهونها مع زيادة الفرصة للحصول على الرضا الشخصي لهم مما يزيد من دافعيته للعمل والإنتاج وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة[٢].



(١) المصدر ٢٠٠٦ -yukl، ٢٢٢-٢١٨ p.

(٢) للمزيد من المعلومات راجع: المصدر السابق ماهر محمد صالح، ص٤٧-٤٩.

(٣) Schmerhom، sonc inc & jon wiley .new York .ed ٧h .mangement ٢٠٠٢ - مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة- الأستاذ الدكتور حسين حريم- دار الحامد للنشر والتوزيع ط٢- ٢٠١٠ م. انظر الموقع http: //www. Uop. edu. jo .http - المساق مبادئ الإدارة. جامعة البتراء- د. ابتسام الضمور شريحة ٣٧-٣٩.

المطلب الثامن: نظرية مشاركة القائد:

قامت هذه النظرية على أساس ربط السلوك القيادي مع مدى المشاركة بعملية اتخاذ القرار، واقترحت النظرية مجموعة من القواعد والإجراءات الواجب اتباعها لتحديد مدى وطبيعة المشاركة في اتخاذ القرار بما يتلاءم مع المواقف المختلفة.

وأوضحت النظرية أن فاعلية القرار تعتمد على أ- المعلومات المتوفرة عن المواقف للقادة والتابعين ب- ومدى استعداد التابعين لقبول أسلوب القيادة المتبع، ج- وإمكانية تعاون التابعين إذا تم السماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار. د- ومدى الاختلافات بين آراء التابعين حول البدائل المطروحة- ومدى تعقيد المشكلة التي تحتاج إلى حل[1].

المطلب التاسع: نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء:

افترضت معظم النظريات في القيادة أن القادة يعاملون التابعين بنفس الدرجة من الاهتمام والتعاطف، أي أن القادة يستخدمون نمطا متجانساً وعادلاً مع جميع التابعين، وتأتي نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء بافتراض مختلف إذ إنها تفترض أنه بسبب ضيق الوقت، وضغوط العمل التي يتعرض لها القائد فإنه يطور علاقات ايجابية خاصة مع مجموعة صغيرة ومحدودة من تابعيه بحيث يلعبون أدوار المساعدين أو المستشارين أو المشرفين، وتشكل هذه المجموعة (أعضاء المجموعة الداخلية) إذ يحظى أعضاء هذه المجموعة بثقة القائد واهتمامه ومشاركته في اتخاذ القرار، كما تفترض هذه النظرية بأن أعضاء هذه المجموعة يمتازون بتحقيق مستويات عالية من الأداء ونسبة منخفضة من دوران العمل ورضا عال من القادة. أما بقية الأعضاء فهم يشكلون (أعضاء المجموعة الخارجية) وهؤلاء يحصلون على جزء بسيط من وقت واهتمام القائد.

---

(١) - stoner. etal- ٢٠٠٤-p٤٨٦.

المطلب العاشر: نموذج نظرية (مشاركة الأفراد التابعين للقائد في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالجماعة):

تنسب هذه النظرية للكاتبين فروم وجاجو (Vroom & Jago)

تقوم هذه النظرية على أساس مساعدة القائد على اختيار الأسلوب الأفضل لاتخاذ القرار بصدد مشكلة معينة، وكمية المشاركة المسموح بها من قبل المرؤوسين (التابعين). وتركز على أن يقوم القائد باتباع مجموعة قواعد محددة في تقرير نوع ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات التي يجب تشجيعها في المواقف المختلفة.

تميز النظرية بين ثلاثة أنماط يعتمدها القائد لاتخاذ القرار[1]:

١ - قرار سلطة: وهو قرار يتخذ من قبل القائد ثم يعلن للمرؤوسين. ٢- قرار استشاري: يتخذ بعد تشاور مع أفراد المجموعة. ٣ - قرار مجموعة: وهو قرار يتخذ من قبل أعضاء مجموعة معينة. تقترح النظرية خمس أساليب قيادية على امتداد الخط الذي يمثل مشاركة التابعين. ٤ - (يقرر القائد لوحده وهذا يسمى قرار سلطة ثم يعلن القرار للمجموعة) يقوم القائد باتخاذ القرار منفرداً.

٢ - يطلب القائد معلومات من أفراد الجماعة (يتشاور بشكل منفرد مع بعض المرؤوسين للاستفادة من مقترحاتهم) ولكنة يتخذ القرار بنفسه.

٣ - يتشاور مع المجموعة باستدعائهم إلى اجتماع تداول ثم يطرح المشكلة ويناقشها معهم ويسمع آراءهم جميعاً.

٤ - يقوم القائد بتسهيل مهمة مناقشة المشكلة ومن ثم اتخاذ القرار من قبل المجموعة كاملة.

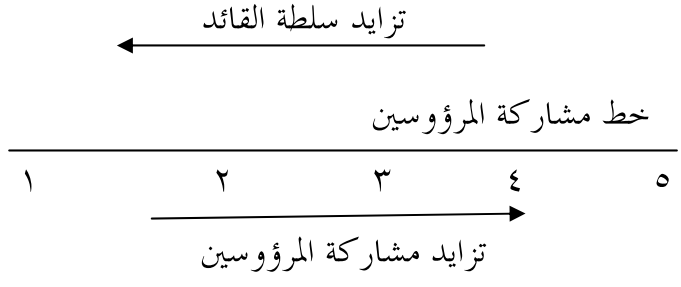
٥ - يفوض القائد صلاحية اتخاذ القرار إلى المجموعة لكي تتخذ القرار.

---

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د - أسامة نايف الفراج - مرجع سابق ص١٤٢. مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - الأستاذ الدكتور حسين حريم - دار الحامد للنشر والتوزيع ط٢ - ٢٠١٠ م. انظر الموقع http: //www. Uop. edu. jo. http - المساق مبادئ الإدارة. جامعة البتراء - د. ابتسام الضمور شريحة ٤٠ -٤٣.

وقد تكون الخيارات الخمسة المشار إليها ملائمة لبعض المواقف ولكل منها مزايا وعيوب، لكن نجاح القائد في اتخاذ القرار.

يعتمد على مدى تطابق الأسلوب المعتمد مع خصائص المشكلة المطروحة.



ملاحظة: من القواعد التي يمكن أن تعتمد لاختيار الأسلوب المناسب:

أ- جودة القرار المتخذ والقائمة على من يمتلك المعلومات المرتبطة بحل المشكلة.

ب- قبول القرار والذي يقوم على أساس أهمية قبول المرؤوس واستعداده لتنفيذ القرار.

ج- وقت اتخاذ القرار القائم على أساس الوقت المتاح لاتخاذ وتنفيذ القرار. ويمكن تلخيص هذه الأفكار بالشكل التالي:

المرؤوسين	من يمتلك المعلومات أو الخبرات	القائد
نعم	هل أن قبول القرار وتنفيذه مسألة حيوية	لا
واطئ	هل هناك ضغط زمني أو عجلة لاتخاذ القرار	عالي
قرارات	مجموعة قرارات تشاورية	قرارات سلطة

والسؤال هنا أي من الأساليب يجب أن يستخدم القائد؟

للإجابة على السؤال ينبغي على القائد أن يأخذ بعين الاعتبار (٨) عوامل موقفية: هي ١- نوعية القرار، ٢- أهمية التزام الأفراد بالقرار، ٣- مدي توفر المعلومات لدى القائد، ٤- ما مدى هيكلية المشكلة؟ ٥- هل سيبقى الأفراد ملتزمون بالقرار إذا قام القائد باتخاذ القرار بنفسه؟ ٦- ما مدى مشاطرة الأفراد الأهداف التنظيمية الواجب تحقيقها من خلال حل المشكلة؟ ٧- وهل هناك نزاع بين الأفراد.

يجب على القائد زيادة مشاركة الجماعة لاتخاذ القرار في الحالات التالية:

حينما يفتقر للمعلومات الكافية. (المشكلة غير واضحة).

تقبل القرار من قبل الآخرين ضروري لتنفيذه بنجاح. هناك وقت كاف يسمح بالمشاركة الحقيقة. ولمزيد من الفائدة

تجدر الإشارة هنا إلى أن مسألة مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار تكون أكثر ملاءمة في الحالات التالية:

نقص المعلومات والخبرة لدى القائد حول المشكلة موضوع القرار.

المشكلة غير واضحة وهناك حاجة للمساعدة في توضيح الموقف.

قبول القرار والالتزام به أمر ضروري لتنفيذه.

هناك وقت كافٍ ومتاح لمشاركة فعلية في صناعة واتخاذ القرار[1].

اتخاذ القرار من منظور موقفي:

إن إحدى مهام القائد الناجح هي اتخاذ القرار وتفعيله والاتجاه به إلى الاتجاه الصحيح لبقية الأفراد.

لقد أظهر عدد من الدراسات في مجال القيادة أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات تولد لديهم الشعور بأهميتهم، وتؤكد لهم ثقة القائد فيهم، كما تجعلهم يدافعون عن القرارات ويلتزمون بها، كما تتجلى أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات في عدد من المظاهر نجملها في ثلاثة هي:

١ - أنها تفتح المجال أمام أفكار وآراء عديدة، وتعطي الفرصة لطرح عدد من البدائل.

٢ - أنها تتيح الفرصة لاتخاذ قرارات أكثر دقة وموضوعية.

٣ - إن مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات تعزز دافعيتهم إلى العمل، وتزيد من درجة شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة (المنظمة). حيث يشعر كل واحد بأنه عنصر مهم وفعال فيها وأنها ليست حكراً على القائد[2].

---

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق ص١٤٣.

(٢) مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات - بنعيسى التروجي - مرجع سابق ص٦٩-٧٠ / بحث القائد الفعال - http: //www. ه recef. net.

المبحث الرابع- الاتجاهات الحديثة في القيادة:

إن امتدادات المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف. لقد أصبحت متغيرات الموقف محدداً أساسياً قوياً بحيث يمكن القول أنها فتحت الباب أمام الحديث عن عدم الحاجة إلى أسلوب قيادي مرتبط بشخصية القائد. ونتكلم هنا عن بديل معوض للقائد.

١ - البديل (المعوض): وهو مجموعة من متغيرات موقفية تجعل من الأسلوب القيادي غير ضروري وزائد[١]. substitute

وفي إطاره يوجد هناك محيد للدور الشخصي للقيادة بحيث يصبح سلوك القائد مرتبطاً بهذه المجموعة من المتغيرات الموقفية.

٢ - المحيد: مجموعة متغيرات موقفية تقلص دور القيادة وتمنع القائد من استعراض بعض السلوكيات: Neutralizer

وقد مثلت هذه التوجهات مع غيرها إطاراً عاماً لمداخل أكثر حداثة لدراسة القيادة نستعرض منها الآتي:

١ - القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية:

المطلب الأول: القائد الكاريزمي[٢]

---

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص ١٤٣. انظر موقع
http: //www. uop. edu. jo

(٢) من المفيد هنا أن نوضح معنى (الكاريزما)، والتي يسميها العسكريون في الغالب (الزعامة) حيث توجد تعاريف عديدة لمصطلح "الزعامة"، والتي تتكون من عنصرين رئيسين هما: "إنجاز المهمة، وتأثير رجل واحد (القائد) على رجل أو عدة رجال آخرين"، وفي المجال العسكري يمكن أن ندمج هذين التعريفين على النحو التالي: "الزعامة العسكرية هي عملية التأثير على الرجال لإنجاز مهمة الوحدة".
وتتضمن الزعامة العلاقة الشخصية بين شخص وآخر، وقدرة القائد على استخدام شخصيته للتأثير المباشر على مرؤوسيه لإنجاز المهام. ولعله من المثالية أن تحقق الزعامة روح التعاون بين المسؤولين من خلال الإقناع. ولا يمكن أن نفسر الإقناع بأن يقوم القائد مثلاً بأخذ الأصوات عند وضع قرار صعب، أو أن يجعل قراره مجالاً للأخذ والرد بين المرؤوسين؛ ولكن هذا يعني أن يستغل القائد حكمته الصائبة=

هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين والتأثير في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات.

والقائد من هذا النمط لديه القدرة على الإيحاء والإلهام للمرؤوسين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماما تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من أجل هذه المنظمة.

ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من:

صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتساب إليه.

بناء نظام قيمي متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقعه فيه.

كسب ثقة العاملين وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.

القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة وينظر إليه كبطل، ولديه مهارات في توضيح الرؤية القيادية Visionary Leadership

---

=ومعرفته وعلاقاته الشخصية مع مرؤوسيه لتوجيه سلوك ومواقف هؤلاء الرجال نحو تحقيق وإنجاز أهداف الوحدة.

ونتيجة للطابع القتالي الذي يتصف به النظام العسكري، بالإضافة إلى خصائص المرؤوسين، فإن الزعامة الإقناعية قد لا تكون دائماً الحل المناسب في بعض المواقف، ولذلك يجب على القائد في بعض الأحيان أن يطبق شكلاً سلطوياً أكبر في زعامته ويدمجه مع أسلوب الإقناع.

ولكي نوضح العلاقة بين الزعامة والإدارة، فإنه على مستوى القادة الصغار، فان هؤلاء يقودون مرؤوسيهم وجهاً لوجه، وفي الوقت نفسه يقومون بعملية الإدارة، ولكن يجب الإشارة إلى أن معظم الموارد المادية التي تحت قيادتهم تخضع لسيطرة المستويات الأعلى من خلال تسلسل القيادات. على سبيل المثال، فإن قائد الجماعة أو الطاقم يوجّه معظم جهده في التعامل مع مرؤوسيه، ويوجه جزءاً صغيراً من جهده في إدارة وتوقيت الأعمال الخاصة بالمعدات.

وبينما يدفع القائد سلسلة القيادات الخاضعة له لكي تؤدي دورها، فإن حجم الأعمال بالوحدة يزداد، وبالتالي يقل التأثير المباشر للقائد على هذه الأعمال، وعلى سبيل المثال، فمن الصعب على قائد السرية أن يؤثر ويسيطر على وحدته لتحقيق المهام من خلال عمل القادة المرؤوسين.

إنه في هذه الحالة يستخدم "زعامته" في التعامل مع القادة المرؤوسين من خلال تأثيره الشخصي وبالتالي فإنه يستطيع أن ينجز العمل المطلوب، وكلما ارتفع القائد في المناصب الأعلى، فإنه يزيد من حجم استخدام الموارد المتاحة تحت قيادته".

- للمزيد انظر جلال مترلاوي، مصدر سابق.

أما من حيث الشخصية القيادية، فقد جاءت أبحاث ودراسات كثيرة حاولت تحديد العوامل التي تكمن في بروز شخصية القائد والتي استخدمت مصطلح (الكاريزما) والتي تعني: "توافر مجموعه من الصفات والمميزات التي تؤهل صاحبها لممارسة دور القائد" وقد كان من ابرز هذه الصفات والمميزات: الموهبة الفطرية للقيادة، القدرة على التأثير في الآخرين، الذكاء الحاد، قوة الشخصية،... الخ وهذه السمات والصفات نسبية تختلف من شخص لأخر، وهذا ما يفسر لنا سر التفاوت بين شخصيات القادة واختلافهم عن بعضهم البعض، وقد اثبت الباحثون بان للتدريب والتعليم والمتابعة المستمرة دور كبير في خلق وتنمية الكاريزما القيادية، مثبتين أن المنبت الطبقي الذي يخرج منه الإنسان ليس له علاقة بالكاريزما القيادية، ولكن معظم الأبحاث تشير إلى أن ألطبقه الوسطى في المجتمع هي الأوفر حظاً في توافر الظروف المناسبة لظهور الكاريزما ألقيادية بين أبنائها[1].

الرؤية: هي مستقبل جذاب وبراق موعود وليس حالة آنية يمكن الوصول إليها الآن Vision.

القائد الكاريزمي لديه رؤية قوية للمستقبل ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدته في إنجازها. ومن المفيد إجمال[2].

الصفات الكاريزمية التي أجمع عليها الباحثون:

١ - ثقة عالية بالنفس. (ثقة مطلقة بقدرته وحكمته).

٢ - رؤية مستقبلية. (الرؤية البعيدة وأهدف المثالي).

٣ - قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين.

٤ - قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها.

٥ - سلوك غير معتاد وخارق. (مثير للدهشة والإعجاب).

---

(١) علي حامد عبد الله، القيادة بين ألممارسه والتعليم، مجلة الأقصى، العدد، ٨١٣، لسنة ١٩٩٠، ص٦٢ -٦٧.

(٢) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص ١٤٤. انظر موقع http: //www. uop. edu. jo

٦ - يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله باستمرار، "أي أنه الوطني أو المكلف بالتغيرات الجذرية".

٧ - حساسية عالية جداً للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث.

٨ - الإيمان الراسخ بالهدف ويتحمل المخاطر والتضحيات لتحقيقه.

وأخيراً هل الشخصية الكاريزمية الجذابة كما يقال ضرورية للقائد: بقول بيتر دراكر وهو من اكبر علماء الإدارة: لقد تعاملت مع كل أنواع القادة، والقضية الوحيدة التي وجدت أنهم لا يحتاجونها هي الكاريزما. القائد الفعال ستحدث له كاريزما، أما الكاريزما وحدها فلا تصنع قادة، فهذه المسالة لو نظرنا فيها بعمق سنجد أنه بإمكاننا أن نبني قادة دون أن نحرص على الشخصية الجذابة، فهذه ستأتي مع الأيام ومع التدريب[١].

٢ - القيادة الرسالية: هي القيادة التي لها القدرة على رؤية المستقبل بوضوح وفهم الأسلوب الذي من خلاله تستطيع الوصول إليه بتحديد الأشخاص الذين يتوجب عليهم التنفيذ بعد المعالجة والتحريك والمساندة وفي النهاية مراقبة هذا التنفيذ[٢].

[٣] المطلب الثاني: نموذج أدير (الحاجات الثلاث)[٤]:

القيادة هي القدرة والمهارة على: أ- تحقيق المهمة المشتركة للمؤسسة. ب- بناء كيان المجموعة والحفاظ على تماسكها. ج- تطوير الأفراد ومراعاة احتياجاتهم.

---

(١) دروس في الإدارة والقيادة - دورات تعلم فن الإدارة والقيادة - موقع HTTP: //WWW.IBTESAMA.COM

(٢) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا -ترجمة سالم العيسى منشورات دار علاء الدين الطبعة الأولى ١٩٩٩ ص٧ انظر مبادئ القيادة الرسالية ص ٢١.

(٣) مجموعة إدارة الموارد البشرية العام www.Hrm-group.Net للمزيد انظر كتاب مبادئ إدارة الأعمال أ. د. أحمد بن عبد الرحمن الشميري +أ. د. عبد الرحمن بن أحمد هيجان + د. بشرى بنت يدير المرسي غنام. (dar ١٠٠. word press. com).

(٤) نموذج جون ادير موقع http: //www. businessballs. com انظر دورات تطوير مهارات القيادة (تعلم للحياة learn to live) للمدربين فادي التميمي - نجلاء لكود.

مع ملاحظة ما يلي:

- هذه المتطلبات الثلاثة مرتبطة بعضها ببعض.

- هذه المتطلبات منها ما هو ثابت، ومنها ما هو متغير يتأثر بالظروف.

يقول أدير أن هناك ثلاث متغيرات، أو عناصر في عملية القيادة وهي:

أ- القائد - وما يتمتع به من خصال ومهارات. ب - الموقف - ومنه ما هو ثابت وما هو متغير ج - المجموعة - أو الأفراد ومالهم من حاجات وقيم.

توجد مساحة مشتركة بين هذه العناصر الثلاثة تمثل "الحاجات المشتركة "كما هو موضح في الشكل أعلاه.

تؤثر هذه العناصر بعضها على بعض، فالقوة (أو الضعف) في أحد العناصر يؤدي إلى القوة (أو الضعف) في العنصرين الآخرين.

المطلب الثالث: نظرية حاجات التابعين[1]:

وترّكز هذه النظرية على التابعين، أكثر منها على القائد، وتنظر إليه على أنه الشخص الذي يستطيع إشباع حاجات الجماعة المختلفة، سواء أكانت مادية أم نفسية. وذلك من واقع أن الجماعة وخصائصها، لها تأثير فعال في القيادة، ولكن هذا لا يعنى، أن القيادة تقوم فقط على هذا الجانب، فهناك خصائص القائد، وطبيعة الموقف، والمناخ بصفة عامة.

٢ - ومن أنصار هذه النظرية "ف. هـــ. سانفورد" F. H. Sanford، الذي يرى أن التابعين يكونون عنصراً مهماً في القيادة الفعالة Followers must be an important factor in effective leadership.

---

(١) انظر موقع www. moqatel .com - نظريات القيادة.

وحجة "سانفورد" في صلاحية نظرية الأتباع، هي أن هؤلاء الأتباع تكون لديهم احتياجات أساسية، وهم يرغبون بإرادتهم المختارة، في أن يترابطوا بعلاقة التبعية، مع القائد الذي يستطيع أن يشبع احتياجاتهم، كأفضل ما يكون الإشباع. فإذا كان هذا حقاً، فينبغي إذن دراسة القائد، وفهم سلوكه، وذلك عن طريق دراسة المحاولات، التي يقوم بها القائد، لإشباع احتياجات تابعيه.

٣- وهناك من يرى أن الاعتراف بالتبعية، كعنصر في ظاهرة القيادة، كان إسهاماً مهماً. ومن الواضح، أن إشباع احتياجات أعضاء حزب سياسي، تختلف تماماً عن موظفي محل مصنع للأثاث، ومن هذا المنطق، فإنه من العدالة، أن يفترض أن سلوك الزعيم السياسي، يختلف تماماً عن سلوك مدير إداري لإحدى الإدارات

المطلب الرابع: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

أولاً: القيادة التبادلية (الإجرائية)

تقوم النظرية التبادلية على أساس عملية تبادل المنفعة الاقتصادية بين القائد والأتباع (المرؤوسين)، يوضح لهم القائد المطلوب منهم- ويتعاطف معهم ويتبع أسلوب الإدارة بالاستثناء (أي التدخل عند الضرورة)[١].

فإن هذه القيادة كما يعرفها بيرنز هي عملية تتضمن في جوهرها قائداً يتبادل، أو يعد بتبادل الخدمات مقابل الحصول على تحقيق الأهداف من قبل العاملين "في حين عرفها باس) بأنها "نمط قيادي قائم على فكرة التبادلات بين القائد والمرؤوسين كحصول المرؤوسين على الأجور والسمعة عندما يتصرفون وفقاً لرغبات قائدهم"[٢].

---

(١) مهارات القيادة وصفات القائد- أحمد عبد المحسن العساف- ص ٧- الإدارة بالاستثناء: والتي بتدخل فيها القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب. (أبو هداف، ٢٠١١: ٧١).

من التعريفات السابقة يتضح أن القيادة التبادلية تركز على مبدأ النفع المادي المتبادل، وتحاول تفسير نمط القيادة لدى القائد على أساس اقتصادي بحت متجاهلين القيم الأخلاقية التي تحكم العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وتحكم العلاقة بينهما إجراءات محددة تتمثل في الثواب والعقاب.

(٢) السعود (٢٠١٢: ١٩١).

فالقيادة التبادلية هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل لتحقيق أهداف المنظمة المكتوبة من خلال توضيح متطلبات العمل وأدوار الأفراد والتركيز على سمات القائد والمرؤوسين والعوامل الموقفية. تستخدم أسلوب المكافأة الموقفية (المشروطة) والإدارة بالاستثناء وهي عوامل القيادة التبادلية كما حددها غور. وبالتالي فإن القائد يهتم بـــ[1]:

١- توضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم.

٢- وضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب.

٣- بناء العلاقات وتعزيز العمل مع المرؤوسين. فالقيادة التبادلية أ- تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى أنها تتفوق في الوظائف الإدارية فهي "مثابرة- ومتسامحة- ومتفهمة- وذات عقلية عادلة وسطية. ب- تؤكد على المظاهر غير الشخصية مثل الخطط الكفوءة- والجدولة- والموازنات الصحيحة. ج- كما أن لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية. ومع ذلك فقد تؤدي القيادة الإجرائية إلى سلوك بيروقراطي.

ثانياً: القيادة التحويلية:

ولدت نظرية القيادة التحويلية من رحم القيادة التبادلية فإن كانت الأولى قد ركزت على المنفعة الاقتصادية فإن القيادة التحويلية سلطت الضوء على الالتزام الأخلاقي بين القائد ومرؤوسيه، حيث يعد بيرنز (Burns) هو المؤسس الأول لهذه النظرية في عام (١٩٧٨)، منطلقاً من مبادئ القيادة التبادلية ومضيفاً لها البعد الأخلاقي، وتشير هذه النظرية إلى دور القيادة في تصور نوع التغيير في أداء المؤسسة وكيفية وضع هذا التصور موضع

---

(١) المدخل إلى علم الإدارة -د. أسامة نايف الفراج- مرجع سابق- ص ١٤٥. - وللمزيد انظر مبـــادئ الإدارة الحديثة- النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة- الأستاذ الدكتور حسين حريم- دار الحامد للنشر والتوزيع ط٢- ٢٠١٠ م. انظر الموقع http: //www.Uop.edu.jo .http- المـــساق مبادئ الإدارة. جامعة البتراء د. ابتسام الضمور شريحة ٤٧. المكافأة المشروطة: وتـــشمل عمليـــات التعزيز الإيجابي بين القائد والتابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من التابعين. Gurr، ١٩٨٨.

التنفيذ، والقيادة التحويلية عملية يتم فيها الحصول على التزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار من القيم المشتركة والرؤية المشتركة، كما أنها تتضمن علاقات من الثقة المتبادلة بين القادة والمقودين.

تقوم نظرية القيادة التحويلية: على أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤيا لعمل المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق الرؤيا والوصول إلى الأهداف. ويشير هذا الأسلوب إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة. وعلى خلق التناسق بين أهداف المنظمة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معاً وفي وقت واحد.

فالقيادة التحويلية هي قيادة إيحائية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن، وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين. وهي تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز عنها بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع. ولها القدرة على التغيير في رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها. تواجه تحديات مستمرة، تحاول باستمرار أن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات. والارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات أم عمليات إنتاجية[1].

ويرى باس Bass وأوفوليو Avolio (١٩٩٠) أن القيادة التحويلية تتكون من أربعة عناصر هي:

١"- التأثير الذي يميل إلى المثالية، فإذا كان لدى القادة رؤية واضحة وإحساس واضح بالهدف، فسيكسبون ثقة واحترام أتباعهم، وإذا أظهروا لهم أنهم قادرين على تحقيق أكثر مما يعتقدون أنه بالإمكان تحقيقه فإنهم بذلك يبنون قاعدة للمهام المستقبلية تمكنهم من الحصول على مزيد من الجهد من هؤلاء الأتباع.

٢"- الاعتبارات الفردية، وتعني الاهتمام باحتياجات كل فرد من الأتباع، ومعرفة إمكانات النمو والتطور لديهم، ويمكن للقادة أيضا اختيار نواب لهم يتولون مهام التدريب ويقدمون التغذية الراجعة.

---

(١) المدخل إلى علم الإدارة- د. أسامة نايف الفراج- مرجع سابق- ص ١٤٥.

٣"- المثيرات الفكرية، من خلال الاهتمام بالبحث عن أفكار ووسائل جديدة لإنجاز العمل بهمة ونشاط.

٤"- الإلهام، من خلال القدوة وإثارة دافعية الأتباع وحماسهم.

ويتمتع القادة التحويليون بخصائص عدة أهمها:

أ- عوامل مساعدة على إحداث التغيير والتحول في المؤسسة التي يديرونها.

ب- الجرأة والشجاعة التي تمكنهم من اتخاذ موقف والإقدام على المخاطر ومواجهة الحقائق.

ج - لديهم مجموعة قوية من القيم التي تدفعهم لتحقيق أهدافهم.

د - يؤمنون بالتعليم المستمر على مدى الحياة، وينظرون للأخطاء على أنها فرص للتعلم.

هـ - قدرة عالية على التكيف مع تعقيدات ومشاكل العمل.

و - لديهم بصيرة ورؤى مستقبلية واعدة.

يمكن أن نحصر الفعاليات الأساسية للقيادة التحويلية في:

١ - إيجاد رؤية مشتركة ومتجددة لمستقبل المنظمة ككل.

٢ - الهام العاملين بأنهم قادرون على تجسيد الرؤية عمليا وتمكينهم من ذلك.

٣ - إحداث التغيير وقيادته بشكل منظم.

فالقادة التحويلين هم القادة الذين يلهمون المرؤوسين ويتسامون عن مصالحهم الذاتية لصالح أهداف المنظمة، وهم قادرون على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيهم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بالحاجة إلى التطوير للمرؤوسين ويغيرون إدراكهم للقضايا والمشكلات من خلال النظر للأمور والمشكلات نظرة جديدة، وهم قادرون على إلهام واستثارة الأفراد وحفزهم لبذل جهداً مضاعفاً لتحقيق أهداف المنظمة (أداء يفوق التوقعات).

القائد التحويلي يسهم في تحويل العاملين إلى منتجين فعالين متميزين، فهو يحقق تغييراً جوهرياً في سلوكهم الوظيفي.

النظرية التحويلية:

خصائص القيادة التحويلية:

الرؤية. الكاريزما. الرمزية. التمكين للآخرين. خصوبة الخيال. التراهة.

المهام الرئيسية للقائد التحويلي[1]:

١ - تحديد الرؤية: (صورة المستقبل المنشود) فهو يوضح للاتباع الحلم، ويحدده لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود، مما يجعلهم وصامدين أمام المصاعب... ومتحمسين في أداء المهام المطلوبة منهم، والأهداف المشتركة بينهم. وتشير الدراسات أن تشكيل الرؤية هو أهم عناصر القيادة التحويلية.

٢ - إيصال الرؤية للأتباع: بطريقة عاطفية وبصورة واضحة تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم فيتحمسون لها ويندفعون نحوها ويضحون من أجلها.

٣ - تطبيق الرؤية: فالقائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها، فهو لا يدير أتباعه من برج عاجي، بل هو يعيش بينهم.... ويتأكد كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكلت عليها.

٤ - رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية: أي زيادة التزام أتباعه بها يستعمل القائد طرقا شتى لغرس هذا الالتزام: منها التشجيع- ومشاركة الاتباع في تشكيل الرؤيا واتخاذ القرار -ومنح الصلاحيات الواسعة- والقدوة الصالحة.

القول سهل باللسان وإنما بالفعل يمتحن الفتى وي

فالقادة التحويليون هم الذين يلهمون المرؤوسين ويتسامون عن مصالحهم الذاتية لصالح أهداف المنظمة، وهم قادرون على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيهم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بالحاجة إلى التطوير للمرؤوسين ويغيرون إدراكهم للقضايا والمشكلات من خلال النظر للأمور والمشكلات نظرة جديدة، وهم قادرون على إلهام واستثارة الأفراد وحفزهم لبذل جهد مضاعفاً لتحقيق أهداف المنظمة (أداء يفوق التوقعات)[2].

---

(١) صناعة القائد- د. طارق السويان- وباشرحبيل- مرجع سابق- ص١٠٨-١١٠ بتصرف.

(٢) مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة- الأستاذ الدكتور حسين حريم- دار الحامد للنشر والتوزيع ط٢- ٢٠١٠ م. انظر الموقع http .http://www.Uop.edu.jo - المساق مبادئ الإدارة. جامعة البتراء-د. ابتسام الضمور شريحة ٤٦.

[1]مجالات نجاح القيادة التحويلية: أ- الاتباع أكثر حماساً- وأكثر التزاماً بمبادئهم ورؤيتهم المنشودة- أداؤهم لأعمالهم أضل من غيرهم- ويعملون كفريق عمل متماسك مضحين بذواتهم ومصالحهم الشخصية لأجل رؤية الجماعة.

القائد التحويلي١- يسهم في تحويل العاملين إلى منتجين فعالين متميزين، فهو يحقق تغييراً جوهرياً في سلوكهم الوظيفي. ٢- وهو صاحب رؤية ورسالة واضحة، وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ٣- ويدير أتباعه بالمعاني والقيم. ٤- ويتميز بأهداف عالية ومعاييره مرتفعة[2].

وصايا للقيادة التحويلية:

القائد الإجرائي (التبادلي)	القائد التحويلي
١- المكافأة الموقفية (المشروطة): منح العوائد مقابل الجهد المبذول- ويعترف بالإنجاز.	١- سحر الهالة يقدم رؤية ورسالة ذات معنى، يزرع الفخر في نفوس العاملين، ينال الاحترام والفخر.
٢- الإدارة بالاستثناء: "فعال" يتابع ويبحث عن أي انحرافات عن الأنظمة، والمعايير ويتخذ الإجراءات التصويبية.	٢- الإلهام: يوصل توقعات عالية، يستخدم الرموز والقيم لتركيز الجهود، يعبر عن الأغراض الهامة بطرق بسيطة.
٣- أما الإدارة بالاستثناء "السلبية" يتدخل فقط حينما لا يتم استيفاء المعايير.	٣- الاستثارة الفكرية: يطور الذكاء، والعقلانية، وحل المشكلات.
٤- متساهل- ضعيف- يتخلى عن المسؤولية - يتجنب اتخاذ القرار.	٤- اهتمام القائد بمرؤوسيه، يهتم بالعاملين، يراعي الفروق الفردية بينهم، يعلمهم ويدربهم وينصحهم[3].

(١) مهارات القيادة وصفات القائد- أحمد عبد المحسن العساف- ص ٧.

(٢) المرجع السابق- ص٧- صناعة القائد- د- طارق السويدان- وباشرحبيل- مرجع سابق- ص- ١١٠ بتصرف.

(٣) المرجع السابق -شريحة ٤٨.

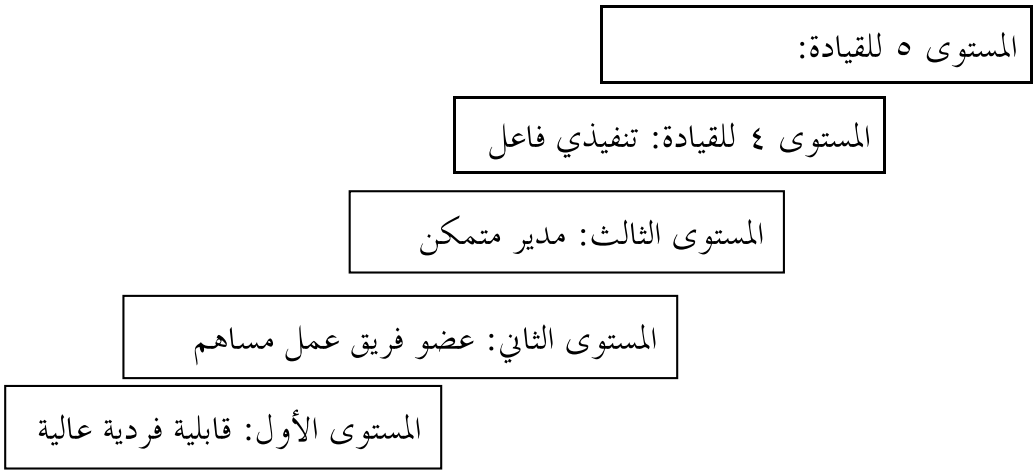
المطلب الخامس: القيادة في بيئة العمل الجديدة[1]:

إن التطور الحاصل في بيئة الأعمال والتحديات الكبيرة التي تواجه منظمات الأعمال قد غير من مفهوم القيادة، فالعولمة والتجارة الالكترونية والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ساهمت في خلق مكان عمل جديد وغيرت من مصالح العاملين وتوقعاتهم خلقت تنوعا عاليا، وهذه الأمور جميعها وجهت بشكل آخر إطار التفكير حول الممارسات القيادية، ورغم أن المجالات التي أصابها التغيير كثيرة إلا أنني سأقتصر على بعض منها وكالآتي:

أولاً: المستوى ٥ للقيادة:

- تقوم فكرة هذا المنظور على أساس الدراسات التي قام بها (جيم كوليتر) وآخرون حول إمكانية تحويل الشركات الجيدة إلى شركات عظيمة حقاً.

يقدم الباحثون المستوى الخامس للقيادة باعتباره أعلى مستوى في هرم المدراء.



المستوى ٥: بناء منظمة عظيمة قادرة على التحمل من خلال تواضع شخصي ومهنية عالية للقادة. المستوى ٤ تنفيذي فاعل، يقوم ببناء التزام واسع لرؤية واضحة ومتفوقة ويحفز العاملين لأداء أعلى. المستوى ٣: مدير متمكن يضع الخطط وينظم الناس بكفاءة وفاعلية لمتابعة إنجاز الأهداف. المستوى ٢: عضو فريق عمل مساهم بفاعلية- يساهم بفاعلية بإنجاز أهداف فريق العمل، ويتجاوب بفاعلية مع أفراد الفريق.

---

(١) المدخل إلى علم الإدارة -د. أسامة نايف الفراج- مرجع سابق- معهد الشام العالي- يطلب من مكتبة الخدمات الطلابية بمجمع الشيخ أحمد كفتارو- الطبعة الأولى ٢٠١١ م- ١٤٣٢هـ- ص١٤٧- ١٤٨.

المستوى ١: قابلية فردية عالية -مساهم ومنتج ولديه معارف ومهارات وعادات وسلوكيات إيجابية فردية في العمل.

ثانياً: القيادة الافتراضية:

العاملون يؤدون أعمالهم في قضاء الانترنت أو عن بعد من خلال منازلهم وهذا يعني وجود بيئة عمل مفترضة وليست فعلية.

وهنا تواجه القادة مشكلة كيفية التأكد من أن العاملين يؤدون ما هو مطلوب منهم بدون رقابة أو إشراف بالطرق المعروفة.

يحدد القادة الأهداف والمهام بشكل واضح. وتكون مهمتهم الرئيسية خلق الالتزام وتحفيزه لدى العاملين. وإبقائهم على علم بما يجري في المنظمة بشكل مستمر.

صفات القادة الافتراضيين: ١ -العقلية المتفتحة المرنة (التركيز على الحلول وليس المشاكل). ٢ - قدرات اتصال عالية. ٣ - قدرات تدريبية في مجال بناء العلاقات. ٤ - القدرة على اختيار التكنولوجيا المناسبة والتعامل معها.

ثالثاً: القيادة الخدماتية (الداعمة):

قيادة تعمل من أجل إنجاز حاجات وأهداف العاملين، وكذلك الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها. القيادة الخدماتية تنطلق في عملها من مستويين:

أ- إنجاز أهداف وحاجات المرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها.

ب- إعطاء معنى للأفكار وللقوة وللمعلومات وللإنجاز، وهنا فهم يقيمون الآخرين حقيقة ويشجعون المشاركة وتقاسم القوة والتكريس التام للجهود وإيقاظ قوى المرؤوسين على توليد الأفكار والإبداع والالتزام.

رابعاً: القيادة النسائية:

تشير بعض الدراسات إلى أن أداء المديرات (النساء) أفضل من أداء المدراء (الرجال) خصوصاً في بعض المهارات: مثل القدرة على تحفيز الآخرين. - تشجيع الاتصالات.

-مهارات الإصغاء أو الإنصات. وقد سمي هذا المدخل الخاص بالقيادة النسائية بـ(القيادة التفاعلية).

خامساً: القيادة التفاعلية:

أسلوب قيادي يتصف بالعمل التعاوني وبناء العلاقات والعناية بالآخرين.

هذا يعني أن: القائد يفضل أسلوب الإجماع والعمل التعاوني ويؤثر في الآخرين من خلال العلاقات وليس من خلال قوة الموقع الوظيفي أو السلطة الرسمية، وبالتالي أصبح هذا الأسلوب مطلوباً من كافة المدراء رجالاً ونساءً للنجاح في مكان العمل[١].

سادساً: نظرية القيادة مركزية المبادئ:

حيث يعمل القائد لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق، ويعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل، ويجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

سابعاً: نظرية قيادة الإرادة والقدرة على مواجهة الصعاب (النمط التساعي):

طور الباحثون في ميادين علم النفس والتربية والإدارة اختباراً خاصاً أسموه الاختبار التساعي Ennegram Test يهدف مساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر اتزاناً واندماجاً مع الذات، واعتماداً على ذلك فقد صنف العلماء الشخصيات إلى تسعة أنماط مختلفة، تتباين في طبيعتها، تفكيرها، طريقة كلامها، استماعها، عواطفها، مشاعرها، ومعتقداتها، وهذه الأنماط هي: المساعد، المحفز، الفنان، المفكر، المخلص، متعدد المهارات والاهتمامات، القائد، صانع السلام، والمصلح)[٢].

من خلال هذا التصنيف طورت[٣] نظرية الإرادة والقدرة على مواجهة الصعاب، وتعتقد باست (Bast) أن هذه النظرية تساعد القادة في إخراج كامل طاقاتهم والاستفادة منها في تحقيق الأهداف المنشودة).

---

(١) المدخل إلى علم الإدارة-د- أسامة نايف الفراج- مرجع سابق- ص ١٤٥.

(٢) السعود- ٢٠١٢- ص ٢١٧.

(٣) Bast، ٢٠٠٢.

وحددت باست[1] النماذج التسعة معتمدة على ثلاثة أسئلة مركزية للإجابة عن السؤال الأهم: ما هو السلوك المميز لمجموعتي؟ ما هو نمط حياتي؟ كيف أصف نفسي؟ ما هو نمط الحديث المطابق لي؟

واقترحت باست الأصناف القيادية التالية التي وصفتها بأنها مناسبة لمواجهة الصعاب:

١ - النمط المثالي: يركز على أعلى مقاييس الامتياز، ويكون قدوة ومثالاً وأنموذجاً للمرؤوسين، وهم يركزون على الكمال ويمتلكون ضميراً داخلياً يحاكمون به أنفسهم والآخرين.

٢ - النمط الناصح أو المرشد: هو القائد الذي يهتم بغيره دون شروط، ويستمد رضاه من رؤية وتشجيع الآخرين وتطويرهم، لذلك يعتبر أكثر الداعمين لمرؤوسيه، وهو يعطي دون توقع المقابل أو الثواب، وقوته الدافعة هي الكبرياء، والتي ترتبط بالذات، ولذلك يميل لأن يكون في وسط الأشياء، يقدم المساعدة والنصيحة، سواء أراده المرؤوس أم لم يردها.

٣ - نمط النجم أو اللامع: ويوصف هذا القائد في كثير من الأحيان بوهم العظمة، وهو مخاطر، ومغامر، يحقق إنتاجية عالية لمؤسسته، ذو كفاءة عالية، يتكيف لتحقيق الأهداف العالية، ويحب أن يحسن صورته في نظر الآخرين، ولذلك يعد أنموذجاً هائلاً للمرؤوسين، أما قوته الدافعة فهي الزهو والمباهاة، ويبرر عدم مشاركة الآخرين في اتخاذ القرارات في النتائج العالية التي يحصلون عليها.

٤ - النمط المبتكر: وهذا النمط قادر على رؤية الأشياء بمنظار جديد، بعيداً عن الأمور التقليدية، وهو أكثر اتصالاً مع مشاعر مرؤوسيه، إلا أنه مزاجي أحياناً، وقوته الدافعة هي الحسد، والذي يتمثل بعدم الرضا ودائم الاعتقاد أن هناك عشباً أكثر خضرة بمكان آخر.

٥ - النمط الصانع أو المركب: يمتاز هذا القائد بقدرته على استيعاب الصورة الكاملة، ودمج مكوناتها بطرق إبداعية، وتطويرها بشكل جيد، ولذلك فإن هذا القائد يمكن أن

---

(١) باست ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣ Bast، ١: ٢٠٠٣.

يكون صانع استراتيجيات، وبارعاً، وذا رؤية واسعة، وهو ذكي لديه قدرة فائقة للتأثير على الآخرين من خلال معرفته الغزيرة، فهو يبدو وكأنه يلقي أطروحة دراسية، أو خطبة أثناء كلامه، ويفضل أن يكون محاطاً من قبل أناس آخرين ذوي كفاءة عالية.

٦ - نمط الشريك: وهذا النمط يؤمن بالإدارة بروح الفريق، وهو إداري متميز، يحاول الحصول على الأفضل من كل فرد، وهو يعد تنفيذياً، بحيث يركز على حاجات المؤسسة المستقبلية من خلال الجماعة، ويماطل ويؤجل ويستخدم برامج عمل خفية مبنية على الشك، وهو دائماً يبحث عن الأخبار السيئة.

٧ - النمط المستقبلي: يعد هو النمط الأكثر سحراً وفتنة، ويسهل التعامل معه، وهو متفائل بمستقبل المؤسسة، يركز على الخطط طويلة المدى، وتعد العدالة والمساواة مهمة بالنسبة له، بسيط جداً في شرح الأمور، وقوته الدافعة هي الحماس الزائد، فهو دائماً يبحث عن الأخبار السارة، ويحب سماع ما هو مفرح وحسن.

٨ - نمط المحامي: يهتم هذا النمط بتطوير نفسه وهو قادر على تحمل المسؤوليات الضخمة دون أن يتوجب عليه أن يضبط. كل شيء، وذلك لأن عنده ثقة عالية بنفسه، ويوجد لديه أتباع مخلصون، وعنده قدرات لعمل إنجازات كبيرة، ينظر إليه على أنه تاجر سلطة، ومستبد، أما قوته الدافعة فهي الرغبة في الاستزادة، فهو يتدخل في المواقف، ويوجهها ويسعى وراء السلطة والسيطرة، وربما يضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب، لأنه يتكلم بلغة الأوامر.

٩ - نمط الدبلوماسي اللبق: يتصف هذا القائد بالهدوء والتطور الجيد، يؤمن بالتعاون في المؤسسة، ولديه القدرة العالية في التعامل مع مشكلات الآخرين، وبناء الإجماع في الرأي، وعنده الميل لاحترام من يخالفه الرأي، والقدرة على الانسجام مع أي نوع من الأفراد، والاندماج مع رغبات الآخرين. (السعود، ٢٠١٢: ٢١٧-٢٢٠).

كذلك برزت بعض النظريات الأخرى في العام ١٩٨٩ مثل نظرية باداركو وإلزورت التي رأت بأن القادة يحلون مشاكلهم في ضوء فلسفاتهم الشخصية التراكمية حيث وضحت

النظرية ثلاثة أنواع من هذه الفلسفات وهي القيادة السياسية والقيادة التوجيهية والقيادة التي تركز على القيم. وبغض النظر عن اختلاف النظريات المفسرة للقيادة، إلا أن جميعها تسلم بأن للقيادة حد أدنى من المقومات والقدرات والمهارات التي ينبغي أن تتوافر في كل القادة، والسمات الشخصية للقائد ترتبط أيضا بالموقف إذ قد تبدو ضرورية في جماعة أو موقف معين في حين لا تكون ضرورية وفعالة لقائد آخر في موقف آخر مع جماعة أخرى.

المطلب السادس: محددات فعالية القيادة:

هناك عوامل ومتغيرات عديدة تؤثر في فاعلية القائد وهي:

عوامل تتعلق بالقائد نفسه: مثل القيم، وإدراكه للأمور(الفهم) وطموحه، وأهدافه، وفلسفته القيادية، وسماته، وأتجاهه نحو المرؤوسين، مدى ثقته بالمرؤوسين.

عوامل تتعلق بالجماعة التي يرأسها القائد: السمات الشخصية، القيم، والاتجاهات، والقدرات، والاستعداد لتحمل المسؤولية، ميلهم نحو الاستقلالية، ومدي التزامهم بأهداف المنظمة، حجم الجماعة، وتماسكها، والمعايير الثقافية.

عوامل تتعلق المنظمة: سياسات المنظمة وفلسفتها وثقافتها، وطبيعة عملها، وهيكلها التنظيمي.

عوامل ثقافية: ثقافة المجتمع وثقافة المنظمة، من قيم وعادات وتقاليد والأخلاقيات العامة للمجتمع.

ظروف الحالة أو الموقف: ويشمل مدى وضوح المهام، وصعوبة وتعقيد العمل ومستوى القدرات والمهارات المطلوبة، ومدى توفرا لمعلومات، والضغوط التي يواجهها، وطبيعة المشكلة، والزمن أو الوقت اللازم للوصول إلى قرار.

المطلب السابع: النظريات الحديثة في القيادة:

نظرية سلسلة السلوك:

١"- نظرية سلسلة السلوك نحدد من خلالها النموذج القيادي للقائد بمقدارين هما، مقدار السلطة التي يمتلكها القائد ومقدار الحرية الممنوحة للتابعين أو المرؤوسين.

وهناك سبعة أنماط من خلالها نستطيع أن نحدد موقع القائد على ضـــوء مـــتغيرات المقدارين السابقين.

أ) القائد الذي يصنع القرار، ويعلنه:

هنا القائد يعرف المشكلة ويضع الحلول البديلة ويختار الحل دون الرجوع لأحد وعلاقاته مع مرؤوسيه تتم بالصلابة والقسوة والرسمية.

ب) القائد الذي يبيع قراره:

القائد هنا يعرف المشكلة ويضع الحلول المناسبة إلا انه يختلف عن النمط السابق أنه يقوم بمحاولة إقناع مرؤوسيه بقبول القرار ، ويلجأ إلى أسلوب التعاون بدلاً عن فرض القرار وذلك بسرد ميزات القرار وأهميته للمنظمة.

ج) قائد يقدم أفكاره، ويدعو إلى الأسئلة:

القائد هنا يتخذ القرار بنفسه ولكن يتيح لمرؤوسيه تفهم أفكاره وأهدافه التي يعمل على تحقيقها. ويعد هذا القرار فرصة للقائد ولمرؤوسيه لاكتشاف الهدف من القرار.

د) قائد يعرض قرار غير نهائي يخضع للتغيير:

القائد هنا يحدد المشكلة ويضع الحلول البديلة ويختار احد الحلول الذي يراه مناسب مبدئياً وبعد ذلك يجتمع بمرؤوسيه لتبادل الآراء.

هـــ) قائد يعرض المشكلة، ويحصل على مشاركة في عمل القرار:

يختلف القائد هنا عن الأنماط السابقة وذلك لأنه يجتمع بمرؤوسيه بعد أن يحدد المشكلة وقبل عملية اتخاذ القرار ليتيح لهم المشاركة في اقتراح الحلول ليختار هو أخيراً الحل المناسب.

و) قائد يعرف ويحاول يسأل المجموعة لتصنيع القرار:

القائد هنا يفوض مرؤوسيه حق اتخاذ القرار بعد أن يحدد المشكلة وفق إطار إمكانيات المنظمة المتاحة.

ز) قائد يسمح للمرؤوسين بأن يعلموا ضمن حدود عرفت لهم بواسطته:

القائد هنا يتيح لمرؤوسيه الحرية في اتخاذ القرار وهو بدوره سيقبله إذا ما وافقوا عليه حيث يمثل هذا النمط أقصى درجات الحرية في تصرف المرؤوسين والقيد الوحيد هو حدود الإمكانيات المتاحة لحل المشكلة.

نظرية القيادة الفعالة:

عرض فيدلر نظرية القيادة الفعالة.. تعالج هذه النظرية نوعين مهمين من أنواع القادة هما:

أ) القائد الدكتاتوري كما يرى فيدلر قائد يوجد في الأنظمة التقليدية والعسكرية ، والقائد هنا يركز على صنع القرار بنفسه وتوجيه الجماعة وما على الآخرين إلا تلقي الأوامر وتنفيذها.

ب) القائد الديمقراطي فهو نموذج جديد في القيادة حيث إن القائد يركز على علاقاته مع الجماعة واستخدام الموارد البشرية من خلال المشاركة.

ولقد أشار فيدلر إلى ثلاثة عوامل لكل منها تأثيرها تحت ظروف معينه لتجعل للقيادة فعاليه.. وهي: قوة الموقع للقائد.

ومن أحدث النظريات:

- نظرية بلانك: كتاب (١٠٨ صفات للقائد الفطري) الصادر عام ٢٠٠١ والتي يؤكد فيها على عدم وجود قائد فطري وإنما هي مجموعة من الصفات والقدرات القابلة للتعلم (ويحددها بمائة وثمان صفات ومن يتدرب عليها وخاصة في صغرة سيظهر للناس بأنه قائد، فإن مارسها بسلاسة ويسر وبلا تكلف سماه الناس قائداً فطرياً[1].

- نظرية الدين في القيادة: انتشرت في الآونة الأخيرة في عدة كتب غربية، ومن أبرزها مع الاعتذار لسوء اختيار الأسماء ولكنها ترجمة حرفية لعناوين كتب مشهورة مثل (الله رئيسي) تعالى الله عن ذلك، و(المسيح المدير)- و(الله في بيئة العمل) وغيرها. ورغم

(١) صناعة القائد - د. طارق السويان - وأ. فيصل باشرحبيل - مرجع سابق - ص١٢٣ بتصرف.

تحفظنا على العبارات وكذلك على محدودية النصرانية في توفير الأمثلة الكافية والتوجيه الصحيح لجعل الدين محوراً للإدارة والقيادة نظراً لطبيعة تطبيق النصارى لمبدأ فصل الدين عن الحياة والانفصام النكد بين العلم والحياة لديهم، وبين الكنيسة والدولة. ولعدم شمولية الدين لكل مظاهر الحياة وجوانبها، ورغم تحفظنا على ذلك كله والتأكيد على أن الدين الإسلامي أقدر على طرح نظرية متكاملة في ذلك، إلا أن ما طرحته هذه الكتب يمكن اعتباره مرحلة أولية في إعادة كتابة نظريات القيادة و الإدارة وفق القيم والمبادئ الدينية[1].

(١) صناعة القائد - د. طارق السويان وأ. فيصل باشرحبيل - مرجع سابق - ص١٢٣ بتصرف.

الفصل السادس

أنماط القيادة

لما كانت القيادة تقوم في جوهرها على التأثير، الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه على نحو ما بينا في تعريف القيادة، وأنها (هي الفن الذي نستطيع من خلاله التأثير في الآخرين من اجل تحقيق الأهداف المرسومة بطريقه نحصل معها على ثقة واحترام وطاعة وتعاون المرؤوسين) ولكن هذا الفن له طريقة وأساليبه وأنماطه في الممارسة وإن اختلاف وسائل التأثير، التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه، تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها. فما المقصود بالنمط والأسلوب؟

١"- النمط: هو (الطريقة)- يقال الزم هذا النمط أي هذا الطريق والنمط أيضا (هو الضرب من الضروب والنوع من الأنواع) يقال ليس هذا النمط (أي من ذلك النوع أو الضرب). والنمط أيضاً هو المذهب والفن والطريق)، إن النمط (pattern) يعبر عن سلوك متكرر، فهو سلوك مميز للشخص[١].

٢"- أما الأسلوب: فهو أيضاً الطريق والوجهة والمذهب، والأسلوب بالضم (الفن) يقال (أخذ فلان في أساليب من القول) أي أفانين منه. إن الأسلوب (technicqe) فيوحي معناه السمعي بأنه يتغير من وقت لآخر. وإن كان كثير من الكتاب يستخدم النمط بمعنى أسلوب[٢].

تفترض دراسات أنماط القيادة، أن فاعلية القائد في تحقيق أهداف الأداء، ورضا أفراد الجماعة، يتوقف على نمط القيادة، الذي يتبعه القائد، أو نمط السلوك، الذي يمارسه

---

(١) انظر لسان العرب لابن منظور- باب النون- ج ٥٠- ص ٤٥٤٩ طبعة- دار المعارف- مصر القاهرة.

(٢) انظر لسان العرب لابن منظور (المرجع السابق) باب السين، سلب- ج٢٤- ص ٢٠٨٥.

في علاقته بالجماعة. ووفق هذه الدراسات، فإن العامل المحدد لفاعلية القيادة، يتكون من مجموعة من الأنشطة والتصرفات، التي يبديها القائد، والتي تشكل في مجموعها أسلوباً عاماً، أو طريقة، أو نمطاً لقيادته". عندما نتحدث عن أنماط القيادة فنحن نعني الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين. ولقد بحث الكثير من المفكرين الغربيين في هذا الموضوع، وأشار أكثرهم إلى نمط محدد لكل إنسان، واخترعوا القياسات التي تحدد هذا النمط من ذلك، ومن بين هذه الأنماط (الروتيني- المنمي- الأتوقراطي- الموفق- المجامل الانسحابي- الاجتماعي- المتكامل- الموجه- المساند- المفوض- الرئيس- المسيطر- المؤثر- المستقر- المحافظ- المتأرجح والرسمي- والمشارك- والمشغل)[1].

على الرغم من تعدد التقسيمات لأنماط القيادة وأساليبها، وبعد استعراض نظريات القيادة المختلفة والتي وضح منها عناصر فعالية القيادة ونجاحها التي تعتمد على سلوك القائد ومدى استطاعته على الربط بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة (المؤسسة) في تحقيق الأهداف المرسومة.

(١) صناعة القائد د. محمد طارق السويدان ص ١١٦ - انظر كتاب القيادة في القرن الحادي والعشرين. للمزيد انظر موقع مقاتل من الصحراء comwww. moqatel .

المبحث الأول- أنماط القيادة

إن فاعلية القائد تتأثر بعدد من المتغيرات تؤدي بدورها إلى تعدد أنماط القيادة، وطبقاً للموقف والظروف السائدة قد يكون أحد هذه الأنماط شديد الفاعلية. وفي ظروف أخرى يكون النمط نفسه منخفض الفاعلية. وسنعرض في الأسطر التالية إلى العوامل المؤثرة في نمط القيادة والمعايير المستخدمة في تصنيف أنماط القيادة[١].

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في نمط القيادة:

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل (١ - خصائص القائد.٢ - خصائص المرؤوسين. ٣ - خصائص النسق التنظيمي. ٤ - البيئة المحيطة. ٥- خصائص المهمة)[٢].

١ - خصائص القائد: وتتضمن العناصر التالية:

السمات الشخصية (الجاذبية الشخصية / الحزم / الحيوية / استيعاب الآخرين) -القيم والمعتقدات - الأفكار والخبرات- طموحات القائد - دافعيته للإنجاز).

٢ - خصائص المرؤوسين: وتتضمن العناصر التالية:

المستوى العلمي - طبيعة القادة السابقين - قيمهم ومعتقداتهم - استعدادهم لتحمل المسئولية- سلوكهم مع القائد.

٣ - خصائص النسق التنظيمي: وتتضمن العناصر التالية:

الثقافة التنظيمية - حجم المنظمة وجماعة العمل - هدف المنظمة - الهيكل التنظيمي- الاتصالات الإدارية.

٤ - خصائص المهمة:

المهمة نمطية متكررة أم تحتاج إلى ابتكار وإبداع - المهمة مؤقتة أم دائمة- تطلب أداء جماعي أم فردي - مدى وضوح المهمة.

---

(١) **ملاحظة:** عندما نتحدث عن أنماط القيادة فالمقصود هنا الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين.

(٢) www. Caoa. gov. eg.

وبناء على ما تقدم ولسهولة دراسة أنماط القيادة يمكن تصنيفها وفق المعايير والاعتبارات التالية[1]:

المطلب الثاني: أنماط القيادة وفق معايير (الدوافع - السلطة - السلوك):

أولاً. من[2] وجهة نظر الدوافع:

تقسم القيادات إلى: قيادات إيجابية، وقيادات سلبية:

(١) فالقائد الإيجابي: يدفع مجموعته إلى العمل، وزيادة كفاء تهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية، واقتناعهم بالهدف، وكسب تعاونهم.

(٢) والقائد السلبي: يدفع أفراد مجموعته إلى العمل، باستعمال العنف والشّدة، واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد.

فالقائد الإيجابي - إذن- يحقق أهداف التنظيم، وفي الوقت ذاته يحقق الرضاء للعاملين، بينما القائد السّلبي، قد يفشل أو ينجح، في تحقيق الأهداف، ولكنه ينجح دائماً في نشر الاستياء، والقلق بين معاونيه.

ثانياً: من وجهة نظر مصدر السلطة:

تقسم القيادات إلى "قيادات رسمية"، و"قيادات غير رسمية"[3]:

---

(١) أحمد عبد الله خريسات، أساليب ونظريات القيادة، مجلـه الأقـصى، العـدد ٧٧٦، ١٩٨٧، ص٤٠-٤٢.

- للمزيد أيضاً: زهاء الدين عبيدات، مصدر سابق، ص٤٤، ٤٥.
- نواف كنعان، مصدر سابق، ص ١٠٣-٢١٢.
- إبراهيم عبد العزيز شيحا، مصدر سابق، ص٢٠١- ٢٠٣.
- أيضاً: صامويل هيز، وليم توماسن مصدر سابق، ص ٤٦-٥١.
- انظر مهارات القيادة وصفات القائد- أحمد عبد المحسن العساف- ص٧-١١. وانظر موقع مقاتل من الصحراء wwwmoqatel. com .ارجع إلى البحث السابق (نظريات القيادة).

(٢) أساسيات في القيادة والإدارة- د. هايل عبد المولى طشطوش- مرجع سـابق- ص٥٠. انظـر نواف كنعان- مرجع سابق ص١٠٢.

(٣) أساسيات في القيادة والإدارة- د. هايل عبد المولى طشطوش- مرجع سـابق- ص٥٠. انظـر نواف كنعان- مرجع سابق ص١٠٢.

(١) فالقيادة الرسمية: هي القيادة التي تستمد سلطاتها من التنظيم الرسمي، حيث تكون سلطة القائد نابعة من مركزه الرسمي.

(٢) أما القيادة غير الرسمية: فيقصد بها ذلك النوع من القيادة، الذي يظهر أصلاً بواسطة الأشخاص، الذين ينتمون إلى جماعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي، حيث تكون سلطة القائد فيها نابعة من سمات أو خصائص شخصية، أو فنية معينة، تجعل من آرائه واقتراحاته قوة إلزامية لدى تابعيه، وتكون سلطته غير رسمية، لأن قوة. شخصية القائد، هنا، لا تدعمها السلطة الرسمية

ثالثاً: ومن وجهة نظر مركزية السلطة: يمكن تقسيم القيادات إلى[١]:

١) قيادات مركزية: تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات.

٢) وقيادات لامركزية: تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لاتخاذ الكثير من القرارات، مع الحفاظ بالرقابة على الموضوعات، المهمة والضرورية[٢].

رابعاً: باعتبار السلوك القيادي:

يمكن القول بوجود عاملين أساسيين يتحكمان في عملية تصنيف أنماط القيادة وخاصة في المؤسسات وهما:

١ - العامل الأول: العمل أو الإنتاجية ومدى اهتمام القيادات بذلك. ويشمل هذا العامل نمطان متضادان في الجوهر هما القيادة الإيجابية والقيادة السلبية.

٢ - العامل الثاني: ويعنى بالعاملين ومصالحهم وطريقة معاملتهم. ويشمل هذا العامل ضربين مختلفين من أنماط القيادة الإدارية وهما (النمط الديمقراطي والنمط الأتوقراطي)[٣].

كما أن العلاقات الإنسانية في الإدارة ترى أن هناك ثلاثة أنواع من أنماط القيادة (قائد أوتوقراطي - قائد ديمقراطي - قائد حر أو (ترسلي).

---

(١) وانظر موقع مقاتل من الصحراء www.moqatel. com .

(٢) وانظر موقع مقاتل من الصحراء www.moqatel.com.

(٣) أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية - رسالة ماجستير -ناصر محمد إبـــراهيم محممـــي - المملكة العربية السعودية - جامعة الملك سعود الفيصل ١٤٢٤ ٢٠٠٢٥م

المطلب الثالث: أنماط القيادة وفق نظريات الإهتمام بالعمل والعاملين:

وبناء" على العاملين السابقين يمكن تقسيم أنماط القيادة وفق النظريات التالية[1]:

أولاً - حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين: ٥ أنماط..

مرتكزات السلوك: ١ - الاهتمام بالعمل. ٢ - الاهتمام بالعاملين.

آ - القائد السلبي (المنسحب):

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

ب- القائد الرسمي (العلمي):

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

ج - 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.

د - 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.

---

(١) مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف - مرجع سابق - ص ٨ - ارجع إلى نظريات القيادة.

هـ- القائد الجماعي (المتكامل):

- يهتم بكلا البعدين 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.
- القيادة تتضمن قيام القادة بحث وتحميس العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم. وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة، يجب أن تكون مدركاً لجميع العوامل المؤثرة في الموقف، ومن ثم اختيار نمط القيادة المناسب لهذا الموقف[١].
- اكرر عندما نتحدث عن أنماط القيادة، فنحن نعني الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين.
- **ثانياً: حسب نظرية النظم الإدارية:** يرى ليكرت الذي اهتم بدراسة نماذج السلوك القيادي (دراسة جامعة ميتشجان) وجود أربعة أنماط[٢].
- ٤ أنماط: مرتكزات السلوك: ١ - الثقة بالعاملين. ٢ - قدرة العاملين.
- أ- القيادة المستغلة (المتسلطة)[٣]: درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جداً. التركيز على أساليب الترهيب والترغيب. ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

---

(١) مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف - ص٧ -٨ بتصرف.

(٢) الدراسة العربية لقادة التدريب - الخرطوم - السودان - المنظمة الكشفية العربية - آذار ٢٠٠٧م.
انظر كتاب أساسيات في القيادة والإدارة، د. هايل عبد المولى طشطوش - دار الكندي - إربد - الطبعة الأولى ص٤٨ -٥٣.

(٣) انظر كتاب أساسيات في القيادة والإدارة، د. هايل عبد المولى طشطوش - دار الكندي - إربد - الطبعة الأولى ص٤٨ -٥٣.
- الدراسة العربية لقادة التدريب - محاضرة أساليب وفن القيادة -المنظمة الكشفية العربية - السودان - الخرطوم ٢٣ آذار ٢٠٠٧.

استخدام الأساليب الرقابية الصارمة - ويستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحاسمة. فالقائد المستبد - لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الأعضاء.

• يعتقد أن الثواب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل. يصدر الأوامر لتنفذ من دون نقاش.

• ب - القيادة المتسلطة العادلة: درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة. تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة. يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

فالقائد المستبد الطيب:

ينصت بعناية لما يقوله الأتباع. يعطي الانطباع بأنه ديمقراطي. لكنه يتخذ قراراته بشكل فردي (شخصي) دائماً.

• ج- القيادة الاستشارية (الديمقراطية): درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين. درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً.

• فالقائد الديمقراطي يشرك الأعضاء في اتخاذ القرارات. يشرح لأتباعه الأسباب الموجبة للقرارات التي يتخذها. يعبر عن امتداحه أو نقده للآخرين بموضوعية. يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

• د - القيادة الجماعية (المشاركة): 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.

ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب.

أما القائد الليبرالي: فثقته في قدراته القيادية ضعيفة. لا يقوم بتحديد أي أهداف لأتباعه. قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم.

• الأسلوب الديمقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجية، وهو

أقربها لروح الشريعة الإسلامية، لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية[1].

ثالثاً- حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: ٨ أنماط[2]:

مرتكزات السلوك: ١- الاهتمام بالعمل. ٢- الاهتمام بالعاملين. ٣- درجة الفاعلية.

أ - القائد الانسحابي: غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية. غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة. يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

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

ج- القائد الإنتاجي (أوتوقراطي)[3]: يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار. ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية. يعمل الأفراد معه تحت. الضغط فقط.

د- القائد الوسطي (الموفق): يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم. الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل؛ تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

هـ- القائد الروتيني (البيروقراطي): لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد. يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح. تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين. يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات.

و- القائد التطوري (المنمي): يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.

---

(١) دليل التدريب القيادي- د. هشام الطالب- مرجع سابق- ص٥٦-٥٧.

(٢) مهارات القيادة وصفات القائد- أحمد عبد المحسن العساف- ص٨-٩. انظر: القيادة فن حكم الرجال- نزار الشاذلي جبر- نشر بواسطة gbr- على الموقع http://www.kenana- online. com- انظر المفكرة الدعوية- المبحث الأول- مهارات القيادة- www. dawah memo. com.

(٣) المدخل إلى علم الإدارة- د. أسامة نايف الفراج مرجع- سابق ص ١٢٩.

● فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل. ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

ز- القائد الأوتوقراطي العادل: يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك. ترتكز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

ح- القائد الإداري (المتكامل): يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد. يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج. يحقق أهداف عالية. يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس. تظهر فاعليته من خلال تركيزه واهتمامه بالعمل والعاملين[1].

رابعاً - حسب نظرية التوجيه والدعم DSDC: نموذج القيادة الموقفية. ٤ أنماط. مرتكزات السلوك ١ - درجة التوجيه. ٢ - درجة الدعم والمساندة[2].

أ- القائد الموجه D: إخباري. Domina ntدرجة التوجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة. يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة. يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

ب- القائد المساند S: مشارك. يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم. يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال. يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.

ج- القائد المفوض D: مفوض. يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات. يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.

● يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

---

(١) انظر كتاب أساسيات في القيادة والإدارة، د. هايل عبد المولى طشطوش - دار الكندي - إربد - الطبعة الأولى ص٥١- مهارات القيادة وصفات القائد- أحمد عبد المحسن العساف- ص- ٩- ١٠.

(٢) للمزيد ارجع إلى نظرية التوجيه والدعم - بحث نظريات القيادة - انظر كتاب صناعة القائد - د. طارق السويدان أ - فيصل باشرحبيل - ص ١٢١.

د- القائد الرئيس C: استشاري. يوجه ويساعد في الوقت نفسه. يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.

- يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.

ملحوظة: للمزيد حول هذه النظرية ينظر كتاب: القيادة ومدير الدقيقة الواحدة تستخدم الأنماط القيادة المختلفة المناسبة للوضع الحالي علامة من علامات المشرف أو المدير الخبير المتعلم.

المبحث الثاني- أساليب القيادة[1]

اختلفت النظريات والدراسات التي كانت تهدف إلى بيان أنماط ألقياده وأساليبها ولكنها في الغالب توصلت إلى عدد من الأنماط اعتمادا على الأسلوب الذي تمارس من خلاله القيادة، ولكن يجب الانتباه إلى أنه يمكن أن يمارس القائد أكثر من نوع في ذات الوقت، ولكنة يميل إلى نمط يكون هو السمة الغالبة على طريقته في التعاطي مع هذا الفن يصنف على أساسة وهذه الأنماط هي كما يلي[2]:

المطلب الأول: أسلوب القيادة الأوتوقراطية[3] (الدكتاتورية، التسلطية):

تقوم القيادة الدكتاتورية على افتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل. ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله، فهذه القيادة مبنية على الأنانية في اتخاذ القرار مع حرمان المرؤوسين من المشاركة في المسؤولية. وترتكز القيادة الدكتاتورية على التهديد والإكراه والقسر والخوف والإجبار واستعمال العنف والتلويح بالعقوبة في حالة التقاعس

---

(١) الأسلوب Technique، والنمط Pattern، إن النمط يعبر عن سلوك متكرر، فهو سلوك مميز لشخص، أما المعنى السمعي لكلمة "أسلوب"، فيوحي بأنه يتغير من وقت لآخر. وإن كان كثير من الكتاب يستخدم النمط بمعنى أسلوب.

(٢) أحمد عبد الله خريسات، أساليب ونظريات القيادة، مجله الأقصى، العدد ٧٧٦، ١٩٨٧، ص٤٠-٤٢.

- للمزيد أيضاً: زهاء الدين عبيدات، مصدر سابق، ص ص٤٤، ٤٥.
- نواف كنعان، مصدر سابق، ص ١٠٣ - ٢١٢.
- إبراهيم عبد العزيز شيحا، مصدر سابق، ص٢٠١ - ٢٠٣.
- أيضاً: صامويل هيز، وليم توماسن مصدر سابق، ص ٤٦ - ٥١.

(٣) إن الأصل اليوناني لكلمة "أوتوقراطي" Autocratic هو الكلمة اليونانية Autokractes، ومعناها حكم الفرد الواحد. وتعنى كلمة "أوتوقراطية" Autocracy أصلاً، خضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة.

أو التردد في التنفيذ، كذلك فإن الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة وجامدة في ظل القيادة الدكتاتورية[١]، كذلك فإن القائد المتسلط من النادر أن يعطي أسبابا لتصرفاته، رافضا بشدة إيضاح أوامره وتوجيهاته، مستهترا بكل الآراء التي تخالفه، ولذلك فإن القائد الدكتاتوري سينفرد بوضع السياسات واتخاذ أغلب الإجراءات وبتوجيه مباشر لجميع الأعمال[٢]. على الرغم من إنتاج العاملين إلا أنهم يعملون مكرهين ومجبرين[٣].

وهذا النوع من القيادة معرض للخطر لأنة مبيني على الفردية التي لا تنتج الرأي السديد لان فيها استبداداً بالرأي الواحد الذي لا يحقق الغايات المنشودة. ويرى كثير من البحثين بان هذا النمط لم يعد يتلائم مع الإدارة المعاصرة والقيادة الحديثة،

وتجدر الإشارة إلى أن القائد السلطوي قد يستخدم (نادراً) أسلوباً إيجابياً في تشجيع المرؤوسين وذلك حين يغدق عليهم الهبات والمكافآت ويسمى في هذه الحالة بالقائد السلطوي السمح وللأسلوب القيادي السلطوي مساوئ كثيرة منها:

أ- كره الناس (المرؤوسين) لأسلوبه (حيث تظهر حالات عدائية في مكان العمل) وعدم التجاوب معه بسبب تركيزه على الخوف وبالتالي فإن الاندفاع للعمل سيقل.

ب- يشعر العاملون بالعجز وضعف المعنويات (وهنا تضعف التفاعلات بين الأفراد).

ج - تنخفض الروح المعنوية ويشيع عدم التماسك وضعف الارتباط)[٤].

ويصنف الباحثون القادة في هذا النمط إلى الأنواع التالية:

أ. الأتوقراطي المتشدد (المستبد): وهو الذي يستخدم التهديد والوعيد والتخويف والعنف ضد مرؤوسيه، إضافة إلى صرامة أوامره وشدتها لدرجة العنف.

---

(١) توفيق، جميل أحمد، "إدارة الأعمال: مدخل وظيفي"، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٦ ص٣٤٧.

(٢) الغمري، إبراهيم، "الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية" دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، ١٩٨٢، ص ٣٨٢.

(٣) النجار، محمد عدنان، "الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق، ١٩٨٠ ص٢٠٣.

(٤) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق ص١٢٩.

ب. الأتوقراطي الإيجابي (الخير): وهو الذي يحاول أن يستخدم أسلوب المدح والثناء والتلويح بالعقاب في حالة الإخلال بالأوامر ومخالفتها.

ج. الأتوقراطي المراوغ (المناور): هو الذي يستخدم أسلوب الخدعة والمناورة بإشعاره المرؤوسين بأنهم جزء من صناعه القرار ولكنة في النهاية لا يطبق إلا ما يراه هو وما يريده هو لا غيرة[١].

المطلب الثاني: أسلوب القيادة الديمقراطية[٢]:

ضمن هذه القيادة يسعى القائد إلى إيجاد الشروط الموضوعية التي تساعد الأفراد على أداء ما يريدون فعله بأنفسهم دون قسر أو إكراه ويتم ذلك عبر العلاقات الاجتماعية الطيبة والتعاطف مع المرؤوسين وإشعارهم بأهمية آرائهم وضرورة إظهارها[٣]. وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شئون الجماعة، ومناقشة مشاكلها في هيئة جماعية. وفي ظلها تنمو روح المبادأة والابتكار عند الأعضاء، ويزدهر الشعور بالرضا عند التابعين لإحساسهم بالعمل الجماعي وأنهم يساهمون في إقامة دعائمه ويترتب على ذلك الحماس في العمل الفردي وإتقانه بما يحقق اكتمال في العمل الجماعي وسرعة وسهولة الوصول إلى الأهداف. وييسر هذا النمط من القيادة تكوين جيل من قادة المستقبل حيث يمكن اكتشافهم بسهلة وتنمية قدراتهم عن طريق الممارسة الديموقراطية[٤] ومن الجدير بالذكر أنه يمكن القول أن القيادة الديمقراطية تؤدي إلى:

أ - إشباع وتلبية حاجات المرؤوسين (العاملين).

---

(١) أساسيات في القيادة والإدارة. د. هايل طشطوش - مرجع سابق ص٥٠.

(٢) أصل كلمة الديمقراطية Democracy، مؤلفه من كلمتين يونانيتين (ديموس) أي الشعب، و(كراتوس) أي السلطة. ومؤداها أن الشعب يتولى حكم نفسه بنفسه، وأنه مصدر السلطات.

(٣) النجار، محمد عدنان، "الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق، ١٩٨٠ ص٢٠٣.

(٤) عساف، محمود، "أصول الإدارة"، دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، ١٩٨٢، ص ٤١٧.

ب- تشجع على المشاركة من خلال تقاسم المعلومات.

ج - انخفاض معدل الشكاوي ومعدل الدوران.

د - مساهمة العاملين في مراحل تطوير القرار.

هـ - احترام حقوق الإنسان وكرامته.

و - إتاحة الفرصة الكاملة المهارات وتمكين العاملين.

ح - سيادة الديمقراطية والحرية والمساواة على مشاعر الناس (العاملين).

ط - تنمي الثقة والتعاون بين القائد والمرؤوسين.

ي - اندفاع العاملين تجاه أعمالهم حيث يؤدي المناخ الديمقراطي درجة عالية من الرضا[١].

ز - يشجع هذا الأسلوب على المشاركة بدرجاتها المختلفة في إنجاز المهام وتطوير الأفراد.

وتكون القيادة الديمقراطية أكثر فاعلية في الأحوال التالية:

القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية غير روتينية في جوهرها.

لا يمكن تطبيق التنميط أو المركزية في المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.

لا توجد ضرورة لاتخاذ القرارات بسرعة.

يشعر العاملون بحاجة قوية للمبادأة والاستقلال.

إشراك الإدارة الدنيا في اتخاذ القرارات.

يؤمن المساعدون (المرؤوسون) أنهم قادرين على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات.

يثق المرؤوسون بقدرتهم على العمل المستقل دون الحاجة للإشراف الضيق عليهم.

ويعتقد Keith Davis[٢] أن القيادة المشاركة تكون أكثر ما تكون فعالة في الأحوال التالية:

---

(١) الغمري، إبراهيم، "الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية" دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، ١٩٨٢، ص ٣٨٢.

(٢) Keith Davis "Human Relations at work". New York، Mc Graw- Hill Book Company ، ١٩٦٩.

عند وجود الوقت الكافي الذي يسمح بمشاركة المرؤوسون.

عندما تكون التكاليف المالية المتكبدة في المشاركة أقل من الفوائد الناجمة عنها.

عندما يحوز المشاركون على قدرات ثقافية وعلمية متميزة.

عندما يشعر الرئيس بالأمان والطمأنينة بعدم تهديد مركزه نتيجة مشاركة الآخرين.

عيوب القيادة الديمقراطية (المشاركة):

يمكن أن تأتي القيادة الديمقراطية -رغم فوائدها ومزاياها الكثيرة- بنتائج عكسية فترك الموظفين يشاركون في صنع القرار يعني بشكل ضمني استهلاك للوقت أكثر مما لو قمت ببساطة بصنع القرار بنفسك وتمريرة لهم. كذلك فإن القرارات قد تتسم بالبطيء لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف على وجهات النظر المختلفة[1] ومع ذلك فلعل أكبر العيوب، هو أنه في حين تؤدي المشاركة إلى التزام أكبر فإن آثارها على أداء الموظفين ليس مرغوباً بالضرورة. فأحياناً، تكون مجموعة القائد المشارك هي الأقل أداءً والأكثر دكتاتورية بسبب انهيار معنوياتهم سريعاً في حال عدم الالتفات إلى مقترحاتهم أو مشاركاتهم[2].

المطلب الثالث: أسلوب القيادة المسيبة (غير الموجهة) أو الحرة[3]:

---

(١) عساف، محمود، "أصول الإدارة"، دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، ١٩٨٢، ص ٤١٧.

(٢) ديسلر، جاري "أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة". دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية ١٩٩١ ص ٥٥١.

(٣) هناك تسميات كثيرة أطلقت على أسلوب القيادة الحرة، أهمها: (أ) تسميتها بالقيادة الفوضوية لكونها ترك الفرد في ظلها يفعل ما يشاء، على أساس سياسة رفع الأيدي، حيث تبدو القيادة وكأنها غير موجودة، لتتولى توجيه العاملين، فتكون النتيجة عدم وجود ضابط للعمل، ويؤدي ذلك إلى الفوضى في التنظيم. (ب) ويسميها البعض "القيادة المنطلقة" على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة، تكون متحررة من سلطة القائد.. (ج) وهناك تسميات أخرى لهذا الأسلوب القيادي، مثل: القيادة غير الموجهة، أو سياسة إطلاق العنان، أو دعه يعمل. أن المذهب الحر هو -أصلاً- مذهب اقتصادي. وتقوم فكرة الحرية عند كتاب هذا المذهب، على=

وتعني القيادة الحرة، أن يترك القائد للمرؤوسين حرية تصريف الأمور. أو بمعنى أوضح، يكون للمرؤوسين الحق في أداء الأعمال، وفقاً للأسلوب الذي يرونه أفضل، من وجهة نظرهم.

وهو أسلوب يقوم على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد، وكل واحد يعمل أفضل ما عنده وبأحسن الصيغ بحيث لا يحتاج إلى توجيه ومتابعة وبدون أدنى تدخل في عمل المرؤوسين.

القائد ضمن القيادة المسيبة يتجنب دوره القيادي ويهجر قوته وسلطاته ويترك المرؤوسين يتدبرون أمورهم بأنفسهم واضعين الأهداف والحلول، ومشجعين ومدربين أنفسهم بأنفسهم على حسن الأداء. ويتقلص دور القائد المتسيب في النهاية ليقتصر على تلبية حاجة المرؤوسين من الموارد والمعلومات التي تهمهم وتلزمهم لتأدية أعمالهم. ومن الواضح أن القيادة المسيبة تهمل دور القائد، كما تهمل القيادة السلطوية دور الجماعة.

وبدون شك فإن القيادة المسيبة تخسر كثيراً من جراء عدم ممارسة القيادة الفعالة على أعمال المرؤوسين. فترك أعضاء المجموعة بدون قيادة فعالة سيؤدي لظهور قيادات غير رسمية متصارعة ومتنافرة ويعرض الوحدة التنظيمية وأهدافها للتشتت والبلبلة والضياع.

وقد يكون من نتائج القيادة المسيبة ضعف أهداف المجموعة وفقدان أعضائها اعتزازهم بأنفسهم في أنهم يؤدون أشياء هامة مع الاحتمال شعورهم بالقهر والفشل وعدم الاستقرار.

وقد يكون من المنطقي استعمال هذا النمط من القيادة في الحالات التي تتطلب استقلال المرؤوسين وعدم التدخل في شئونهم تشجيعا لهم على الإبداع والابتكار، ولهذا

=أساس أن الأفراد أحرار في العمل، تبعاً لما تمليه عليهم مصالحهم الذاتية، كما أن لهم حرية مزاولة المهن التي يختارونها، والانتقال حيث يشاءون، واجتناء الثروة والتصرف في ممتلكاتهم كما يرون، وليس للدولة أن تعرقل نشاطهم أو تساعدهم. وقد جرت عدة شعارات للتعبير عن المذهب الحر، مثل: دعه يعمل Laissez- Faire، ودعوا السوق وشأنه، ودعه يمر Laissez- Passer.

فإن هذا الأسلوب يصلح لبيئات علمية على درجة عالية من التخصص كما هو الحال في مراكز البحوث والجامعات وما شابهها من المنظمات.

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة، التي كشفت عنها الدراسات التطبيقية الآتي:

أ. اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه، لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات، وإتباع الإجراءات، التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

ب. إعطاء الحرية للمرؤوسين، لتحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم، والوسائل لتحقيقها.

ج. تفويض السلطة لمرؤوسيه، على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم، بطريقة عامة وغير محددة.

د. يرى القائد أن دوره هو تسهيل أعمال المرؤوسين، وذلك بإمدادهم بالمعلومات، والعمل كمركز ارتباط مع المحيط الخارجي للمنظمة.

هـ. إتباع القائد سياسة الباب المفتوح، في اتصال المرؤوسين به، ولا يعني هذا استعداده للاستماع إلى مشاكلهم وتفهمها وعلاجها، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها، تاركاً لمرؤوسيه حرية التصرف حيالها، على ضوء تجربتهم في العمل.

الانتقادات الموجهة لأسلوب القيادة الحرة:

تدور الانتقادات الموجهة لأسلوب القيادة الحرة في مجملها حول ضعف إشراف القائد وتوجيهه، مما يترتب عليه نتائج سيئة، تنعكس على العمل. وقد أثبت التطبيق العملي لهذا الأسلوب، أن عدم ضبط نشاطات العاملين في ظله، وإطلاق العنان لهم في أداء العمل، وفي إصدار القرارات، يؤدي إلى الفوضى، وإلى إصدار قرارات خاطئة، في أغلب الأحيان.

٦. وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لأسلوب القيادة الحرة، فقد ثبت، أيضاً، أن مثل هذا الأسلوب له وجود في الواقع العملي. وأنه يترتب عليه نتائج مرضية، إذا ما توفرت بعض العوامل والشروط، التي تساعد على نجاحه، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

أ. عندما يجعل القائد الدافع لمرؤوسيه على أداء العمل، منحهم الحرية في ممارسة هذا العمل، من خلال ثقته بقدرتهم على أدائه، فيستجيبون لهذه الثقة، ببذل أقصى جهدهم لإثبات حُسن ثقة قائدهم بهم.

ب. عندما يكون العاملون في ظل القيادة الحرة، على مستوى عال من الثقافة. ذلك أن تفويض القائد سلطاته، على نطاق واسع، وإصداره التعليمات العامة، يحتاج إلى كفاءات عالية، تكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة، وفهم القصد من التعليمات.

ج. عندما يُحسن القائد، ويُحسن مرؤوسوه استخدام التفويض، فاستخدام التفويض على نطاق واسع يتطلب من القائد، أن يُحسن اختيار من يفوضهم السلطة من مرؤوسيه.

د. عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه. فمثل هذا الأسلوب القيادي، يمكن أن يكون صالحاً لبعض أوجه النشاط، كالمؤسسات العلمية، ومراكز البحث العلمي؛ حيث يكون العاملون غالباً من العلماء، الذين يُفترض أن تُترك لهم حرية البحث، وإجراء التجارب.

ويتفق معظم كتاب الإدارة، على أن أسلوب القيادة الحرة، يشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة -الأوتوقراطي[1] والديموقراطي- في أنه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظله، من خلال التأثير في سلوكهم. ولكن مع الاختلاف بين هذا الأسلوب والأسلوبين الآخرين، في درجة هذا التأثير ووسائله. كما يتفقون على أن كل أسلوب، من الأساليب القيادية الثلاثة، يركز اهتمامه على عنصر معين؛ ففي حين تركز القيادة الأوتوقراطية اهتمامها على العمل، وتركز القيادة الديمقراطية اهتماماً أكبر على المرؤوسين، فإن القيادة الحرة، تركز اهتمامها على الفرد في أداء العمل Individual centered free – rein. إلاّ أن هناك من يرى أن هذا النوع، نموذج مفرط للقيادة الديمقراطية. فالقائد أو المدير هنا، يحيل أي مشكلة أو موضوع، أو مشروع إلى مرؤوسيه لدراسته، ويدع لهم اتخاذ القرارات اللازمة المناسبة للموقف. وفي هذا النمط يفقد المدير كل مقومات القيادة الفعّالة نظراً لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات. وإذا كان القائد، الذي يتبع أسلوب

(١) موقع مقاتل من الصحراء- خالد بن سلطان بن عبد العزيز آل سعود- المبحث الثالث www.moqatel.com.

القيادة الحرة، يقوم بنشاط لأداء المهام القيادية المنوطة به، إلاّ أن نوع النشاط الذي يمارسه، وطريقة أدائه -لا حجمه- هي التي تميز نشاطاته عن النشاطات، التي يمارسها القائدان الأوتواقرطي والديمقراطي[1].

جدول يبين الأساليب المستخدمة مع نتائجها في أنماط القيادة المختلفة[2].

ألتسيبي (الفوضوي)	الديمقراطي	الأتوقراطي
١. اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد - أحياناً -.	١. المرؤوسين يشاركون في اتخاذ القرارات.	١. احتكار جميع السلطات بيده.
٢. يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية.	٢. تفويض بعض الصلاحيات بطريقة منضبطة، مع تنمية صفة الاستقلالية بالمرؤوسين.	٢. حرمان المرؤوسين من المشاركة في صنع القرارات.
٣. غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ.	٣. يتحلى القائد بالمرونة والتكيف. ومشاركة مرؤوسيه والتفاعل معهم.	٣. التلويح باستخدام العقوبة وكثرة التهديد.
٤. ضعف أداء المنظمة والعاملين.	٤. يعتمد على الإقناع وليس على الإجبار.	٤. يميل أحيانا إلى المدح والإطراء من أجل الوصول إلى غاية معينة.
٥. تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين.	٥. الرغبة والإقبال على العمل والروح المعنوية العالية.	٥. انعدام الثقة بينة وبين مرؤوسيه.
٦. عدم وضوح قنوت الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس.	٦. المحبة والولاء للمنظمة وللقيادة.	٦. استمرار الدوام والعمل يعتمد على رؤية المرؤوسين ومراقبتهم له.
٧. غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعملة.	٧. استخدام أسلوب التحفيز المستمر بالمكافأة والمدح والثناء مما يزيد الإنتاج ومحبة العمل.	٧. ينفرط عقد المنظمة عند سفرة أو خروجه خارج المنظمة.
٨. يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية.	٨. الثقة والاحترام المتبادل بين طرفي العملية الإدارية.	٨. تدني الإنتاج.
٩. الصعوبة في تحقيق الأهداف لأن العمل يعتمد على الفردية.	٩. تتحقق الأهداف بسهولة ويسر	٩. انعدام العلاقات الإنسانية بين المدير (القائد) والمرؤوسين

(١) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية أساسيات في القيادة والإدارة- د. هايل عبد المولى طشطوش- مرجع سابق- ص٥٣ ٥٤. www. hrdiscussion. com

الفصل السابع

مهام وواجبات ووظائف القيادة

مقدمة:

"إن القيادة مفهوم إداري لتنظيم شؤون جماعة منضوية تحت إطار مؤسسة أو "منظمة" يؤطرها نظام داخلي يحدد واجبات وحقوق الفرد ومهام القيادة في تيسير شؤون الجماعة لفترة زمنية محددة. ويفترض أن تحظى القيادة بقبول الجماعة التي تحتكم إلى مبدأ الطاعة والتقيد بتنفيذ القرارات الصادرة عنها"[1] "هناك العديد من المصطلحات والمفاهيم المستخدمة في الحقل الوظيفي"، نذكر منها[2]:

أ- **الوظيفة: Job**. وهي الوحدة الأساسية للعمل في الهيكل التنظيمي، وهى عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسئوليات المتكاملة والمتجانسة التي يؤديها شخص واحد تتوفر لديه شروط التأهيل المحددة لشغل الوظيفة.

ب- **الواجب Duty**. تتكون الوظيفة من واجب أو أكثر، الواجب هو أحد التقسيمات الرئيسية للوظيفة، يتميز الواجب بأنه أحد المسئوليات الرئيسية للموظف ويشغل جزء من وقت الموظف، ويؤدي إلى تحقيق هدف معين، ويتكون الواجب من مجموعة مترابطة من المهام، مثال: يشمل وظيفة المدير التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

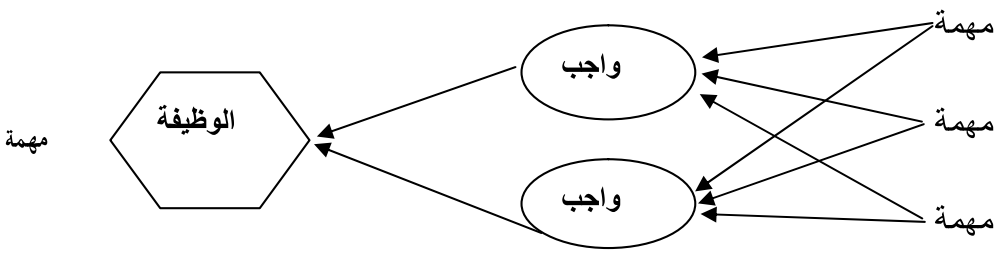
---

(١) تحليل وتصميم الوظائف - المصدر انظر موقع الالوكة. HTTP://www.alukah.net

(٢) علي محمد إبراهيم كردي، الإدارة والقيادة، ط١، وادي النيل للتنمية البشرية، القاهرة- ٢٠١١ م. ٢. رجب عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة- ٢٠٠٦ م. ٣. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، ب ط، وكالة المطبوعات، الكويت- ١٩٧٩ م. ٤. عادل حرحوش ومؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، جدار للكتاب العالمي، عمان- ٢٠٠٦ م. ٥. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، ب ط، مؤسسة المدينة للصحافة، جدة- ١٩٩٣ م. ٦. رفعت محمد جاب الله، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، ب ط، بل برنت، القاهرة- ١٩٨٨م.

ج- **المهمة Task**. المهمة هي واحدة من العمليات تصف الطرق والإجراءات، وتمثل جزء من الواجب، علاقة المهمة بالواجب كعلاقة الواجب بالوظيفة، أي أن مجموعة مترابطة من المهام تكون واجباً، مثال: يتضمن واجب البريد الوارد للسكرتير مهام استلام البريد، بتسجيل رقم المكاتبة، وضع المكاتبة في ملف لتقدم للمدير.

الواجب والمهمة Duty and Tasks: يمثِّل الواجب أحد أجزاء العمل الهامة الممكن تمييزه أو إدراكه والذي يختلف عن غيره من الواجبات ويمكن وصفه في عبارة واحدة قصيرة. ويمكن تقسيم الواجب إلى مجموعة من المهام المرتبطة ببعضها. وعلى ذلك يصبح الواجب الجزء الأكبر من العمل الكلي بينما تكون المهام هي وحدة النشاط التي تصنَّع مجتمعة الواجب. ويجب على محلِّل العمل حين يقوم بتحليل عمل ما لأغراض التقييم أن يركِّز على الواجبات الأساسية بدلاً من التركيز على المهام الفردية في العمل[1].



مهمة نخلص مما سبق إلى أن الوظيفة > الواجب > المهمة، حيث الوظيفة هي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والواجب يتكون من مجموعة مترابطة من المهام، وعلاقة المهمة بالواجب كعلاقة الواجب بالوظيفة. وفي هذا البحث سأذكر بعضاً من وظائف وواجبات ومهام القيادة ثم القائد[2].

---

(١) الكاتب محمد أحمد إسماعيل ٩-٩-٢٠١٠. www.hrdiscussion.com.

(٢) انظر معجم لسان العرب لابن منظور والمعجم الوسيط ومعجم المعاني والصحاح وغيره ستجد أن الوظيفة: هي ما يقدر من عمل أو رزق أو طعام وغير ذلك في زمن محدد وهي العهد والمنصب والخدمة المعينة، وتأتي بمعنى الواجب (يؤدي وظيفته على أحسن وجه: واجبه وعمله، وأسندت له وظيفة جديدة- منصب في إدارة، والوظيفة توكيل أو صلاحيات تعطى لشخص=

مهام ومسؤوليات وواجبات القائد وحقوقه[1].

=ما من أجل القيام بأمر محدد. أما الواجب فهو اللازم- وجب الشيء وجوباً لزم واستوجبه استحقه (مختار الصحاح الشيخ الإمام محمد ابن بكر عبد القادر الرازي- مطبعة المستقبل. وواجب الشيء جعله لازماً (فواجبات القيادة ما لزم عليها أداؤه من وظائف ومهام ومسؤوليات. والمهام مفرد مهمة، وهي ما يترتب على المرء من أعمال مسؤول عنها (انظر مدونة الدكتور مشعل بن سليمان العدواني- الإدارة والتخطيط التربوي ١٤٣٣- ١٤٣٤ه والمسؤولية التزام الشخص بما يصدر عنه قولاً أو عملاً والمسؤولية التزام الشخص بأداء العمل المنوط به كما هو محدد والمسؤولية هي حال أو صفة من يسأل عن شيء تقع عله تبعته.

(١) مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات- بنعيسى التروجي- مرجع سابق- ص١٥- ١٦. الدور: هو العمل الذي يقوم به القائد- الوظيفة: الموقع الذي يشغله القائد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. المهمة: إدارة النشاط الذي وظف فيه القائد. المسؤولية: إدراج إحدى الوظائف بعينها في الهيكل الوظيفي القائم بصورة رسمية أو غير رسمية، مما يؤكد احترام مبدأ السلطة والمسؤولية، فهناك دائما شخص مسؤول أمام شخص آخر. السلطة: السلطة والمسؤولية وجهان لعملة واحدة ولا يمكن فصلهما عن بعضهما، فالفرد لا يمكن أن يكون مسؤولاً عن أمر لا يدخل في نطاق سلطته والعكس صحيح فالفرد لا يمكن أن يمارس سلطاته على ما لا يقع في دائرة مسؤولياته، وبالتالي فان توصيف الوظيفة يجب أن يصل ما بين حدود المسؤولية والعوامل المناظرة في السلطة. للمزيد انظر الموقع http://www.hrdiscussion.com.

المبحث الأول- مهام القيادة

يرى الدكتور طه حامد الدليمي أن من مهام القيادة أيضاً بعث الأمل وإثارة الهمم نحو الهدف، والتحكم في حجم ومدى الحركة الناتجة مع حسن توزيع المهام على منظومة القيادة والإداره[١].

المطلب الأول: المهام الأساسية للقائد المدير[٢]:

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

أولاً: مهام رسمية تنظيمية[٣]:

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام:

١ - التخطيط:

أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس

---

(١) مهام القيادة د. طه الدليمي الموقع https: //twitter. com - ١٩١.

(٢) القيادة الإدارية وأنواعها - كنانة بوابة التنمية المجتمعية - www. Kenana online. net - انظر www. khayma comwww. د. ١٩٣ أ. د محمد عبد الغني عبد الحميد - www. ibtesamh. com انظر موقع ابتسامة - المهام الأساسية للقائد المدير.

(٣) الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة- إدارة التوجيه التربوي والمنهج بتصرف edu.. sawww. iu .

الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم.

٢ - التنظيم[١]:

أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحية التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسيب والانفلات.

٣ - التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية:

وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعرقلات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع

---

(١) القيادة الإدارية وأنواعها - كنانة بوابة التنمية المجتمعية - www. Kenana online. net - انظر د. ١٩٣. comwww. khayma.

العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

٤ - تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية:

وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

٥ - المتابعة والإشراف:

فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات.

ثانياً: مهام غير رسمية:

تعتمد بشكل كبير على شخصيته المدير وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام:

١ - الاهتمام بالجماعات غير الرسمية[١] [٢]:

وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن

---

(١) الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة - إدارة التوجيه التربوي والمناهج - انظر مجلة النبأ العدد ٦٠ - جمادى الأولى ١٤٢٢هـ - آب ٢٠٠١، www.iu. أ. د محمد عبد الغني عبد الحميد - www.ibtesamh.com انظر موقع ابتسامة - المهام الأساسية للقائد المدير.

(٢) الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة- إدارة التوجيه التربوي والمنهج بتصرف. edu.sawww. iu، ١٩٤ .. edu.sa.www. iu .

شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها[1].

٢ - الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة:

بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

٣ - المشاركة:

وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

٤ - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة:

فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو يترل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من

---

(١) المهام الأساسية للقائد المدير (المهام غير الرسمية) منقول:

http://amr-maher.kenanaonline.net

شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراما وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

٥ - درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل:

كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهذيب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

٦ - مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة:

وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام[١].

٧ - المهارة في تنظيم الوقت وإدارته:

وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة[٢].

ومن مهام وأعمال القيادة التربوية الفعالة:

التأثير - والتمنيح- والتفكير - التوجيه - التحفيز- التفويض- والتغيير - والتحريك- والتدريب.

---

(١) انظر موقع ابتسامة - المهام الأساسية للقائد المدير: www.ibtesamh.com.
الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة - إدارة التوجيه التربوي والمنهج بتصرف:
www. iu. edu. sa ١٩٤ .www. iu. edu

(٢) تصنيف العدلوني ١٤٢١هـ - انظر مدونة الدكتور مشعل بن سليمان الالعدواني - الإدارة والتخطيط التربوي ١٤٣٣ -١٤٣٤هـ - drmeshaal.com.

المطلب الثالث: مهام القيادة ودور القائد في الجماعات ذات الفاعلية العالية[1]:

إن بعض مهام الجماعة يمكن مقاسمته مع أعضاء الجماعة، أما البعض الآخر فلا يمكن أن يؤديه إلا قائد متخصص، ففي منظمة ما مثلاً يكون قائد الوحدة ١- هو الشخص الذي تقع عليه المسؤولية الأولى في ربط جماعة العمل بباقي المنظمة. ٢- المسؤولية الكاملة عن انجاز الجماعة. ٣- يعمل على مشاركة الجماعة في صنع القرارات. ٤- في الحالات الطارئة يضع مع جماعته الإجراءات لمعالجتها بسرعة. ٥- إيجاد جو تعضيدي في كل الأوقات للجماعة ويشجعها على المشاركة في المسؤولية. ٦- يحرص على التأكد من تسوية أمور الجماعة كلها من قبل الجماعة معا. ٧- القائد يعكس آراء الجماعة وأهدافها وقيمها وقراراتها عكساط تاماً، ويمثلها تمثيلا فعالاً أمام الجماعات الأخرى. ٨- يدير أمر التدريب بنفسه أو بمساعدة متخصصين ٩- القائد مصدر هام من مصادر الحماس. ١٠- القائد مرشد عام لسلوك قيادته.

ويرى آخرون أن من مهام القيادة أيضاً تحديد القيم - وتنمية الموارد البشرية- وتهيئة المناخ في المؤسسة لتفعيل المعرفة- والتأكيد على دور المؤسسة في خدمة المجتمع، ومن مهام القيادة التربوية الفعالة (الإبداع في التخطيط ورسم الرؤية- صناعة القرارات الجوهرية- خلق بيئة تواصل محفزة للعمل- وتقييم الإنجازات وتقويم الخطط)[2].

(١) القيادة الحديثة في المؤسسات الجماهيرية - تأليف رنسيس ليكرت - ترجمة عمر القباني - تقديم الدكتور محمد سعيد الخشاب - نشر وتوزيع دار الكرنك للطباعة والنشر والتوزيع - مصر القاهرة - ص٢١٦ -٢١٩ بتصرف.

(٢) المدونة السابقة انظر مدونة الدكتور مشعل بن سليمان الالعدواني - الإدارة والتخطيط التربوي ١٤٣٣ -١٤٣٤هـ - dr meshaal.com.

المبحث الثاني- واجبات القيادة

القيادة ليست كلمة تقال بل عمل يعبر عن نفسه، إنها التزام ينطوي على واجبات محددة، وفي هذا البحث سأذكر بعضاً من أهم واجبات القيادة[1]:

١) تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.

٢) حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.

٣) قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.

٤) استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.

٥) دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.

٦) إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.

٧) الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.

المطلب الأول: تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات:

تعرف القيادة على أساس قيمتها الأدائية لتحقيق أهداف الجماعة وتلبية حاجاتها وهكذا فالقائد هو الشخص الذي له برنامج والذي يتحرك مع جماعته بشكل محدد نحو هدف محدد، كما أن القيادة هي القوة الحيوية الأساسية التي تحفز المنظمة وتنظمها من أجل تحقيق أهدافها[2].

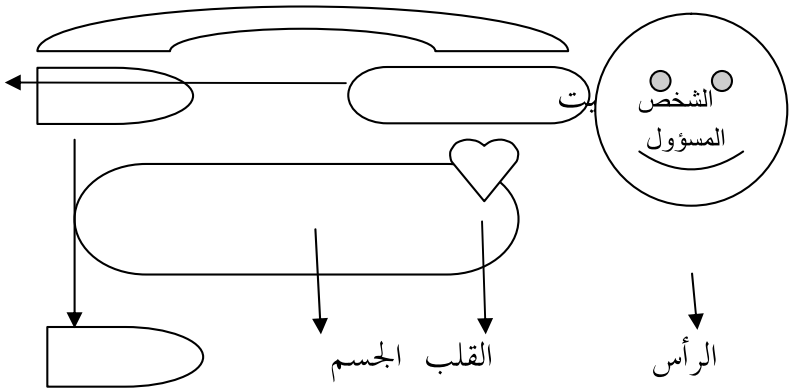
تحديد الأهداف هي العملية الأساسية للتخطيط، أي أن التخطيط موجه نحو تحقيق الأهداف فإذا كانت الأهداف غير مرغوب فيها أو غامضة فلن يتمكن التخطيط مهما كان حجمه من الوصول إليها.

إن توثيق الأهداف ليس مجرد واجب روتيني بل العامل الفاصل بين النجاح والفشل، ولكي نفهم كيفية إعداد قائمة جيدة بالأهداف يمكن أن نتصورها مخلوقاً حياً مستقلاً كما في الشكل أدناه:

---

(١) مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف - مرجع سابق - ص١١.

(٢) مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات - بنعيسى التروجي - مرجع سابق ص٦٦.
انظر مهام القيادة في كتاب القيادة الحديثة في المؤسسات الجماهيرية - مرجع سابق ص٢١٦.



جدول الشخص المسؤول فعل اعمل التكاليف الوقت والمال المنتوج النهائي بالمقياس المناسب.

إن قلب مجموعة الأهداف هو فعل (إعمل) - ورأسها يتمثل في (حامل المسؤولية) الملهم الذي يدفع بالعمل ويقوم به - وجسم الأهداف هو التكاليف "بالمال والوقت وجدول المواقيت" أما الساقان فهما "نتائج نهائيه تخضع لمقاييس مناسبة" تصل بصاحب العمل المسؤول إلى مبتغاه[1].

إن تحويل الأهداف إلى إنجازات يمكن أن يتم من خلال:

١ - وضع أهداف واقعية ومرغوب فيها (قابلة للتطبيق)، ووضع الخطة التي تكفل تحقيق الأهداف.

٢ - تنظيم وجمع مختلف الوسائل المادية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك.

٣ - دفع الجماعة وإثارة حماستها لتحقيق الأهداف ثم تقييم مدى تحقيقها.

٤ - إرشاد المرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ومتابعة تنفيذها على الوجه المطلوب.

٥ - وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية

٦ - تنظيم الاتصالات في كافة الاتجاهات لإصدار التعليمات والتوجيهات والمعلومات المتعلقة بإنجاز العمل.

---

(١) انظر القيادة والقيادة التربوية - دليل التدريب القيادي - مرجع سابق - د. هشام الطالب - ص١١٧ - www.startimes.com.

٧ - توجيه جميع الاتجاهات الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف التنظيم بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.

٨ - السرعة في حل ما يحدث من خلافات ومنازعات التي تعوق تحقيق هدف التنظيم.

٩ - اتخاذ القرارات المختلفة سواء المتعلقة بالأهداف أو طريقة تنفيذها[١].

المطلب الثاني: تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية[٢]:

إنّ النفس البشرية تميل بطبعها إلى الراحة وتؤثر السلامة وتتخوف من التضحية، بينما الحياة الطيبة لابد لها من كفاح ومعاناة، ومن أفضل ما يدفع المرء إلى المعالي: أسلوب التشجيع الذي يعتبر وقود الحياة والحافز الأساسي وراء.. أي ابتكار أو عمل مفيد ونافع، إن عملية الأداء ترتبط بعدة عوامل من القدرة والمعرفة والرغبة، أي أن يكون الفرد قادراً على أداء المهمة، عارفاً بكيفية القيام بها، وراغباً في أدائها، فالتحفيز من أهم الموضوعات التي ينبغي على مدير أو قائد أي منظمة أو مؤسسة التنبه له والاهتمام به لما له من تأثير فعال لنجاح أي منظمة أو مؤسسة. يقول مونتكومري: (من المهم إدراك أن المعارك إنما تربح قبل كل شيء في أفئدة الرجال)[٣].

تركز القيادة الإدارية على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحت هذه الرؤية، والتحفيز وشحذ الهمم.

التحفيز: هو أي قول أو فعل أو إيماء يدفع ويرفع الآخرين نحو إنجاز أفضل وإبداع أكثر، سواء أكان في ميدان السلوك أو الروح أو العمل أو التفكير فالتحفيز معناه أن نعطي الشخص دفعة لعمل ما ونريد بإثارته فعل الشيء على أحسن وجه، وبتعبير آخر هو: عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما[٤].

---

(١) ارجع إلى وظائف ومهام القيادة السابقة الذكر. انظر المدخل إلى علم الإدارة - د أسامة نـــايف الفراج - مرجع سابق أساسيات ومفهوم التحفيز ص١٥٦ -١٧٥ بتصرف.

(٢) مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف - مرجع سابق - ص١١.

(٣) عن كتاب صناعة القائد - مرجع سابق ص ٩٥.

(٤) التحفيز والتشجيع آثار وازدهار. www. eldama.com.

وفي تعريف آخر للتحفيز وأثره على العاملين (التحفيز ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة[١].

ويمكن **تعريف التحفيز**: بأنه تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد[٢].

ومن هذا التعريف نرى أن التحفيز هو عملية تتعلق أساساً بثلاثة عناصر: بذل الجهود، والأهداف، واحتياجات الأفراد، فإذا تم تحفيز الفرد فإنه يكون مستعداً لبذل المزيد من الجهد ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابياً وفعالاً إلا إذا تم توجيهه كماً وكيفاً لخدمة أهداف المؤسسة. وأخيراً لكي تستمر عملية التحفيز فيجب أن ترتبط بإشباع بعض الاحتياجات لدى الفرد.

لا بد أولاً من التمييز بين مصطلحات عدة عند دراسة موضوع التحفيز:

الدافع: هو العامل المحرك النابع من داخل الإنسان والذي يثير الرغبة للعمل والإنجاز.

الحاجة: رغبة ملحة لإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد.

الحافز: مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها[٣].

قد يكون التحفيز مادياً أو معنوياً، وكلاهما يدفعان نحو الأمام، ويحتاجه الكبير والصغير، والغني والفقير لأنهما حاجة إنسانية، وقد تكون الحوافز دافعة نحو عمل إيجابي، أو ناهية عن عمل سلبي.

ولكلمات التشجيع أثر قوي في تحريك وفعالية المجتمع كاملاً بمختلف فئاته وأعماره، ودفعه لتحقيق الغايات المطلوبة منه، إنها تولّد في النفس الرغبة والاستعداد للعمل كما

---

(١) التحفيز والتشجيع موقع الإبداع للدكتور طارق سويدان www.elbdam٣a.com.

الدافع: العامل المحرك النابع من داخل الإنسان والذي يثير الرغبة للعمل والانجاز. الحاجة: رغبة ملحة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد. الحافز: مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها. "انظر المدخل إلى علم الإدارة - المرجع السابق - ص١٥٦.

(٢) التحفيز والتشجيع موقع الإبداع للدكتور طارق سويدان www.elbdam٣a.com.

تمنح الفرد - صغيراً كان أو كبيراً - العطاء السخي والقوة والطاقة، ولها أثر كالسحر في حفز الهمم والارتفاع بها وتفجير الطاقات الكامنة في نفس الإنسان والتحفيز يفجر المواهب ويصنع الأعاجيب، إن القادة هم من يتقنون مهمة التشجيع والتحفيز فهم بمثابة بائعي المستقبل لمن يحبون ويعايشون[1].

يجب على القائد أن يحرص على حق أداء مرؤوسيه حتى يتمكن من تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية، وكذلك على القيادة أن تسعى دائماً إلى وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية، فالقدرة على العمل وتوافر المعلومات لدى المرؤوسين لا تحقق وحدها من دون التحفيز الوصول إلى الأداء المتميز وتحقيق الهدف.

الأسس العملية لعمليات التحفيز: من دراسة نظريات التحفيز يمكن استنباط بعض الأسس التي يمكن اتباعها بصورة عملية.

١- تعرف على الفروق الفردية للأفراد (احتياجات. أهداف. دوافع). ٢- استخدم لكل فرد الحافز المناسب لاحتياجاته وأهدافه ودوافعه. ٣- تحقق من عدل النظام الإداري ونظام التحفيز. ٤- حدد الأهداف بدقة. ٥- احرص على تنمية ثقة الأفراد في الهدف وفي القيادة وفي بعضهم البعض. ٦- احرص على إتاحة الفرص للتعبير عن أنفسهم وقدراتهم وآرائهم ومواهبهم. ٧- احرص على التغذية الراجعة (المرتدة- الفورية). ٨- اعمل على تدعيم العوامل الصحية لمنع شعور العاملين بالاستياء وتدعيم العوامل المحفزة التي تجلب الشعور بالرضا والتحفيز. ٩- شارك الأفراد في القرارات المتعلقة بهم. ١٠- اهتم بطبيعة الوظيفة كأساس للتحفيز واحرص على تنوع المهارات ووضوح أهميتها وهويتها وتوفر حدين الاستقلالية للتنفيذ. ١١- تأكد من ارتباط كل من الجهد والأداء والتغيير وأهداف الفرد والمنظمة ارتباطاً كاملاً وعادلاً. ١٢- احرص على ربط الانجاز بالتقدير المادي والمعنوي[2].

---

(١) الدافع: العامل المحرك النابع من داخل الإنسان والذي يثير الرغبة للعمل والإنجاز. الحاجة: رغبة ملحة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد. الحافز: مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها. انظر المدخل إلى علم الإدارة - المرجع السابق - ص١٥٦.

(٢) رفع الروح المعنوية وتحفيز الفريق - مقالة للدكتور المهندس إبراهيم الغنام - موقع كنانة - مدخل إلى علم الإدارة ص ١٥٧. المرجع السابق ص ١٥٦ المدخل إلى علم الإدارة.

مطلب ثالث: قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد[1]:

إن النشاط القيادي والإداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة بل يمتد إلى فترات مستقبلية تحتاج إلى التنبؤ كأساس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل، آخذين في الاعتبار الخبرة الماضية، فالقيادة الإدارية ظاهرة مجتمعية تكون جزءاً من نسيج المجتمع، فهي نظام فرعي مجتمعي، فما يطرأ على المجتمع من تغيرات عالمية أو محلية يؤثر على القيادة الإدارية في المنظمات باعتبارها نسيج من هذا المجتمع.

من خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

مفهوم التغيير: التغيير عامة هو التحول من حال إلى حال، والتغيير في المنظمات أو التغيير المنظمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى، (التغيير في المنظمة هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف، سياسات وعناصر العمل بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية قصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات الأخرى).

المتغيرات البيئية وانعكاساتها على القيادة الإدارية: يعيش المجتمع الآن فترة غير مسبوقة في تاريخ التطور الإنساني حيث تتلاحق قوى التغيير في مواطن كثيرة، تشمل كافة جوانب المجتمع، ولمواجهة هذا التغير تظهر الحاجة إلى قيادة جديدة قادرة على إدارة التغيير بأسلوب علمي مخطط ينقل المنظمة (المؤسسة) من حالة السكون إلى حالة من الديناميكية والنمو، وتكون المهمة الأساسية للقيادة (الإدارة) إعادة تحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات المستمدة من تكنولوجيا المعلومات، وتوظيف العلم والتكنولوجيا المتطورة. والقيادة الإدارية في منظمات هذا العصر عليها إدراك هذا التغير وتتبعه والتعرف على آثاره المتوقعة.

---

(١) أحمد جمعة الياسري / وانظر القيادة أهمية اختيار المدير المناسب "الفعال" - محمد بن سليمان الضبعان .http://www.futureunive.com .www.siiro.org.online.

يمكن رصد أهم المتغيرات فيما يلي: (متغيرات اقتصادية - سياسية - عسكرية - اجتماعية - ثقافية - تكنولوجية).

كيف يمكن التعامل مع المتغيرات: إن التعامل مع هذه المتغيرات يتطلب الآتي:

١ - التعرف على المتغيرات وإدراك أهميتها، وتوقع تأثيرها، والاعتراف بالآثار المحتملة تجاه حدوثها. ٢ - الإعداد لاستقبالها والتكيف معها لحظة حدوثها لمواجهة آثرها السلبية واستثمارها إيجابياً. ٣ - التعايش مع المتغيرات واستيعابها. ٤ - التحول للاتفاق مع متطلبات التغيير أو العمل على السيطرة عليها وإخضاعها للواقع. ٥ - القيادة الإدارية كظاهرة مجتمعية هي القادرة على التعامل مع هذه المتغيرات المهمة[١].

القائد الإداري وإدارة التغيير: تحتاج المنظمات بين الحين والآخر إلى إجراء بعض التغييرات في أعمالها التنظيمية أو الإجرائية أو التقنية، وفي كيفية أداء تلك الأعمال، ويواجه القائد الإداري مهمة ليست بالسهلة إزاء هذا التغيير، وهي مهمة التعامل معه وإدارته بطريقة صحيحة لكي يحقق الهدف المنشود بدون ترك آثار سلبية على المنظمة أو العاملين فيه إجراء هذا التغيير.

معنى إدارة التغيير: (إنها التدخل المنظم الذي يقوم به القائد أو يشرف عليه لإحداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل التنظيمي، بحيث يكون موجهاً نحو غايات معينة، ثم التحكم في مساره وأهدافه وطريقة تنفيذه)[٢].

١ - أهداف التغيير:

يهدف التغيير المنظم إلى تحقيق عدد من الأهداف من أهمها ما يلي:

أ- إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية في المنظمة.

---

(١) انظر أيضاً إدارة التغيير في المؤسسات - www.Bing.com - إدارة التغيير - إعداد الدكتور أحمد محمد عبد الرحمن انظر الموقع www. change. com.

(٢) ٢٠٠١م-١٤٢٢هـ عرض لكتاب القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي الدكتور/ سالم بن سعيد القحطاني أستاذ الإدارة العامة المشارك في كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود - القسم الرابع - المرجع السابق بتصرف.

ب- حل بعض المشكلات التنظيمية أو الإجرائية.

ج- تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة وزيادة العناية بالمستفيدين منها.

د- إدخال تقنية جديدة أو أساليب إدارية حديثة لتسهيل أداء المنظمة لأعمالها.

هـ- إيجاد توافق كبير بين وضع المنظمة والظروف البيئة العالمية أو المحلية المحيطة.

و- معالجة أوضاع العاملين وزيادة الاهتمام بهم للرفع من كفاءة أدائهم.

٢ - أبعاد التغيير:

أ. إن يقرر القائد الإداري ما إذا كان يجب أن يكون التغيير سريعاً أو بطيئاً وذلك وفقاً للظروف التي يعيشها التنظيم والحاجة إلى التغيير.

ب. أن يقيم القائد الإداري مدى الحاجة إلى إحداث تغيير شامل أو تغيير جزئي في المنظمة.

ج- أن يحدد القائد الإداري نوع التغيير الذي يريد إحداثه أو التعامل معه، وهل هو تغيير مادي أم تغيير معنوي. حيث إن التغيير المادي تغيير تقني أو إجرائي تنظيمي بينما التغيير المعنوي هو التغيير السلوكي والنفسي للموظفين. ويجب على القائد الإداري أن يوازن بين هذين التغيرين بحيث أن لا يطغى أي منهما على الآخر.

٣ - مراحل عملية التغيير وإدارته:

تبدأ بالتشخيص ثم وضع خطة للتغيير تشمل التهيئة لقبول التغيير وتنفيذ عملية التغيير وتنتهي المراحل بالمتابعة التصحيحية

المرحلة الأولى: الدراسة التشخيصية: تبدأ هذه الدراسة بمراجعة العناصر الأساسية للعمل في المنظمة لاكتشاف فرص التطوير. وهذه العناصر هي الإنسان ونظم وإجراءات العمل، ومعدات وتسهيلات العمل، وقد يحتاج القائد عند تشخيص المشكلة إلى أخذ رأي العاملين حول أسباب المشكلة والحلول الممكنة لها.

المرحلة الثانية: وضع خطة التغيير والتطوير: بعد اكتشاف فرص التغيير التي تنتج عن الدراسة التشخيصية يتم وضع خطة التغيير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة.

المرحلة الثالثة: التهيئة لقبول التغيير: أن من أهم ما يواجه القائد الإداري عند إجراء التغيير، يتمثل في المقاومة التي تجابه التغيير، ولذلك فإن على القائد عند وضع خطة التغيير أن يضمنها خطة لتهيئة العاملين لقبول التغيير، وذلك تفادياً لحدوث أي مقاومة أو رفض لهذه العملية وبالتالي الفشل في تحقيق أهداف التغيير.

المرحلة الرابعة: بدء تنفيذ عملية التغيير: بعد تهيئة البيئة والمناخ التنظيمي لإحداث التغيير يتم البدء فوراً بعملية التغيير دون تأخر مع ضرورة أن يشارك الجميع في تنفيذ عملية التغيير بشكل مباشر أو غير مباشر وبالعمل أو بالرأي لضمان نجاح عملية التغيير.

المرحلة الخامسة: المتابعة التصحيحية: إن على القائد متابعة التغيير للتأكد من أنها تسير في إطارها الصحيح، وللتعرف على مستوى التقدم نحو تحقيق أهداف، وضبط الانحرافات والأخطاء قبل استفحالها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاجها، ومن المشاكل التي قد تظهر أثناء المتابعة التصحيحية وجود بعض مظاهر مقاومة التغيير، وهكذا يأتي دور القائد في معالجة تلك المقاومة مما يفرض عليه أولاً معرفة الأسباب التي أدت إلى مقاومة التغيير، ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة[1].

التغيير حتمية مفروضة على القيادة الإدارية لتحقيق تكيف المنظمة مع الأوضاع الجديدة، ذلك أن التغيير المادي لوحده بالرغم من أهميته لم يعد يحقق النتائج المرجوة من التغيير، فمن الضروري على قيادة المنظمة لمواكبة التغييرات الجديدة للمنظمة، إحداث تعزيز وتطوير لسلوكيات مرؤوسيهم، حتى تتواءم هذه السلوكيات مع النشاطات الجديدة للمنظمة، وهو ما يعني تغيير ثقافة المنظمة لتحقيق نجاح عملية التغيير نحو تطوير ونجاح عمل المنظمة.

---

(١) عرض لكتاب القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي الدكتور/ سالم بن سعيد القحطاني أستاذ الإدارة العامة المشارك في كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود- القسم الرابع.

المطلب الرابع: استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها:

منذ القدم والإنسان مشغول بما ينتظره في الغد، وكان عجزه عن الإحاطة بهذا الغد سبباً لقلقه الدائم. وللتخلّص من هذا القلق لجأ إلى أساليب الشعوذة والسحر والكهانة.. وهو نوع من المعرفة يطلق عليه الأنثربولوجيون اسم "العلم الزائف". ودرجة انتشار هذا العلم في مجتمع معين هو مؤّشر على درجة تخلفه. وعلى العكس من ذلك انتشار العلم الحقيقي الذي يستشرف المستقبل على أسس علمية صارمة ودراسات استشرافية عميقة وشاملة. لذلك فقد نشط مثل هذا النوع من الدراسات في الغرب منذ بداية القرن العشرين مع كتاب "اكتشاف المستقبل" لصاحبه ويلز. ومنذ كتاب ألفين توفلر الشهير "صدمة المستقبل" لم يعد استشراف المستقبل هناك عندهم نوعا من الترف، أو لمجرد إشباع الفضول، بل أصبح مطلباً مهماً وملحاً وضرورياً للتكيف القبلي مع المرتقب. أو تغيير المرتقب! حيث يقول دينيس غابور الحائز على جائزة نوبل في الفيزياء عام ١٩٧١م "إن أفضل وسيلة للتنبؤ بالمستقبل هي أن تخترعه".

أولاً: تعريف الاستشراف: الاستشراف في جوهره هو مجموعة البحوث المتعلقة بالتطوير المستقبلي للبشرية، مما يسمح باستخلاص عناصر تنبؤية، ومحاولة سبر أغوار القادم لهدف التعامل مع المستقبل، ليس برفضه وإنما محاولة تحسينه وتطويره وتفقيفه لمسايرة الجديد المتجدد، ومعايشة المستجدات أو على أقل تقدير تجنب احتمالات المخاطر والخسارة عبر توجيه المستقبل لصالح الشركة أو المؤسسة أو المنظمة[1].

إن من مهمات القيادة التركيز على الرؤية والتوجهات الإستراتيجية والاهتمام بالمستقبل، وقد اهتم الغرب بعملية التخطيط واستشراف المستقبل وكان هذا أحد أسباب نجاحه في السيادة والتقدم على باقي الشعوب.

---

(١) أهمية استشراف المستقبل - د. عدوان الجميلي - جريدة الرياض - العدد ١٥٧٠٧ - الأحد ٢٤ رجب ١٤٣٢هـ /٢٦ يونيو ٢٠١١م. المستشرف: هو الشخص أو الأفراد أو الجماعات والمؤسسات والسلوكيات والثقافات التي تقوم بهذا الدور وتمارس هذه المهمة في المجتمعات www.alriyadh.com.

"ليس الاستشراف بالنسبة إلى منظمة" مؤسسة "ما عمل إحسان ولكنه تفكير يرمي إلى تنوير الفعل وخاصة ذلك الذي يكتسي صفة إستراتيجية"[١].

وفي عالم متغير تأتي فيه قوى التغيير لتقلب عوامل الجمود والعادات، فإن مجهوداً استشرافياً متنامياً "تكنولوجياً واقتصادياً واجتماعياً" يفرض نفسه على المؤسسة لتبدي مرونة إستراتيجية أي لتتصرف بلين مع المحافظة على وجهتها، وحتى تسيطر على التغيير ولا ترضخ له، فإن على المنظمات أن تستبق بدقة (لا باكراً جداً ولا متأخراً) المنعرجات التقنية والتنافسية والقانونية، وتجاه المستقبل فإن للناس الخيار بين أربعة مواقف (الرضوخ للتغيير، السلبية أو الحركة ضمن الاستعجال، رد الفعل، أو الاستعداد للتغيرات المتوقعة، وأخيراً استحداث الفعل المرغوب فيه)[٢].

استشراف المستقبل لا يعني علم الغيب فهذا علمه عند الله وحده، أنه استقراء للمستقبل لا باعتباره الشيء المقرر سلفاً والمفروض علينا، والذي يتكشف لنا شيئاً فشيئاً، ولكن باعتباره شيئاً يجب بناؤه وتنفيذه وهو ما يلخصه القول المأثور (اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً).

- استشراف المستقبل هو ضد العشوائية والاستسلام لمقتضيات الواقع أو ما سيقع، وهو في جوهره مجموعة البحوث المتعلقة بالتطوير المستقبلي للبشرية مما يسمح باستخلاص عناصر تثبيته، ومحاولة سبر أغوار القادم بهدف التعامل مع المستقبل، ليس برفضه وإنما بمحاولة تحسينه وتطويره وتثقيفه لمسايرة الجديد المتجدد.

- ومعايشة المستجدات، ومراجعة الأصول والأطر التي تحكم الواقع لاستنباط آليات التعامل مع الواقع[٣].

---

(١) الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم - تأليف ميشال غوديه - فيليب دوران - قيس الهمامي - تعريب محمد سليم كلاله - قيس الهمامي - ص٣٢ انظر الموقع:
http: //www.lapros pective.fr-

(٢) المرجع السابق ص٣٧ -٣٨ بتصرف.

(٣) قراءة المستقبل الخطوة الأولى نحو إدارة المستقبل - محمد أحمد سليمان - مصر - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية www.hrdiscussion.com.

- يجب أن يتوفر فيها بعض الصفات نذكر فيما يلي أهمها[1]: تشير الدراسات إلى أن الرؤية الجيدة للمستقبل.

١ - توضيح صورة المستقبل المنشود: إن من أهم ما يقوم به القائد هو أن يضع الأهداف التي يسعى لتحقيقها، ويرسم لأتباعه صورة المستقبل الذي يريد الوصول إليه. فهو يبلور الرؤية والأهداف السامية ويشحنهم بالرغبة في تحقيق هذه الأهداف والوصول إلى الغايات.

٢ - استشراف المستقبل المنشود: أي وضع الرؤية المستقبلية الواضحة التي تحفز الإنسان على الاستمرار في السير نحو الهدف رغم الصعوبات. إن استشراف المستقبل يحتاج إلى نفاذ بصيرة وبعد نظر وتقدير كل الاحتمالات والاستعداد لأسوئها.

٣ - وضوح الهدف وتحفيز الناس: إن من أبرز الأزمات التي يعاني منها الإنسان المعاصر عجزه عن تحديد الغاية النهائية لأنشطة البشر، وعلى القائد أن يراعي الله في نفسه ومرؤوسيه وفي الأهداف التي يضعها وبذلك يكون النجاح حليفه.

---

(١) القيادة واستشراف المستقبل - د. طارق محمد السويدان - بتصرف عن موقع إدارة واقتصاد - أهمية استشراف المستقبل - د. عدوان الجميلي - جريدة الرياض - العدد ١٥٧٠٧ - الأحد ٢٤ رجب ١٤٣٢هـ/ ٢٦ يونيو ٢٠١١ م. المستشرف: هو الشخص أو الأفراد أو الجماعات والمؤسسات والسلوكيات والثقافات التي تقوم بهذا الدور وتمارس هذه المهمة في المجتمعات ٢٠١١. www.alriyadhw.com

الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم - تأليف ميشال غوديه - فيليب دوران - قيس الهمامي - تعريب محمد سليم كلاله - قيس الهمامي - ص٣٢ انظر الموقع:
http://www.laprospective.fr

- المرجع السابق ص٣٧ -٣٨ بتصرف.

- قراءة المستقبل الخطوة الأولى نحو إدارة المستقبل - محمد أحمد سليمان - مصر - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. www.hrdiscussion.com.

- القيادة واستشراف المستقبل - د. طارق محمد السويدان - بتصرف عن موقع إدارة واقتصاد www.Sironline.org.

٤ - التحلي بروح التفاؤل والصبر: على القائد أن يتفاءل بإمكانية تحقيق الأهداف التي يضعها، ويبث روح التفاؤل هذه في إتباعه ومرؤوسيه، والتخطيط للمستقبل يتطلب الصبر وعدم التعجل في تحقيق الأهداف، فالأهداف بعيدة المدى لن تتحقق بين ليلة وضحاها.

ثانياً - إدارة المستقبل:

حبّ المعرفة والسعي لاستقراء المستقبل من الصفات التي جُبل عليها البشر، وعلوم الإدارة الحديثة تعتمد استشراف أو استقراء المستقبل في المؤسسات والشركات والهيئات كأحد مناهج العمل الناجح والأداء الفعّال.

وبالطبع نحن لا نعني باستشراف المستقبل علم الغيب.. فهذا علمه عند الله وحده، إنما بالموقف الإيجابي الذي تتخذه الإدارة (إدارة الشركة أو المؤسسة) من قراءة للسوق والمستهلك واتجاهات الاستهلاك واحتمالات الربح والخسارة، ويدخل في ذلك ما يُعرف بدراسات الجدوى التي تعتمد بشكل أساس على تفعيل المعلومات، ووضع المقدمات للخروج بنتائج تتعلق باحتمالات المستقبل، يقول هنري فايول "جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء"(١).

ومن هنا فإدارة المستقبل تعني التعامل مع المجهول واستقراء المستقبل لا باعتباره الشيء المقرّر سلفاً والمفروض علينا، والذي يتكشف لنا شيئاً فشيئاً، ولكن باعتباره شيئاً يجب بناؤه وتنفيذه، وهو ما يلخصه القول المأثور: "اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً، واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً.

واستشراف المستقبل هو ضد العشوائية والاستسلام لمقتضيات الواقع أو ما سيقع، وهو في جوهره -أي الاستشراف- مجموعة البحوث المتعلقة بالتطور المستقبلي للبشرية؛ مما يسمح باستخلاص عناصر تنبُّئِيّة، ومحاولة سبر أغوار القادم بهدف التعامل مع المستقبل، ليس برفضه وإنما محاولة تحسينه وتطويره وتثقيفه لمسايرة الجديد المتجدّد، ومعايشة المستجدات، ومراجعة الأصول والأطر التي تحكم الواقع لاستنباط آليات التعامل مع الوقائع. إن استشراف المستقبل هو نوع من الفعل الإيجابي الذي قد تتأخر نتائجه ولكنه يساهم في

---

(١) عن كتاب صناعة القائد - د. طارق السويدان - وأ. عمر با شرحبيل - ص ٧٤.

التطوير والإضافة للمؤسسة، وشتان بين الفعل الإيجابي ورد الفعل، وبين من ينتظر ما يأتي به المستقبل ومن يسارع نحو المستقبل مستخدماً أدوات المستقبل وآليات.

ثالثاً - ماذا نستشرف المستقبل؟[1]

الناس أعداء ما جهلوا.. ولكن النجاح الحقيقي هو التصالح مع المستقبل، وما دام المستقبل مجهولاً يظل أحد المتغيرات التي يمكن توجيهها لصالح المؤسسة أو على أقل تقدير تجنب احتمالات المخاطر والخسارة عبر توجيه المستقبل لصالح الشركة أو المؤسسة.

رابعاً - شروط الاستشراف:

الاستشراف هو نوع من الفعل الإيجابي الذي قد تتأخر نتائجه، ولكنه يساهم في التطوير والإضافة للمؤسسة؛ فشتان بين الفعل ورد الفعل، بين من ينتظر ما يأتي به المستقبل، ومن يسارع نحو المستقبل مستخدماً أدوات المستقبل وآلياته.

والمعضلة في الاستشراف أنه ليس بالأمر السهل أو المعتاد تبعاً لحقيقة جوهره السابقة؛ لأنه دائم التحضير والانتباه والتحوّط والتغيير وعدم الركون إلى السائد واختراق المناخات القائمة وإيجاد أجواء تساعد على التغيير وتدعو إلى التغيير، والحفز باتجاهاته، ومن ثم فإن المستشرف: وهو (الشخص أو الأفراد والجماعات والمؤسسات والسلوكيات والثقافات التي تقوم بهذا الدور وتمارس هذه المهمة في المجتمعات) يقوم بعمل شاق، وغالباً ما يكون هؤلاء المستشرفون عرضة للأذى والنبذ والكراهية والتبرّم من قبل عامة المجتمع والدوائر النافذة فيه، ما لم يكن الاستشراف متغلغلاً في مفاصل تلك الدوائر، وهذا لا يتمّ إلا في مجتمعات قد قطعت أشواطاً طويلة في الوعي.

ومن الأخطاء التي قد يقع فيها المستشرفون تفسير الأمور حسب الموروث الثقافي والمفاهيم والبُنى الفكرية الثابتة، وبالطبع فإن الاستشراف يقتضي الحيادية والإيمان بأن التغير هو أحد سنن الحياة، ومن هنا فعلى المراكز البحثية في المؤسسات والشركات أن

---

(١) بتصرف عن بحث بعنوان " قراءة المستقبل الخطوة الأولى نحو إدارة المستقبل" - محمد أحمد إسماعيل - مصر - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - نشر في ١٧ نوفمبر ٢٠٠٩.
www.hrdiscission.com.

تعتمد المنهج النقدي في وسائل المراقبة ومصادر المعلومات، والبعد عن النظريات السائدة التي تحتاج إلى زمن طويل للخروج من سيطرتها، لأن المتمسك بالنظريات الجامدة كالدجاجة التي ترقد على بيض مسلوق.

خامساً - خصائص الاستشراف ومراحله:

قسّم علماء الإدارة عملية الاستشراف والتعامل مع المستقبل إلى ثلاث حالات أو مواقف:

١ - الموقف الأول وهو الموقف السابي: أي الخضوع للمتغيرات وهو الذي تركن إليه الإدارات التقليدية التي تنتظر الحدث، وتداهمها المتغيرات، وقد تعجز عن التعامل معها.

٢ - أما الموقف الثاني فهو الموقف المنفعل: ويعني انتظار التغيير للحصول على رد الفعل، ورغم أن هذا الموقف قد يمكّننا من التعامل مع المواقف الطارئة إلا أنه لا يقود المؤسسة خطوات للأمام بل يرتبط ويتعامل مع كل موقف على حده.

٣ - والموقف الثالث وهو ما نعني به إدارة المستقبل: فهو وجود المستشرف المعني بالنشاط البدئي والنشاط الفاعل أي التهيؤ استعداداً لتغير متوقع وهو النشاط البدئي، بينما النشاط الفاعل هو العمل في سبيل تحقيق تغيير مرغوب فيه.

ملاحظات هامة:

أ - الاستشراف لا يعني التنبّؤ بل يختلف في كونه متعدد الاختصاصات لا يرتبط بعمل محدد أو إدارة بعينها أو منهج بذاته.

ب- كما أن الاستشراف يتعامل مع الزمن الطويل ويأخذ بعين الاعتبار الانقطاعات في المسار مثل: إشباع السوق، أو تدخل اختراعات، وإنجازات، أو أشخاص جدد.

ج - إن الفرق بين الأرصاد الجوية ورسم مستقبل الأمة هو عينه الفرق بين التنبؤ والاستشراف، وللأسف فنحن ما زلنا أسرى التنبؤ وردود الأفعال القاصرة والمتأخرة دوماً، وما زلنا نفتقر للخطط البديلة التي يمكن أن نلجأ إليها فوراً عندما تفشل الخطة الأساسية نتيجة إحدى المتغيرات.

د- والاستشراف كما ذكرنا ضد العشوائية، ولذلك فهو يتم وفقاً لخطوات مرحلية ممنهجة تبدأ بتعريف المشكلة، ثم اختيار وبناء نموذج وتحديد المتغيرات الأساسية، ومن ثم تأتي مرحلة تجميع المعلومات والمعطيات وتشكيل النظريات، لنستطيع في النهاية بناء الخيارات المستقبلية الممكنة، وفي النهاية تتمكن الإدارة عبر جهاز ومسؤولي الاستشراف تحديد الخيارات الإستراتيجية.

هـ- وعلى ذلك فإن الاستشراف ليس نشاطاً فردياً يقوم به القائد لوحده، بل هو عمل وجهد جماعي، يضم الأشخاص المؤهلين في اختصاصات مختلفة بإشراف القائد وبمشاركته الفاعلة، مع توفير كل الإمكانيات اللازمة له ليتمكن من استشراف المستقبل، ووضع رؤية واقعية وصحيحة يمكن السير على هدْيها[1].

إن معظم النجاحات والإنجازات والاختراعات صنعها المستشرفون الذين رفضوا سلبيات الواقع وسعوا إلى إصلاحه، كذلك فإن المجتمعات الناجحة هي التي تنهج الاستشراف كأسلوب حياة.

سادساً: الاستشراف وبناء المجتمع:

الاستشراف لا يمثل ضرورة فقط للشركات والمؤسسات، ولا يرتبط فقط بالنواحي الاقتصادية، ولكن استشراف المستقبل هو ضرورة لبناء الفرد والمجتمع وتطورهما في شتى القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية، فالمجتمع غير القادر على رسم خطوات المستقبل سيغوص في هموم الحاضر، وسينحصر في ثقافة الماضي، ومن ثم يكون التأخر رهينة، وهذا ما تبدو عليه الكثير من حالات مجتمعاتنا العربية.

إن معظم النجاحات والإنجازات والاختراعات صنعها المستشرفون الذين رفضوا سلبيات الواقع[2] وسعوا إلى إصلاحه.

---

(١) بتصرف عن بحث بعنوان "قراءة المستقبل الخطوة الأولى نحو إدارة المستقبل" - محمد أحمد إسماعيل - مصر - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - نشر في ١٧ نوفمبر ٢٠٠٩.
www.hrdiscission.com.

(٢) بتصرف عن بحث بعنوان" قراءة المستقبل الخطوة الأولى نحو إدارة المستقبل" - محمد أحمد إسماعيل - مصر - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - نشر في ١٧ نوفمبر ٢٠٠٩.
www. hrdiscission.com.

المطلب الخامس: دعم عناصر وظائف الإدارة:

إن من واجبات القيادة وخاصة القيادة الإدارية ضرورة فهم متطلبات الإدارة وعناصر وظائفها أولاً والعمل على دعم هذه العناصر من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف أفراد المجموعة، فإذا اختصرنا تعريف الإدارة بأنها "فن إنجاز كل ما يطلب من الأفراد"[١] فإن النشاط الرئيسي الذي تمارسه الإدارة يقوم على عدد من العمليات التي يمكن تجميعها في عناصر يتميز بعضها عن بعض من حيث طبيعتها والترتيب الزمني لها، ويطلق اسم "وظائف الإدارة" وهذه الوظائف هي: (التخطيط - التنظيم- التوجيه "القيادة" - الرقابة).

وعرف هولت ١٩٩٣ (Holt) الإدارة بأنها "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تشمل على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية وعرف العالم ريشارد دافت (Daft)، ١٩٩١ الإدارة بأنها إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية[٢].

باختصار فإن الإدارة هي (فن إنجاز كل ما يطلب من الأفراد)[٣] أو هي عملية تنسيق وتكامل أنشطة العمل من أجل[٤] إنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية عن طريق الأفراد.

وظائف الإدارة: إن النشاط الرئيسي الذي تمارسه الإدارة يقوم على عدد من العمليات التي يمكن تجميعها في عناصر يتميز بعضها عن بعض من حيث طبيعتها والترتيب

---

(١) الإدارة كتاب الإدارة - الأستاذ محمد حيان الحسيني - مركز الأبجدية الدولي الخاص للعلوم السياحية - مرجع سابق - ٢٠١١ م ص٣٦.

(٢) المرجع الرئيس: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة الأستاذ الدكتور حسين حرَيم - اسم المساق: مبادئ الإدارة مدرسة المساق / الدكتورة ابتسام الضمور - شريحة رقم ٨.

(٣) الإدارة- محمد حيان الحسيني- مركز الأبجدية الدولي للعلوم السياحية عام ٢٠١١ م ص ٣٦- ٣٧.

(٤) المرجع الرئيس: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة الأستاذ الدكتور حسين حرَيم - اسم المساق: مبادئ الإدارة مدرسة المساق / الدكتورة ابتسام الضمور.

الزمني لها، ويطلق عليها اسم (وظائف الإدارة) وهذه الوظائف هي "التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة" أما التنسيق فيجعل منها عملية ديناميكية متحركة فالتخطيط والتنظيم يسبقان التنفيذ أما التوجيه فيرافقه في حين أن وظيفة الرقابة ترافق التنفيذ وتليه أيضا وتسمى أحياناً عناصر العملية الإدارية.

هناك مجموعتين من الوظائف: أولاً: الوظائف المتعاقبة. ثانياً: الوظائف المستمرة.

أولاً: الوظائف المتعاقبة: وتشمل (التخطيط - التنظيم - التوجيه والقيادة - الرقابة).

ثانياً: الوظائف المستمرة:

١ - الاتصال: وتشمل أ - عملية تبادل المعلومات والآراء ووجهات النظر والمشاعر بين العاملين. ب - الأوامر والتعليمات التي تصدر من الإدارة العليا لبقية العاملين. ج - الاقتراحات أو الشكاوى التي ترفع من المستويات الدنيا للإدارة العليا. د - هذه الاتصالات يمكن أن تكون رسمية وغير رسمية.

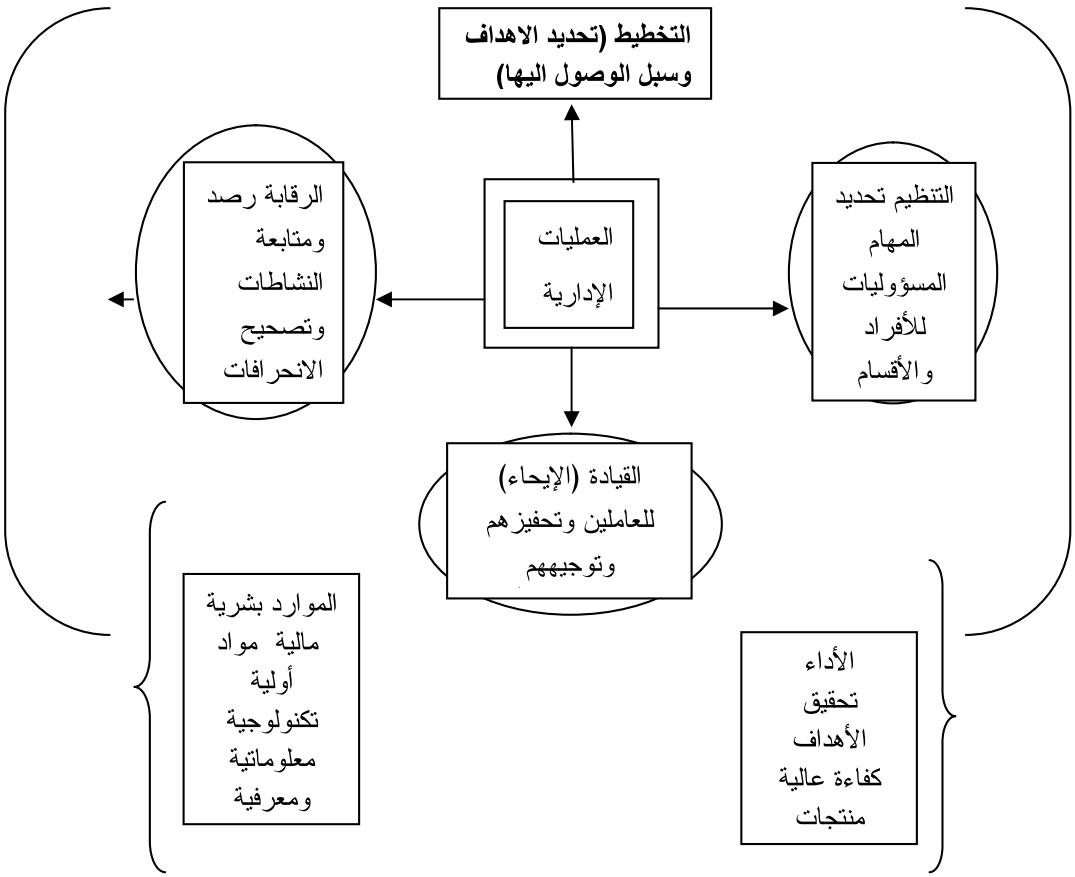
٢ - اتخاذ القرارات: وتشمل: أ - عملية اختيار بين بدائل متعددة لمعالجة موقف محدد. ب- تمارس من قبل جميع العاملين في المؤسسة على اختلاف وظائفهم. تزداد أهمية القرارات كلما ارتفعنا في السلم الإداري وما يترتب على هذه القرارات من أثار ونتائج. ويتفق كثير من الدارسين والباحثين على أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي أربعه، تتمثل في: التخطيط - التنظيم - القيادة والتوجيه - الرقابة.

عناصر الإدارة:

اعتبر كثير من المفكرين والمنظرين أن وظائف الإدارة هي نفسها عناصر الإدارة وكان أبرز هؤلاء هو (فايول)[1] الذي بين أن وظائف الإدارة والتي هي نفسها عناصرها، هي: التخطيط، والتنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، والرقابة، وقد لقيت هذه الآراء قبولاً

(١) هنري فايول (١٨٤١-١٩٢٥) مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، عرّف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). وطوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية.

في الفكر الإداري، وهي ما زالت منسجمة مع الأفكار المعاصرة في هذا الإطار، وقد قدم الفقيه الأميركي (لوثر كويك) آراء هامة في هذا الموضوع حيث لخص وظائف- عناصر- الإدارة في كلمة واحدة تتكون من الحروف الأولى لكل عنصر وهي بالإنجليزية (POSDCORB) وهي كما يمثلها الجدول التالي)[1]: التخطيط- التنظيم- التوظيف- التوجيه- التنسيق- تبادل الوثائق- التمويل.



(١) للمزيد من المعلومات يمكن مراجعة: عبد المعطي محمد عساف، مصدر سابق، ص١٤.

- أيضاً: Leonard r. sayles p٩١.
- أيضاً: مهدي حسن زويلف، محمد القريوتي، مصدر سابق، ص ١٠٤
- أيضاً: علي عباس، عبد الله بركات، مصدر سابق، ص ١٩ - ٢١.
- أيضاً: علي محمد منصور، مصدر سابق، ص ٢٧.
- أيضاً: صامويل هيز، مصدر سابق، ص ١١٢.

تتكون العملية الإدارية من أربعة وظائف رئيسة ووظائف أخرى منها:

١": التخطيط (planning):

(عملية تحديد الأهداف والأفعال والموارد اللازمة لإنجازها)[١] وقد يعرف بأنه التنبؤ بالمستقبل لما سيكون عليه والاستعداد له- وبتعبير آخر يمكن تعريف التخطيط بأنه: تحديد غايات المنظمة وأهدافها ونتائجها المستقبلية، والبرامج والأنشطة والسياسات التي تحقق ذلك[٢] وهو يعني "عملية إعداد القدرات للقيام بعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فعالية عالية، والتخطيط عملية رشيدة ووسيلة اتخاذ قرارات وأداره"[٣]، وهو كذلك الوسيلة التي يوجه التنظيم بواسطتها من الحاضر إلى المستقبل بهدف إنجاز مهمة أو هدف ما، ومن واجب القادة على اختلاف مستوياتهم أن ينطلقوا إلى المستقبل، والتخطيط الناجح يؤدي إلى إخراج خطه ناجحة، والخطة هي الوسيلة التي يترجم القرار بواسطتها إلى عمل ويجب أن تكون بسيطة وسهله وشامله، ويجب أن توفر مفهوما يجب على القادة أن يدركوا"[٤].

التخطيط أساس التغيير كما أن الخطة يجب أن تتصف بالوحدة والمرونة والدقة والاستمرار.

عناصر الخطة:

أ - الأهداف: "النتائج التي ينبغي الوصول إليها" ويجب ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين.

ب - التنبؤ: "تلمس أحوال المستقبل من خلال صورة تعد في الحاضر بناء على التفكير المنطقي والمنهج العلمي الصحيح" ولا يعني ذلك الرجم بالغيب أو التخمين.

---

(١) المدخل إلى علم الإدارة د. أسامة الفراج ص٨.

(٢) مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة الأستاذ الدكتور حسين حرَيم- اسم المساق: مبادئ الإدارة مدرسة المساق / الدكتورة ابتسام الضمور.

(٣) فيصل فخري مرار، مصدر سابق، ص٨٥.

(٤) صامويل هيز، وليم توماس، مصدر سابق، ص١٢٩.

ج - السياسات: "أي دستور العمل أو المبادئ والمفاهيم الموضوعة من قبل الإدارة العليا لتوجيه سلوك المرؤوسين في معالجة الحالات المتكررة، ومن صفاتها الثبات والاستمرار والوضوح وقابليتها للتطبيق.

د - الإجراءات: الخطوات التنفيذية للأعمال وضبط حركتها من البداية إلى النهاية وفق تسلسل زمني.

هـ - تعيين الوسائل والأدوات: "ويقصد بها كافة القوى البشرية والمادية اللازمة لإنجاز الخطة مثل معدات - آلات - كفاءات بشرية متخصصة - مباني - أموال يفضل وضعها على شكل موازنة تخطيطية.

و - البرامج الزمنية: "وتعني جدول العمليات والإجراءات"[1].

إن العملية التخطيطية ليست بالعملية السهلة وقد تحتاج إلى وجود هيئات تخطيطية لمساعدة الإدارة العليا في تحديد توجه المنظمة وتطورها المستقبلي، وفي العديد من الحالات فان عدم كفاءة التخطيط ينعكس بنتائج سلبية مدمرة للمنظمة.

٢ً - التنظيم (ORGANIZING):

وهو يعني: ترتيب عمل كل الوسائل المتاحة من اجل تحقيق الأهداف والغايات، وهو يتضمن وضع نظام وترتيب معين للعلاقات بين أعضاء المنظمة ككل من اجل تحقيق الأهداف المشتركة.

ويعرف التنظيم كعملية إدارية بأنة: "تجميع المهام أو الأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام أو مديريات وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين أنشطة هذه الوحدات من أجل تحقيق الأهداف وتخفيض النزاعات والصراعات بينها"[2]. لذا فإنه يتضح لنا أن التنظيم هو عنصر هام من عناصر الإدارة ووظيفة ضرورية وحساسة يقوم بها المدير يتحدد بموجبها الإطار الذي تتبلور فيه جهود القوى البشرية لترجمة الأهداف والخطط

---

(١) المرجع السابق - المساق وظائف الإدارة د ابتسام الضمور جامعة البتراء والمرجع الرئيسي مبادئ الإدارة الحديثة النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة للأستاذ الدكتور حسين حريم.

(٢) المصدر السابق، صامويل هيز، وليم توماس، ص ١٠٢.

والاستراتيجيات إلى واقع عملي تنفيذي أي لتحقيق الأهداف والغايات المراد تحقيقها، وتهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق العمل الجماعي بين الأفراد العاملين من خلال تنظيم العلاقات فيما بينهم كما أشرنا سابقاً، والتنظيم الإداري يتخذ شكلين أو نمطين هما: التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي. وللتنظيم في العمل الإداري أهمية كبرى تنبع من كونه صمام الأمان لعدم حدوث الفوضى والتخبط والإرباك في العمل، لأنه مبني أصلاً على معرفة القوى البشرية وفهمها فهما عميقاً يؤدي إلى معرفة قدراتها وطاقاتها وبالتالي إسناد المهام حسب القدرة والكفاءة والخبرة والمهرة مما يولد الانسجام والتوافق في العمل داخل إطار هذه المنظمة. فالتنظيم هو العملية التالية للتخطيط والمؤدية إلى فشله أو نجاحه خاصة وهي ترتبط بتنفيذ فعال للخطط الموضوعة. ويمكن أن نعرف التنظيم بأنه عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فعال[1] والتنظيم مفهوم مشتق من النظام أي الترابط والتفاعل والعلاقات في أعمال المجموعة.

ويتناول تصميم التنظيم العناصر التالية :

آ - **تصميم العمل**: كل وظيفة يجب أن تحوي عملا واحداً للاستفادة من مزايا التخصص.

ب - حجم الهرم وشكله: ويعني تجميع بعض الأنشطة في وحدات وحتى يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم تتركز فيه المسؤولية والسلطة.

ج- تحديد المسؤوليات: أي الواجبات التي تناط بالأفراد للقيام بها ضمن التخصصات التي حصلنا عليها من تقسيم العمل.

د - تحديد السلطات: أي حق اتخاذ القرارات في نطاق الوظيفة المكلف بها أو في حدود العمل المفوض له.

هـ- تحديد العلاقات: أي رسم العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة في المشروع.

---

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة الفراج ص٨ مرجع سابق. الإدارة - محمد حيان الحسيني - مرجع سابق عام ٢٠١١ م ص ٣٦-٣٧.

و - تحديد اللجان: (اللجان مجموعة من الأفراد مسؤولة عن القيام بعمل معين، وقد تكون لجاناً تنفيذية تملك سلطة اتخاذ القرارات، أو استشارية تقوم بتقديم الاقتراحات والتوصيات.

٣" - القيادة - التوجيه:

إن القيادة تتجسد بالتأثير في الأفراد وتحفيزهم لإنجاز عمل يؤدي إلى تحقيق هدف مشترك وعام للمنظمة، إن القدرة على الإيحاء والتأثير في الآخرين سمة من سمات القيادة، وإن كل مدير يجب أن تكون لديه مهارات قيادية ليستطيع تحريك الطاقات الكامنة لدى مرؤوسيه وبالتالي إنجاز أعمالهم بشكل أفضل، ومن خلال القيادة يبني المدراء التزام عالي ومشترك تجاه رؤية محددة للمنظمة وتشجيع الأنشطة الداعمة للأهداف.

ويرى بعض الباحثين أن التوجيه هو أحد وظائف الإدارة (العملية الإدارية)[١] ويعرفه الأستاذ الدكتور حسين حريم بأنه: الإرشاد وإصدار التعليمات والأوامر والحفز نحو المهام، (أي إرشاد المرؤوسين وإصدار التعليمات إليهم والعمل على كسب تعاونهم الطوعي وترغيبهم في العمل،. وهي عمليه إصدار الأوامر المناسبة من قبل المدير لتحقيق المهمة مع متابعة تنفيذها على الوجه المطلوب، وهي تعني أيضاً: "إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً للالتزام بتحقيق الأهداف بأقل الجهود والتكاليف"[٢].

إن التوجيه عملية هامة وحساسة لأنها تتضمن التعامل المباشر مع البشر من مختلف الطبائع والشخصيات والخلفيات والسلوكيات والغايات والأهداف، وواجب المدير هو عملية صهر كل هذه المكونات في بوتقة واحدة بقصد تحقيق غاية واحدة يسعى الجميع لتحقيقها، لذا فان المدير هنا يجب أن يكون شخصا متميزاً عن بقية أفراد هذه المنظمة ويتمتع بقدرات وطاقات ومهارات قيادية بالإضافة إلى الخبرات والمعارف ومهارات الاتصال التي تساعده على تحقيق الاتصال والتفاهم مع جميع هذه القوى وفهم حاجاتهم

---

(١) في كتابه مبادئ الإدارة الحديثة النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - الأستاذ الدكتور حسين حريم.

(٢) المصدر السابق، ص٨٤.

ورغباتهم ونفسياتهم وتوجيهها التوجيه الصحيح الدقيق نحو أهدافها. وتشمل وظيفة التوجيه العناصر التالية: (القيادة والتحفيز وتنمية التعاون الاختياري والاتصال).

٤" - الرقابة:

وتعني متابعة وقياس الأداء الفعلي المتحقق أو نتائج الأعمال ومقارنته بالأهداف المخططة مسبقاً ومن ثم تحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحه إذا تطلب الأمر ذلك. وباختصار فإن الرقابة هي قياس الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها ومعرفة مستوى أداء الأفراد والجماعات.

عناصر الرقابة: آ- تحديد معايير الرقابة (أداة لقياس الناتج). ب- قياس الأداء: بالملاحظة المباشرة أو بواسطة التقارير. ج- كشف الانحرافات وتقويمها إيجابية كانت أم سلبية، وتحليلها لمعرفة أسبابها ثم تعزيزها أن كانت إيجابية ومعالجتها وتصحيحها أن كانت سلبية.

والرقابة مفيدة كتغذية راجعة وتهدف للاستفادة من نتائجها في الخطط القادمة.

من خلال الرقابة يحافظ المديرون على وجود صلة مستمرة بالأعمال الجاري تنفيذها لجمع المعلومات الواردة بالتقارير واستخدامها في عمليات التغيير أو التصحيح عندما يتطلب الأمر ذلك، وفي عالم اليوم ساهمت تكنولوجيا المعلومات بشكل خاص في ترصين عمليات الرقابة سواء كانت أثناء الإنجاز أو قبله أو بعده.

٥ - التوظيف (STAFFING)[1]:

وهي عملية إدارة وتدريب وتعيين وتنظيم وتوجيه ورقابه... العاملين وكل ما يتعلق بشؤونهم، وهذا ينقلنا للحديث عن موضوع هام في الإدارة هو (إدارة الأفراد)، إن إدارة الأفراد وظيفة مهمة من وظائف الإدارة حيث تركز على العنصر البشري الذي

---

(١) أيضاً انظر: بيتر دراكر، مصدر سابق، ص ٢١. P. ١٣ أحمد ماهر وآخرون، مصدر سابق، ص٢٧.
أيضاً: ترجمة: خالد الحر موقع عالم النور Management The Five Function، وظائف الإدارة الخمس Leonard r. sayles،

يعتبر هو الأساس في نجاح أو فشل أي منظمة مهما كان حجمها، لذا فان العنصر البشري الذي يتوقع منه أن يكون سبباً في نجاح أي منظمة هو العنصر المدرب الكفء القادر على أداء عملة والقيام بواجبة على أكمل وجه والعنصر البشري المدرب يعتبر أثمن عناصر الإدارة وأكثرها تأثيراً في الإنتاجية، ويزداد دوره أو يتعمق ويصبح أكثر تأثيراً مع ازدياد تطور نظم الحياة وازدياد تعقيداتها، لذا فقد استدعى الأمر ومن اجل تحقيق العناية التامة بهذا العنصر الهام من عناصر الإدارة فقد تم اعتبار إدارة الأفراد وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة تختص بالعنصر البشري، والذي على مقدار كفاءته، وقدراته، وخبراته، وحماسه للعمل تتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها في الوصول إلى الأهداف، هذا وقد اعترفت النظريات الإدارة الحديثة منذ مطلع القرن الماضي بأهمية وظيفة شؤون الأفراد ودورها الفاعل في المؤسسات العامة والخاصة.

تعريف إدارة الأفراد:

ويمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بصورة تضمن تطوير قدراتهم ومعارفهم وخبراتهم ومهاراتهم من اجل الحصول على عنصر بشري كفء وقادر على تحقيق الأهداف ألموضوعه والمرسومة ضمن سياسات المنظمة التي يعملون بها.

وظائف إدارة الأفراد:

تتجه إدارة الأفراد الحديثة إلى تنويع نشاطاتها بالقيام بثلاث وظائف رئيسة وهي:

أ. الوصول إلى العنصر البشري الكفء:

ويعتبر الحصول على الموارد البشرية الكفؤة اللازمة للهيئات والمنظمات، أولى الوظائف الأساسية وهو ما يمكن أن يتم طريق مجموعة من الوظائف الفرعية الأخرى والتي نلخصها بما يلي:

١. التخطيط السليم للأفراد.

٢. الاختيار السليم للعنصر البشري واستقطاب الطاقات البشرية المؤهلة المبني على أسس الكفاءة والفاعلية والمقدرة.

٣. تعيين الرجل المناسب في المكان المناسب.

٤. تنميه المهارات وتطوير القدرات للعاملين من خلال التدريب والتعليم المستمر.

ب. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية:

إن الإدارة ليست سلطه تمارس فقط من خلال المكاتب والأوامر، بل هي القدرة على تشغيل الطاقات البشرية الموجودة من خلال معرفه إمكاناتهم واستغلالها ووضع كل منهم في المكان المناسب له وبث فكرة القوة والمساواة بينهم وتوزيع المسؤوليات عليهم وإشراكهم جميعاً في خدمه المصلحة العامة، وخير ما يؤدي إلى ذلك هو بعض الإجراءات التي يمكن أن تقوم بها الإدارة الناجحة والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

١. المكافآت والرواتب. ٢. الحوافز والجوائز لمن يستحق. ٣. تقويم الأداء ومتابعه العاملين باستمرار. ٤. الترفيعات الترقيات المستمرة. ٥. وضع الأشخاص في ألاماكن التي تناسب قدراتهم.

ج. تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية:

ويقصد بها عملية تنمية وتطوير المعارف والمهارات والقدرات للقوى العاملة من اجل تحسين الأداء في جميع المجالات، وتشمل:

١ - التدريب المستمر ومتابعه كل ما هو جديد من العلوم والمعارف.

٢ - وضع البرامج التدريبية التي تتسم بالواقعية.

تعتبر هذه الوظائف مكمله لبعضها البعض مشكله منظومة واحدة متجانسة تؤدي إلى تطوير عمل المنظمة وتحسن أداءها وصولا إلى الأهداف والغايات المنشودة.

٦ - التنسيق: co- ordeinating:

وهي عملية التوفيق والترتيب لنشطات العاملين بطريقة منظمة ووفق خطة مرسومة وليس عشوائيا، تحدد من خلالها الحقوق والواجبات للجميع

٧ - تبادل الوثائق: reporting

وهي عملية تبادل البريد والمراسلات والمذكرات والكتب الرسمية والوثائق مع بيان قنوات سيرها من أعلى إلى أسفل والعكس.

٨ - التمويل (النشاط المالي) budgeting:

وهو متابع كل ما يتعلق بالأمور المالية للمنظمة والعاملين فيها، وهي تتطلب الحرص والدقة والأمانة والمتابعة.

الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

وبناء على ما سبق فإن أفضل ما يقال عن الواجبات التي يقوم بها المدير هو ما يلي:

١ - تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة للتنفيذ.

٢ - تحديد وتجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف.

٣ - تحديد الاختصاصات والمسؤوليات.

٤ - التوجيه المستمر والمتابعة الحثيثة لخطوات التنفيذ بعيداً عن التسلط والإزعاج للعاملين.

٥ - الإشراف التدريجي على ما تحقق وإعطاء التوجيهات اللازمة لإتقان العمل أكثر فأكثر.

٦ - تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة.

٧ - ترتيب وتنسيق جميع الإمكانيات المتاحة من أجل تسهيل مهمة الوصول إلى الأهداف المرسومة.

٨ - التأكد من مدى مطابقة الأداء للخطط المرسومة، وهو ما يعني التأكد من (الكفاءة) للعاملين، وأيضاً مدى تحقيق الأهداف أي (الفعالية)[١].

إن ما سبق من عناصر يحدد لنا طبيعة وظائف الإدارة على اختلاف مستوياتها وتنوع نشاطاتها فكل منظمة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والإشراف والمتابعة حتى تحقق النجاح، ويرى كثير من الباحثين أن هذه الوظائف موجودة في كل

---

(١) أحمد ماهر وآخرون، مصدر سابق ن ص ٢٧.

- أيضاً انظر: بيتر دراكر، مصدر سابق، ص ٢١.

- أيضاً: Leonard r. sayles، p١٣ .

مستويات الإدارة أو القيادة، "حيث أن هذه الوظائف تحصل في كثير من الأوقات وفي مستويات مختلفة من القيادة"[1].

يبدو لنا ومن خلال ما سبق بان القيادة والإدارة كليهما يعتمدان بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي هو جوهر العملية الإدارية وجوهر القيادة الإدارية وتعتمدان على مدى فعاليته ونشاطه ومدى استعداده للعمل، وبالتالي استخدام مهاراته وإبداعه ومعلومات ومعارفه العلمية والأكاديمية وخبراته العملية أثناء عملية التطبيق والتنفيذ والتخطيط والتوجيه والرقابة، لذا فالعنصر البشري هو أساس العملية القيادية والإدارية ونجاحها هو بنجاح العنصر البشري وفشلها من فشلة.

لذا فان أولى الأولويات ومن أجل النجاح الإداري على اختلاف مستوى المنظمات هو تدريب وتأهيل العنصر البشري والاهتمام به وأحاطته بكل ما هو جديد في مجال الإدارة والقيادة وعملياتها وعناصرها وتحول أدوارها تبعا لتغير العصور ومواكبة للتطورات الهائلة على كافة الصعد بهدف تحيق الغايات المرسومة وفق الخطط المدروسة المحكمة.

المطلب السادس: إعداد جيل من قادة المستقبل:

أولاً: كيف نعد قادة المستقبل:

لقد شغل هذا الموضوع المهتمّين في الجوانب القياديّة والإداريّة في المنظمات، خصوصاً في ظلّ عصر التّسارع المعلوماتي ّوالتقنيّ. إنّ حساسيّة هذا الموضوع لا تتضح بشكل جليّ إلا عندما تقع المنظمات تحت الضغوط والأزَمَات. تختلف المنظمات باختلاف قياداتها؛ فهناك القيادة الأوتوقراطيّة (الاستبداديّة) التي لا تسمح بتبادل الآراء ووُجهات النّظر، ودائماً تعتمد على الاتصالات الهابطة من التعليمات والأوامر الموجّهة إلى المرؤوسين، بل وتحاصر الفكر، وتهمّش عملية التّشاور؛ فينشأ المرؤوسون على التنفيذ فقط دون الإبداع والابتكار، وتُقْتَل الطّموحاتُ والآمال.

وعندما يبدأ صوت من المرؤوسين يناقش ويطرح آراءه وأفكاره؛ فإنّ جزاءه أنْ يوضع تحت المجهر لتصيُّد أخطائه، والتضييق عليه، وغالباً ما تنتهي المسألة "بالاستقالة حسب

(١) صامويل هيز، وليم توماس، مصدر سابق، ص ١١٢.

طلبه" فهنا نجد أنّ هذا النّوع من القيادة قد همّش دور المرؤوسين، وألغى تأثيرهم وجعلهم بمثابة الآلة التي لا تعمل إلا بِزِرٍّ!، وفي ظلّ هذه القيادة الأوتوقراطيّة قد تحدث الأزَمَات وحالات الطوارئ، فتلتفت هذه القيادة إلى المرؤوسين لكي يقفوا معها، ويساعدوها على تجاوز هذه المِحْنة، فلا تجد إلا مرؤوسين أشباه الآلات!! بل لا تجد من هو مؤهّل لطلب النجدة والمساعدة منه، والسبب يعود إلى أسلوب القيادة الأوتوقراطيّة التي أهملت المرؤوسين في الرّخاء فخذلوها في الشدّة.

وكما يقول الدكتور يحيى عبد الحميد إبراهيم في كتابه "التحدّيات الإداريّة وإعداد قيادات المستقبل": "إنّ العُقمَ القياديّ، وغياب الصّف الثاني من القيادات البديلة لمن أهمِّ المخاطر التي تهدّدُ مستقبل مؤسّساتنا العربيّة".

أما في ظلّ القيادة الديمقراطيّة والتي تهتم بتنمية العاملين، وتعتبرهم شركاء لها في النّجاح فإنّها بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل من الشباب العاملين. إنّ القيادة الحقيقيّة هي التي تسعى لتطوير الآخرين وتحقيق أحلامهم وذواتهم؛ من حيث المشاركة في صنع القرار، والاتصالات الصّاعدة، والتّطوير والتدريب، والإعداد المستمر، والتقويض المناسب للعامل المناسب في الوقت المناسب.

إنّ الاهتمام المستمر بتدريب الصّف الثاني للقيادة في المنظمات لَمِن أهمّ أولويّات القيادة الديمقراطيّة؛ فالقائد الفعّال هو الذي يبني ويجمع حوله قادة، لذا نرى الرسول القائد محمد ﷺ كان حوله قادة أمثال أبي بكر، وعمر، وعثمان، وعلي، وخالد بن الوليد، وسعد بن أبي وقاص وغيرهم رضي الله عنهم أجمعين.

والسؤال الذي يطرح نفسه: كيف نعدّ قادة المستقبل؟

ثانياً: عند إعداد برامج لصناعة قادة المستقبل يجب أنْ تُراعي هذه البرامج ثلاثة جوانب أساسيّة هي[1]:

(١) الناشر الإلكتروني الرئيسي لهذا المقال: موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح للتنمية البشرية - التنمية الإدارية - القيادة الإدارية.

١ - **الجانب النفسي**: وهو ما يتعلق بالصّفات والسّمات الذاتيّة للأفراد، والتي يجب أنْ تُراعى في البرامج التدريبيّة.

٢ - **الجانب الفنّيّ**: وهو ما يتعلّق بالمهارات والقدرات الذاتيّة للأفراد.

٣ - **الجانب الاجتماعيّ**: وهو ما يتعلّق بالقدرة الاتصاليّة مع النفس والآخرين.

فهذه هي الأسس الثلاثة لصناعة قادة المستقبل التي يجب أنْ تنطلق منها برامج إعداد قادة المستقبل، وإنّ إغفال جانب من هذه الجوانب سوف يؤدي إلى تخريج قادة لا يتمتّعون بالتوازن مما يؤدّي إلى قيادات عديمة الفائدة!

إنّ القيادات الأوتوقراطيّة أصبحت قيادات باليةً لا تنفع في هذا العصر الذي يتطلب مرونة لعمليّة التّغيير والاستعداد المستمر للطوارئ والأَزَمَات؛ لذا فنحن بحاجة إلى القيادات الديمقراطيّة (الشّوريّة) التي تهتمّ "بالتكاثر القيادي"؛ فتنقلب المنظمة إلى "منظمة تعليميّة" يتدرب ويتعلم فيها العاملون لكي يكونوا سنداً قويّاً لقياداتهم.

ثالثاً: خطوات اعداد القيادات الإدارية الشابة:

ويذكر الدكتور محمد مرعي مرعي في كتابه "دليل المديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل" خطوات إعداد القيادات الإدارية الشابّة عبر عِدّة خُطُوات وهي:

١ - حصر القيادات الشابّة سابقة التأهيل.

٢ - انتقاء القادة الإداريين الشباب وإلحاقهم بالدّورات.

٣ - تحضير البرامج والمناهج والوسائل التعليميّة والتدريبيّة.

٤ - توفر وسائل دعم ومساندة تدريب القيادات الشابّة.

٥ - إيجاد معايير تقييم نجاح تدريب القيادات الشابّة.

٦ - نتائج أعمال تدريب وتطوير القيادات الشابّة.

٧ - مطابقة النتائج بأهداف البرنامج.

٨ - التّغذية الراجعة لتعويض النّقص في تطوير القيادات الشابّة.

وختاماً: يجب أنْ تلتفت القيادات الشابّة إلى إيجاد صفٍّ قياديٍّ ثانٍ في المنطقة يحمل عنها أعباء العمل، ويكون داعماً قويّاً لها في عصر المنافسة العالية، وذلك من خلال اتّباع سياسة القيادة الديمقراطيّة (الشّوريّة)[1].

رابعاً: دور المنظمات في صناعة القيادات الإدارية البديلة:

تعد مشكلة افتقار الكثير من المنظمات العربية إلى قيادات بديلة تكون جاهزة عند الحاجة إليها، من المشكلات الإدارية الكبيرة التي تتسبب غالباً في ضعف أداء المنظمة وتعثر خططها ومشاريعها، وقد أولى الخبراء والمهتمون بالشأن الإداري في العالم هذه القضية أهمية بالغة، لما لها من أثر كبير على مستقبل الخطط التنموية التي يجب ألا يرتهن سيرها ونجاحها بأفراد محدودين؛ متى ما تركوا مواقعهم لأي سبب من الأسباب تكون هذه الخطط والمشاريع عرضة للفشل، بسبب إسناد الأمر إلى غير أهله لعدم وجود البديل الجاهز والقادر على تسييرها بكل كفاءة واقتدار.

المطلب السابع: الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغيرات التي تصب في صالح المؤسسة أي الإبداع المستمر:

تمثل القيادة في منظمات الأعمال تحدياً مستمراً وعنصراً فاعلاً في النجاح أو الفشل، إن للقيادة دور مهم في خلق مجتمع معرفي إبداعي، وبالتالي فإن القادة الإداريون الناجحون هم رموز المجتمع وعليهم الاتصاف بمجموعة من الخصائص من أهمها:

١ - الجرأة والتحدي لتبني الأفكار، أي أن يكون مفكراً استراتيجياً شمولياً ولديه القدرة على فهم العلاقات المتداخلة بين القوميات والثقافات والاقتصاديات المعاصرة عند ممارسة التخطيط والتنفيذ.

٢ - إتقان التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والتنبؤ التكنولوجي، ومعرفة اتجاهات تطوره واستخدامه في خلق ميزات تنافسية.

٣ - القائد الملهم هو الذي يجتذب العاملين الماهرين إلى منظمته "مؤسسته" ولديه القدرة على إلهامهم وتحفيزهم لأداء أعمالهم من خلال بناء ثقافة منظمية متميزة.

---

(١) انظر موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح للتنمية البشرية - التنمية الإدارية - القيادة الإدارية.

٤ - القائد نموذج في سلوكه الأخلاقي يتصرف دائماً ضمن إطار أخلاقي، ويضع معايير أخلاقية عالية مع بناء ثقافة منظمية داعمة للأخلاق والمسؤولية الاجتماعية[١].

٥ - يراعي مبادئ الإبداع والممارسات التي تؤثر في الإبداع مثل:

أ - إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح.

ب- الاعتناء بتنمية الأفراد ورعايتهم "فهم مصدر قوة المنظمة" ورعايتهم تجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

ج- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.

د- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل يؤدي إلى تنمية القدرة الإبداعية وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.

هـ- تحويل العمل إلى شيْء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.

و- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً. وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتحفيز الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة أهداف المنظمة، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى القائد الإداري الناجح أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحريك لكي يصنع أفرادا مبدعين بالفعل ومن منظمته كتلة خلاقة.

ز- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يضعها القائد في البال، ويعرضها بين آونة وأخرى للمناقشة فكثير من الأفكار الجيدة تتولد على مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطي المقدرة على تنفيذها.

---

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص ٥٠ -٥١ بتصرف.
للمزيد انظر كتاب الإدارة - للأستاذ حيان الحسيني - مرجع سابق - ص٤٥ -٤٦.

ح- إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف. إن التغيير بحاجة إلى همة عالية ونفس جديد خصوصاً وأن الجديد مخيف لأنه مجهول المصير، والابتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة، لذلك فمن المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنظمة، كما أنها ستجعلهم في محط الرعاية الأكثر ولاحترام الأكبر[1].

وأخيراً: على القائد أن يسأل نفسه ما الشيء الذي يجرؤ أن يحلم به إن كان يعلم أنه لن يفشل؟

إلى القائد: كن هادئاً عند الشدائد ومتماسكاً عند مواجهة المخاطر والصعوبات. اعلم أن أول صفات الشجاعة هي أن تبحر بلا ضمانات، والصفة الثانية هي القدرة على أن تصبر عندما لا يوجد نجاح على مرمى البصر. ولكي تدفع الآخرين للأداء المتميز اجعلهم باستمرار يشعرون بأهميتهم وقيمتهم وقيمهم. إن من سمات وخصائص الشخصية المبدعة: ١- الذكاء. ٢ - الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه. ٣ - أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة. ٤ - القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر. ٥ - القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع. ٦ - لديه علاقات اجتماعية واسعة ويستفيد من آراء الآخرين. ٧ - الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، كالشجاعة عند طرح أفكار لم يتم طرحها من قبل. ٨ - يميل المبدعون إلى الفضول وعدم الرضا عن الوضع الراهن[2].

إن من معوقات الإبداع (الخوف من الفشل - تجنب المخاطر - الاعتياد على الأمور - عدم توافر الحرية - مقاومة التغيير - انخفاض الدعم الجماعي - فقدان التحفيز - التوبيخ العلني - العقاب في حال الفشل.

---

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص ٥٠ -٥١ بتصرف. للمزيد انظر كتاب الإدارة - للأستاذ حيان الحسيني - مرجع سابق - ص٤٥ -٤٦.

(٢) انظر المرجع السابق - كتاب الإدارة للحسيني - ص٤٣.

المبحث الثالث- واجبات القائد

(تجاه نفسه –تجاه مرؤوسيه – تجاه المنظمة)

بشكل عام هناك واجبات يجب على القائد تحقيقها وإتباعها، حتى يتمكن من قيادة شأنه بشكل أفضل، كما أن له حقوق يجب توفيرها له ليتمكن من إدارة شأنه بكل أريحية.

المطلب الأول: واجبات القائد:

إن تحقيق فعالية القيادة في المنظمات تتطلب واجبات من القائد نحو مرؤوسيه وحقوقاً للقائد عليهم. وتتعدد وجهات النظر في واجبات القائد وفقاً لنوع المنظمة أو المؤسسة التي يعمل فيها القائد. وفي جميع الأحوال فان على القائد اتباع المبادئ التالية لمعرفة واجباته والقيام بمسؤولياته: ١- أن يعرف عمله. ٢- أن يعرف نفسه ويبحث عن تحسينها. ٣- أن يعرف رجاله ويعمل على رعاية شؤونهم. ٤- أن يجعل رجاله على علم ودراية ومعرفة بما سيقومون به في جميع مراحل العمل. ٥- أن يكون القائد قدوة ومثلاً أعلى لهم. ٦- أن يتأكد أن المهمة المطلوب تنفيذها مفهومة، وأن يجعل أوامره حاسمة ومقبولة وأن يشرف على تنفيذها. ٧- أن يدرب رجاله على العمل كفريق. ٨- أن يجعل قراراته حاسمة وسليمة وفي الوقت المناسب. ٩- أن يبحث عن المسؤولية ويتولى تنميتها بين معاونيه. ١٠- أن يستخدم قيادته طبقاً لقدراته. ١١- أن يتحمل مسؤولية أعماله ولا يتهرب منها[1].

وعلى هذا الأساس كان لا بدّ من الإشارة إلى واجبات القائد الشخصية (تجاه نفسه)، وعلاقته بالأفراد (واجباته تجاه المرؤوسين)، وعلاقته بالمؤسسة (المنظمة) التي يعمل فيها.

أولاً: واجبات القائد تجاه نفسه:

على القائد أن يتمتع ببعض الصفات الذاتية وأن يراعي بعض الأمور العملية للارتقاء بنفسه ولرفع كفاءته النفسية والجسمية ليحقق الغاية المرجوة من توليه القيادة، فعليه مثلا تنمية مهاراته الذاتية والفنية وثقافته العامة وتثقيف ذاته، وتنمية مهاراته العلمية والحياتية التي يمكن أن تكون وثيقة الصلة بتخصصه وذلك بما يتوافق مع التطور المتلاحق، وأن

---

(١) انظر موقع مقاتل من الصحراء- www. Moquatel. com.

يكون على معرفة بخصائص النفس البشرية وكيفية التعامل مع نفسيات عدد كبير من الناس وبالتالي كسب ثقتهم ومحبتهم لتكون قيادته لهم إقناعية وليست إرغامية، وذلك عن طريق الإطلاع وقراءة الكتب والمراجع المفيدة أو الالتحاق بالدورات والورش التدريبية التي تعزّز من قدرات القائد في هذا الجانب.

وبالإضافة إلى ذلك عليه أن يعتز بقيادته ويراعيها في جميع أعماله ولا يسلك سلوكاً يحطّ من شأن هذه الرتبة. ويجب على قوله أن يطابق فعله، ويبتعد هو نفسه عن الممارسات التي تخالف الأخلاق الحميدة. وأن يعلن عن الحق ويظهره قدر المستطاع فإذا شاهد مخالفة من فرد فعليه بالنصيحة ثم التنبيه وبعدها يأتي القول الصريح والنهي عن المخالفة[1].

ثانياً: واجبات القائد تجاه مرؤوسيه: علاقة القائد بالأفراد (المرؤوسين):

١ - اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد وسلامتهم.

٢ - تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.

٣ - تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخذيل.

٤ - العدل بين الأفراد في المعاملة، وإسداء النصح لهم دوماً.

٥ - المشاورة.

٦ - إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.

٧ - إعداد قادة المستقبل[2] وهو واجب عظيم من واجبات القيادة عامة والقائد المباشر خاصة.

٨ - معرفة القائد بطبيعة أفراده وخصائصهم للاستفادة من طاقاتهم ووضع كل منهم في المكان المناسب.

٩ - إسداء النصح لهم فيما يتعلق بعملهم وتعاملهم وما ينفعهم في ذلك وبذلك تتوثق أواصر المحبة والألفة بينهم، فعلى القائد أن يرشد الأفراد وينصحهم إلى الأفضل،

---

(١) انظر Moquatel. com موقع مقاتل من الصحراء - www.

(٢) مهارات القيادة وصفات القائد - مرجع سابق - ص١١.

ويشجعهم على تحقيق أهدافهم. النصح لهم: قال رسول الله: «الدِّينُ النَّصِيحَةُ لِلَّهِ وَلِرَسُولِهِ وَلأَئِمَّةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ»[1].

١٠- التقييم: فمن واجبات القائد أن يحسن تقييم الأفراد، ويأخذ بالاعتبار مراعاة الفروق الفردية لكل فرد منهم.

١١- الواقعية أي رؤية الأعمال الحسنة والأعمال السيئة وليس النظر إلى الموضوع من وجهة واحدة، لهذا يجب على القائد أن يكون منصفاً في التحكيم.

١٢- يجب على القائد أن يشجع أفراده على الأعمال الحسنة ويكافئهم، وفي المقابل يجب عليه الوقوف أمام الأفعال السيئة وإيجاد الحافز السلبي المناسب لهم حتى لا يتكرر ذلك مع مراعاة بعض النقاط التربوية وأهمها:

أ - المساواة في التشجيع والعقوبة

ب- الاعتدال: أي لا الإفراط في العقاب ولا التفريط في الجزاء، فالعقاب يجب أن يكون بقدر المخالفة، والتشجيع بقدر العمل الحسن.

١٣- التعاطف معهم قيل في وصف القائد الناجح إنَّه القائد الذي يفكِّر في مرؤوسيه، ويهتمّ بهم، ويتعاطف معهم، ومن لا يهتم بهم، فقد حكم على نفسه بالفشل.

بما أن القائد هو بمثابة الأخ العطوف للفرد، وبينهما قرابة عاطفية، لذا يجب إظهار المحبة لتقوية هذه القرابة. فعلى القائد أن يتقرب من الأفراد ويتعامل معهم برفق وبأسلوبٍ مصحوب بالمحبة والعطف، ويسأل عن أحوالهم ويهتم لمشاكلهم.

١٤- الواقعية: أي رؤية الأعمال الحسنة والأعمال السيئة وليس النظر إلى الموضوع من وجهة واحدة، لهذا يجب على القائد أن يكون منصفاً في التحكيم.

---

(١) صحيح البخاري، كتاب الإيمان، باب الدين النصيحة ١/٣٠.

قال الحافظ في شرح الحديث: (قوله: «الدين: النصيحة» يحتمل أن يحمل على المبالغة ، أي معظم الدين النصيحة وقد وردت الآثار عن النبي ﷺ في وجوب نصيحة القائد لمرؤوسيه، منها قوله ﷺ: «ما مِنْ عَبْدٍ يَسْتَرْعِيهِ اللَّهُ رَعِيَّةً يَمُوتُ يَوْمَ يَمُوتُ وَهُوَ غَاشٌّ لِرَعِيَّتِهِ إِلا حَرَّمَ اللَّهُ عَلَيْهِ الْجَنَّةَ»، صحيح مسلم، كتاب الإيمان، باب استحقاق الوالي الغاش لرعيته النار ٢/٣٤٤ حديث رقم ٣٦١.

١٥ - تكريم الكفاءات منهم.

١٦ - مراعاة الظروف الخاصة بهم: ينبغي للقائد مراعاة الظروف الإنسانية لمرؤوسيه، فقد تعرض لبعضهم حالات تمنعهم من القيام بواجبهم جزئياً أو كليًّا، فيتخذ الإجراء المناسب لكلِّ حالة.

١٧ - توضيح الأهداف لهم: يعد وضوح الهدف في ذهن المرؤوس من أي عمل سيقوم به سبباً قوياً في رفع روحه المعنوية، وإقدامه على هذا العمل بنشاط وحيوية بل والدفاع عنه.

١٨ - المحافظة على أرواحهم وحقوقهم[١].

١٩ - العدل بينهم: والعدل يشمل كلَّ نواحي الحياة، ويقصد به: أن يكون القائد منصفاً في معاملته مع جميع المرؤوسين، فيعاملهم بروح المساواة، وعدم المحاباة، بمنحٍ منه، أو فرض عقوبةٍ، ونحو ذلك فبالعدل يملك القائد قلوب عناصره ومرؤوسيه فيبادروا إلى تنفيذ أوامره.

٢٠ - مراعاة الظروف الخاصة بهم: ينبغي للقائد مراعاة الظروف الإنسانية لمرؤوسيه، فقد تعرض لبعضهم حالات تمنعهم من القيام بواجبهم جزئياً أو كليًّا، فيتخذ الإجراء المناسب لكلِّ حالة[٢].

ثالثاً: واجبات القائد تجاه المنظمة (علاقة القائد بالمؤسسة (المنظمة) التي يعمل فيها):

ينظر المدير الفعال "القائد" إلى المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم، ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين أجزائها. ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة، وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى، وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو، والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعا. كما يتفهم المدير الفعال "القائد" البيئة المحيطة بمنظمته - اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ...الخ. ويتعرف على

(١) واجبات القائد- عن مقالة كيف تقيم أفراد الفريق للدكتور نبيه جابر.
http://drnabihagaber.plogspot.com.

(٢) انظر المرجع السابق.

تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة، وتفاعل المنظمة معها وتأثيرها عليها. إن المنظمات والأجهزة اليوم جزء لا يتجزأ من نسيج المجتمع، ولا بد من فهم العلاقة بين الطرفين حتى يتم الوصول إلى أكفأ الطرق التي تعود على الطرفين بالفائدة. كما ينظر" القائد "المدير الفعال للعاملين من منطلق إيجابي، ويحسن الظن بهم ويعتقد أن عندهم طاقات وقدرات، وأن من المهم اكتشاف هذه القدرات حتى يمكن تنميتها وصقلها وتوجيهها الوجهة المناسبة. وبالتالي فهو يحيد عن النظرة التقليدية للطبيعة البشرية والتي كانت تسرف في التشاؤم وتسيء الظن بالعاملين. ولا ينساق كذلك وراء النظرة المسرفة في التفاؤل والتي تعتبر الناس جميعا ممتازين. يوجه المدير الفعال اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر، وعليه أن يحل التناقض -الحقيقي أو الوهمي- بين مصلحة العمل ومصالح الأفراد. ويحاول بقدر الإمكان دمج الأهداف والمصالح في قالب متكامل، بحيث يتحقق صالح العمل من خلال إشباع حاجات الأفراد، وتتحقق أهداف هؤلاء من خلال الأداء الجيد للعمل[1] تنفيذ السياسة العامة للمنظمة،

يرى ديسلر جاري أن من واجبات القائد: ١- التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه. ٢- استثمار الزمن (استثمار المستقبل). ٣- أن تكون أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة. ٤- تنمية وتطوير مرؤوسيه. ٥- تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صالحه. ٦- تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين. ٧- الرقابة لعدم الوقوع في الأخطار مستقبلاً. ٨- يعالج الصراعات التنظيمية بالمواجهة والفهم والإدراك الترشيدي. ٩- معرفة سبب الخطر لديه، وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء نية[2]. ينظر المدير "القائد" إلى المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم، ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين أجزائها. ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة، وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى، وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو، والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعاً.

---

(١) عبد الوهاب، على محمد، "مقدمة في الإدارة". معهد الإدارة العامة، ١٩٨٢، ص ١١٤-١١٨.

(٢) ديسلر جاري- أساسيات الإدارة- المبادئ والتطبيقات الحديثة- دار المريخ للنشر- الرياض- ١٩٩١م- ص٥٥١.

يتفهم القائد الفعال البيئة المحيطة بمنظمته- اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ...الخ. ويتعرف على تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة، وتفاعل المنظمة معها وتأثيرها عليها. إن المنظمات والأجهزة اليوم جزء لا يتجزأ من نسيج المجتمع، ولا بد من فهم العلاقة بين الطرفين حتى يتم الوصول إلى أكفأ الطرق التي تعود على الطرفين بالفائدة.

يوجه المدير الفعال اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر، وعليه أن يحل التناقض -الحقيقي أو الوهمي- بين مصلحة العمل ومصالح الأفراد. ويحاول - بقدر الإمكان دمج الأهداف والمصالح في قالب متكامل، بحيث يتحقق صالح العمل من خلال إشباع حاجات الأفراد، وتتحقق أهداف هؤلاء من خلال الأداء الجيد للعمل.

ينظر المدير الفعال للعاملين من منطلق إيجابي، ويحسن الظن بهم ويعتقد أن عندهم طاقات وقدرات، وأن من المهم اكتشاف هذه القدرات حتى يمكن تنميتها وصقلها وتوجيهها الوجهة المناسبة. وبالتالي فهو يحيد عن النظرة التقليدية للطبيعة البشرية والتي كانت تسرف في التشاؤم وتسيء الظن بالعاملين. ولا ينساق كذلك وراء النظرة المسرفة في التفاؤل والتي تعتبر الناس جميعا ممتازين.

١ - يستخدم المدير الفعال (القائد) أسلوب الفريق في تعامله مع مرءوسيه. ومن خصائص هذا الأسلوب ما يلي:

- النظر إلى العاملين كمجموعة متكاملة، وليسوا أفراد متفرقين.
- الاهتمام بقدرات العاملين - الحالية والمستقبلية- والتي تكمل بعضها بعضاً.
- اتخاذ القرارات لا يكون فرديا في كل الأحوال، وإنما تشرك الجماعة في بعضها، وتعطي آراء أعضائها ما تستحق من اهتمام.
- النتائج مسؤولية الجميع، والأهداف متكاملة، والكل يسير نحو غاية واحدة
- تقويم الأداء يتم على أساس موضوعي، قوامه مساهمة كل عضو في تحقيق الغاية المقصودة، وتوجيه الاهتمام لأداء الحالي والمستقبل كذلك.

٢ - ينظر المدير الفعال إلى التنظيم غير الرسمي على أنه شيء طبيعي وحق للعاملين، فيشجع العلاقات غير الرسمية بينهم، ويعتبر نفسه عضواً معهم إلى جانب أنه قائد لهم. ويتفهم تأثير التنظيم الرسمي على علاقات مرءوسيه، وتأثير هذه العلاقات على العمل، ويحاول أن يوجد توازناً بناء بين الجانبين الرسمي وغير الرسمي.

٣ - لا يرفض المدير الفعال (التراع) بين العاملين، ويعتبره شيئاً واقعيا يحدث نتيجة الاحتكاك المستمر في العمل اليومي. ولكن النقطة الهامة عنده هي كيفية توجيه التراع إلى مصلحة العمل والعاملين كجعله مثلا وسيلة للتنافس والتسابق للجودة وتحسين الأداء ومع ذلك يكون المدير حازماً أو قاسياً عند الضرورة - عندما يحدث التراع بين الأفراد آثار سلبية.

٤ - لا ينظر المدير الفعال إلى السلطة بمفهومها الرسمي، ولا يعتبرها صوتاً يتهدد به المرؤوسين. ولكنه يرى في السلطة حقا لإعطاء الأوامر، يقابله قبول المرؤوسين واقتناعهم بهذه الأوامر. لذلك تجده يستخدم (التأثير) أكثر من السلطة الرسمية في الحصول على طاعة المرؤوسين والتزامهم. ولا يلجأ إلى استخدام الجانب السلبي للسلطة، أو قوة العقاب إلا عند الضرورة. وهو بدلا من ذلك يكثر من الحوافز الإيجابية[١].

٥ - يعالج المدير الفعال أخطاء المرؤوسين بأسلوب بناء، يبدأ بتحديد الخطأ الذي حدث وقياس حجمه ومداه، والتعرف على أسبابه، والتعاون مع المرؤوسين لعلاج هذه الأسباب وإشراكه في اختيار العلاج المناسب وتنفيذه ومتابعته، للتأكد من أن الخطأ قد عولج، واتخاذ الدرس اللازم لتفادي حدوث مثله فيما بعد[٢].

٦ - ولكي يدير المدير الفعال فريق العاملين، فإنه يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف. والذي يعتمد على المشاركة الإيجابية بين المدير والمرؤوسين. ومن ثم فإن لكل من الطرفين دوراً هاماً يؤديه بتناسق وتكامل مع الدور الآخر. وينتشر الالتزام بالتنفيذ، وتوضع قياس الأداء على أسس موضوعية واقعية متفق عليها من جانب المدير ومرءوسيه.

---

(١) عبد الوهاب، على محمد، "مقدمة في الإدارة". معهد الإدارة العامة، ١٩٨٢، ص ١١٤-١١٨.

(٢) عبد الوهاب، على محمد، "مقدمة في الإدارة". معهد الإدارة العامة، ١٩٨٢، ص ١١٤-١١٨.

٧- يمتلك المدير الفعال مهارات هامة، تنمي وتصقل وتخضع للتطوير المستمر. وهي المهارات الفنية المتعلقة بعمله وقدرته على اتخاذ القرارات محل مشكلات العمل. والمهارات الإنسانية التي تنصب على الاتصالات والعلاقات والتفاعل مع الآخرين والمهارات التنظيمية والإدارية التي تختص بالإطار الكلي الذي يربط الإدارة التي يرأسها المدير بالإدارات الأخرى. والمهارات الفكرية التي تتلخص في القدرة التحليلية والاستعداد للتغير والتغيير.

٨- يعمل المدير الفعال على استغلال الموارد المتاحة إليه والتشغيل الاقتصادي الأمثل لها، الذي يعني الإفادة من طاقاتها القصوى. تستوي في ذلك الموارد المالية والمعلومات وفوق كل ذلك العنصر البشري- وهو المرؤوسون الذين يعملون تحت قيادته، على اختلاف تخصصاتهم ومهاراتهم ودوافعهم.

٩- ينظر المدير الفعال إلى الوقت على أنه عنصر هام يجب استغلاله -كبقية الموارد استغلال أمثل استغلال-. فهو يعرف كيف يوزعه على الأنشطة المختلفة - طبقاً لأهمية هذه الأنشطة وأولويتها ودرجة السرعة المطلوبة فيها. ويستفيد المدير الفعال من كل الأوقات التي يقضيها في عمله. فينظر إلى الماضي على أنه مصدر للخبرات والتجارب، ويربطها بالحاضر، ليستثمر المعرفة المحصلة منها في المستقبل فيتوقع الفرص وينشط لاقتناصها، ويتوقع المشكلات ويتأهب لمواجهتها وعلاجها.

١٠- يهتم المدير الفعال بالقدرات الإبداعية للعاملين، ويعرف أن هذه القدرات يمكن تعلمها وتنميتها وصقلها، فيبحث عن أنسب الطرق التي يمكن لمرءوسيه من خلالها أن يكتسب القدرات الإبداعية - سواء بالتدريب في برامج معينة أو بالممارسة اليومية للعمل والاشتراك في حل مشكلاته.

١١- يهتم المدير الفعال بالتطوير الذاتي، فهو يقرأ ويحلل ويناقش ويجرب ويذهب للمؤتمرات والندوات، ويطرق كل باب فيه زيادة للمعرفة الإدارية وتنمية المهارات وتنمية للمهارات القيادية. فله إذن أهداف شخصية يحققها من خلال عمله وتنعكس على عمله أيضاً. ويستطيع أن يكتسب -بمجهوده المستمر نحو التطوير-

الخصائص التي تتميز بها الشخصية الناضجة مثل المرونة والقدرة على التكيف، والرقابة الذاتية والاستقلال والمبادئة وفهم الآخرين وتحمل أخطائهم، واحترام النفس وتقدير الآخرين.

واجبات ومسؤوليات قائد الفريق:

قائد الفريق لديه عدد من المسئوليات والواجبات التي عليه تنفيذها بدقة[1].

قائد الفريق هو أكثر من مجرد نقطة اتصال للحصول على اقتراحات أو الرد على الاستفسارات. مسؤولياته تغطي نطاقا واسعا، ومن خلال وظيفة يقدم خدمه مفيدة لكلا الإدارة العليا وأعضاء الفريق على حد سواء. واجباته متنوعة، بدءا من الحفاظ على معنويات الموظفين وصولاً لاتخاذ القرارات لمساعدة تنفيذ وحل مشاكل العمل

الاتصال: من واجبات قائد الفريق أن يوصل رؤية المنشأة وأهدافها للفريق، والتأكد من أن أعضاء الفريق استوعبوا ذلك بشكل واضح، وضمان أن الجميع يدرك الأدوار والمسؤوليات الفردية التي خصصت لهم. من مسؤولية قائد الفريق أيضا خلق جو من الثقة والتواصل المفتوح، من خلال تحسين روح الفريق. عليه أيضاً أن يكون نقطه الاتصال، فقد تكون هناك حالات حيث يكون لدى أعضاء الفريق أسئلة أو اقتراحات يودون التعبير، وقائد الفريق من شأنه أن يوفر نقطة اتصال إما بالإجابة على الأسئلة أو رفعها للإدارة العليا لمزيد من المناقشة. عليه أن يعود بعد ذلك بالمعلومات من الإدارة بقرار أو الإجابات بشأن الأسئلة التي طرحت.

إعطاء القدوة: قائد الفريق عليه مسؤولية إعطاء القدوة للفريق على كيفية العمل بفعالية وتنفيذ المهام بكل حماس والتزام. عليه أن "ينفذ ما يقوله"، عليه ضمان أن سلوكه يتماشى مع الطريقة التي يقولها الفريق لأداء عملهم. يجب أن يكون مثالاً يحتذى به. إذا كنت تأمل أن تبعث الثقة، ولتكسب احترام الفريق، فمن المهم أن تتصرف بالسلوك الذي تأمل أن تراه من أعضاء فريقك. أن تكون مثالاً جيداً من الضروريات عند قيادة

---

(١) واجبات القائد- بتصرف عن مقالة بعنوان (كيف تقيم أفراد الفريق) ل. د. نبيه جابر.

http: //dr.nabihagaber.Blogspot.com

الآخرين، ليس فقط لتؤسس مستويات ومعايير التوقعات، ولكنه أيضاً يلهم الآخرين السير على خطاك نحو الانجازات. القيادة ليست مجرد معرفة الشيء الصحيح لتقوله، بل عن معرفة وتقديم الإجراءات الصحيحة لمصلحة الفريق.

تنمية الأفراد: سوف يحتاج الموظفين لدرجة معينة من التدريب لتعزيز وتنميه وتحسين مهاراتهم. من واجب قائد الفريق تحديد المناطق التي يشعر أن الفرد يحتاج لتحسينها، ويحدد الدورات الملائمة التي يجب أن يتلقاها الفرد:

اتخاذ القرارات: من المسؤوليات الهامة لقائد الفريق هي اتخاذ القرارات التي تساعد المنشأة على تحقيق أهدافها. للقيام بذلك، قد يرغب قائد الفريق استشارة أعضاء الفريق من خلال إجراء مناقشات متعمقة، أيضا مسؤولية القائد ضمان تركيز جميع المناقشات أن تكون منتجه، مما يؤدي إلى اتخاذ القرار.

التحفيز: قائد فريق لديه مهمة تحفيز الفريق للعمل نحو الهدف، ورفع الروح المعنوية أن وجدت منخفضة وتحديد لماذا الروح المعنوية منخفضة، واتخاذ إجراءات لإصلاح أي مشاكل مسببه لذلك. ارفع رأسك لأعلى. كقائد، يجب أن يكون لديك قلب بقدر ما يكون لديك عقل يفكر. بينما بالتأكيد أن وجود إستراتيجية يعتبر شيء هام جداً عند قيادة الآخرين، لكن من أكبر الفرص لتحفيز فريقك، هو إظهار موقفاً قوياً إيجابياً. أنه عملك أن تلهم فريقك وتجعله متحمس لما ينتظره من عمل. موقفك كزعيم يحدد النتيجة التي ستحصل عليها من تحفيز فريقك.

مكافأة الموظفين: ويجوز لأعضاء الفريق الذين يشعرون بأنهم قدموا مساهمة جيدة للمنشأة، ولكن لا يتم الاعتراف بحجم جهودهم يشعروا بأنهم لم تقدر قيمتهم وسيعاني من ضعف المعنويات. وينبغي أن يقدم قائد الفريق مكافأة لموظفيه للعمل الجيد أو مساهمة بارزة في المنشأة باستمرار. سيؤدي هذا إلى تعزيز الروح المعنوية ومساعدتهم ليشعرون أنهم جزءاً من الفريق.

التوجيه: تحديد المسار. واحدة من أهم أدوار القيادة هو تحديد مسار العمل الذي سيتبعه فريقك، وكذلك وضع أهداف واقعية للإنجاز على طول المسار. قبل أن يتمكن

الفريق من تحقيق أشياء عظيمة، يجب أولاً أن يحدد القائد اتجاه الفريق وتوصيل هذا الاتجاه للفريق. دون التوجيه من القيادة، سوف يؤدي إلى مشاكل على الطريق، مما يؤثر على الأداء والتنظيم والاتصال والتحفيز و، في نهاية المطاف، فعالية الفريق.

التفويض: شجع فريقك للقيام ببذل أفضل ما لديهم ثم خطوه للخلف، وراقبهم ودعهم يتألقوا في ما يفعلوه. القائد الجيد يعرف متى يقود ومتى يفوض العمل إلى فريقه. الثقة في قدرة فريقك للقيام بعملهم هو جزء مهم من القيادة. والمشكلة في تفويض مقيد هو أنه لا يشجع فريقك في الارتفاع إلى مستوى الحدث. لا تخبر الفريق كيف يؤدى العمل. قل له ما عليه عمله واتركه يختار كيف يؤدى العمل، أن براعتهم في التنفيذ ستكون مفاجأة لك[1].

(١) واجبات القائد- بتصرف عن مقالة بعنوان (كيف تقيم أفراد الفريق) ل. د. نبيه جابر.

http://dr.nabihagaber.Blogspot.com

المبحث الرابع- وظائف القيادة [1]

هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها القيادة ومن أهمها:

١ - **التخطيط**: ويقصد به تحديد الأهداف، ورسم السياسات، ووضع البرامج على ضوء الاحتمالات المستقبلية. ويتطلب ذلك من القائد سعة الأفق وبعد النظر وحسن الاختيار بين البدائل المحتملة، ووضع الخطة التي تكفل تحقق الأهداف.

٢ - **التنظيم**: هو الجمع بين مختلف الوسائل المادية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك، وترتيبها أحسن ترتيب ممكن، وتحديد مسئولية المرؤوسين وسلطاتهم بصورة دقيقة وتحفيزهم على العمل.

٣ - **التوجيه**: هو نشاط القائد المستمر والمتعلق بإرشاد المرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، ومتابعة تنفيذها على الوجه المطلوب، وتوجيههم نحو العمل الصحيح، ومنع السلوك الذي يسئ إلى المنظمة

٤ - **الرقابة**: وتعني اهتمام القائد بالرقابة على تنظيمه، وسرعة حل ما يحدث من خلافات ومنازعات، والتصدي بحزم لكل ما يحدث من مشاكل قد تعيق تحقيق الأهداف[2]:

---

(١) علي محمد إبراهيم كردي، الإدارة والقيادة، ط١، وادي النيل للتنمية البشرية، القاهرة- ٢٠١١م. ٢. رجب عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة- ٢٠٠٦ م. ٣. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، ب ط، وكالة المطبوعات، الكويت- ١٩٧٩ م. ٤. عادل حرحوش ومؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، جدار للكتاب العالمي، عمان- ٢٠٠٦ م. ٥. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، ب ط، مؤسسة المدينة للصحافة، جدة- ١٩٩٣ م. ٦. رفعت محمد جاب الله، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، ب ط، بل برنت، القاهرة- ١٩٨٨م.

(٢) القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال- المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية- ٢٣-٢٠١٠/١١/٢٤- جامعة العلوم الإسلامية الماليزية- كلية القيادة والإدارة- إعداد د. عقيل أبو بكر غليون- ود. محمد يوسف خالد. انظر المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية- وظائف القيادة www.hrdiscussion.com.

٥ - **التحفيز**: يجب أن يحرص القائد على حق أداء مرؤوسيه، حتى يمكن تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية، لذلك فهو يسعى دائماً إلى وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية، فالقدرة على العمل وتوافر المعلومات لدى المرؤوسين لا تحقق وحدها من دون التحفيز الوصول إلى الأداء المتميز وتحقيق الهدف.

٦ - **الاتصالات**: يجب أن يهتم القائد بالاتصال الدائم والمستمر مع كل وحدات التنظيم، وذلك عن طريق تنظيم الاتصالات من أعلى إلى أسفل لإصدار الأوامر، ومن أسفل إلى أعلى لتلقي التقارير، بالإضافة إلى الاتصالات بالوحدات الأخرى.

٧ - **التنسيق**: ينسق القائد بين الوحدات المختلفة وأعضاء التنظيم، ويوجه جميع الاتجاهات الفردية والجماعية في التنظيم نحو تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، ويعمل بصورة مستمرة على تلافي التناقضات بين الحاجات المختلفة بما يحقق مصالح الجميع، على أن يتم في جو من المشاركة التي تتيح للجميع أن يعبروا عن آرائهم ويسهموا بجهدهم في تحقيق الهدف.

٨ - **اتخاذ القرارات**: يتخذ القائد القرارات المختلفة، سواء كانت قرارات تتعلق بالأهداف أو طريقة تنفيذها، ووضع إستراتيجية للتغيير في التنظيم وتهيئة المناخ لقبولها.

٩ - **العلاقات العامة**: يجب أن يهتم القائد بإقامة علاقات طيبة متبادلة داخل المنظمة وخارجها، ومعاونة الجماعة التي تعمل تحت رئاسته، وتمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير.

١٠ - **شئون العاملين**: يجب أن يهتم القائد بكل شئون العاملين الذين يعملون تحت رئاسته، ويهتم بتدريبهم سواء أثناء العمل، أو بترشيحهم للتدريب في مراكز التدريب المتخصصة، وترقيتهم أو نقلهم.

١١ - **النشاط المالي**: القائد مسئول عن أداء واجباته في حدود ما لديه من اعتمادات مالية، لذا يجب أن يحسن التصرف فيها ويحدد أوجه الصرف بدقة.

١٢ - **الشورى**: وتعني أن يبني القائد أسلوب ممارسته للقيادة على أساس من المشاركة، والابتعاد عن الأسلوب الاستبدادي، وسلطة الجزاء ما أمكن. كما يجب عدم

تركيز السلطة في يده والعمل على تفويض أكبر قدر منها، وعليه أن يدرك البواعث الإنسانية ويوجهها وفق قيم التنظيم[1].

وتعتمد وظائف القيادة أيضاً على /طبيعة العمل/ وأهداف التنظيم/ ومستوى القائد وما يتمتع به من قدرات وإمكانيات/ وطبيعة الموقف/. أما الأطر العامة كما يرى "برنارد" أحد أشهر وأقدم من قام بتعريف وظائف القيادة حيث رأى أنها مطابقة لعناصر ومبادئ التنظيم كما يلي:

١ - **تهيئة وتنمية وصيانة جهاز اتصال فعال:** وذلك عن طريق بناء هيكل تنظيمي، وتقسيم العمل وتوزيع المهام على أسس سليمة، وصيانة التنظيم الرسمي، وفتح قنوات الاتصال، والرقابة الفعالة ومتابعة الأداء.

٢ - **استقطاب الكفاءات وتوفير الحوافز المناسبة لهم.** وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والمحافظة على الروح المعنوية للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم.

٣ - **صياغة وتحديد أهداف المؤسسة:** وترتيبها هرمياً ليعرف العاملين في كافة المستويات النتائج المطلوب منهم تحقيقها

ومن وظائف القيادة أيضاً في جماعة العمل[2]:

١ - تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.

---

(١) علي محمد إبراهيم كردي، الإدارة والقيادة، ط١، وادي النيل للتنمية البشرية، القاهرة - ٢٠١١م. ٢. رجب عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة - ٢٠٠٦م. ٣. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، ب ط، وكالة المطبوعات، الكويت - ١٩٧٩م. ٤. عادل حرحوش ومؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، جدار للكتاب العالمي، عمان - ٢٠٠٦ م. ٥. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، ب ط، مؤسسة المدينة للصحافة الابتسامة www.ibtesama.com، جدة - ١٩٩٣ م. ٦. رفعت محمد جاب الله، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، ب ط، بل برنت، القاهرة - ١٩٨٨م.

(٢) وظائف القيادة والإدارة - د. نبيه جابر http://drnabihgaber.blogspot.com.

٢ - تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استناداً على ما يتمتع به القائد من حكمه وإدراك.

٣ - توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.

٤ - تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلافي التناقضات بين الحاجات بما يحقق مصالح الجمعية، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.

٥ - وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.

٦ - العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية أو عملاً اجتماعياً أو نشاطاً اقتصادياً أو مبدأ سياسي... الخ.

٧ - تمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير وأمام غيرها من الجماعات بالإضافة إلى هذا التمثيل الرسمي، فإن القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصه.

ومن **وظائف القيادة**: تطوير مستمر - خلق ميزة تنافسية - إدارة أدوات القوة[1].

أ- تطوير مستمر: من وظائف القيادة الأساسية أن تقوم بتطوير نفسها باستمرار، سواء بالقراءة أو النظر والبحوث والتعليم والتدريب المستمر وغيرها. ب- خلق ميزة تنافسية: وذلك بإيجاد فرصة أو قدرة معينة للمنظمة للتغلب على العقبات التي تقف أمامها. ج- إدارة أدوات القوة الثلاث: وهي ١- المال وما يتعلق به. ٢- الإقناع وهو القوة الفكرية المنطقية التي تسمح بإقناع طرف ما بان يخضع لرغبة الطرف الموجه للفكرة. ٣- القوة المادية وما يصب في جانبها من عناصر القوة الصلبة. وهذه العناصر الثلاث تشكل جوهر أدوات القوة التي تستخدم ووراءها تقف الإمكانات المادية والبشرية والمعرفية.

---

(١) انظر مفهوم القيادة في الإسلام- مجلة www.slideshare.net أحمد درويش- ١٩ حزيران ٢٠٠٩.

وظائف القيادة والسلوك القيادي:

عندما يكون سلوك الإداري قيادياً فإن وظائف القيادة لا تخرج عن الأطر التالية:

١ - **التخطيط:** التخطيط للأهداف بعيدة المدى وللخطوات المرحلية في الطريق نحو الأهداف النهائية، وتبعاً لنمط القيادة فقد تتم عملية التخطيط بالمشاركة، أو ينفرد بها القائد، وقد تكون المشاركة من جانب التابعين شمولية وقد لا تتصل إلا ببعض جوانب الخطة مثل اقتراح الوسائل التي يستعان بها على تحقيق الأهداف من جانب الفنيين.

٢ - **المسؤولية عن التنفيذ:** إذ بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه الذي لا يتخلى القائد من المسؤولية.

٣ - **توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات:** حيث تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار والازدواجية ويفضي إلى التكامل في الجهود.

٤ - **المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات:** أن يمتلك القائد سلطة ضبط العمل والتأكد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف، وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل، ومعاقبة حالات الشذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات.

٥ - **المبادأة والابتكار:** بمعنى أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى حيز العمل لدى الجماعة فلا تحسبه مخاوفة خلف قضبان التوازن والاستقرار لذلك على القائد أن يكون على وعي بطبيعة التغيير والتجديد ويسعى إلى كسب تأييد الجماعة للتغيير المقترح، وإضفاء قيمة ملموسة على المؤسسة التي يعملون بها، كما عدم تجاهل القائد قدامى العاملين الذين يمانعون التطوير.

٦ - **تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة:** إذ ينتظر من القائد أن يساهم في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض، واعترافهم

بالسلطات التي لا تكون لكل فرد في الجماعة وهنا يجب تمييز القائد بالذكاء.

٧ - **قدوة ونموذج للعاملين في الداخل وممثل لهم في الخارج:** ترفع كل مؤسسة شعاراً يميزها عن غيرها مثل شعار النخبة، الصفوة، العصرية وحتى لا تكون هذه الشعارات فارغة، يجب أن يكون القائد قدوة ونموذج يحتذي للعاملين في اجتهاده على ترجمة الشعارات إلى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسؤولية وضبطه للعمل، ويمثل القائد جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات والمؤسسات الأخرى التي تربط بها بعلاقات، فيرعى مصالح مؤسسته ويدافع عنها ويحافظ عليها ويكسب ثقة الناسب بها وبمخرجاتها.

٨ - **القائد كسلطة وكوسيط لحل التناقضات:** إن دور القائد في حسم الخلافات في المواقف يستند إلى مخزونه المعرفي واستعانته بذوي الاختصاص، ولكنه لا يسمح للجدل بالاستمرار وإهدار الوقت.

وهو وسيط بين أعضاء مؤسسته حين يتنازعون فيمنع تجاوز حدود الصلاحيات والمسؤوليات، ويبت في المواقف بمقتضى اللوائح التي تحكم نظام المؤسسة. لذلك لا بد من تمتع القائد بحس التدبير، وسعة الأفق، وقوة الشخصية، والاتزان العاطفي، والتوافق النفسي والاجتماعي والاتجاه الإيجابي نحو الناس.

وحتى يستطيع القائد تحقيق الوظائف السالف ذكرها فإنه لابد من أن تتوافر لديه بعض الأمور منها:

١ - أن تكون لديه المهارات والخبرات التي تساعده على فهم العمل الذي يقود.

٢ - أن يكون لديه قدراً من السلطة تمكنه من ممارسة عمله، إذ مهما كانت الصفات القيادية التي يتمتع بها القائد، لا جدوى منها إذا لم يكن يملك من السلطات الرسمية ما يمكنه من إجبار غيره على اتباع ما يراه موصلاً لتحقيق الهدف[1].

---

(١) وظائف القيادة www.annajah.net.

ترجمة: خالد الحر موقع عالم النور http://www.khayma.com

Management The Five Function، وظائف الإدارة الخمس.

٢ - هل أنت فعلاً قائد؟

تابع النقاط التالية ثم احكم على نفسك.. "هل أنت قائد؟".

* هل تستخدم صلاحياتك وتطبق سلطتك؟

* هل يشعر أفرادك بالأمن والقوة إلى جانبك؟

* هل تتميز بحيوية ونشاط دائمين وتضحية كبيرة ومواهب مميزة؟

* هل تتميز بالحضور في كل زمان ومكان؟

* ما هي قيمة الخدمة الاجتماعية عندك؟ وهل تعرف ما هي حاجات الناس من حولك؟

* هل لديك القدرة على التركيز الذهني؟

* هل لديك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات؟

* هل لديك ثقافة أفقية عريضة + امتداد عامودي متخصص؟ قادة الرأي.

٣ - كيف تكون قائد فريق فعال(١):

حتى لو كنت لست قائدا بالفطرة، يمكنك تنميه الخصائص التي يتميز الكثير من القادة الفعالين. من خلال تحديد المجالات التي تفتقر فيها المهارات اللازمة والعمل على تحسينها ومن خلال تعظيم تلك الصفات التي تتجلى فيها قدراتك، قد تصبح الشخص الذي يطلبه الكثيرين للقيادة القوية.

الذكاء هو القاسم المشترك بين القادة العظام: إذا كنت لست متفوق الذكاء، أو لا تعرف مستوى ذكائك، هذا لا يعني أنك لا يمكن أن تقود. الاتجاه نحو التعلم مدى الحياة أمر بالغ الأهمية، لا سيما داخل مجال عملك، على اختلاف نوعيته. أدوات مثل تمارين الذكاء تسمح لك أيضاً بزيادة قدرتك على حفظ المعلومات والاحتفاظ بها على نحو أكثر انتظاماً. باستخدام هذه الأدوات والعمل على تحسين مفرداتك اللغوية يساعد على زيادة فعاليتك الذهنية بشكل عام.

---

(١) مقالة للدكتور نبيه الجابر (كيف تقيم أفراد الفريق) Dr.nabeh-jabber.net.

الانفتاح والتفكير المرن هو أيضاً سمة محورية: إذا كنت على استعداد لمحاولة تجريب نهج جديد في عملك، فإنك أكثر قابليه لتكون قائداً ناجحاً مما لو كنت جامداً في معتقدات وإجراءات وترفض التغيير أو التطوير.

مهارات الأشخاص الممتازة مطلوبة من القادة: يجب أن تكون متبصراً عند التعامل مع الآخرين، وأن تحسن تقييم الحالة المزاجية والاتجاهات وتكون قادراً على التعامل مع أي حالة تنطوي على مسائل حساسة أو القضايا المثيرة للمشاعر. بعض من الكاريزما التي تعزى إلى القادة الفعالين تعتبر نتيجة فرعيه للقدرة على قراءة مرؤوسيهم.

المثابرة هي سمة مهمة للقيادة الفاعلة: هذا قد يعني محاولة عمل شيء بمائه طريقه قبل أن تحصل على نتيجة مرضيه أو تستمر في محاولاتك لتحقيق هدف للوصول إلى أعلى نتيجة بينما يتوقف الآخرين ويستسلمون لليأس.

الاستعداد والقدرة على اتخاذ المخاطر المحسوبة: هذا ينطوي أيضاً على الحنكة في تقييم المخاطر بصورة موضوعية وأن تكون لديه الشجاعة لإجراء تغييرات أو تجديدات والتعامل مع العواقب. بعض القادة لا يستطيع رؤية النتيجة النهائية للإجراءات التي أمر باتخاذها، لكنه ينفذون التغييرات التي يعتقدون هم أنها صحيحة.

● التفكير الإيجابي والدافع في مواجهة الشدائد هو سمة هامة لأي قائد: إذا كنت من القادة الذي تميل أن تقول أشياء لا يمكن القيام بها، تحتاج إلى التغلب على هذا الاتجاه لتحقيق أقصى قدر من الفعالية. الزعيم الحقيقي يتصور النجاح، ويعمل على دفع نفسه والآخرين نحو الهدف ويجعل ذلك ممكناً[1].

(١) المرجع السابق.

المبحث الخامس- حقوق القائد:

كما أنَّ على القائد واجبات يجب عليه القيام بها، فكذلك له حقوق يجب على المرؤوسين تقديمها، وتتمثل هذه الحقوق في جوانب عدة منها[1]:

● **أولاً: السمع والطاعة له بالمعروف:** فمن دونهما لا يكون هناك انضباط، وتصبح الأمور فوضى، فالسمع والطاعة واجبان في كل ما يحبه المرؤوس وما يكرهه في غير معصية لله تعالى. قال تعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ﴾ [النساء: ٥٩] وعن أبي هريرة ﷺ عن النبي ﷺ: «وَمَنْ أَطَاعَ أَمِيرِي فَقَدْ أَطَاعَنِي، وَمَنْ عَصَى أَمِيرِي فَقَدْ عَصَانِي».

● **ثانياً: مناصرته وتأييده والدعاء له:** وتكون بالمشاركة الوجدانية، والمشاركة العقلية والمناصرة باللسان وبالأموال إذا اقتضى الأمر، حتى لو كان قرار القائد وأوامره تخالف ما يرتئيه المرؤوس ويقتنع به.

● **ثالثاً: مناصحته وتسديد رأيه:** القائد ليس معصوماً وهو أحوج ما يكون إلى إسداء النصيحة له، وذلك بإبداء الرأي بإخلاص وأمانة، وبالأسلوب المهذب. الذي يقتضيه الانضباط، وفي حدود معرفة المرؤوس وتخصصه، أي لا يدلي برأيه فيما لا يعلم، ولا يصدر الأحكام في ما يجهل، فالعصر الذي نعيش فيه الآن يتميز بخاصتين هامتين (المعلومات والتخصص). فلا بد إذاً بأن للمرؤوسين خطأ أن يبادروا إلى نصح القائد بأدب جم، ودون تعال واستنكار فلربما نفرت النفس من الأسلوب الغليظ ولو كان صواباً.

● **رابعاً: الالتزام برأيه النهائي:** وتنفيذ أوامره فحق القائد أن يتوصل إلى القرار النهائي سواء كان عن اقتناعه الشخصي أو بعد مشورة أهل الخبرة ممن حوله، فهو يأخذ القرار ويلزم تابعيه ومرؤوسيه بتنفيذه، وإن الالتزام بقرار القائد عصمة للمجموعة (لفريق العمل) من الوقوع في التفرقة والتشتت وبالتالي الفشل والضياع.

---

(١) مهارات القيادة وصفات القائد- د. أحمد عبد المحسن العساف- مرجع سابق- ص١٦. كذلك انظر موقع مقاتل من الصحراء- بحث واجبات القائد وحقوق القائد. www. Moquatel.com.

● **خامساً: الالتزام بفريق العمل الذي كونه:** ويقصد بفريق العمل مجاميع العاملين -يتفاعلون بشكل منتظم، ويتابعون إنجاز أهداف مشتركة- كذلك هو العمليات الخاصة بإنجاز أهداف مشتركة من قبل أشخاص يعملون مع بعض[1] إن القائد الناجح هو الذي يجعل من الأفراد فريقاً يجمعه هدف موحد، وسلوكيات تجد القبول والالتزام من الجميع، وثقة تربط كل فرد بالآخرين، وتربط الفريق بالمنظمة أو الشركة ككل. وإن تواجد القائد مع الفريق، يستهدف بالدرجة الأولى، تمكين أعضاء الفريق من المشاركة في الآراء، والتوجهات، والمشاعر، بغرض الحصول منذ بداية تكوين الفريق على نوع من الاتفاق. ومن هنا يتبلور دور القائد في إدارة أعمال ومناقشات الفريق، والحرص على تحاشي الانزلاق في الأخطاء التي تعيق الاتفاق حول الآراء والتوجهات، وأيضاً حول المشاعر المشتركة يمكننا القول أن القائد داخل فريق العمل يعتبر بمثابة القوة الدافعة للانجاز وذلك من خلال النشاطات والمهام التي يقوم بها، بالإضافة إلى صفاته الشخصية التي تجعل جميع أفراد فريق العمل يتأثرون به ويقومون بما يوكله لهم من مهام من منطلق الاقتناع بها والحرص على أن ينجحوا فيها انطلاقا مما غرسه القائد فيهم من حب للعمل ورغبة في الانجاز والتميز، لذا فمن حق القائد على مرؤوسيه التزامهم بهذا الفريق الذي شكله لإنجاح العمل وتحقيق الهدف المشترك فيما بينهم.

---

(١) انظر المدخل إلى علم الإدارة- د. أسامة نايف الفراج- مرجع سابق- ص١٧٨. فريق العمل: الفريق مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسئوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل. وفريق العمل أو ما يطلق عليه البعض فريق المهمة يعني يعني وجود نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء يتوقف على طبيعة المهمة الموكولة إليه لأدائها وكذلك مقدرة كل فرد من أفراد الفريق على إنجازها.

وقال آخرون: هو جماعة من الأفراد والأعضاء يعملون في مجموعة واحدة، لتحقيق هدف واحد مشترك بينهم، وعلى نحو أكثر تفصيلاً ففريق العمل كما عرفه "مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم، ويعملون سوياً بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة. أروى عبد السلام- ٢٠٠٤- ص١٢.

الفصل الثامن

صناعة القائد

مقدمة:

القيادة صناعة كأي نوع من أنواع الصناعات في حياتنا فهي تتكون من مواد خام تدخل في آلات التصنيع، ثم تتم عملية الإنتاج، فيخرج منتجاً بمواصفات تتناسب مع جودة المواد الخام وقوة الآلات وسلامتها كما يقول الشاعر:

وخير الصناعات صنع الرجال فهم أس نهضتنا والعماد

على الدين والعلم تبنى النفوس وبالجد صرح المعالي يشاد

إن قضية صناعة القادة ليست بالعملية السهلة، خصوصاً وأنت تتكلم على مستوى أمة من الأمم فهي وظيفة تتشارك فيها الأسر والمؤسسات التعليمية وأساتذة الجامعات والتربويين والمشايخ وطلبة العلم، أو بمعنى آخر إن عملية صناعة القادة إذا أردنا أن تكون على مستوى أمة؛ فينبغي أن يصنع المناخ الملائم لذلك، وسنحاول أن نضع علامات في الطريق وإلا فالموضوع يحتاج إلى دراسة مستقلة وبحث مستفيض[1].

وقبل الحديث عن موضوع صناعة القائد ومناهجه ومنهجيته وبرامجه يحسن توضيح بعض المفهومات التي تساعد على فهم هذا البحث: ١ - المنهج -المنهاج والجمع مناهج- الطريق الواضح، ونهج الطريق أي أبانه وأوضحه. والمنهج هو الخطة (يسير وفق منهج محدد أي وفق خطة محددة المعالم)[2] (والمنهج كلمة إغريقية الأصل تعني الطريقة التي

---

(١) صناعة القائد - مرجع سابق - ص ٢٢٣ - انظر موقع www.suwaidan.com.

(٢) المعجم الوسيط - إبراهيم مصطفى - أحمد الزيات - حامد عبد القادر - محمد النجار - ج٢ - ص٨٣٦ - انظر معجم مختار الصحاح ص ٦٨١ ط ١٣٩٨هـ-١٩٧٨م دار النشر مؤسسة علوم القرآن مكتبة النوري. وفي لسان العرب لابن منظور (استنهج الطريق صار منهجاً - الناشر دار صادر - بيروت - ط١ ج٢ ص ٣٣٨.

ينهجها الفرد حتى يصل إلى هدف)[١].

٢ - **المنهجية:** كما يعرفها أحمد فؤاد باشا "علم مناهج البحث" ويعرفها محمد ناصر عارف بأنها "العلم الذي يدرس كيفية بناء المناهج واختبارها وتشغيلها ونقضها وإعادة بنائها[٢]. ويمكن القول بأن المنهجية هي (مجموعة الطرائق والأساليب والقواعد التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الحقيقة في موضوع ما[٣].

والواقع انه لا توجد بشكل صريح منهجية واضحة لبناء قادة المستقبل اللهم محاولة العالم الشهير "وارن بلانك" في كتابه الحديث لعام ٢٠٠١م باسم (مائة وثمانية مهارات للقائد الفطري)[٤] the ١٠٨ skills of natural horn lead rs.

ولكن هذه المنهجية لا تتوافق في كثير من الأحيان مع واقعنا العربي والإسلامي ولا مع قناعاتنا وأفكارنا وقيمنا، ولهذا سنعرض في هذا البحث إلى بعض الرؤى حول منهجية إعداد وصناعة القائد، وفق المحاور التالية:

اكتشاف العناصر القيادية- مبادئ صناعة قائد المستقبل- منهج إعداد القائد- أهم محتويات منهج صناعة القائد- أماكن صناعة القائد- دور المنظمات في صناعة القيادات الإدارية البديلة- إعداد طفل قيادي- توصيات نحو إعداد قادة المستقبل.

أولاً: كيف تتم صناعة القائد؟[٥]

---

(١) بحث في جامعة أمم القرى (المنهج والمنهجية في الإصطلاح)
https ://uqu.edu.sa/page/ar/ ١٠٩٠٤٥ /

(٢) المرجع السابق.

(٣) كتاب تاريخ الحضارات- عدد من المؤلفين منهم "د. أحمد حارم- د. ناديا الغزولي- د. عبد العزيز داوود "وزارة التربية السورية- ط١- ٢٠١٣ ص٢١.

(٤) المرجع السابق ص ٢٦٠. (the ١٠٨ skills of natural horn lead rs).

(٥) أهم المراجع: الدكتور صالح جبران محمد. ١. صناعة القائد، طارق السويدان وفيصل عمرو باشراحيل. ٢. إدارة الأولويات، ستيفن كوفي. ٣. الفاعلية وعوامل تنميتها، د. محمد العبدة. ٤. بين العقيدة والقيادة، محمود خطاب. ٥. ترتيب المدارك وتقريب المسالك، القاضي عياض. ٦. أ. هشام مصطفى. ٧. السيرة النبوية، ابن كثير. ٨. محمد مرعي في كتابه "دليل المديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل". ٩. الدكتور يحيى عبد الحميد إبراهيم في كتابه "التحدّيات الإداريّة وإعداد قيادات المستقبل".

ربما يتفاجئ البعض ويتساءل قائلاً: وهل يمكن صناعة القائد؟ أو ليست القيادة صفة يمتلكها البعض ويُحرم منها الآخرون، وبالتالي من حباه الله نعمة القيادة كان قائداً، وإلا فلا يتعب نفسه ويشق عليها فيأمرها بما لا تُطيق، ويُروضها على ما لا تستطيع.

وهنا ينقسم الناس إلى فريقين: فريق يقول أننا نولد بها، ولعل هذا الفريق يستند على قول وارين بينيس حين يقر هذه القاعدة فيقول: (لا تستطيع تُعلم القيادة؛ القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعلمهم كما ورد).

ولكن في المقابل يأتي الفريق الآخر والذي يرى أن القيادة كغيرها من مهارات الحياة كالمشي، وقيادة السيارة، والكتابة وغيرها يمكن تَعَلُمُها، بل يرى بيتر دراكر عالم الإدارة الشهير أن: (القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك أن تتعلمها)، ويذهب وارن بالك إلى أبعد من ذلك حين يقرر بوضوح أنه: (لم يولد أيٌّ إنسان كقائد: القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية، ولا يوجد إنسان مركب داخليّاً كقائد).

ومما يقطع هذا الخلاف، قول النبي ﷺ: «إنما العلم بالتعلم وإنما الحلم بالتحلم ومن يتحر الخير يعطه ومن يتق الشر يوقه»[1] ففي ذلك دلالة على أن صفات القادة من عفة النفس وعزتها، ومن قوة تحمل النفس وصبرها على الشدائد، يمكن للمرء أن يكتسبها، والطريق إلى ذلك أيضاً يصفه النبي ﷺ في نهاية الحديث ألا وهو طريق التدريب والتعلم. ولا أدل على ذلك من قدرة هذه الرسالة المحمدية، وبراعة هذا القائد الفذ ﷺ في إنشاء مدرسة لتخريج القادة، فتحول صحابة النبي ﷺ من أفراد عاديين يعيش كل منهم في إطار ذاته، ساعياً وراء نجاح شخصه أو قبيلته، فإذا بهم قادة جيوش، وأمراء دول وأمصار، وعلماء وشعراء وأدباء، فأسسوا قواعد الحضارة الإسلامية وأرسوا دعائمه

القيود الثلاث: ولكن صناعة القيادات في مجتمعاتنا الإسلامية تقابلها تحديات عميقة، تحتاج منا إلى أن نتعلم كيف نجتازها، ومن تلك التحديات ما يلي[2]:

---

(١) (١٩/٣٩٥) [رواه الدارقطني في العلل، وحسنه الألباني]، وقال في مجمع الزوائد (١/١٥٤) أخرجه الطبراني في المعجم الكبير.

(٢) صناعة القائد - مرجع سابق - بتصرف.

١ - **حطم القفص**: فكثير من المسلمين يعيشون دون شعور بدورهم في إعادة المجد الضائع، وإنما تلخصت أهدافهم وتمحورت حياتهم حول أهدافهم الشخصية؛ فأصبح المسلم الذي قلده النبي ﷺ الأمانة يوم أن أكمل الله الدين وأتم النعمة، يعيش أسير نفسه ومتطلباتها، أصبح يعيش في جدران الحياة الدنيا ولذاتها.

ولكن من رحمة الله تبارك وتعالى بهذه الأمة الإسلامية أنه مهما مرت عليها من أوقات المحن والإنزواء إلا أنها لا تموت أبداً إذا كان أفرادها لا يزالون يحلمون بالمجد الضائع والمسلوب، ولا شك أن الأمة الإسلامية قد صنعت حضارة شهد لها العدو قبل الصديق، والقريب قبل البعيد، وما قامت الحضارة الغربية إلا على الإرث الإسلامي.

ولقد شاء الله أن يتبدل حال الأمة إلى غير الحال التي طالما عاشته، وتحول المسلمين من قادة العالم إلى أتباعه، ولقد عمل أعداء هذه الأمة على النخر في عظامها حتى تتناسى مجدها الضائع، وترضى بذلها إلا أنها كما قلنا حضارة لا تموت وطالما أن شغاف قلوب أبنائها المخلصين تمتلئ بالحلم والأمل والثقة باسترداد المسلوب والسير على خطى الجيل الأول؛ فإن اليقظة أمرها ليس بالمستحيل، ولكن الأمر يحتاج إلى أن يتبنى هذه الفكرة القطاع العريض من أبناء الإسلام؛ فيهبوا لنفض غبار السلبية والتبعية ويستمدوا من التاريخ طاقة التغيير نحو المستقبل.

٢ - **الكنز الغائب**: فالبرامج المؤهلة لصنع القيادات قد عجت بها الكتب، لكن تبرز المشكلة في الجيل الذي افتقد الفاعلية المطلوبة والإيجابية المرادة للاستفادة من هذه البرامج، وتحويلها إلى أشياء واقعية حية في الواقع فاثاقل الناس إلى أرض الخنوع والسلبية وأدمنوا إلقاء التبعية والمسؤولية على غيرهم، فقد يكون الإنسان ذكياً أو صاحب شهادات علمية رفيعة ولكنه لا يتمتع بالفاعلية؛ لأن الثقافة المحيطة به والتي أشربها لا تساعده على إنجاز كبير، إن لم يتخلص من آثارها السلبية.

وهنا يطالعنا قول المستورد القرشي عند عمرو بن العاص رضي الله عنه بكلام عظيم من حديث سيد المرسلين فيقول المستورد القرشي: (سمعت رسول الله ﷺ يقول: «تقوم الساعة والروم أكثر الناس»[1] فقال له عمرو: (أبصر ما تقول)، قال: (أقول ما سمعت

---

(١) صحيح مسلم- الفتن وأشراط الساعة- (٢٨٩٨) جامع السنة وشروحها ورد غير صحيح مسلم وغيره عن موسى ابن علي عن أبيه قال المستورد القرشي.

من رسول الله ﷺ)، قال: (لئن قلت ذلك، إن فيهم لخصالاً أربعاً، إنهم لأحلم الناس عند فتنة، وأسرعهم إفاقة بعد مصيبة، وأوشكهم كرة بعد فرة، وخيرهم لمسكين ويتيم وضعيف، وخامسة حسنة وجميلة، وأمنعهم من ظلم الملوك» [رواه مسلم] فالقضية ليست في عدد وإنما عمل وإصرار، ولعل الأهم في الحديث السابق قول عمرو عن مصدر قوة الروم الأكثر أهمية وهو: (وأسرعهم إفاقة)، فلا يعني تنحي الأمة عن القيادة وتخاذل بعض أبنائها عن نصرتها أن تنكفئ الأمة على ذاتها وترفض الرغبة في التغيير بل العكس تماماً ينبغي التحرك والعمل والفاعلية والإيجابية؛ حتى يتسنى جمع هذه الجهود وصياغتها بما فيها النفع الوفير للإسلام والمسلمين.

ونعني بهذا الكتر الغائب أو الفاعلية تحديد الوجهة والهدف، فقد يقود الإنسان سيارته بكفاءة عالية ولكن إذا كان لا يملك خارطة للطريق واتجه الوجهة الخطأ، فإن عمله لا يتسم بالفاعلية، ولو أن طائرة متجهة من لندن إلى موسكو انحرفت عن مسارها درجة واحدة لوجدت نفسها أخيراً في مطار القاهرة.

٣- **من يرفع للخير راية**[(١)]: إن هذه هي نتيجة تنحي الثقات طواعية عن قيادة الأمة فنطق الرويبضة ووسد الأمر لغير أهله فصنعوا وحركوا وقادوا الناس نحو أهداف واهية وغايات وضيعة، فانصرف الناس عن المشاركة في استعادة مجد الإسلام إلى تحقيق أهداف فرضت عليهم فرضاً، فعن أبي الدرداء قال: (كنا مع رسول الله ﷺ فشخص ببصره إلى السماء)، ثم قال: «هذا أوان يختلس العلم من الناس حتى لا يقدروا منه على شيء»[(٢)]، فقال زياد بن لبيد الأنصاري: (كيف يختلس منا وقد قرأنا القرآن فوالله لنقرأنه ولنقرئنه نساءنا وأبناءنا)، فقال: (ثكلتك أمك يا زياد، إن كنت لأعدك من فقهاء أهل المدينة، هذه التوراة والإنجيل عند اليهود والنصارى فماذا تغني عنهم) [رواه الترمذي، وصححه الألباني فما أحوجنا لرموز حية نستبدل بها الرموز الواهية التي تصدرت للأمة من غير أن تكون أهل لتلك المهمة وتقود الأمة إلى ما فيه خيري الدنيا والآخرة.

---

(١) المراجع السابقة ص ٢٦٢.

(٢) حديث حسن صحيح- أخرجه أحمد والشيخان وابن ماجة- باب ما جاء في ذهاب العلم (١٦٤٧)- كتاب تحفة الأحوذي شرح جامع الترمذي للمباركفوري- ٢٧٢٢.

المبحث الأول- اكتشاف العناصر القيادية

كما مر معنا فإن اكتساب صفة القائد الحقيقي عملية دقيقة وصعبة المنال، وتحتاج إلى ملكات فزيولوجية بارزة تولد مع المرء وإلى ملكات مكتسبة يحصل عليها الإنسان من خبرة الحياة والمجتمع، وهذه الملكات تختلف بين الأشخاص، فالخصال المميزة يتمتع بها القليل من الرجال الذين يملكون الصفات الحميدة التي تؤهلهم للوصول إلى المستويات العليا. (وهكذا يوجد في كل جماعة من البشر أناس لهم مزايا معينة، وعلينا التعرف على هؤلاء الموهوبين وتشجيعهم على الانطلاق والتميز، وأن نحرص على. اكتشافهم واختيارهم وانتخابهم للمواقع المناسبة لتصبح إمكاناتهم رصيداً جيداً للعمل)[1]. فكيف نكتشف العناصر القيادية في الأفراد وكيف نصقلها وننميها ونعمل على توظيفها ونمكنها من القيام بدورها القيادي والريادي فهل هناك طريقة لاكتشاف استعداد بعض الناس للقيادة.

تمر عملية اكتشاف العناصر القيادية حسب بعض الباحثين بست مراحل أساسية هي[2]:

١ - **مرحلة التنقيب:** للبحث والتنقيب عن شخصية قيادية لابد من وضع معايير عامة كالذكاء (القدرة الذهنية)، وقوة الشخصية، والتوازن، والاهتمامات والقدرات الواسعة (سعة المدارك والآفاق)، والمبادرة، والنضج والهمة العالية ومهارات الاتصال والتخاطب، والمهارات الاجتماعية والقدرات الإدارية، إضافة إلى معايير خاصة تتعلق بالمهمة المطلوبة. ويتم ذلك[3] بتحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي.

---

(١) دليل التدريب القيادي - د. هشام الطالب ص٦٣ - ٦٤.

(٢) مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف - مرجع سابق ص١١ - انظر كتاب صناعة القائد - د. طارق السويدان - مرجع سابق ص ٢٥٥ (المراحل الست) وكتاب القيادة في القرن العشرين.

(٣) دليل التدريب القيادي - د. هشام الطالب - ص٦٤ يرى د. وليام كوهين في كتابه فن القيادة الفصل الأول أن من خصائص القائد الرئيسية القدرة على اكتشاف الميول القيادية والفنية والمواهب والمهارات لدى أفراد مجموعته، ومساعدتهم على تنميتها ومن ثم توزيع المهام المناسبة عليهم. وقد حفر اندرو كارنيجي) على شاهدة قبره "هنا يرقد شخص كان يعرف كيف يجمع حوله رجال أكثر براعة".

٢ - **مرحلة التجريب**: وذلك بإجراء مجموعة من الاختبارات النظرية مثل اختبارات الذكاء والشخصية، كذلك مراقبة تصرفاتهم اليومية لنرى مدى انطباق المعايير عليهم، ولا بد من إعطاء وقت كاف لهذه المرحلة. فالتجريب مرحلة اختبار وتمحيص للمجموعة 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.

٣ - **مرحلة التقييم**: يتم فيها تقييم المجموعة بناء على معايير محددة سابقاً، حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات. ففي هذه المرحلة نراجع مدى انطباق المعايير، ودرجة القصور فيها، وهي قابلة للعلاج على أن يقوم بالتقويم عدة أشخاص حتى لا يكون مزاجياً[1].

٤ - **مرحلة التأهيل**: يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات، وبناء عليه تتحدد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية. كما يتم اختيار البرامج المناسبة، ويختار لهذه البرامج المدربين ذوي الخبرة والتجربة والإبداع.. أي يمر في هذه المرحلة أفراد المجموعة السابقة ببرنامج تدريبي يهدف إلى علاج القصور لديهم وتنمية قدراتهم على أيدي خبراء متمكنين.

٥ - **مرحلة التكليف**: بعد التدريب والتأهيل يتم اختيار مجموعة منهم ووضعها في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة. فالمرشح يقوم بأداء مهام محددة يكلف بها لفترة معينة ليرى المسؤولون كيفية أدائه فيها، مع مراعاة حداثة خبرتهن وعندها يظهر المتميز من غيره.

٦ - **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

---

(١) انظر موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - www.hrdiscussion.com برنامج إعداد القادة - المستشار أحمد أبو زيد حسن ٢٦-١١-٢٠١٠ ويرى الباحث أن من فوائد الاختيار المستهدف (اختيار الشخص المناسب - العدالة - التقييم الموضوعي - تقليل تكاليف ومخاطر الاختيار الخاطئ).

قابليتهم لها ومناسبتها لهم. فالتمكين هو أن يمكن كل مرشح من المرشحين السابقين من عمل يتناسب مع طبيعته وقدراته، ويفوض من الصلاحيات ما يناسب المكلف[1].

ملاحظة ١: قد يمتنع بعض ذوي المزايا النادرة عن قبول المهام القيادية أو مواقع المسؤولية، ولكن علينا تشجيعهم والاحتكاك بهم والتفاعل معهم، وإقامة الحوار الايجابي بيننا وبينهم لتعزيز توجهاتهم الطيبة، وتعزيز الصفات القيادية لديهم.

ملاحظة ٢: لو سألنا أنفسنا هل هناك طريقة لاكتشاف استعداد الصغار للقيادة؟ بالطبع الأمر هنا أصعب فالكثير من القادة لم يبرزوا في فترات مبكرة من حياتهم كقادة، بل ظهرت قدراتهم عندما كبروا، ولكن ذلك لا يمنع من اكتشاف القيادات المستقبلية من خلال مراقبة بعض الصفات الهامة لدى الصغار،

ولا مانع من الإشارة إلى بعض أهم الصفات في الأطفال والتي تشير إلى إمكانية بلورتهم كقادة مستقبلاً[2] من هذه الصفات:

١ - **الذكاء**: ويظهر من خلال بعض الإشارات مثل (سرعة البديهة - عمق التفكير - الكلام بأكبر من أعمارهم).

٢ - **المبادرة**: نجد الطفل القائد هو الذي يحرك أقرانه، وهو الذي يبادر لعمل ما مثل إدارة اللعبة - أو تغييرها - أو وضع قوانين اللعبة أو اختيار الفريق (الطفل القائد يقول مثلاً مين معي - وعكسه يقول أنا مع مين).

٣ - الجرأة: فبعض الأطفال لديهم جرأة في الحديث - أو الدفاع عن حقهم - وعدم الخجل ونحوه

٤ - **الجدية**: فرغم ميل الأطفال للعب عموماً إلا أنك تجد أن جرعة الجدية والاهتمام بالأمور أكبر لدى الأطفال الذين يميلون للعب دوماً.

---

(١) انظر المراجع في الصفحة السابقة.

(٢) صناعة القائد مرجع سابق ص٢٥٠ (بتصرف).

المبحث الثاني: مبادئ صناعة القائد[1]

(قائد المستقبل)

... ويمكن أن نعرض لبعض مبادئ صناعة القائد:

١ - التعليم والارتقاء المستمر: افسح لهم المجال للمشاركة في مجلة أو في أعمال تخدم طموحاتهم لمتابعة الجديد والارتقاء والتحصيل.

٢ - تعليمهم لغة ومهارة: تضمن لهم الاستمرار في صياغة الحياة، أمر رسول الله " ص "زيد ابن ثابت أن يتعلم السريانية وكان شاباً[2].

٣ - تعليمهم صناعة الحياة : التفاعل في الحياة أمر شاق فيلزم علينا إعطاؤهم قضية تشغل أوقاتهم وبالهم، وتكرس جهودهم نحوها من الأمور الفعالة، لأن الأمم التي فقدت إحساسها بهويتها لم يحدث لها ذلك إلا بسبب ضعف مشاركة شبابها في أعمال حضارية وانشغالهم بسفاسف الأمور.

٤ - إشعارهم بالمسؤولية بإيكال المهام العظيمة لهم: تكليف أبو بكر الصديق ﷺ لزيد ابن حارثة بأداء مهمة صعبة وهي جمع القرآن الكريم، وقال له مزكياً وموثقاً (إنك رجل شاب، عاقل، لانتهمك، وقد كنت تكتب الوحي لرسول الله ﷺ فتتبع القرآن فاجمعه) وقد ذكر له أربع صفات تجعله أهلاً لهذه المسؤولية: أ- كونه شاباً فيكون أنشط لما يطلب منه. ب- كونه عاقلاً فيكون أوعى له. ج- كونه لا يتهم فتركن إليه النفس. د- وكونه يكتب الوحي فيكون أكثر ممارسة له.

٥ - تعليمهم مهارات الحياة وقوانين المسير: ١"- لكل شيء ثمن ولكل قيادة جهد لابد من القيام به. ٢"- قانون الحصاد، وأن من زرع حصد ما سقاه. ٣"- رفع شعار البداية من عندي. ٤"- الإبداع في كل شيء.

---

(١) صناعة القائد - د. طارق السويدان - باشرحبيل - مرجع سابق - ص٢٥٧-٢٦١. بتصرف.

(٢) أخرجه الترمذي برقم ٢٧١٥ - وقال الألباني حسن صحيح - ٢٩٩/١.

٦- تنمية مهارة البحث العلمي لديهم: مثلاً بتكوين فريق عمل ذي فروقات فردية، ويعمل كفريق موحد من خلال اختلافاتهم".

٧- تكوين الرؤية الواضحة تجاه الأفق الممتد العريض: تكوين مناهج تعلم الموهوبين التفكير المستقبلي، فالحاضر سيظل أقرب إلى التسيب والضياع ما لم نضغط عليه بطموحات وآمال مستقبلية.

٨ - الاهتمام بجوانب القوة وتنميتها.

٩- محاولة اكتشاف الموهبة لتكون نقطة الانطلاق[١].

١٠- المشاركة في الأعمال الطوعية: كالمشاركة في المؤسسات التطوعية الخيرية والانغماس في أعمال الإحسان والإتقان فتكون الروح مغمورة بروح العطاء والبذل الغير المشروط، وهنا يتولد الإحساس بأنه يملك شيئاً يستطيع تقديمه.

١١- التفاعل المشترك بين الموهبة والمعلم: (لما ولي الخلافة عمر بن عبد العزيز وبدأت الوفود تزوره لتهنئته، تقدم أحد الوفود غلام صغير يتكلم باسم الوفد، فقال عمر: أما وجد القوم من هو أسن منك؟ فقال الغلام: يا أمير المؤمنين لو كان الأمر في كبر السن لكان من هو أكبر منك في مقامك هذا... فقال الخليفة: عظني يا غلام. فوعظه وأبكاه[٢].

١٢- التفرغ الكامل.

١٣- مقابلة المشاهير والتعرف عليهم: وجد من خلال دراسة أن نصف الحائزين على شهادة نوبل في العلوم قد تعلموا على بعض من سبق لهم الحصول على هذه الجائزة.

١٤- استخدام الإمكانات المتاحة من القدرات.

١٥- النية الصالحة الصادقة: حيث نية المؤمن خير من عمله[٣].

---

(١) انظر التدريب القيادي- د. هشام الطالب- مرجع سابق- ص٦٤.

(٢) كيف نطور الموهوبين قيادياً- انظر موقع eexeed. net - انظر أيضاً بحث تطور مفهوم الموهبة- sciemaths. com المملكة العربية السعودية- وزارة التربية والتعليم- الإدارة العامة للتدريب.

(٣) أخرجه أبو داوود ٢٦٤١/ وابن ماجة/ ٢١٩٨.

المبحث الثالث- منهجية إعداد وصناعة القادة[1]

مر معنا بأن المنهجية هي (مجموعة الطرائق والأساليب والقواعد التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الحقيقة في موضوع ما[2] وفي هذا البحث يمكن ذكر بعض الأفكار في مجال صناعة القائد مثلاً:

آ- أن يكون هذا الأمر من إستراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسية.

ب- اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.

ج- توفير المناهج القيادية اللازمة.

د- تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.

هـ- إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عملياً.

و- تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.

ز- الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة.

ح - إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.

يقول جيم كورتوا في كتابه الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية إن القائد الحقيقي هو المربي الذي يخلق لدى الذين أشركهم في مجهود قيادته الإمكانات المخبوئة لديهم والتي لا يشُكُّون بصحتها، ثم يزرع فيهم حب الأنا والأفضل، طالباً منهم تحقيق ما تنتظر منهم مهمتهم لديه.

على القائد المربي أن يحسن الرؤية بعيداً متجاوزاً الأخطاء والنقائص التي تشكل الستار الحاجز للصفات الحميدة للفرد. على القائد أن يسعى لتحقيق المنفعة والفائدة لمرؤوسين لقاء عملهم وأن يصل مجهوده التربوي إلى تنمية وحب الجهد العملي والحس بالمسؤولية وحب العمل المشترك[3].

---

(١) مهارات القيادة وصفات القائد، أحمد عبد المحسن العسّاف. ص١٢ المرجع السابق.

(٢) كتاب تاريخ الحضارات- عدد من المؤلفين منهم "د. أحمد حارم- د. ناديا الغزولي- د. عبد العزيز داوود "وزارة التربية السورية- ط١- ٢٠١٣ص٢١.

(٣) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية- ج كورتوا مرجع سابق ص٦٥.

المطلب الأول: منهج إعداد وصناعة القائد [1]:

لابد للمجتمع من رواد منهم تشع طاقات الآخرين، ويملكون الحماسة والصلابة والإصرار، ولابد من إعداد الإنسان المنتج الذي يعمل بكامل طاقته ويعرف كيف يوظف قدراته، فالقائد (هادي- هادئ- هادف)، فلا بد من تطوير الرواد وإعدادهم للمحافظة على ترقية الإنسان والمجتمع. ويمكن تشبيه عملية إعداد القائد بإعداد الأرض للحصول على إنتاج وافر وممتاز.

إعداد الأرض + نثر البذور + العناية بالنبات + سقايته + إزالة الأعشاب الضارة = قائد) وكما يقول الشاعر:

ما قلة الأعداد نشكو إنما تشكو الكتائب قلة الإعداد

إن امتنا اليوم بحاجة إلى منهج واضح ذو خطوات محددة ومختصرة لتعليم القيادة، على أن يشمل هذا المنهج وصفاً للقائد المنشود ومعايير الأداء المطلوب منه، وكلما كانت الخطوات مبكرة من حياة الإنسان كانت أكثر نجاحاً وفعالية.

المطلب الثاني: الخطوات العشر لصناعة القائد[2]:

الخطوة الأولى: الأساس الروحي والأخلاقي: العقيدة والإيمان بالله تعالى- التزكية والأخلاق (علما وممارسة)- الأدب والذوق العام- التفكير والتأمل في الكون والحياة والخلق والنفس.

---

(١) صناعة القائد- مرجع سابق- ص٢٦٢- ٢٦٨- بتصرف.

(٢) من أهم مصادر هذا البحث كتاب صناعة القائد للدكتور طارق السويدان والطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية جيم كورتوا- تعلم فن القيادة وأيقظ القائد بداخلك vb. naqaae. eg.
القيادة المرتكزة على مبادئ لستيفن كوفي- دليل التدريب القيادي لموقع طارق سويدان:
www.suwaidan.com
مجلة الرأي للدكتور معن أبو نوّار تاريخ النشر ١١/نيسان/٢٠١٣ فن القيادة الحديثة ٢ صناعة القائد- مرجع سابق- ٢٦٠- ٢٦٤ بتصرف.

➢ **الخطوة الثانية: بناء العقل والوعي:**

دراسة المنطق والفلسفة السليمة والتاريخ والتعلم من دروسه - تعلم الإبداع وقواعد التفكير - فهم منهجية التغيير وقواعد النجاح وفلسفة القيادة - دراسة الفكر الإنساني والإسلامي وعلم الاجتماع وكيفية تطورهم - لا تقبل أي رأي بدون تفكير وتأمل ولا تؤجر عقلك لأحد.

➢ **الخطوة الثالثة: إدارة الذات:**

- تحديد الأهداف المشتركة مع الأتباع خطة مكتوبة تحديد الأهداف في الحياة وعدم الانحراف عنها (خطة طويلة المدى ومكتوبة- إدارة الوقت بفعالية وفهم الأولويات (جداول) - تعلم قواعد ضبط النفس والتحكم في السلوك).

مراجعة الرغبات والميول والمهارات الشخصية باستمرار - الحياة بتوازن بين الروح والعقل والعاطفة والجسد (خطة أسبوعية وشهرية - الحياة بتوازن بين الأهداف القريبة والبعيدة) خطة لسنة أو لخمس أو لعشر سنوات.

➢ **الخطوة الرابعة: الثقافة الواسعة:**

أساس في العلوم الدينية والروحية، اللغات والآداب (العربية، الإنجليزية الشعر والأدب- السياسة (العالمية، الإقليمية، المحلية، المنظمات، المعاهدات الرئيسية)- الاقتصاد (مبادئه، أشخاصه، أدواته، دراسات الجدوى).. الحاسوب والبرامج المتميزة والتكنولوجيا الشخصية.

➢ **الخطوة الخامسة: فن بناء العلاقات:**

تعلم بناء الأسرة وتربية الأولاد- دراسة فن التعامل مع الناس (علما وممارسة- دراسة فن التعامل مع الأشخاص الصعبين- تعلم فن الاستماع- تعلم فن التربية وعلم النفس- تطوير الروح المرحة وفن الابتسامة- تعلم فن بناء فريق العمل وإدارة العمل الجماعي.

➢ **الخطوة السادسة: فن التأثير**

تعلم فن الحوار والإقناع - تعلم فن تحليل الشخصيات وكيفية التعامل مع الأنماط المختلفة - تعلم فن التحفيز وتنمية الولاء - ممارسة الثقة في النفس والثقة في الآخرين - أكثر من اللقاءات الفردية والجماعية مع الأتباع.

➢ **الخطوة السابعة: فن الريادة:**

عمل بوضوح وأمام الأنظار - ركز على الأهداف المشتركة وكرر ذكرها - تعلم فن الإلقاء والمقابلات الإعلامية[1]، تعلم ومارس فن تشكيل صورتك أمام الناس - مارس الصراحة وتقبل النصح ومواجهة الإشاعات - اظهر صمودك أمام المفاجآت والصدمات والتغييرات - حلل الواقع وحاول قراءة المستقبل وفق الأسس العلمية والعقائدية.

كن قدوة ولا تخالف ما تقول بأعمالك - أبدع وابحث دوما عن مجالات جديدة وطرق فريدة للعمل لا تتردد بعد المشاورة - أبدع وابحث دوما عن مجالات جديدة وطرق فريدة[2].

➢ **الخطوة الثامنة: تعلم مهارات الإدارة:**

- التنظيم والهياكل واللوائح - اتخاذ القرار - إدارة الاجتماعات - الخدمة المتميزة. التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي. منهجية تغيير المنظمات. إدارة الأزمات والخلافات -. الرقابة والمتابعة - التفاوض - التفويض.

➢ **الخطوة التاسعة: أوجد حولك قادة:**

حدد معايير للتميز والقدرات القيادية وابحث عن أصحابها - اعط من حولك فرصة للحوار والنقاش وإبداء الرأي وأكثر من مشاورتهم - اترك لهم حرية اتخاذ القرار وأعطهم الصلاحيات اللازمة لذلك - أوجد تكاملا بينهم ليكمل كل منهم نقص الآخر - حدد معايير للأداء المتميز المطلوب وكن أنت القدوة في ذلك- درب وعلم وأوجد لهم فرصاً لتنمية ذواتهم - حفز وشجع وكافئ أي عمل جيد واجعل مناخ العمل مشجعاً - استعمل أنماطاً مختلفة للقيادة (كل حسب ما يناسبه - ساعدهم على تحقيق أهدافهم الخاصة- ازرع القيادة الأخلاقية المبنية على القيم وعاملهم بها أبطئ في السير إذا تأخروا واصبر عليهم ساعدهم على معرفة قدراتهم وأعطهم من الأعمال ما يناسبهم.

---

(١) المرجع السابق ص ٢٦٢. انظر بحث تعلم فن القيادة في العمل وأيقظ القائد الذي بـــداخلك - الموافي الإمام - جمهورية مصر العربية - الهيئة العامة لضمان جودة التعليم والاعتماد - http://vb.Naqaae.eg

(٢) صناعة القائد - مرجع سابق - ٢٦٠ - ٢٦٤ بتصرف.

➢ **الخطوة العاشرة: التدريب العملي:**

احضر الجلسات والمناقشات السياسية ولقاءات الشخصيات البارزة- حاور العلماء والدعاة والمختصين والمفكرين- اكتب دراسة جدوى اقتصادية وأطلب من أحد المختصين تقييمها- أنشئ مشروعا بالتعاون مع بزيارات لخارج بلدك وتعرف على حضارات البشر. اقرأ مذكرات القياديين أو استمع منهم مباشرة لتاريخهم- قم ألف كتاباً في موضوع يهمك - تعلم باستمرار وتابع الصحف والمجلات الدورية واستغل كل فرصة- التزم صحبة أحد القياديين وراقب تصرفاته وسجل ملاحظاتك. مارس قيادة مجموعة من الشباب أو النشء.

قواعد عامة: - ليس بالضرورة استكمال جميع البنود ولكنها كلما زادت كان أفضل- هناك بعض الأمور متوفرة لديك فلا داعي لتكرارها- استعن بالمختصين ليقترحوا لك الكتب أو الأشرطة أو الدورات المناسبة لك في كل مجال- كل علم يحتاج إلى مراجعة ومتابعة للحديث، فلا تعتبر نفسك انتهيت بمجرد تغطيته مرة واحدة. شاور باستمرار فالعالم يتغير بسرعة وتعقيدات الحياة كبيرة. هذه القائمة غير حصرية وهي قابلة للزيادة والتعديل حسب حاجتك وظروفك قناعتك هذه القائمة تعطيك أساساً عاماً، فأضف إليها مجالا معينا وتخصص فيه وتوسع في التعليم والقراءة والاطلاع.

التعليم لا نهاية له فاحرص على الاستمرار طيلة حياتك[1] القيادة تنبع من الرغبة الداخلية وتؤدي إلى العمل والنتائج فاعمل برغبة وحماس.

المطلب الثالث: من مبادئ صناعة القائد:

١ - الاهتمام بمرحلة الطفولة:

إن من أهم المشاكل التي تواجه عملية صناعة القادة أن كثيراً من الآباء يهملون مرحلة الطفولة، بل كثير من الشخصيات قد فسدت نتيجة التربية الخاطئة، ولذلك يقول مونتجومري: (إن طفل اليوم هو رجل المستقبل، يجب أن يكون الغرض من صناعته بناء

(١) الموضوع مقتبس من كتاب صناعة القائد- المرجع السابق وبتصرف ٢٦٠- ٢٦٤.

سجيته؛ ليتسنى له عندما يحين الوقت المناسب أن يؤثر في الآخرين إلى ما فيه خير، إن تجربتي الشخصية تحملني على الاعتقاد بأن الأسس لبناء السجية يجب أن تغرس في الطفل عندما يصبح في السادسة من عمره. وانظر إلى أم الإمام مالك وطريقتها العظيمة في بناء هذه القيادة العلمية الفريدة، فيصف الإمام مالك طريقة أمه في تنشئته فيقول: (كانت أمي تعممني، وتقول لي اذهب إلى ربيعة فتعلم من أدبه قبل علمه).

وإن كانت مرحلة الطفولة هي مرحلة الاكتشاف؛ فإن مرحلة الشباب هي بداية مرحلة الممارسة ولابد من برامج تربوية وعملية لإخراج الطاقات القيادية المكبوتة في الشباب، واستغلالها في صالح المجتمع والأمة، فتلك كانت أمنية ورقة بن نوفل حين علم بأمر رسالة النبي ﷺ فتمنى أن يكون شاباً فتيّاً، فيبني صرح هذه الأمة مع النبي ﷺ وصحبه فقال: (يا ليتني فيه جذعاً) أي شاباً، ولماذا كان يريد أن يكون شاباً؟ يجيبنا ورقة نفسه في موضع آخر فيقول: (وإن يدركني يومك أنصرك نصراً مؤزراً).

وكان أبو سعيد الخدري رضي الله عنه يقول إذا رأى الشباب: (مرحباً بوصية رسول الله ﷺ، أوصانا رسول الله أن نوسع لكم في المجالس، وأن نفقهكم فأنتم خلوفنا وأهل الحديث بعدنا.

ولنا في رسول الله ﷺ الأسوة والقدوة، فهو الذي عقد لواء الجهاد ضد الروم بالشام في آخر حياته لشاب لم يتجاوز العشرين من عمره، وهو أسامة بن زيد رضي الله عنهما.

٢ - الجينات وحدها لا تكفي[١]:

فإن الصفات الجينية المكتشفة في الأشخاص ذوي الأهلية للقيادة لابد من صقلها بالتدريب والتعليم للمهارات المختلفة، خصوصاً مهارات التعامل مع النفس، ومهارات استخدام العقل لتحقيق الأهداف، والتدريب يؤدي إلى تطوير المهارات والأساليب، بينما التعليم يؤدي إلى المعلومات والمعرفة واللذان يسهمان في بناء الفهم المطلوب لمواجهة تحديات الحياة.

٣ - الواقع خير معلم:

يحتاج القادة بعد التدريب والتعليم إلى النزول إلى أرض الميدان، والتعامل مع تحديات الحياة المختلفة؛ بحيث يكتسب الخبرة المطلوبة ويحصل على التدريب العملي

(١) المدرب جبران صالح محمد https://m.facebook.com.

المراد، والشباب عندما تعطيهم المسؤوليات تطرد عن عقولهم وهم العقول المستريحة والشعور بالدونية.

لكن على القائمين على برامج صناعة القادة أن يدركوا أنهم لابد أن يعطوا هؤلاء الشباب الفرصة للتجربة مع احتمالات خطأ معتبرة، يقول جون كوتر: (كان لدى القادة الذين قابلتهم حرية التجربة في العشرينات والثلاثينات من أعمارهم؛ ليخاطروا وليتعلموا من نتائج الفشل والنجاح).

وينبغي أن لا تمنعنا بعض المحاولات الفاشلة عن إعطاء الفرصة للقادة الصغار؛ حتى تصقل خبراتهم وتشتد أعوادهم فهم قادة المستقبل الحقيقيين.

المطلب الرابع: كيفية اختيار قادة المستقبل:

وهكذا يوجد في كل جماعة من البشر أناس لهم مزايا معينة وعلينا التعرف على هؤلاء الموهوبين وتشجيعهم على الانطلاق والتميز. كما يجب علينا إتاحة الفرصة لهم وخاصة إن كانوا ملتزمين خلقياً بالتقدم لخدمة وتنمية المجتمع، وان نحرص على اختيارهم وانتخابهم المناسبة لتصبح إمكاناتهم الخاصة رصيداً جيداً للعمل.

والسؤال الذي يطرح نفسه: **كيف نعدّ قادة المستقبل؟**

إنّ الاهتمام المستمر بتدريب الصّف الثاني للقيادة في المنظمات لَمِن أهمّ أولويّات القيادة؛ فالقائد الفعّال هو الذي حوله قادة، لذا نرى الرسول القائد محمد ﷺ كان حوله قادة أمثال أبي بكر، وعمر، وعثمان، وعلي، وخالد بن الوليد، وسعد بن أبي وقاص وغيرهم رضي الله عنهم أجمعين.

من هم قادة المستقبل؟ إن البشر رجالاً ونساءً يتفاوتون في قدراتهم على تنظيم الآخرين وقيادتهم لتحقيق أهداف معينه، وإدراكاً لهذه الحقيقة كان الرسول عليه الصلاة والسلام يدعو الله أن يدخل الإسلام رجل مثل عمر بن الخطاب الذي كان له شأن عظيم في خدمة الأمة لما كان يمتلكه من صفات نادرة، وهكذا يوجد في كل جماعة من البشر أناس موهوبون يملكون مزايا معينه وعلينا التعرف على هؤلاء الموهوبين وتشجيعهم

على الانطلاق والتميز. كما يجب علينا أن نتيح لهم الفرصة إن كانوا ملتزمين خلقياً للتقدم لخدمة المجتمع، وأن نحرص على اختيارهم وانتخابهم للمواقع المناسبة لتصبح إمكاناتهم الخاصة رصيدا للعمل.

المطلب الخامس: أهم محتويات منهج صناعة القائد:

أثبتت الدراسات أن هناك مجموعة من العوامل تزيد من القدرات القيادية لدى الإنسان، فكلما زاد التركيز عليها من قبل المهتمين زادت الفرصة لصناعة القائد ومن أهم هذه العوامل: ١ - الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة، وطريقة التربية أيضاً توفر الميل للقيادة. ٢ - الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة. ٣ - الخبرة وتوفر الحكمة والتي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي. ٤- التدريب يصقل السلوك في المجالات المتعلقة بالقيادة مثل فن الاتصال وبناء العلاقات...[١].

عند إعداد برامج لصناعة قادة المستقبل يجب أنْ تُراعي هذه البرامج ثلاثة جوانب أساسيّة هي[٢]:

١ - الجانب النفسي: وهو ما يتعلق بالصّفات والسّمات الذاتيّة للأفراد، والتي يجب أنْ تُراعى في البرامج التدريبيّة.

٢ - الجانب الفنّيّ: وهو ما يتعلّق بالمهارات والقدرات الذاتيّة للأفراد.

٣ - الجانب الاجتماعيّ: وهو ما يتعلّق بالقدرة الاتصاليّة مع النفس والآخرين.

---

(١) صناعة القائد - مرجع سابق - ص٢٢٤ - ٢٢٨ بتصرف. انظر بحث تعلم فن القيادة في العمل وأيقظ القائد الذي بداخلك - الموافي الإمام - جمهورية مصر العربية - الهيئة العامة لضمان جودة التعليم والاعتماد - http: //vb. Naqaae. eg.

(٢) كيف نعد قادة المستقبل - ٣. www. alebda. com/ sub٩٢٦٢ صناعة القائد - مرجع سابق - ص٢٢٤ -٢٢٨ بتصرف. انظر بحث تعلم فن القيادة في العمل وأيقظ القائد الذي بداخلك - الموافي الإمام - جمهورية مصر العربية - الهيئة العامة لضمان جودة التعليم والاعتماد.
http: //vb. Naqaae. eg

كيف نعد قادة المستقبل - ٣. www. alebda. com/ sub٩٢٦ .

وكما يقول الدكتور يحيى عبد الحميد إبراهيم في كتابه "التحدّيات الإداريّة وإعداد قيادات المستقبل": إنّ العُقمَ القياديّ، وغياب الصّف الثاني من القيادات البديلة لمن أهمِّ المخاطر التي تهدّدُ مستقبل مؤسّساتنا العربيّة.

ويذكر الدكتور محمد مرعي مرعي في كتابه "دليل المديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل" خطوات إعداد القيادات الإدارية الشابّة عبر عِدّة خُطُوات وهي[1]:

١ - حصر القيادات الشابّة سابقة التأهيل.

٢ - انتقاء القادة الإداريين الشباب وإلحاقهم بالدّورات.

٣ - تحضير البرامج والمناهج والوسائل التعليميّة والتدريبيّة.

٤ - توفر وسائل دعم ومساندة تدريب القيادات الشابّة.

٥ - إيجاد معايير تقييم نجاح تدريب القيادات الشابّة.

٦ - نتائج أعمال تدريب وتطوير القيادات الشابّة.

٧ - مطابقة النتائج بأهداف البرنامج.

٨ - التّغذية الراجعة لتعويض النّقص في تطوير القيادات الشابّة.

الصفات القيادية التي لا يمكن الاستغناء عنها:

١ -. الرؤية المرشدة... ٢ - التوازن... (العقل، الجسد، العاطفة، الروح)... ٣ - المهارة في التعامل مع الناس(الفهم والاتصال، التأثير، التحفيز، بناء العلاقات)... ٤ - التحكم... ٥ - معرفة الرجال.

المطلب السادس: أماكن صناعة القائد[2]:

أولاً: المنزل:

يقول مونتكمري: وهناك أمر يجب ألا نخطئ فيه وهو أن أسس السجية يجب أن توضع في البيت بل إن الصناعة تبدأ من هناك، وعلى أسس الخير القويمة التي تقام في البيت

---

(١) انظر بحث القيادة وإعداد القادة للدكتور مصطفى حامد موسى Sst٥.com دليل المـــديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل - للمدرب محمد مرعي مرعي https://Mustafahamed m.

(٢) صناعة القائد - مرجع سابق ص٢٣٣ بتصرف انظر البحث من الصفحة ٢٣٠ -٢٣٦.

سيبني المعلم سجية الولد عندما يأتي إلى المدرسة، فإن لم تكن الأسس قد أقيمت فلا يستطيع المعلم أو أي شخص آخر أن يفعل شيئاً، معظم الآباء والأمهات وبشكل عفوي يعتقدون أن توفير حياة أسرية شكلية قائمة على إعطاء المصروف اليومي وشراء الحاجات يعتقدون أن هذا هو المطلوب فقط، عندها يقول لك الولد: (يا أبتِ إنك عققتني صغيراً فعققتك كبيراً، وأضعتني وليداً فأضعتك شيخاً) سداسية التعامل.

١ - الإحاطة العاطفية: الأبناء الذين يحاطون بعاطفة الأبوين منذ الصغر ممهدون لعملية القيادة، وإذا شعروا بقبول المجتمع لهم فإن ذلك سيزيد من ثقتهم بأنفسهم

٢ - المجلس مدارس: اصطحاب الآباء للأبناء إلى مجلس الكبار. تخصيص وقت للنقاش والتفاهم والمصارحة وتعليمهم الأدب والحوار والاستماع والاستئذان واحترام الكبير وتعليمهم المشاركة في القرارات المترلية.

٣ - بناء الشخصية القوية: غرس العقيدة والقيم، ومعالجة الخجل والكسل والشخصية الضعيفة.

٤ - الجلسة العائلية: ٦٠% من الطلاب الذين يجلسون مع كامل أفراد الأسرة حول مائدة الطعام على الأقل ٤ مرات في الأسبوع يتمتعون بالقبول والاحترام في مجتمعهم.

٥ - التركيز على دور الأم: في تنشئة الجيل الصالح والمحافظة على توازن الأسرة.

٦ - نشيد المستقبل: علم أبناءك الرؤية والطموح بشتى الوسائل: إبراز القدوات الصالحة وتعليمهم سيرة الأنبياء والخالدين وتحفيظهم أشعار الطموح مثل نشيد المستقبل:

ستصبح يا بني فتى ... تشير إليه كل يد
فتى يبني لأمته ... صروح الخير والرشد
ستسهم في سعادتها ... بعون الواحد الأحد
وسوف أرى بإذن الله ... أن خطاك لم تحد
تسير إلى العلى شهما ... بعزم منك متقد[1]

(١) صناعة القائد - مرجع سابق ص٢٣١ بتصرف انظر البحث من الصفحة ٢٣٠-٢٣٦.

ثانياً: المدرسة:

في إحصائية لبعض الباحثين أن ٩٩% من جميع المتسربين عن الدراسة لديهم قدرات قيادية، ربما أسهمت المدرسة بقصد أو بدون قصد في ظهور مؤشرات الانحراف لديهم وبالتالي تدميرهم.

سداسية التعامل:

١ - **الملف المرافق:** ملف مترابط مع الطالب منذ بداية دراسته إلى النهاية يحكي عن قدراته وطاقاته يتنقل مع الطالب كالشهادة: إن المعلم اليوم يقوم بأكثر من دور فهو الأب الشارح والناقد.

٢ - **تنمية الاتجاهات الخلقية** والخطوط العميقة في شخصية الطفل تتشكل في السنوات الأولى من عمره، لذا عليهم صياغة[١].

٣ - **جيل جديد لديه مناعة ضد الأوبئة:** من قلق نفسي واجتماعيان مهارات الحياة.

٣ - **تعليمهم مهارات الحياة:** يترل المعلم إلى عالم الطالب بطريقة مبسطه والاستماع إلى مشاكلهم وتوجيههم إلى طموحات مستقبليه تناسب طموحاتهم، ومساعدتهم على فهم تقنيات العصر والمتطلبات اللازمة لفهم الحياة.

٤ - **المساعدة على تحديد الهدف:** منذ السنوات الدراسية الأولى يبدأ الطفل بالتساؤل عن العمل الذي سيرتبط به في المستقبل فيأتي دور المعلم في مساعدة الطالب على فهم مستقبله وتحديد البدائل وفن اتخاذ القرار بين هذه البدائل.

٥ - **استكشاف القدرات:** استكشاف القدرات والمهارات والطاقات والرغبات وتوجيه الطالب إلى ما يحسن وإعطاء فرص لتجربة المجالات المختلفة وتذوقها مثل السياسة، الاقتصاد، اللغة.

٦ - **غرس العقيدة:** الاهتمام الكامل بالروح والمادة، ونحن في كثير من الأحيان نهتم اهتماماً كاملاً بالمادة والشرح وننسى الروح، لذلك لا بد من الحديث عن الدار

---

(١) المرجع السابق ص٢٣٢- ٢٣٣.

الآخرة وعن لا إله إلا الله بطريقه مبسطة منطقية مفهومة، عندها تهدأ الروح وتسكن ويملك الفرد ضميراً حياً رقيباً عتيداً عليه.

ثالثاً: المجتمع والمؤسسات المتخصصة(١)

إن المؤسسات التي تحصر نشاطها بين أعضائها تفقد رؤية غايتها وتتخلى عن دورها الحقيقي وتصبح خادمة نفسها فقط، فتفقد بذلك مبرر وجودها، وعليه ينبغي أن توجه جميع برامج المؤسسات نحو خدمة الأمة فإنشاء مؤسسه من أجل خدمة المؤسسة نفسها هو أشبه ببناء بيت لمجرد إقامة البناء فقط.

سداسية التعامل:

١ - **غرس مبدأ الإصلاح:** المجتمع الذي يهتم كل فرد من أفراده بشأنه الخاص دون إعارة انتباه إلى شؤونه العامة ليس بمجتمع وإنما هو حشد أجساد، إن صلاح أي مسلم لن يكتمل إذا كان صلاحاً فردياً ما لم يتجاوز ذلك إلى مرتبة الإصلاح، وإذا نزل العذاب بأمه فإن الذين ينجون منه ليسوا أولئك الذين اهتموا بصلاح أنفسهم وإنما أولئك الذين حاولوا إصلاح محيطهم وتقويم اعوجاجه وسد حاجاته.

٢ - **إشاعة روح المراجعة:** إن المستقر لدى البشرية جمعاء أن الإنسان أعجز من أن يدرك الحقائق دفعة واحده وإنما على سبيل التدرج، ومن الطرق العلاجية إشاعة روح ﴿**قَالَا رَبَّنَا ظَلَمْنَآ أَنفُسَنَا وَإِن لَّمْ تَغْفِرْ لَنَا وَتَرْحَمْنَا لَنَكُونَنَّ مِنَ ٱلْخَٰسِرِينَ**﴾ [الأعراف: ٢٣] روح المراجعة لكل جوانب الحياة، المراجعة للمؤسسات معناه تعريض النفس والفعل لنور البصيرة واستدراك ما يمكن استدراكه من القصور والكف عن المتابعة في طريق العماية، وهذه العملية على ما فيها من ألم هي البداية لإيقاف التدهور.

٣ - **رفع راية الوضوح:** إذا نظرنا في حياتنا العامة وجدنا أن هناك خوفاً عاماً من الوضوح وتسليط الأضواء، وهناك محاولات دائمة من السواد الأعظم من أبناء الأمة لإخفاء الحقائق والظهور بالمظهر اللائق مما جعل مجتمعاتنا تظهر في مظهر المعافى من

(١) صناعة القائد - مرجع سابق - بتصرف انظر البحث من الصفحة ٢٣٤- ٢٣٦.

السلوك المنحرف وصار لأكثر الناس قولان وسلوكان، الظاهر منهما خير من المستور، مع أن الأصل في المسلم أن باطنه خير من ظاهره كثير من مؤسسات المجتمع لا تملك الشجاعة في الاعتراف بخطأ ارتكبته في حق الآخرين وحين يرى الناشئ أن كل ما حوله تام فكيف يكون هو ناقصا، انه سيتعلم الجدل والدفاع عن النفس بالحق والباطل مادام الجميع يفعلون ذلك.

٤ - **الربط بين مؤسسات المجتمع**: تحديد كل مؤسسة أهدافها الواضحة وغاياتها في صناعة قائد المستقبل والربط بين مؤسسات المجتمع وذلك من اجل تضافر الجهود وعدم تضاربها مما يحد من إنتاجية المؤسسات.

٥ - **التوعية بتحديات المستقبل**: إن التطلع إلى المستقبل ضروري للخروج من الأزمات، إن التفكير بالتحديات المستقبلية ومن الآن يجعلنا نستفيد من الإمكانات الحاضرة واستغلال كل فرصة متاحة حتى تؤطر التفكير في تحديات المستقبل، فإن علينا أن ندرك أن كل ما نتطلع إليه نتمناه لن يكون كاملاً مادامت أحوالنا غير كاملة، فمن غير الممكن أن نعثر على حلول كاملة في وسط غير كامل، فالنهوض الشامل هو الذي سيهيئ الفرص لكل الإمكانات أن تتفتح ولكل الأيدي لأن تعمل.

٦ - **إنشاء مركز تدريب القائد**: مثل مؤسسات التدريب لتعليمهم مهارات القيادة، وتعطي الفرصة للاحتكاك بالمختصين والصبر على القائد اليافع، فإن المعاناة اليومية والتراكمات اليومية القيادية ستكمل الصناعة، وللإعلام دور من خلال المقابلات وإبداء الآراء والسماع والتعرف على المتميزين، ويكون بتغطية حياة[1].

الطفل القائد:

إن بعض الصفات والتصرفات تدل على قابلية الطفل للقيادة المستقبلية:

أولاً: الذكاء الذي يتمتع به الطفل.

ثانياً: الجدية فالطفل الذي دائما ما يلعب وما عنده جدية ووقت للقراءة والتعلم فان فرصته للقيادة تكون أقل.

---

(١) بتصرف عن كتاب صناعة القائد - د. طارق السويدان - أ. باشرحبيل - ص٢٣٠ -٢٣٦.

ثالثاً: التوازن بان يكون للطفل وقت للعب ووقت للقراءة.

رابعاً: الجرأة، فالطفل الذي يخجل تكون فرصته في القيادة اقل.

خامساً: الأطفال الذين نشأوا في بيوت قادة أو بيوت حكام أو علماء أو تجار أو سياسيين أو عسكريين تكون فرصتهم في القيادة اكبر.

وختاماً: يجب أنْ تلتفت القيادات الشابّة إلى إيجاد صفٍّ قياديٍّ ثانٍ في المنطقة يحمل عنها أعباء العمل، ويكون داعماً قوياً لها في عصر المنافسة العالية، وذلك من خلال اتّباع سياسة القيادة الديمقراطيّة (الشّوريّة).

إعداد طفل قيادي[1]:

مهمة تربية وإعداد طفل متوازن، ناجح، سعيد، نافع لنفسه ومجتمعه، تمثل تحدياً كبيرا يواجه كل أسرة وخصوصا في ظل وجود عدة مؤثرات خارجية يصعب على الوالدين التحكم فيها، وتؤثر بصورة أو بأخرى على شخصية وخلفية الطفل. وأحد أهم الجوانب التي ترغب كل أم في زرعه في طفلها هو تربيته على أن يكون صاحب شخصية قيادية في مجتمعه.. يثق بنفسه ويتحدى العقبات ليحقق النجاح في حياته، وليس معنى القيادية هو التحكم في الآخرين والتعالي عليهم والأنانية في إبراز الذات فقط، لكن القيادية هي وقبل كل شيء احترام للذات وللآخرين، وثقة بالنفس، وتحمل للمسؤولية، والقدرة على إدارة الأمور، والنجاح في الحياة، والتأثير الإيجابي في الآخرين.

شكوى: تشكو كثير من الأمهات من أن أطفالهن تابعون لأصدقائهم في المدرسة، ونجد أن هؤلاء لا يمكنهم أن يرأسوا أو يقودوا أي مجموعة في عمل ما، ولا يمكنهم التعبير عن أنفسهم بسهولة، ويعجزون عن إبراز مواهبهم كاملة أو إثبات ذاتهم للآخرين.

وربما يعانون من خجل وقصور في التعبير، كما أنهم لا يتمكنون من رفض سلوك سلبي يكون على عكس عقيدتهم أو مبادئهم أو تنشئتهم، وكثيراً ما يتأثرون بمن حولهم في كل شيء، ويفعلون ما يمليه عليهم الآخرون دون اعتراض.

---

(١) المرجع السابق ٢٣٦- ٢٣٩.

المبحث الرابع : اصنع القيادة[1]

بإمكانك -عزيزي المربي- إكساب ابنك صفات تجعله ذا شخصية قيادية، ومن ضمن الوسائل المتبعة في ذلك:

١ - أن تكون خير قدوة لابنك.

٢ - أن تشجعه دوماً ليشعر بالثقة في نفسه، واثن دائماً على إيجابياته.

٣ - أن تساعده على فهم معاني القيادية الحقيقية وعدم استخدامها كلفظ فقط أو كصورة باهتة المعالم.

٤ - أن تشعره بأهميته كفرد في الأسرة وفي المجتمع.

٥ - أن تضع ابنك في مواقف كثيرة بصفة مستمرة تدفعه لتحمل المسؤولية، وتدربه على أداء مهام وإتقانها مع متابعته.

٦ - أن تحدثه دوماً عن نماذج مشرفة من الأنبياء والصحابة والسلف الصالح ممن قادوا مجتمعاتهم وتميزوا وأفادوا وبرزوا، فهم خير قدوة ومثل.

٧ - أن تثقف ابنك وتحدثه عن أهمية التعلم، فالعلم سلاح لمواجهة المصاعب وخير وسيلة للتفوق والتميز.

٨ - أن تعوده على النظام والالتزام بالأوقات والمواعيد والمسؤوليات، وتعلم مهارات التعامل والتواضع والحكمة والمرونة والصدق.. إلى آخره من الصفات الحسنة التي يجب أن تميز كل قائد منذ الصغر.

تقول الدكتورة أماني العمر الأخصائية النفسية في وزارة الشؤون الاجتماعية، ومستشارة نفسية في موقع إسلام أون لاين: إن زرع الصفات القيادية في الإنسان يجب أن تبدأ منذ الصغر.. وكون الوالدان والمحيطون قدوة للطفل فإن ذلك يكون هو المؤثر الأول والأهم بالنسبة لزرع أي صفة في الطفل.

---

(١) اصنع القيادة https://vb.٣dlat.com.

وتتحدث الدكتورة عن التأثير السلبي للقسوة على الطفل أو نقده باستمرار أو عدم معاملته بحنان واحتواء كافٍ فتقول: إن استخدام أساليب القسوة مع الطفل من ضرب وإهانة، ونقد دائم وتوبيخ، وتحقير لكل ما يفعل، أو معاملته كطفل صغير تافه، يجعله يتخيل أنه من الصعب أن يصبح قياديا ناجحا، لأنه يقتل كثيراً من جوانب التوازن والإبداع بداخل هذا الطفل، ويجعله غير واثق بنفسه على الإطلاق، خصوصا وأنه يرى أقرب الناس إليه يعاملونه بقسوة ويشعرونه بأنه فاشل، فيستنتج بصورة أو بأخرى أن المجتمع سيقابله بما هو أسوأ من ذلك، فينشأ خجولا ومنعزلا وغير متوازن[1].

إن ما نتحدث به نحن كمسلمين، هو تاريخ ريادي شامل بدءا بحياة وقصص الأنبياء عليهم الصلاة والسلام، وانتهاء بآخر سلطان إسلامي كالسلطان عبد الحميد -رحمه الله- وبعده، ممن اتخذ الدعوة والجهاد والتربية وسيلة لإحياء الدين الإسلامي الحنيف.. فنحن نملك كمسلمين كل ما نحتاجه لنربي قياديي المستقبل بإذن الله.

إن ما جاء في شريعتنا الإسلامية صالح لكل زمان ومكان كنظام وقيم وأخلاق، وهذا لا يتعارض مع اقتباس أي وسيلة قيادية حديثة تطور وتصقل القائد، فالحكمة ضالة المؤمن أنى وجدها فهو أحق الناس بها، ولا أعرف قائداً أفضل ولا أقوى ولا أعلم ولا أتقى من الرسول محمد ﷺ حيث قال الله عز وجل عندما زكاه ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾ [القلم: ٤] وقال عز وجل: ﴿ لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ ﴾ [الأحزاب: ٢١].

فأنصح المربين بأن يتأملوا حياته ﷺ ويقتبسوا منها ما استطاعوا ليكونوا وأبناءهم خير قادة بإذن الله تعالى[2].

استعدادات سبع: القيادة قد قيل فيها الكثير، ومنها ما لديه استعدادات فطرية في الجوانب السبعة الآتية:

١ - الناحية الاجتماعية، وأعني بها القدرة على التعرف وتكوين العلاقات وقضاء الحاجات.

٢ - صلابة العود وهي القدرة على التحمل والصبر وتكرار المحاولة.

---

(١) اصنع القيادة https://vb.rdlat.com.

(٢) انظر علامات الطفل الموهوب فلسطينيو ٤٨ - اعداد طفل قيادي https://vb.rdlat.com.

٣ - الاتزان الانفعالي، فقد قال ﷺ «إنما الصبر عند الصدمة الأولى». وقال: «ليس الشديد بالصرعة، ولكن الشديد من يملك نفسه عند الغضب»، وفي هذا الجانب تفصيل حيث إن النمط العصبي المزاجي الوراثي ينقسم كما بين علماء النفس إلى أربعة: صفراوي، ودموي، وليمفاوي وسوداوي.

وحتى لا نتوه نعبر عنها بألفاظ تربوية مفهومة، إنها أحد خمسة: مقاتل، متفائل، متأمل، متذمر، ومتجمد.. فالموقف اليومي يجعلك تستجيب لأحد هذه الانفعالات.

٤ - الانبساطية، وهي القدرة على طرح الأفكار والانفعالات دون خوف أو تردد.

٥ - القوة والسيطرة، وهي باختصار القدرة على إدارة الآخرين والتأثير والتأثر بهم.

٦ - الخلق والإرادة، فالقائد له ضمير يشعر ويعرف طريق الشيطان وطريق الجنة فنبه ابنك على ألا يكون من أهل الطريق الأول؛ لأنه القائد الأكبر في إضلال الناس.

٧ - الناحية الفكرية، وهي القدرة على حسن التصرف بذكاء، وحسن اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

بالتعلم والتدريب[١]:

ولكن نعود لأصل الموضوع ونبين أن أصل هذه السمات فيه جانب فطري كبير، ولكن من الممكن اكتسابها بالتعلم والتدريب والصقل إن أردت أن يكون ابنك قائداً ناجحاً.

نعم هناك علاقة بين شخصية الأب وشخصية الابن، لأنه كما قيل، وأنقل عن الدكتور "طارق سويدان" المتخصص في جانب تنمية المهارات القيادية، إن من الجوانب المؤثرة في شخصية القيادي "القدوات" ودون شك أول قدوة يتعرض لها الابن هي الأب فهو يتأثر به كثيراً، وهذا لا يعني بالضرورة أن يكون مثله.

تشرح المعلمة للأطفال فكرة إننا بحاجة إلى قائد للصف وأن هذا القائد دوره القيام بمجموعة من الخدمات للقاعة والزملاء وأن يكون معاون للمعلمة وذلك لمدة شهر يتم فيه إعادة الانتخاب من جديد.

---

(١) www.Alitthad.ae سحر القيادة إبراهيم الفقي - مكتسب ويتطور بالتدريب وصقل المهارات - جريدة - انظر موقع شبكة ينابيع تربوية www.yanabeea.net الاتحاد- الأحد ٢٠١٤/٥/١١.

تفكر مع الأطفال من خلال طريقة العصف الذهني عن الكيفية التي يمكن أن يعلن بها كل واحد منهم عن نفسه.

يتم وضع أسماء الأطفال كلها في سلة ويتم سحب أربعة أسماء شهرية ويكون الانتخاب من بينها بالتعاون مع الأسرة يبدأ كل طفل في عمل برنامج انتخابي له وعرضه على الزملاء مع توضيح فكرة أنك ملزم بهذا البرنامج الانتخابي في حالة الفوز بالانتخابات كما يختار كل منهم رمزه الانتخابي ويوضح السبب وراء هذا الاختيار.

ويقوم الطفل بعمل دعاية انتخابية في مترله تعلق في الروضة كما يشاركه الأقران في تنفيذ ملصقات للدعاية في القاعة أو حجرة المكتبة في يوم الانتخاب المحدد من قبل تعد المعلمة استمارات الانتخاب وتكون كالآتي:

اسم الطفل /صورته/ رمزه الانتخابي/ مربع للتظليل في حالة اختياره وهكذا مع باقي الأسماء.

٨- تعد المعلمة برفان للانتخاب ويقف كل طفل ليختار بمنتهى الحرية ويضع استمارته في صندوق الانتخابات المغلق.

٩- يتم فرز الأصوات وعدها بنظام الحزم وتحديد القائد والنائب.

١٠- بنهاية الفترة المحددة له يتم تقيم أدائه خلال فترة كونه قائد أو نائب وما تم تنفيذه من برنامجه الانتخابي وما لم ينفذ وفى ضوء ذلك يحدد الأطفال "لإقران" إذا ما كان يستحق الحصول على شهادة تقدير عن أدائه أم لا وهنا يتعلم الطفل انه متى كان قائد فهو لديه مسئولية عليه القيام بها وأن هذه المسئولية موضع تقيم من الغير وأنه متى كان تابع فدوره أن يساعد قائده على تنفيذ المهام بجانب تقيمه لأدائه وتوجيه للأفضل من أجل صالح الجميع كما أن الأدوار هنا تبادلية فأنا اليوم قائد وغداً تابع وهكذا[1].

(١) إعداد طفل قيادي: شبكة ينابيع تربوية (www.yanabeea.net).

﴿ وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَٰكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِّتَكُونُوا۟ شُهَدَآءَ عَلَى ٱلنَّاسِ وَيَكُونَ ٱلرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا ﴾ [البقرة: ١٤٣].

على التربية الإسلامية أن تهتم اهتماماً بالغاً بجانب التربية القيادية والإعداد القيادي وتنمية مواهب الفرد القيادية والعمل على إعداد جيل قائد يثق بنفسه ويتحدى عقبات السير التي تعترض طريق أمته، وبالتالي فهو يكتسب القدرة على الثبات والصراع ويمتلك المؤهلات الضرورية للحفاظ على ذات الأمة ونموها ورقيها وتحقيق انتمائها العقيدي والحضاري بعيدة عن التبعية الذوبان والانهيار. وإعداد مثل هذا الجيل الواعي القياد ي إنما تقع مسؤوليته على الأبوين، كما تقع على المدرسة والمربي بصورة أساسية، فالتمرين وتنمية الملكات والقدرات أنما تنشأ بذورها الأولى في جو الأسرة وبين الأبوين.

إن المرتكز الأساسي في التأهيل القيادي هو الثقة بالنفس والاعتماد عليها والقدرة على صنع القرار، بالإضافة إلى التأهيل الفطري، وتكوين الشخصية الطبيعي. إن زرع ثقة الطفل بنفسه في الأعمال البسيطة، وتقليل اعتماده على الأبوين في إنجاز حاجياته وشؤونه، وتدريبه على أن يصنع القرار بنفسه بترك الاختيار له، ومنحه الحرية في صنع قراراته المناسبة له كلها ممارسات تنمي في الطفل روح الاعتماد على النفس وتمكنه من ممارسة مسؤولياته القيادية في مستقبل حياته مثال (كإدارة المشاريع والجماعات السياسية والمنظمات المهنية والاجتماعية وتوجيه الآخرين وإدارة شئونهم).

كما تساهم الأسرة في تكوين شخصية القيادية ببذورها الأولى والمدرسة كذالك ولكي يعد المربي قيادي ناجح يجب عليه مراعاة عدة نقاط وهي:

١ - زرع الثقة في نفس الطفل ومكافأة المتفوق وعدم توجيه الإهانة إلى الطالب الفاشل عند الفشل أو إشعاره بالقصور بل يجب مناقشة الموضوع معه ليشعر بأهمية شخصيته.

٢ - عدم تكليف الطفل أو الناشئ ببعض الأعمال التي تفوق قدراته لكي لا يواجه الفشل.

٣ - تنمية الروح القيادية لدى الطفل بتوضيح له بتعظيم الشخصيات القيادية وبيان سر العظمة.

٤ - العمل على مراقبة الطفل والناشئ والحذر من أن يقع في الغرور والتعالي نتيجة نجاحه.

٥ - العمل على إيجاد خط فكري عقائدي ملتزم على أساس العقيدة والمفهوم الإسلامي في المجال القيادي.

٦ - تنمية روح القيادي عن طريق تنمية روح الاستقلال الحضاري والقضاء على روح التقليد والتبعية.

٧ - بيان الأسباب الحقيقية لتخلف الأمة الإسلامية وكبوتها مقارنه مع تأريخ نكسات الأمم وكيفية نهوضها وقدرة الأمة الحية على تجاوز عقبات السقوط.

٨ - العمل على اقتلاع اليأس والشعور بالنقص الذي دأب أعداء أمتنا على إيجاده وزرعه في ذهن الجيل ونفسه.

٩ - نمدهم بالمعونة والمصادر والمعلومات المرجعية.

كيف تصنع من أبناءك أبطالاً؟[١]

١ - أن نعمل على تأسيس قيمة تقدير الذات عند أبنائنا (نقوي عزيمتهم إلى أقصى حد ممكن- نؤمن بقدراتهم- نمدهم بالمعلومات- نحاول دائماً أن نعبر عن ثقتنا بإمكاناتهم).

٢ - أن ندعو إلى التحلي بالعظمة الأساسية (مكارم الأخلاق).

٣ - أن نشجع أبنائنا على تنمية اهتماماتهم الخاصة حيث ننقب عن الموهبة الحقيقية بداخل أطفالنا ثم نقوم بتشجيعهم على تنميتها.

٤ - نعمل على إيجاد أسلوب عائلي ممتع (أي أكثر مما يحظون به في المدرسة).

٥ - نستمر في التخطيط (إن جزءاً من الشعور بالسعادة في المناسبات ينبع من التخطيط لها).

٦ - نحاول أن نوفر لهم نموذجاً مثالياً يحتذى به.

٧ - نعلمه القدرة على التخييل لتتراءى لهم أهدافهم.

٨ - نتبنى أصدقاء أبنائنا.

٩ - أن نعلمهم التحلي بالثقة بالآخرين[٢].

---

(١) القيادة المرتكزة على مبادئ ستيفن كوفي ص٢٤٨ إلى ٢٦١ بتصرف.

(٢) القيادة المرتكزة على مبادئ ستيفن كوفي ص٢٤٨ إلى ٢٦١ بتصرف.

توصيات نحو إعداد قادة المستقبل:

إن كل المفكرين والمؤلفين مهما كانت أطروحاتهم لا يستطيعون أن يصنعوا منك قائدا، إن عملية صناعة القائد طويلة وتحتاج إلى متطلبات عديدة تم ذكرها سابقاً ومن أهمها:

١ - الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة والتي توفر الميل للقيادة.

٢ - الفنون والعلوم والتي تصنع الأساس العريض للمعرفة.

٣ - الخبرة التي توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي.

٤ - التدريب والذي يصقل السلوك في مجالات متعددة مثل فن الاتصالات وغيره.

١ - وصايا الوالدين:

أ- علينا أن نقول لأنفسنا (نحن المسؤولون أولاً) فاليد التي تشير باللوم للآخرين تذكرنا بأن الأصابع الثلاث الأخرى موجهة إلى صاحبها.

ب- القيادة ليست رفع صوت وشتائم أو قسوة، إنما القيادة أخلاق راقية ومن يقود بالطريقة الأولى فإنه منبوذ ولن يستمر طويلاً.

٢ - وصايا المعلمين:

أ- لابد من تقليص الفجوة بين صغار السن والكبار، التلميذ يرى معلمه المثال المحتذى به.

ب- الأخذ بأيدي المتميزين (وضع فصول مخصصة للمتميزين- التفكير بإيجاد جامعة لقادة المستقبل).

ج - جعل منهجية إعداد وصناعة القائد جزء من الإستراتيجية التخطيطية.

د - الاهتمام المميز بمرحلة العطاء لدى الأفراد.

هـ- تخصيص يوم لعرض صفحات مطوية من صناعة الرواد على النشئ يلهب حماستهم وينير عقولهم، ويقدم لهم نموذجا مثاليا للقدوة ولكن بطريقة جذابة ومبسطة ومؤثرة.

٣ - وصايا الإداريين:

أ - القيادة أمانة، وإذا حدثت بعض الأخطاء لابد من تهيئة جماعية للإصلاح وأول الإصلاح قبول النقد البناء الذي يحفظ للقيادة هيبتها.

ب- تكثيف برامج العي القيادي.

ج - زرع الثقة والاهتمام بالإنسان.

د - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

هـ - إعادة النظر في أركان القيادة، فهل تملك الإدارة رؤية واضحة، وهل تملك أتباعاً مخلصين يعملون ما ينفع الصالح العام لا لمطامعهم الشخصية، وهل تملك مهارة تحديد مفتاح كل الاتباع[١].

دور المنظمات في صناعة القيادات الإدارية البديلة:

تعد مشكلة افتقار الكثير من المنظمات العربية إلى قيادات بديلة تكون جاهزة عند الحاجة إليها ومن المشكلات الإدارية الكبيرة التي تسبب غالبا في ضعف المنظمات وتعثر خططها ومشاريعها.

وقد أولى الخبراء والمهتمون بالشأن القيادي والإداري في العالم أهمية بالغة لما لها من أثر كبير على مستقبل والخطط التنموية التي يجب ألا يرهن سيرها ونجاحها إلى أفراد محدودين، متى تركوا مواضعهم لأي سبب من الأسباب تكون هذه الخطط والمشاريع عرضة للخطر، بسبب إسناد المر إلى غير أهله لعدم وجود البديل الجاهز والقادر على تسيرها بكل كفاءة واقتدار.

أ- القلق من ندرة القيادات[٢] تلعب القيادة دوراً محورياً مؤثراً في صياغة الأهداف ورسم طريق تحقيقه ومتابعة ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وإن المدرك لدور القيادة وتأثيرها القوي على واقع ومستقبل المنظمات لا بد أن تتبين أهمية إعداد القيادات البديلة.

---

(١) صناعة القائد - بتصرف ص ٢٧٣ -٢٨١.

(٢) د. مساعد ابن عبد الله الغليان.

ب- اللحاق بركب التقدم المعرفي والتنظيمي والإداري: ويرى أ. د. إبراهيم عبد الواحد أن أهمية إعداد القيادات الإدارية ((الصف الثاني)) ناتجة من كوننا نعيش في عالم متطور يموج بكل ما هو جديد في مختلف المستويات والمجالات الدارية والتنموية مما يحتم علينا موالية هذا التطور في مختلف جوانبه.

ج- إدخال دماء جديدة ويرى أ. د. ثامر بن ملوح المطيري أنه ليس هنالك ما هو أبعد أثراً في تحسين القيادة الإدارية من اجتذاب أفراد أكفاء على الوظائف الإدارية العليا. وإن بقاء الإداريين القدامى في وظائفهم العامة قبل دخول وجهات النظر الجديدة إليها. ولذلك فإن من المفترض دائما إدخال دماء جديدة مدربة عند خلو الوظائف القيادية لأي سبب كان.

د- تنامي المنظمات وكبر حجمها: ويرى د. عبد العزيز بن عبد الرحمن الحسن أن القيادة الإدارية تشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المنظمات الإدارية وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبنية الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية.

إهمال إعداد القيادات البديلة:

يرى. د. الغريان أن إبراز الآثار الإدارية السلبية المترتبة على إهمال إعداد القيادات للمستقبل هي:

١ - الفراغ القيادي الناتج عن غياب القيادات الحالية بسبب التقاعد والنقل.

٢ - تأثر أهداف واستراتيجيات المنظمة والرؤية القيادية.

٣ - تولي أفراد غير مؤهلين مهام لم يعدوا أصلاً لمباشرتها وبالتالي تأثر الانجاز لما ونوعا وكذلك تأثرت معنويات العاملين وأدائهم والمستفيدين من خدمات المنظمة.

٤ - غياب القدوة الحسنة التي تصاحب القيادات المتميزة.

أبرز التوصيات لصناعة صف ثان من القياديين الإداريين:

أ- إن صناعة القيادات الأساسية والبديلة لن تنمو وتنجح إلا في ظل الإدارة الديمقراطية التي يسهم فيها الجميع في ظل قيادة تنمو من القاعدة بدلاً من أن تفرض من أعلى وهذه الإدارة هي التي تمتاز بالتفوق والامتياز على الإدارة الحكمية.

ب- مراجعة الأنظمة والقواعد الخاصة باستقطاب وتعيين وتطوير القيادات الإدارية الواعدة بحث تبتعد عن التقليدية والجمود وتكون أكثر مرونة وعبقرية وتمشياً مع التحديات التي تواجه المنظمات في عالم اليوم المتصف في المنافسة والتعقيد على كل الأصعدة.

ج- العمل على زيادة الموارد المخصصة لتطوير الموارد البشرية (من التدريب بأنواعه وبرامج تأهيل طويلة المدى، مثل برامج الابتعاث بالجهات المتميزة عالمياً وخاصة تأهيل القيادات الإدارية الواعدة).

د- استخدام الأساليب الإدارية التي أثبت نجاحها عملياً مثل أسلوب التدوير الوظيفي بالمديرين العاملين لاكتساب خبرات وتجارب متنوعة.

هـ- جعل مهمة اكتشاف الأفراد المؤهلين لأن يكونوا قادة المستقبل من الأولويات في المستويات الإدارية العليا والعمل على تحقيق ذلك عملياً من خلال الاتصال المباشر بهم ورعايتهم وتحفيزهم.

و- تحديد المهارات والقدرات اللازم توافرها للقائد الناجح والتي تتمشى مع العمل على الاستفادة من التجارب العالمية المميزة في مجال إعداد القيادات الإدارية التي تتمثل في تجارب المراكز الدولية المرموقة.

ز- العمل على وضع معايير يتفق عليها لاكتشاف قيادات المستقبل وإعداد البرامج التدريبية غير التقليدية التي تستجيب لاحتياجات تطوير وتعزيز قدراتهم بما يمكنهم من تولي المهام القيادية في المستقبل المنظور من ناحية أخرى.

ح- ضرورة توافر التوجه الإيجابي لدى القائد الذي يتمثل في الاهتمام ببيئة العمل باعتبارها وحدة واحدة وإنجاز العمل الجماعي لروح الفريق.

ط - التأكيد على الجهات ذات العلاقة بأن تعطي الفرصة كاملةً لقيادات الصف الثاني في معرفة التفاصيل ومجريات الأمور بالوظائف الإدارية حقٌ للجميع وليست حكراً على فئة دون فئة.

ي - يجب فتح أبواب المستقبل أمام الكوادر الشابة الناضجة والطموحة.

التعامل القيادي مع الشباب: لماذا الاهتمام بمرحلة الشباب؟[1][2]

لأن حوالي نصف السكان من الشعوب العربية من الأطفال والأشبال دون سن ١٥ سنة وهذا يعني أن هناك أعداد هائلة تحتاج إلى التنمية والصقل والفرص وإلى خدمات عامة كثيرة وتنميتهم من أجل استيعابهم اجتماعياً تهيئتهم لصياغة الحياة[3].

نهتم بهم لإخراجهم من عالم الغثائية إلى عالم الروّاد في المرحلة التي تكون فيها الطاقة هي أسمى وأعلى مكان.

يمكن توجيه الشباب بالاتجاه الصحيح من خلال:

١ - النزول إلى عالمهم والإحاطة بهم واستيعاب قدراتهم وطاقاتهم نحو تنمية وصقل شخصيتهم.

٢ - استقراء أفكارهم بإخراج ما في نفوسهم (نستمع إليهم ونتحبب إليهم ونوجههم) فنعرف كيف يفكرون وكيف يستجيبون ويشعرون بأنك محبب إليهم ومقرّب إليهم في زمنٍ لا يقترب منهم أحد إلا لمصلحة.

٣ - يقول مونتو غمري إن مهمتنا أن نوحي إلى الشباب أن يستهدفوا عرضاً أخلاقياً عاماً مبنياً على إيمانٍ واعٍ قويٍ للدين.

إن من أهم ما في صناعة القائد هو أن يكون لدى الشباب إحساس بالعرض قوي إلى درجة تمكنه من مواجهة الصفات.

---

(١) صناعة القائد ص٢٤٧.

(٢) دور المنظمات في صناعة القيادات الإدارية البديلة - إعداد نايف الحسين - مجلة التنمية الإدارية - العدد ١٠٧ جمادى الأخرى ١٤٣٤هـ/٢٠١٣م. www.tanmid-idaria.ipa.edu.sa تصدر عن إدارة العلاقات العامة والإعلان بمعهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية.

(٣) مدخل إلى التنمية المتكاملة ص ١١-١٢ بتصرف.

ويرى مونتو غمري أن الأمر الهام الذي يؤثر في الشباب هو المثال الشخصي وهنا يوصي بأربع وصايا للشباب فيقول:

أ- ليكون لديك شيئاً من رزانة الفكر.

ب- قبول قانون الواجب فالله تعالى يفرض شيئاً من سلطته إلى البشر منذ السنين الأولى من حياته.

ج- الجد والمثابرة فالوقت ميسّر للعمل والدراسة قصير.

د- ثلاثية النجاح التي تعلمتها هي (العمل الشاق- الاستقامة المطلقة- الشجاعة الأدبية)[1].

(١) صناعة القائد ص٢٤٩.

الفصل التاسع

خصائص وصفات القائد

يعيش الإنسان في جماعات يتأثر بها ويؤثر فيها، ولقد نشأت الحاجة للقيادة مع وجود الجماعة، فالقيادة توجد حيث توجد الجماعة، والشخص الذي يقوم بالدور القيادي هو أكثر أفراد الجماعة إحساساً بحاجاتها والأسلوب الأمثل لتحقيق أهدافها ومن هنا تتضح أهمية تمتع القائد بخصائص وصفات محددة يجب أن تتوفر فيه، ومن أهمها:

١ - خصائص ذاتية "فطرية": كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.

٢ - مهارات إنسانية "اجتماعية": كالعلاقات والاتصال والتحفيز.

٣ - مهارات فنية "تخصصية[١]".

فلا يمكن أن ينجح القادة في مهامهم ومسؤولياتهم إذا لم يتسموا بالصفات الإيجابية للقيادة الناجحة التي تمكنهم من كسب عقول الناس والتفاعل معهم بصورة حية وجيدة.

الصفات المتوقعة في الشخص القيادي:

سلامة الخلق- براعة التأمل والتصور- الملكة الإدارية- إنصاف الجميع- تنوع الاهتمامات- القدرة على التوجيه- النضج العاطفي- الاهتمام بالتخطيط- احترام النفس واحترام الآخرين- الجد والمثابرة- الحسم في القرار- حسن التنظيم والترتيب)- كونه موثوقاً ويعتمد عليه- الحماسة- النشاط والطاقة- الاهتمام بتدريب الآخرين- حسن التعبير (تحدثاً وكتابة)- المنطقية واستقامة التفكير- اليقظة وحدة الذهن- تقدير المسؤولية- التطلع نحو الأفضل- ثراء الأفكار والإمكانيات- روح المبادرة والجد في العمل- الإخلاص لله والصدق مع الناس- الشعور الإنساني الفياض- الزهد في المنصب[٢]:

---

(١) مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف - مرجع سابق ص١٤.

(٢) دليل التدريب القيادي - د. هشام الطالب - مرجع سابق ص٦٤.

ويذكر الدكتور هشام الطالب بعض صفات القائد منها:

(١ - القدرة الذهنية ٢ - الاهتمامات والقدرة الواسعة ٣ - مهارات الاتصال والتخاطب ٤ - النضج أو سمات الرجولة ٥ - الهمة العالية ٦ - المهارات الاجتماعية ٧ - القدرات الإدارية[١].

يقول أحد الخبراء: يتمتع القائد بحق القيادة بفضل إمكاناته ومعلوماته، وأمر القيادة الذي يحمله، ولكنه لا يستطيع القيام بواجبه ويخدم الجماعة التي يقودها إلا إذا صقل في نفسه الصفات التي تجعله أهلاً لمركزه[٢].

(١) دليل التدريب القيادي - د. هشام الطالب - مرجع سابق - ص٦٤ - ٦٥ - ٦٦.

(٢) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا - ص٢٠ مرجع سابق.

المبحث الأول- آراء الفلاسفة والكتاب في صفات وخصائص القادة

المطلب الأول: رأي الفارابي:

يقول الفيلسوف الفارابي في كتابه الشهير (المدينة الفاضلة) القائد: هو منبع السلطة العليا والمثل الأعلى الذي تتحقق في شخصيته جميع معاني الكمال، وهو مصدر حياة المدينة ودعامة نظامها. ومنزلة القائد للأفراد كمنزلة القلب بالنسبة لسائر أنحاء الجسم، لذلك لا يصلح للقيادة إلا من زود بصفات وراثية ومكتسبة يتمثل فيها أقصى ما يمكن أن يصل إليه الكمال في الجسم والعقل والعلم والخلق والدين(١).

ويذكر الفارابي بأن قائد المدينة الفاضلة يجب أن يتصف بالمزايا التالية:

- ذكياً- تام الأعضاء وسليم الحواس- محباً للعلم والعلماء- أن يكون محباً للعدل ويكره الظلم- أن يكون صادقاً ومحباً للصدق والوفاء العبارة قوي اللسان أن يكون حسن- يجب أن لا يهتم بجمع المال يجب أن يكون اجتماعياً ومتواضعاً- للكرامة أن يكون كبير النفس محباً للكرامة- العزيمة على الشيء الذي يرى أنه ينبغي أن يفعل، أن يكون شجاعاً جسوراً مقداماً غير خائف ولا ضعيف النفس(٢).

وقد ذكر عدد من الكتاب كثيراً من الخصائص والصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد الناجح أورد آراء بعضهم(٣).

المطلب الثاني: خصائص القادة:

١ - **المبادأة:** وتعني أن القائد يكون دائماً أكثر أعضاء المجموعة إسهاما وضخاً للأفكار السليمة التي تساعد في إرساء السياسة العامة وخطة العمل، وكذلك المبادأة في الأداء ودعم حركة الجماعة نحو تحقيق الأهداف.

---

(١) أبو نصر محمد الفارابي هو أبو نصر محمد بن محمد بن أوزلغ بن طرخان الفارابي - M. wik Ipedia. Org.. wikhttps: //ar . ويكيبيديا الموسوعة الحرة.

(٢) المرجع السابق أبو نصر محمد الفارابي هو أبو نصر محمد بن محمد بن أوزلغ بن طرخان الفارابي - M. wik Ipedia. Org.. wikhttps: //ar . ويكيبيديا الموسوعة الحرة.

(٣) كما ذكرها (طارق عبد الحميد البدري ٢٠٠١م).

٢ - **العضوية**: وتعني المساهمة الإيجابية في خلق روح التفاعل بين أعضاء الجماعة، والعمل من أجل زيادة مخالطته لهم وتبادل الخدمات معهم في جو من الألفة غير الرسمية.

٣ - **التمثيل**: وهو انغماس القائد في الدفاع عن جماعته وفي العمل من أجلها وتمثيلها في كل المحافل.

٤ - **التكامل**: ويتمثل في مقدار ما يصدر عن القائد من أعمال لا تستهدف صالحه الفردي، بل الأعمال التي يقصد بها إشاعة أجواء المحبة والسرور بين الأعضاء وتقليل حدة التباعد فيما بينهم من خلافات.

٥ - **التنظيم**: ويعني قدرة القائد على تحديد عمله وعمل الآخرين وعليه أن يخطط لعلاقات العمل وينظمها.

٦ - **السيطرة**: وتعني تحديد سلوك الأفراد أو الجماعات وسيادة القائد على جماعته وهي تعمل أو تتخذ القرارات أو تعبر عن رأيها.

٧ - **الاتصال**: ويمثل درجة مساهمة القائد في توصيل المعلومات إلى أعضاء الجماعة، وتسهيله لتبادل المعلومات بين الأفراد بعضهم مع بعض ودرجة عمله بما يتصل بها من الأمور.

٨ - **التقدير والتحسب**: ويمثل القدرة في التعبير عن امتنانه لجهود أفراد الجماعة، وتحسبه لنجاح أو فشل الحوافز المعنوية لزيادة أو تدني مقدار ارتباط هذه الجهود بالنتاج والتنفيذ.

٩ - **الإنتاج**: ويعني تحديد مستويات الإنتاج التي يتطلب من الجماعة بلوغها وتشجيعه لهم على أن يبذلوا جهداً أكبر في سبيل الغاية المشتركة وتحقيق الأفضل[١].

المطلب الثالث: آراء بعض علماء النفس في تحليل السمات اللازمة للقيادة:

ولقد أفاض كتاب علم النفس والإدارة- من أنصار نظرية السمات في تحليل السمات اللازمة للقيادة وقد توصلوا من خلال دراساتهم إلى عدد من السمات العامة الضرورية للقيادة وإذا ما توافرت في شخص ما جعلته قائدا ناجحا ومن أهم هذه السمات:

---

(١) سمات القائد الناجح- نشر في ٢٩-٢-٢٠١٢- موقع www. thanawya. com.

١ - مهارات الإنجاز وتتضمن الثقافة والتعليم والمعرفة الواسعة والقدرة على إنجاز الأعمال.

٢ - القدرة وتتضمن الذكاء وطلاقة اللسان واليقظة والعدالة.

٣ - تحمل المسؤولية وتتضمن المبادأة والثقة بالنفس المثابرة والاعتماد على النفس.

٤ - روح المشاركة وتتضمن النشاط والروح الاجتماعية، المساهمة والتعاون.

٥ - المكانة الاجتماعية لا بد أن يكون القائد محبوبا سواء داخل المؤسسة أو خارجها كما ستحب أن يكون للقائد مركز مالي واجتماعي.

٦ - القدرة على تفهم الموقف وهذا يتطلب مستوى ذهني جيد ومهارات في تلبية حاجات المرؤوسين ومصالحهم والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة مهما كانت الظروف[1].

"ويمكن استخلاص الصفات النموذجية للقائد باستقراء تجارب الأمم والشعوب والمنظمات بأنواعها ومما كتبه المؤلفون أو ذكره المؤرخون وهناك كتب كثيرة منها القديم والحديث ما يعالج صفات القائد الناجح وهي تتفق فيما بينها في الصفات الأساسية وتختلف في الصفات الفرعية فقط وفقاً لظروف العصور المختلفة.

فمثلاً جاء في مقدمة العلامة العربي المسلم عبد الرحمن بن خلدون، وهو يتحدث عن شروط الخلافة أن من الصفات التي يجب أن يتحلى بها من يختار قائداً: "العلم والعدل والكفاية وسلامة الأعضاء والحواس" ولا ننسى أن ابن خلدون قد كتب أفكاره هذه في القرن الرابع عشر.

المطلب الرابع: آراء بعض الكتاب والقادةحول صفات القيادة الناجحة:

وهناك بعض الآراء والكتب الحديثة نذكر منها:

أولاً: كتاب "السبيل إلى القيادة" الذي ألّفه الفيلد مارشال منتجمري البريطاني، حيث وضع فيه صفات القائد إذ يقول: "أن القائد هو الذي يجعل الناس يتبعونه وينبغي أن يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة وأن يكون موضع ثقة رجاله واعتمادهم قادراً على أن

---

(١) القيادة الإدارية - د. نواف كنعان - مرجع سابق.

انظر موقع صيد الفوائد http://www.Said.net- www.ordyat.com.

يوحي بآرائه إلى الذين يقودهم وعلى استثارة الحماس في نفوسهم وأن يكون موضع ثقة رجاله واعتمادهم قادراً على مخاصمتهم بلغة يفهمونها مما يكسبه قلوبهم وعقولهم، ذا كفاية عالية، دارساً للطبيعة البشرية، متعلماً فن القيادة وممارستها، لا ييأس أبداً، يتحلى بالعزم، يحرص على معنويات رجاله، مسيطراً على نفسه، يحسن اختيار الرجل المناسب للعمل المناسب، يعرف واجباته، ويتقن عمله، مخلصاً لمهنته، قادراً على إصدار القرارات السليمة، هادئاً وضابطا لنفسه، مستعداً للمخاطرة عند الحاجة ملتزماً إلى أبعد الحدود بالدين.

ثانياً: ومن أقوال نابليون في صفات القائد: "أن أول ما يجب أن يتوفر في القائد رأس هادئة، وبذلك تظهر له الأشياء على حقيقتها وفي مظهرها الصحيح ويجب ألا يتأثر بالأخبار الحسنة أو السيئة، كما ينبغي ألا يتخلص من مسؤولية أخطائه بإلقائها على الأوامر التي تلقاها من رئيس يعلوه، بل عليه أن يسير وفقاً لهدف تجاربه الخاصة ويعتمد على مواهبه.

فالقيادة تنمو بالتجربة الشخصية وتتبع تجارب القادة الناجحين، كذلك فإنه من النادر أن تجتمع كل الصفات اللازمة للقائد العظيم في رجل واحد. والمطلوب للقائد الناجح أن يوازن بين الذكاء والمقدرة والشجاعة[1].

ومما سبق يمكن استخلاص الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الناجح فيما يلي:

١ - العقلية الصحيحة، والإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أياً كان نوع هذا العمل.

٢ - أن يكون ديمقراطياً، وألا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه من يراهم ذوي الخبرة.

٣ - الاعتماد على الحقائق، ولا يصدر شيئاً إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته كاذبة.

٤ - الحرص الشديد، وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأتباع، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.

---

(١) انظر موقع www. vb. maharty. com.

٥ - الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف.

٦ - القابلية البدنية، وهذا لا يعني قوة البنية أو ضخامة الحجم، بل يعني ألا يتسم القائد بتشويه بدني معيب، أو مرض مزمن يقعده، ويفضل أن يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي، بم يتلاءم مع مسؤوليته، وأن يكون قوي الأعصاب لا تهزه المشاك.

٧ - القدرة على تحمل المسؤولية، وهذا يعني أن يكون القائد متمتعاً بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره والتابعين..

٨ - الإلمام بالأصول العلمية للإدارة، وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لأن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الأصول.

٩ - العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.

١٠ - القدرة على اكتساب الثقة.

١١ - المحبة المتبادلة بينه وبين الأتباع"[١].

ثالثاً: تشير الدراسات الحديثة إلى اقتناع معظم المنظمات الغربية والشرقية بنظرية أن القيادة يمكن أن تلخص في مجموعة قليلة من الصفات المشتركة بين كل القادة المؤثرين بغض النظر عن الموقف أو الظروف، فإذا أردنا اختيار شخص للقيادة فعلينا أن نبحث عن الصفات، وإن أردنا تدريب شخص على القيادة فما علينا سوى التركيز على هذه الصفات[٢].

behavior organizational (في الفصل الرابع عشر من كتابه mesh ويلخص هذه الصفات على النحو التالي بتصرف من الدكتور طارق السويدان[٣].

١ - التحفيز: الرغبة الداخلية لدى القائد لاستعمال قوته لتحريك الناس للوصول للأهداف باستعمال العلاقات الاجتماعية والإنسانية.

٢ - الذاتية: المحرك الداخلي الذي يدفع القائد نحو الهدف.

---

(١) انظر موقع - www. vb. maharaty. com.

(٢) كتاب صناعة القائد - د - طارق السويدان - أ. باشراحيل - مرجع سابق ص ١٢٩ - ١٣٠.

(٣) المرجع السابق ص١٣٠ بتصرف.

٣ - المصداقية: الصدق والقدرة وتطابق القول مع العمل.

٤ - الثقة بالنفس: إيمان القائد بمهاراته وقدراته للوصول إلى الأهداف وبتصرف يجعل الاتباع يقتنعون بذلك.

٥ - الذكاء: قدرة فوق المتوسط العام للبشر للتعامل مع حجم كبير من المعلومات، وتحليلها للوصول إلى حلول بديلة واستغلال الفرص الغير ظاهرة "ليس بالضرورة أن يصل القائد إلى درجة العبقرية ولكنه يجب أن يكون أعلى من المتوسط في ذكائه.

٦ - معرفته بالموضوع: أي تمكن القائد من الموضوع الذي يديره، ومن المناخ أو البيئة التي يعمل بها بحيث يصل إلى درجة من الفهم لطبيعة القرارات المناسبة وتبني أو رفض الاقتراحات المقدمة.

٧ - الرقابة الذاتية: التي تمكنه من استشعار أي متغيرات حوله ولو كانت دقيقة، وتعديل تصرفاته لتناسب الحالة حوله. تشير دراسة صدرت في علم النفس التطبيقي عام ١٩٩١ م إلى أن من يملك هذه الصفة ليه فرصة اكبر من غيره للبروز كقائد ولو بشكل غير رسمي[١].

٤" - ويشير ج كورتوا إلى **صفات القائد** على النحو التالي[٢]:

١ - ثقة في المهمة والرسالة التي يحملها: ليس بالقائد إذا لم يؤمن بالقضية التي يعمل من أجلها وليس بأهل لتلك القيادة.

٢ - حسن العدالة: القائد هو رمز السلطة الحسي ويجب أن يتمتع بضمير رفيع نحو مهمته كقائد، القائد الحقيقي هو الذي يحسن تملك السلطة وتلقي المسؤوليات.

٣ - حسن القرار والبديهة: إن الذي يكشف القائد هو بداهته ومدى إقدامه على تحمل المسؤولية لأنهما يكسبانه الصفات العالية التي يتطلبها القائد، إن اتخاذ القرار السليم المتبوع بالتنفيذ الحازم رغم عدم شموليته أحياناً هو الأفضل من الانتظار الطويل

---

(١) صناعة القائد - المرجع السابق - ص ١٢٩ - ١٣٠.

(٢) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا - مرجع سابق - ص١٩٠ - ٦١.

للوصول إلى حل خيالي غير موضوعي متأخر المنال، القائد هو الذي يستطيع في الوقت المناسب أخذ المبادأة أو المبادرة التي هي فن أكثر مما هي علم.

٤ - روح القائد: إن أغلب القادة هم خاضعون للأعلى بقدر ما هم مخولون لقيادة مرؤوسيهم، لذلك عليهم احترام ومراعاة من هو أدنى منهم وطاعة رؤسائهم على السواء.

٥ - القدرة المحققة: على القائد أن لا يمني نفسه باتخاذ القرار وما يؤخذ بعين الاعتبار ليس الأمر المعطى بل هو الأمر المنفذ.

٦ - الثبات والسكينة وامتلاك القرار: يوفر الهدوء للقائد الإرادة الثابتة التي تساعده على حسن التصرف وعدم الانحراف عن الهدف، ولكي يحافظ القائد على هدوئه عليه أن لا يهول في سرد أموره، وألا يأخذ ها بطريقة مأساوية أو يبسط المأساوية.

٧ - الحس بالواقع وبالحقيقة: من صفات القائد أن يرى بوضوح -أن يرى الحقيقة- أن يرى العدالة ليكون جديراً بالقيادة.

٨ - الأهلية: على القائد أن يتثقف ليصبح أهلاً لكل عمل، أهلية القائد تحمل وضوح الأفكار وتؤهله لفهم مختلف الأمور والمصاعب التي تواجهه، وسلطة القائد المعنوية تكبر بقدر ما يعطي البراهين على علو قيمه وتصرفاته.

٩ - بصيرة القائد وفطنته: على القائد أن يحسن التفكير، لأن النجاح وعدمه يعود إلى بصيرته ورؤيته نحو المستقبل.

١٠ - معرفة الرجال: أي أن يعرف الرجال الذين يرأسهم، يوصف القائد بالمربي ولا يمكنه بسط سيطرته على مرؤوسيه بشكل مناسب إلا إذا كان ثاقب الفكر وحاد الذهن، وأهل لمعرفة الاحتياجات- القابليات- الأذواق- الطبائع وردات الفعل لمرؤوسيه.

١١ - العطف والفكر النير: تنشأ العلاقات الإنسانية بين القادة ومرؤوسيهم مثال السؤال عن الصحة، تبادل الرأي أو النظر حول أمور الخدمة بنغمة ودية ورقيقة، أو بإعطاء المشورة بصدق وبشاشة وبشكل يشعر المتلقي بالطمأنينة، عندما يتصرف القائد بحكمة وروية نحو مرؤوسيه يجدهم قد تغيروا فوراً وبادلوه نفس التصرف والسلوك.

١٢ - يمكن للمرء أن يجابه فكرة ما أو عملا ما، ولكنه لا يستطيع مجابهة القلوب النقية المخلصة لأنها تحيط بما حولها بجو من التأثر الإنساني المحب، وبقدر ما يكون المحب صارماً في عمله، بقدر ما يضفي على هذا العمل الحب والرصانة والإخلاص تجاه الغير، إن الكلام اللين العذب أمضى من الرأي الصائب.

١٣ - احترام الأهلية الإنسانية: على القائد أن لا ينسى أبداً مرؤوسيه وأن يعتبرهم رجالاً يستحقون الرعاية، وعليه أن يعاملهم برصانة وحصافة.

١٤ - حسن العدالة: الشعور بالعدالة أمر فطري لدى الرجل، وكل بغي أو جور يجب نبذه حتى ولو كان القائد محبوباً، أن تكون عادلاً هو أن تمنح الاعتبار إلى الشخص المستحق حتى ولو كان مرؤوساً، وأن تعطي الأفضلية للفعل ذي القيمة وليس حسب التوصيات أو مهارة الإطراء والمديح التي قد يملكها صاحب العلاقة.

١٥ - الحزم والصلابة: للقائد أن يكون أن يكون متشدداً حازماً ولكن عليه أن يتجنب سرعة الغضب، لأن استقرار الأمور لا يأتي إلا عن طريق الصفاء والهدوء. لابد من توفر الحزم والثبات لدى القائد الذي يتوجب عليه التدخل في الوقت المناسب لردع الخطأ أو الانحراف عن طريق الموقف السوي دون مراعاة أو التأثر بهذا أو ذاك، "وعلى القائد أن يكون عطوفاً متسامحاً ولكن ليس بسيطاً أو ساذجاً، وأن لا يمنح الثقة لأحد اعتباطاً ولكن بعد روية ودراية.

١٦ - المثل الأعلى: إن الرجل الذي يعطي المثل الصالح لمرؤوسيه يستطيع دوماً كسب ثقتهم، لانتقاد الرجال بالتعليمات العامة النظرية، بل هم بحاجة إلى مثل أعلى يتجسد في رجل يقودهم خلفه.

١٧ - التواضع: أن الأنا هي كلمة بغيضة خاصة في ممارسة السلطة التي إذا لم تكن متواضعة تكون مضحكة، وبدون المسلك المتواضع تمر القوة كهبة ريح، والتواضع فقط هو الذي يقلل الأخطار ويمنع الاعوجاج ويصلح الأخطاء[1].

---

(١) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا - ص٦٥٤ - ٦١ بتصرف ترجمة سالم العيسى - منشورات دار علاء الدين للتوزيع والنشر والترجمة الطبعة الأولى ١٩٩٩م - الجمهورية العربية السورية - دمشق.

المبحث الثاني- صفات القادة الملتزمين بالمبادئ: كما يراها ستيفن كوفي في كتابه القيادة على ضوء المبادئ[1]

١ - أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.

٢ - أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.

٣ - أنهم يشعون طاقة إيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوي.

٤ - أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانات والسلوك، فلدى الناس إمكانات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.

٥ - 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.

٦ - أنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.

٧ - 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.

---

(١) القيادة المرتكزة على مبادئ- ستيفن آر كوفي- الناشر مكتبة جرير- الطبعة الأولى ٢٠٠٥ المملكة العربية السعودية- الرياض- ص ٤٧ - ٦١ بتصرف.

٨ - أنهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات: يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرأون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية، ومن شُغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود[1].

(١) القيادة المرتكزة على مبادئ - ستيفن آر كوفي - الناشر مكتبة جريـــر - الطبعـــة الأولى ٢٠٠٥ المملكة العربية السعودية - الرياض - ص ٤٧ - ٦١ بتصرف.

المبحث الثالث- العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي في كتابه الشهير[1]

١ - كن إيجابياً (المبادرة الفعالة) 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 وهذا سيعطيك درجة من الحرية وكلما مارست هذه الحرية كلما أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

٢ - ابدأ والهدف واضح في عقلك (ابدأ منذ النهاية) 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.

٣ - ابدأ بالأهم فالمهم (الأمور الأولى في المقدمة) أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها: وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإرادة، فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار، بل أضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أثراً ملحاً الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.

٤ - فكر بالمكسب المشترك (الانتصارات العامة - النجاح/ النجاح) فكر على أساس الطرفين الرابحين: أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح.

٥ - افهم أولاً ثم حاول أن تفهم الآخرين (ابحث أولاً أن تفهم ثم أن تفهم الآخرين) اسع

---

(١) العادات السبع للأسر الأكثر فعالية - ستيفن آر كوفي - مكتبة جرير - المملكة العربية السعودية - الرياض - الطبعة الثالثة - ٢٠٠٥ م. انظر طبعة العادات السبع سبيلك إلى النجاح والتأثير في الآخرين - ستيفن آر كوفي - ترجمة اسكندر أنطوان آكوبيان - الناشر شعاع للنشر والعلوم - سورية حلب الطبعة الأولى ٢٠٠٠م - منص٦٤ -٢٩٧.

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.

٦ - تعاون (التناغم) اجعل العمل شراكة مع الآخرين: فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات والفروقات بيننا، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابح للطرفين، لا موقف الرابح والخاسر.

٧ - (اشحذ المنشار) اشحذ قدراتك: ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً[1].

(١) العادات السبع للأسر الأكثر فعالية - ستيفن آر كوفي - مكتبة جرير - المملكة العربية السعودية - الرياض - الطبعة الثالثة - ٢٠٠٥م. انظر طبعة العادات السبع سبيلك إلى النجاح والتأثير في الآخرين - ستيفن آر كوفي - ترجمة اسكندر أنطوان آكوبيان - الناشر شعاع للنشر والعلوم - سورية حلب الطبعة الأولى ٢٠٠٠ م - من ص٦٤ إلى ٢٩٧.

المبحث الرابع- القائد الناجح (الفعال)

المطلب الأول: مواصفات وخصائص كل من القائد الناجح والقائد (الفعال):

من الضروري قبل كل شيء أن نوضح الفرق بين القائد الفعال والقائد الناجح حيث يوجد فرق كبير بين الفعالية والنجاح.

«القائد الناجح هو الذي يستخدم السلطة بحكم منصبه، وهو الذي يؤثر على سلوك الآخرين في الأجل القصير فقط».

أما «القائد الفعال فهو الذي يعتمد على قدرته الشخصية بالإضافة إلى سلطته الرسمية، كما أن تأثيره يؤدي إلى تطوير تنظيمي وإلى كفاءة إنتاجية في الأجل الطويل».

«أما الفعالية فهي تحقيق النتائج التي وجد من أجلها المنصب وهي فعالية إدارية وليست شخصية».

مما سبق يمكن إجمال خصائص القائد الفعال والناجح وأهم صفاته بالنقاط التالية:

١ - الشعور بأهمية الرسالة التي يريد تأديتها، وأن يثق القائد بنفسه ويؤمن بقدرته على القيادة.

٢ - الوضوح في معرفة وتحديد الأهداف المطلوب إنجازها. مع القدرة على الإدارة بالأهداف والتخطيط الجيد والتحفيز وشحذ الهمم لبذل أقصى مجهود يمكن بذله، ويعتبر القائد الفعال أن مسؤولية التخطيط ليست مسؤوليته بمفرده بل بمساعدة الآخرين أي بالاشتراك والمشورة بينه وبين مرؤوسيه.. ويشرك القائد الفعال المرؤوسين في وضع أهداف المنظمة بشكل حقيقي في ضوء وحدة الرؤية الشاملة حيث يتم الوصول بين أفضل النتائج للمنظمة مع أفضل النتائج للفرد.

٣ - القائد الفعال يفهم السلطة على أنها السلطة المستمدة من الموقف في حدود التزامه بأهداف معينة؛ فهو بمثابة مستشار لمرؤوسيه الذين يطلبون مشورته المتفهمة الواعية؛ فالعلاقة بينه وبين مرؤوسيه علاقة احترام متبادل وهو أيضاً لا يؤمن بأن هناك تعارضاً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

٤ - ينظر القائد الفعال إلى العلاقات على أنها علاقات عضوية ها دفة فإنه لا يجد تعارضاً بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية بل يؤمن بضرورة نسجها في بعضها لأنه يتخذ الصراحة دائماً أسلوبه في التعامل حيث إن الصراحة تولد صراحة، وبهذا من الممكن أن تلغى العلاقات غير الرسمية الضارة: إن مدخله هو احترام الآخرين والاستماع إليهم بتفهم.

٥ - العمل بروح الفريق "تكون نتيجة القائد هي نتيجة فريقه". فالقائد يسهم مساهمة إيجابية في خلق روح التعاون بين الأعضاء وإشاعة جو المحبة والسرور والتكامل (العضوية). ينظر القائد الفعال إلى التنظيم على أنه نظام منسق إدارياً فهو يعتمد على الالتزام بروح الفريق الحق، والتأثير من خلال الفهم والاحترام الذاتي والمتبادل كإستراتيجية أساسية للتحفيز، وفي رؤيته يعتبر أن التحفيز مسألة رسالة وليست تجارة.

٦ - يملك المحرك الداخلي نحو الهدف "الذاتية "مع القدرة على استخدام آراء الأفراد.

٧ - الذكاء- الخلق الابتكار - العقل المفتوح - المبادرة والمبادأة فهو أكثر الأكثر ضخاً للأفكار من غيره. المرونة في أوقات التغيرات الكبيرة.

٨ - المعرفة بالموضوع الذي يعمل فيه والفهم العميق له، وكذلك المعرفة الكاملة بجميع التقنيات الخاصة بعمله، فالمعرفة كما يقول المفكران الغربيان (بيكون وهوبنر) المعرفة تعني القوة.

٩ - يمتاز القائد الناجح برؤيا نافذة، وبنظرته الإستراتيجية للمستقبل لأنه يرى الصورة كاملة. وهو يطور رؤيا واضحة لمؤسسته، ويعرف إلى أين يريدها أن تصل، كما يحدد مستوى الإنجاز، ولدية القدرة عن التنازل عن الأفكار القديمة إذا توفر ما هو خير منها. فهو يبحث دائماً عن الأفكار الجديدة.

١٠ - يمتاز كذلك بقدرته على أن يتبعه الأشخاص الذين يتعامل معهم طواعية. فهو يملك المهارة في التعامل مع الناس، ومعرفة العلاقات الإنسانية، حيث يستطيع فهم النفوس البشرية وتصرفاتها.

١١ - القائد الناجح يخبر من حوله ما هي قيمته، وما هي المبادئ التي ينتهجها حتى يعرفوها ويقتنعون بها.

١٢ - القائد الناجح يتمتع بالقدرات الإدارية ويمنح بعض المسئوليات للموظفين (التفويض). يستطيع أن ينمي اتجاهات الفوز والنجاح والتقدم لديهم، ويملك القدرة على تدريبهم ووقايتهم من الحوادث والإصابات.

١٣ - القائد الناجح هو الذي يصنع العمل ويستطيع أن يمارسه مع وجود الخوف ويملك القدرة على التجديد فيه. والقائد الفعال يعتبر أن العمل شيء طبيعي، ويفترض أن التحفيز إذا تم بشكل سليم فإنه يمكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً وأن يكونوا مبتكرين.

١٤ - القائد الناجح يطلع من حوله على كل جديد في مجال العمل، لأن كل واحد منهم لديه الرغبة في ذلك، ولدى القائد الفاعلية في إيصال المعلومات إلى أعضاء الجماعة وتبادل المعلومات معهم.

١٥ - القائد الناجح هو الذي يهتم بالتفاصيل ولا يترك شي للصدف. ويملك القدرة على التنظيم وتحديد عمله وعمل الآخرين.

١٦ - يتصرف القائد الناجح كما لو أن هناك من يراقبه حتى لو لم يوجد من يراقبه. هو يتمتع بالرقابة الذاتية وتعديل تصرفاته عند اللزوم. ويرى القائد الفعال أن الرقابة هي رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم لابد من معرفة سببه، فالرقابة ليست لمعاقبة المخطئ ولكن لابد من معرفة سبب الخطأ وعلاجه.

١٧ - القائد هو من يتحدث عن الحلول والاتباع هم من يبحثون عن المشكلات. فالقائد يتوقع الأزمات ولديه الحلول المسبقة لها.

١٨ - يمتاز القائد بالثبات والشخصية والطاقة، ولديه القوة والقدرة على العمل والتفكير لساعات طويلة، كما أن لديه القدرة على مواجهة الحقائق القاسية بشجاعة وإقدام.

١٩ - يمتاز القائد بالنزاهة والصدق والإخلاص وحب التضحية برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام. كما يتميز بالمصداقية (تطابق القول مع العمل) ومع ذلك لا يصل إلى درجة الرضا بالنفس لأن ذلك عدو النجاح، ويمتاز القيادي الناجح بعدم اختلاق الأعذار أو لوم الآخريين.

٢٠ - القائد الناجح يتصرف كما لو كان من المستحيل أن يفشل فهو واثق بنفسه مؤمن بمهاراته معتمد على ربه. فالعبرة لدى القائد الفعال ليست بالممكن ولكن يجعل المستحيل ممكناً وما يجب أن يكون.

٢١ - القائد الناجح هو من يستطيع أن يتفاعل مع تغيرات الموقف، ويملك المرونة في أوقات التغيرات الكبيرة، أي يملك القدرة على إدارة التغيير.

٢٢ - القائد الناجح هو الذي يصنع الظروف ولا يكون تبعاً لها ولديه القدرة على إدارة الوقت واستغلاله بشكل جيد. والقائد الفعال يهتم بالزمن حيث ينظر إلى الوقت على أنه أغلى شيء في الوجود، ولا يمكن إحلاله أو شراؤه. وهو ينظر إلى الوقت على أنه استثمار محسوب، فنظرته للوقت نظرة مستقبلية

٢٣ - يمتاز القائد الناجح بمعرفة الرجال وخاصة الذين حوله، وهو قادر على بث روح الثقة فيهم، ونادراً ما يوجد معه موظف سيئ.

٢٤ - يمتاز القائد الناجح بالثبات عند الشدائد ومتمالك عند مواجهة المخاطر والصعوبات. والقدرة على التحكم بالنفس والأتباع مع الالتزام بقواعد التحكم "كالحضور المستمر والمعرفة والإدارة والنفوذ والتوجيه" والسيطرة على سلوك الأفراد والجماعات مع عدم الوقوع بالدكتاتورة.

٢٥ - القائد الناجح لا يتخذ قرارات في الأمور التي لا تحتاج للقرارات، فهو يتصف بالموضوعية، ولا يترك عواطفه تؤثر على قراراته، ولديه الحكمة والحزم والثقة في اتخاذ القرارات وخاصة القرارات المستعجلة مع التقدير والتحسب وامتنانه لجهود جماعته.

٢٦ - القائد الناجح يمتاز بالسرعة والمفاجأة والتركيز.

٢٧ - يمتاز القائد الناجح بالقدرة على إدارة الاجتماعات، ويمثل الجماعة في كل المحافل ويدافع عنها.

٢٨ - القائد الفعال يعالج الصراعات بالمواجهة.

٢٩ - القائد الناجح مستمع جيد ومتحدث جيد فهو يعرف كيف يتحدث مع الآخرين وليس فقط مع الفريق الذي يعمل معه، وهو يقول ما يجب عليه قوله وليس

ما يرغب، وهو يقول أيضاً ما تتطلبه الحقيقة أن تقال بمثل ما هي، وأن يلوم المسيء بطريقة سليمة.

٣٠ - يمتاز القائد الناجح بالعطف وطيبة القلب دون الظهور بمظهر الضعف، والحس بالأهلية الإنسانية للآخرين، والعقل المنفتح والفكر النير والمحبة المتبادلة بينه وبين الأتباع.

٣١ - يملك القائد الناجح إضافة للحزم والجدية، يملك روح الفكاهة والمباسطة مع التواضع المهيب. ومن صفات القائد الفعال أيضاً أنه عنيد وقاس عند الضرورة وطيب متساهل عند الضرورة.

٣٢ - القائد الناجح هو القدوة الحسنة والمثل الأعلى الذي يحتذى به.

٣٣ - القائد الناجح هو الذي يمدح علنا ويقيم على انفراد. يقيم القائد الفعال الناس على أساس قدرتهم في نسج أهداف الأفراد بأهداف المنظمة من أجل تحقيق أفضل النتائج: أن القائد الفعال عندما يختار أي قائد فإنه يختار من يتوفر فيه الاحترام الذاتي والالتزام والصراحة والإيمان والقدرة التشخيصية والروح الرياضية[1].

ومما قيل في صفات القائد:

أ - تنعكس أخلاق وكفاءة القائد على الرجال الذين يختارهم والذين يتجمعون حوله، وكما يقال (أرني القائد وسوف أخبرك عن رجاله، أرني الرجال وسوف أخبرك عن قائدهم. وعلى هذا لكي تحصل على ولاء موظفيك الأكفاء كن رئيساً مخلصاً كفوءاً. (آرثر. و. نيو كمب).

---

(١) من المراجع - مجلة الأقصى العدد ٧٦٤ آذار ١٩٨٦ - ص٥٢ - ٥٧. الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية ج - كورتوا ص١٩ -٢٤ أهم صفات القائد الناجح - د. معن أبو نوار - نشر في ٣٠-١-٢٠١٣ موقع netwww. ammonews . - كتاب الإدارة العامة - إبراهيم عبد العزيز شيحا - مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر - الإسكندرية (ب - ت) ص٢٠٤ - ٢٠٨ - أنظر أساسيات في القيادة والإدارة - د. هايل طشطوش - مرجع سابق ص٤٠.

ب- الرجال هم الذين يصنعون التاريخ وليس العكس، ففي الفترات التي لا تتقدم ولا تتطور فيها القيادة يظل المجتمع متوقفاً، ويطرأ التقدم حينما تصبح الفرصة مواتية لقادة جزئيين وبارعين يستطيعون تغيير الأمور نحو الأفضل. (هاري زس. ترومان).

ج- من الصعب أن تتبع قائداً لا طموح له ولا مثل. جيمس موزن).

د- الذي يقود الرجال يجب أن يتخذ قراره بسرعة.. يجاهد- يتكلم بسهولة ووضوح وصراحة- يتعاون يساعد- يعمل بثقة كبيرة- مخلصاً- صادقاً- قومياً عنده هدف ومبدأ عالي وذكي. وكفؤ. (د وذ ج).

إن أعظم القادة هم الذين يهتمون بإحاطة أنفسهم بمساعدين ومعاونين أذكى منهم، ويكونون صرحاء في الاعتراف بذلك، وعلى استعداد للدفع بهذه الكفاءات. ومن أساسيات القيادة تغيير الأشياء،.. تغييرها من قبل شخص مبدع آخر[1].

الصفات الخمس للقائد الفعال:

قالوا قديماً أن لكل إنسان وجود وأثر وأن وجوده لا يغني عن أثره ولكن أثره يدل على قيمة وجوده، ولذلك لابد أن لكل واحد منا طموحات وأحلام يريد تحقيقها، يقول نابليون: الجندي الذي لا يطمح أن يصبح جنرالاً في يوم ما هو جندي لا خير فيه. وحتى تصبح قائداً فعالاً عليك بالصفات الخمس اللازمة للقائد الفعال (الرؤية المرشدة- التوازن- المهارة في التعامل مع الناس- معرفة الرجال).

وفيما يلي عرض لرؤية الدكتور طارق السويدان حول صفات القائد الفعال[2].

أولاً: الرؤية المرشدة: القائد الفعال تحركه أهدافه بعيدة المدى ولديه طموحات عالية بالمقارنة مع من حوله.

- القوة الخارقة: هي وجود ذلك الإحساس بالرؤية المستقبلية والواضحة.

---

(١) انظر الموقع Management- The Five Functions /www.Vb.maharty.com.
دليل التدريب القيادي، هشام طالب مرجع سابق.

(٢) صناعة القائد- د. طارق السويدان- أ. با شرحبيل- مرجع سابق ص١٢٨- ص١٧٤ بتصرف بسبب تكرار كثير من المعلومات.

كيف نحدد الرؤية المرشدة؟

أولاً: البيئة الهادئة.

ثانياً: التأمل في المراحل الأولى لحياتك: تأمل في طفولتك المبكرة، ابحث عن السلوكيات المتكررة والدوافع والقيم التي لديك والناتجة عن الطريقة التي تربيت عليها.

ثالثاً: التأمل في سير أنشطتك: فكر في سير حياتك وأهم نشاطاتك أو وظائفك بترتيب زمني وأدرج المهارات والمواهب التي اكتسبتها خلال انتقالك في الحياة. صنف هذه المهارات حسب نوعها وتأمل: ما هي المهارات والمواهب التي استمتعت باستعمالها؟ في أي المجالات تفوقت؟ ما الذي كان سهلا عليك؟

رابعاً: سماع الضمير الداخلي: فكر بلحظات حياتك التي قمت فيها باتخاذ قرارات لم تبدو منطقية أو ملائمة في ذلك الوقت، ولكنك شعرت بصحتها. ماذا تخبرك هذه الفترات من الحدس والحس الداخلي والإدراك عن اهتماماتك الحقيقية؟

خامساً: الأثر المتروك: اسأل نفسك ما الذي احلم بعمله؟ وما هي رغباتي؟

ثانياً: **التوازن**: أغلى ما يملكه الإنسان مشاعره الداخلية ففي داخله تتلاطم الأمواج، ومما يعيد لنا الاستقرار التوازن في شبكة حياتنا والذي يتم عبر الطاقات الأربع: العقل- الجسد - العاطفة - الروح.

أ - **العقل**: أثري عقلي عن طريق الخطوات التالية: - اقرأ أهدافك صباح مساء. - نم عقلك بالقراءة والإطلاع. - واصل التعليم واستكمل دراستك. - تعلم مهارات إبداعية.

ب- **الجسد**: هو البدن الذي نعيش من خلاله والمحافظة عليه تنبع من: - إتباع نظام غذائي سليم. - المحافظة على تمارين رياضية - الاهتمام بساعات محددة للنوم. - المحافظة على الرياضة النفسية مثل الإيمان وتقبل الهزيمة.

ج - **العاطفة**: وهي العاطفة الصادقة التي تشعرك بأهمية الآخرين وتنميتها تكمن في: - المحافظة المستمرة على بنك العواطف. - تقوية العلاقات بكل فرد من أسرتك. - التسامح والبذل في العطاء.

د - **الروح**: هي الشريان الحيوي الذي يمد الجسم بالمبادئ والقيم اللازمة لاستمرار

الحياة، وتنبع المحافظة عليها من خلال: - الاستغراق في العبادة الممدة للقوة- المحافظة على جلسات التأمل والتفكر - المحاسبة المستمرة.

ثالثاً: المهارة في التعامل مع الإنسان: إن نجاح الإنسان في القيادة مرهون بقدرته على إتقان مهارات التعامل وإن ٨٥% من النجاح في القيادة يعزى إلى مهارات التعامل، وليس بالضرورة استعمالها جميعها، بل حسب الموقف والشخص المقابل/ وتقوم هذه المهارة على:

أ - الفهم والاتصال: الذي يعتمد على:

١ - الاستماع.

٢ - الإحساس بمشاعرهم: القائد في حاجة دائمة إلى تحديد المسافة النفسية الفاصلة بينه وبين الناس، وذلك بتحديد المشكلات التي يعاني منها والمحاولة الجادة لإيجاد الحل المناسب.

٣ - فهم النفسية الإنسانية: فالقائد الفعال لديه القدرة على توقع ما يدور في النفوس ومن ثم التعامل مع كل شخص حسب ما يناسبه، فهذا ﷺ يسمع بكاء الطفل فيقصر الصلاة وهو يريد إطالتها احتراماً لمشاعر الأم.

ب - التأثير:

١- التأثير العاطفي: العاطفة هي صمام الأمان تجاه علاقاتك بالآخرين، وتحريكها يستلزم من القائد معرفة بالطبيعة الإنسانية وفهم بالحاجات، عندها تتحدث الفاعلية والتأثير.

٢ - الاهتمام بالإنسان: نريد مجتمعا يحترم الإنسان ويقيم أكبر وزن لإنسانيتها.

٣ - الإقناع: هو حث الآخرين على فهم وجهة نظرك وتأييدك فيما تحاول نقله إليهم من معلومات، وكسب ثقتهم.

٤ - الوفاء: القيمة التي نسيتها كثير من المؤسسات ومعناها أن تخرج لي شيئاً غاليا صعبا من أعماق النفس، تشعرني أني مهم عندك.

٥ - سحر الألفة: كثير ما يمر على الإنسان أزمات نفسية فيحتاج إلى الآخرين ليفضي عندهم آلامه وأناته، فيشعر من ذلك بالارتياح الممزوج بسحر الألفة، ومن هنا يتضح حرص المصطفى ﷺ على الإخاء بين المهاجرين والأنصار.

ج - التحفيز: إشعاع الطاقة الإيجابية في لحظات الضعف:

فالقائد يدفع الناس نحو الأمل والتفاؤل حتى عند اللحظات الصعبة، كهزيمة أو محنة أو ألم.

١ - إشعارهم بالأمن: شعور الإنسان بأنه مع قائد يحبه ويعلمه ويرشده يجعل من الأفراد يطمئنون إليه.

٢ - عطاء الصلاحيات: من شأنه أن يزيد من إمكانية أدائهم لأعمالهم على النحو المطلوب، كما سيقدمون في أعمالهم الأفكار الجديدة ويولدون قدراً كبيراً من الطاقة، ويتحلون بروح المبادرة.

٣ - التشجيع: سواء بالأساليب المادية أو المعنوية.

د - بناء العلاقات:

١ - الابتسامة الساحرة: التي لا تكلف لا درهما ويبقى مداها طول العمر، الابتسامة التي تدل على قلب مفعم بالحب والود تجاه الآخر، الابتسامة التي تشكل مركز جذب القلوب. ما شوهد ﷺ إلا وهو مبتسم

٢ - الاعتراف بالخطأ ومعرفة القصور: تدل على نبل القائد وتواضعه، واعتقاده بأن العمل مهما وصل من نجاح وامتياز، فإنه ليس مثالياً، وأن ما يفعله ليس إلا محاولة لجعله مثالياً.

٣ - السيطرة على السلوك: الهدوء والسيطرة على السلوك لهما من الثمرات الكثيرة للإنسان الملتزم بهما، وذلك لأنهما يحققان جواً من الطمأنينة ودفع الخوف خاصة عند الأخطار والأزمات.

٤ - بنك العواطف: الحساب المصرفي في بنك العواطف يضمن لك علاقة ذات مدى بعيد. فكر في علاقاتك بهذا الأسلوب، فكل كلمة قاسية هي سحب من الرصيد، وكل خطأ تخطئه تجاه شخص لك معه علاقة هو سحب من الرصيد. هناك معان ترفع من الرصيد، ومعان تسحب من الرصيد.

رابعاً: التحكم: عندما يأتي التحكم بصورة مفاجئة وعنيفة يفقد القائد الكثير من فعاليته، المتحكم قوي الشخصية هو من يحافظ على التفكير الواضح المنطقي رغم المتاعب، ويبحث عن الحقيقة ويتمسك بها بكل إصرار مهما كلفه الأمر.

ينبني التحكم على أربعة قواعد:

➢ **القاعدة الأولى: الحضور والمعرفة:**

الحضور المستمر، ومتابعة التفاصيل، وشمولية المعلومات- التواجد المستمر، والمتابعة والتدقيق ومعرفة التفاصيل في أجواء عادلة، يشعر الآخرين بقدرة قائدهم على التحكم العادل والقراءة السريعة للأحداث والتفاعل معها إيجابياً- المعرفة بالموضوع والفهم العميق.

➢ **القاعدة الثانية: الإدارة:**

أ- قدرة القائد على الثواب والعقاب العادل: قدرة القائد على الإدارة العادلة، المبنية على مصلحة فريق العمل وليست مبنية على أسس ومعايير شخصية، هذه القدرة المميزة تضفي أجواء التحكم العادل، وتدعو الآخرين إلى مراعاة المصلحة العامة.

ب- التذكير بالهدف: الإنسان في أجواء العمل المضطربة، ينسى الهدف، وتنمحي الصورة المستقبلية، فيترتب من خلالها ذبول الطاقات، والإرادات والشعور باليأس: دور القائد التذكير بالهدف النهائي

ج- الشجاعة: القائد الجبان لا يمكن أن يدير بفعالية، وللشجاعة صور منها:

١- قد يكون في المكث والانتظار.

٢- التنازل عن رأي القائد، والنزول إلى رأي الأتباع القادة.

٣- عدم الفرار من المعركة.

القدرة على إصدار القرارات في الوقت الحاسم. القائد الماهر يستند في قراراته على قابلية عقلية وقدرة تحليلية توصله إلى الحصول على المعلومات. وجود هذه الحكمة في القرار تزرع الثقة وتولد التحكم.

د- الجرأة والثبات عند تزعزع الآخرين- ثبات الرسول ﷺ يوم غزوة أحد.

هـ- التخطيط والإبداع: القائد المتحكم يملك إستراتيجية منظمة ومبلورة عن مهارة التخطيط: حادث الهجرة. أما الإبداع فهو الإتيان بالجديد وعدم الاستسلام للقديم: إبداع النبي ﷺ في قتاله المشركين يوم بدر (نظام الصفوف).

➢ **القاعدة الثالثة: التوجيه:** ويشمل:

أ- المشاورة: أراد النبي ﷺ من خلال الشورى أن يبني الإنسان الفعال، لا الإنسان الإمعة الفاقد للرأي، يبني إنساناً قادراً على المناقشة والتحليل وتقليب المعلومات ليستخلص الحقيقية.

ب- ثقة الأتباع بالقائد: الحب يعطي ثقة.

ج- الحزم والشدة: بدون حزم وشدة تفقد القيادة فعاليتها، وذلك لأن الحزم يساعد على تماسك الأفراد ويحفظها من التفلت والفشل، والحزم ليس معناه القوة والغلظة، ولكن معناه ضبط الأمور بعقل مع عدل.

د- العدل: شعور الأفراد أنك عادل معهم يمنحهم الثقة.

هـ- التدرج والإصلاح: ذلك أن النفوس تألف الاعوجاج إذا عاشت فيه دهراً طويلا، وتتصلب على ما تألف من المعاصي، وإذا أردنا لها نقلة مفاجئة سريعة، تمردت وتلفتت تبغي التملص.

و- التثبت والتبين: إن التثبت والتبين منهج إسلامي واضح المعالم، ويقوم على صدقية الخبر وسلامة النقل، وهو منهج إداري ضروري للحفاظ على قوة التوجيه.

➢ **القاعدة الرابعة: النفوذ:**

هو قدرة الشخص على إحداث أمر ممنوع أو منع حدوث أمر مسموح ويسميه البعض الواسطة أو الشفاعة: لاحظ أنه:

أولاً: لا يمكن إلغاء النفوذ من المجتمعات البشرية، فطبيعة الحياة وطريقة تقسيم الهياكل والصلاحيات ووجود القيادات الوسطى والعليا يعطي البعض نفوذاً على بعض.

ثانياً: استعمال النفوذ ليس سيئاً دائماً لاسيما إذا أريد به قطع الطريق على المنتفعين ووصول من يستحق من أصحاب الكفاءة إلى المناصب.

ثالثاً: عند انحراف المجتمعات لا يمكننا إلغاء النفوذ وإنما تزرع القيم والأخلاق والتربية السليمة للمجتمع ككل، وبناء أنظمة فعالة تقلل من الحاجة إليه وتطبيق نظام رقابي وقضائي جاد في عقوبة استغلال الموارد للمصالح الشخصية.

خامساً: **معرفة الرجال**: على القائد إن أراد أن يعرف رجاله حق المعرفة أن يترك برجه العاجي ويترل إلى الميدان.

أ- أصعب العمليات: هذه العملية من أصعب العمليات لأنها تتعامل مع نفوس بشرية وطاقات مختزلة، وبدون معرفة الرجال لا يمكن تحريكهم نحو الهدف.

ب- أساسيات معرفة الرجال: أن تعيش معهم وبينهم وتخالطهم- أن تتفهم إمكانياتهم وتستفيد من نقاط قوتهم، وتضعهم في أماكنهم الملائمة- أن تنظر إليهم بمنظار العطف والقوة- أن تعرف ردود الفعل لكل فرد، وكيف يفكر وتتعامل معه بناء على ذلك- تلبية حاجياتهم تجعلهم يعرفونك على قدراتهم.

ج- الرجل المناسب في المكان المناسب: وضع الرجل المناسب في المكان المناسب هو اختصار لإرهاصات وتناقضات ومتاعب مستقبلية وذلك بتوظيف قدرات الإنسان في المكان المناسب وهذا سبيل أيضاً لعدم تعطيل هذه الطاقات.

د- إدارة التكامل: تكوين فريق العمل: في دراسة لمفهوم (فريق العمل) وجد أن أحد أساسياته القيادة الفعالة، والقائد الفعال هو الذي يملك القدرة على ربط الخطوط والتنسيق بين المواهب والطاقات.

و- البناء على نقاط القوة، وتعويض نقاط الضعف: القوة تكمن في الاختلاف وليس في التشابه، وذلك من خلال التدريب المستمر لنقطة القوة وصقل الموهبة القائمة بانتظام. فمن قواعد التدريب الأساسية لدى القائد الواعي حصر التدريب في المجالات التي أظهر العامل فيها تفوقاً، وليس في المجال في الذي أظهر فيه ضعفا في محاولة لإصلاح هذا الضعف.

و- إدارة الأزمات: اترك للأفراد حل المشاكل ولكنها تصبح مسؤوليتك إذا تأزمت. (د. طارق السويدان)[1].

---

(١) انظر كتاب صناعة القائد- مرجع سابق ص١٢٨-١٧٤ بتصرف. لقدرة على إنجاز العمل المطلوب يدوياً أو فكرياً بعد إسقاط جميع الحركات (المحاكمات) الزائدة. والمهارة أيضاً.

الفصل العاشر

مهارات القيادة

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد- التابعون- الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب بعض المهارات القيادية وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، إن فعالية القائد تتوقف على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية، وإنسانية وإدراكية وتحليله وبداية سنورد بعض المفهومات الأساسية.

أولاً: تعريف المهارة:

هي استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو بالتعليم وتصقل بالتدريب، وتجعل الفرد قادراً على الأداء جسمياً وذهنياً، كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف معين"[1] والمهارة أيضاً: هي القدرة على إنجاز العمل المطلوب يدوياً أو فكريا بعد إسقاط جميع الحركات (المحاكمات) الزائدة. كما يمكن القول بأن المهارات هي قدرات خاصة تنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي لدى الفرد، وتقسم المهارات المطلوب توافرها إلى مهارات فنية ومهارات إنسانية ومهارات إدراكية وإدارية.

ثانياً: أهمية المهارة:

تكمن أهمية المهارات في أ- تحسين مستوى الأداء، ب- ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة تعمل على التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، ج- وتعمل على رفع

---

(١) العمري ١٤٢٠هـ- علي سعيد ضيف الله العمري- أثر البرامج التدريبية على اكتساب المهارات القيادية- من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية- دراسة تطبيقية على الدفاع المدني السعودي- جامعة نايف.

مستوى رضاهم وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية[1]. إن المهارة هي القدرة على أداء عمل، أو تنفيذ إجراء، أو اتخاذ هدف باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقيق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة.

ثالثاً: مصدر المهارة:

قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوفر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب، والملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثيراً في القيادة الإدارية حيث أن معظم المهارات القيادية الواجب توفرها للتأثير هي مهارات مكتسبة يتم تنميتها بالتدريب عليها وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علما وخبرة[2].

ملاحظة: يوجد اختلاف بين علماء الإدارة والممارسين لها في تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها خاصة في المستويات الإدارية - فقد حدد روبرت كاتز المهارات القيادية بثلاث مهارات توفرها للمدير في جميع المستويات الإدارية وهي: المهارات الفنية- والإنسانية والإدراكية. وقد أورد العديلي:[3] أن أهم مهارات القائد الإداري هي: المهارات الفنية - والإنسانية - والفكرية - والمهارات التنظيمية. وقد خلص كنعان (٢٠٠٢) بعد قيامه بعدد من الدراسات شملت عينة كبيرة من مديري الأعمال الناجحين إلى مجموعة المهارات والمقومات القيادية هي: المهارة الذاتية - والمهارة الإنسانية - والمهارة الذهنية (وتشمل المهارة السياسية - والمهارة الإدارية)[4] ويمكن بعد الاستعراض السابق التأكيد على المهارات التالية:

---

(١) محمد ناص العديلي - إدارة السلوك التنظيمي - مرام للطباعة الإلكترونية العربية للعلوم الأمنية - الرياض. العديلي ١٩٩٣.

(٢) علي السلمي - ١٩٩٩ المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة - ص٦٤.

(٣) محمد ناصر العديلي ١٩٩٣ - المرجع السابق - ص٦٦.

(٤) كنعان - ٢٠٠٢ - القيادة الإدارية - عمان - مكتبة دار الثقافة للتوزيع والنشر.

المبحث الأول- المهارات القيادية الذاتية

وهي الصفات والمهارات المتمثلة في النواحي العقلية والمعرفية والخلقية والنفسية المكونة لشخصية القائد. فهي تشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل (السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس)[1].

مطلب أقسام المهارات الذاتية:

تقسم المهارات الذاتية إلى عدة مهارات منها:

أ- القدرات الجسمية: وهي الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية مثل القامة والاستعدادات الفسيولوجية وتتمثل في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية، فالقيادة عمل شاق مضن فهي تتطلب جهداً مركزاً متواصلاً ويتطلب القيام بها استخداماً منظماً للطاقة البدنية والعصبية (كنعان) ٢٠٠٢.

ب- المبادأة: وذلك باتخاذ القرارات الصائبة دون تردد، فهي الميل الذي يدفع الفرد غلى تقديم الاقتراحات وانجاز العمل قبل الآخرين وتعد أحدى المهارات اللازمة للقائد. إذ تمكنه من معرفة القوة المحركة للعمل لدى الموظفين وإثارتهم لإنجاز العمل.

ترتكز المبادأة على قدرات ثلاث وهي الشجاعة وحسن التصرف وسرعته، والقدرة على التوقع[2].

ج- القدرات العقلية: وهي الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاتجاهات العلمية، ويأتي الذكاء في صدارة القدرات العقلية اللازمة للقادة (الذكاء والقدرة على التصور والإبداع وسعة الأفق تساعد على نجاح القائد)[3].

---

(١) كنعان ٢٠٠٢ المرجع السابق.

(٢) عناصر الإدارة- ترجمة علي جابر بكر- إشراف كمال دسوقي- دار الفكر العربي- القاهرة- ٦٩. اروبك ١٩٦٠.

(٣) عبد الكريم درويش وليلى تكلا- ١٩٩٥- أصول الإدارة العامة- القاهرة- الهيئة العامة للكتاب. انظر إبراهيم أحمد أحمد إبراهيم- نحو تطوير الإدارة المدرسية- الإسكندرية- مكتبة دار المعارف الحديثة ٣١٩٩٧ درويش وتكلا ١٩٩٥. انظر كنعان- ٢٠٠٢.

د- ضبط النفس: وهي قدرة القائد على السيطرة والتحكم في انفعالاته والتخلص من الاندفاع في أداء المهام. فالقائد الهادئ يدفع مرؤوسيه إلى التصرف بهدوء، وحتى يكون قادراً على مواجهة الجماعات والقوى المتصارعة والخضوع للضغوط[1].

(١) مرجع- سابق- كنعان.

وتعني قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف التنظيم ويكفل تحقيق متطلبات مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما وتعني قدرة القائد في موضع ما على عدالة توزيع العمل داخل التنظيم، ووضع مقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين الأنشطة والإدارات المختلفة وكذلك إعداد وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الأساليب والإجراءات.

أما **المهارة التنظيمية**: فهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة. وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

مطلب أقسام المهارات القيادية:

تقسم المهارات الإدارية إلى عدة مهارات منها:

١) **مهارة اتخاذ القرار**: عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية، والقدرة على اتخاذ القرار هي ما يميز القائد على مرؤوسيه، فالقائد هو من يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقرارات التنظيمية الخاصة للتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب[1]. فعلى القائد أن يكون صاحب نظرة شاملة عند اتخاذ القرار لا أن ينظر إلى كلّ قسم أو شخص كجزء منفصل بل ينظر إلى المنظمة ككل متكامل وأن ينظر غلى الحاضر والمستقبل فالنظرة الشاملة

(١) مرجع سابق أحمد، إبراهيم أحمد ١٩٩٧، نحو تطوير الإدارة المدرسية، الإسكندرية، مكتبة دار - المعارف الحديثة.

هي أحد أركان سلامة صحة القرار[١].

٢) **إدارة الوقت**: وهي من أهم المهارات القيادية اللازمة للقادة فالوقت هو المورد الأشد ندرةً، إن تنظيم الوقت وحسن إدارته واستغلاله من الأدوات والمبادئ المهمة للقيادة ومن مهارات القيادة الأكيدة، ووقت القائد ليس ملكه ولكن ملك المرؤوسين والمنظمة ككل فهم يتوقعون منه القيام بأدوار محددة من أجلهم ومن أجل التنظيم[٢].

٣) **إدارة الاجتماعات واللجان**: فالاجتماعات تحقق تنسيقاً في وجهات نظر الأعضاء ونشاطاتهم ويتم من خلالها طرح توصيات تستند إلى أسس مدروسة يحتاجها القائد عند اتخاذ القرار وهي تعطي الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي الحماس لتنفيذها وتحمل المسؤولية في ذلك، ومن خلال الاجتماعات يكرس روح الفريق في العمل الذي لا غنى عنه في الأعمال الكبيرة[٣]. إن إدارة الاجتماعات واللجان تتطلب أن يكون لدى القائد مهارات معينة يستطيع من خلالها تحقيق فعالية عالية في هذه اللجان والاجتماعات ومن هذه المهارات القدرة على تحديد موضوع الاجتماع والمشاركين فيه، والأهداف المراد تحقيقها منه، وإعداد ورقة عمل لهذا النشاط وتوزيعها على المشاركين[٤].

٤) **إدارة التغير**: القيادة تعني التغيير، والقائد هو الداعية للتغيير ومطلوب منه أن يحدث في البناء والتنظيم[٥]. فالتغيير ظاهرة حياتية من طبيعة الكون ومن نتاج الأمن- ومهارة القائد في التخطيط للتغيير وتحديد مداه ووقت حدوثه والوقت اللازم للوصول إلى الهدف منه ويتطلب من القائد أن يكون ذا نظرة شمولية فيما يتعلق بتحديد الأهداف

---

(١) مرجع سابق- علي السلمي- ١٩٩٩ المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة- ص٦٤. السلمي ١٩٩٠.

(٢) عبد اللطيف بن عبد الله العقيل- الإدارة القيادية الشاملة- الرياض- ١٤١٩هـ، العقيل ١٤٢٥هـ.

(٣) محمد ٢٠٠٦ المعاذ حمدي حميد محمد الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق- القاهرة- دار النهضة.

(٤) أبو الخير ١٩٨٩.

(٥) كلا لداه ٢٠٠٢- ظاهر كلالدة- الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية- دار السملح- القاهرة.

ورسم السياسات ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية، وافتراضات الأحوال في المستقبل، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية والتفاعل الإيجابي مع المرؤوسين بإرشادهم وتوجيههم ورفع الروح المعنوية لديه. إن مرونة القائد وإدراكه لأهمية التغيير مهم في إنجاح التغيير[1].

(١) الإدراكية.

ويقصد بها قدرة القائد على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط، والقدرة على التطوير والتغيير الايجابي، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر(١). كما تشمل تلك المهارات قدرة المدير/ القائد على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق هدف المنظمة.

مطلب أقسام المهارات الفكرية:

تقسم المهارات الفكرية إلى عدة مهارات منها:

١) القدرة على الاستنتاج ومعرفة الأسباب:

فالتفكير السليم هو المفتاح الرئيس لحل المشاكل فهو الذي يقود إلى فهم الحالة أو المشكلة ومعرفة مسبباتها ومن ثم اتخاذ القرار السليم واكتساب ذلك كخبرة سابقة في معالجة المشاكل المستقبلية.

٢) التفكير الإبداعي:

أحيانا قد يصادف القائد مشاكل جديدة لم تواجهه من قبل أو مشكلة قديمة تحتاج إلى حلول جديدة غير مألوفة مسبقاً، وهنا يحتاج القائد إلى مهارات فكرية وهي التصور وتعني: الانتقال من الطرق القديمة لعمل الأشياء إلى استحداث طرق وأساليب حديثة وأن لا يربط تفكيره بالأطر المستهلكة أو القديمة التي اعتاد عليها المرءوسون بمعنى أن يحرر تفكيره من قيود الروتين الماضي.

٣) الاستنتاجات الأخلاقية:

القادة الأخلاقيون يعملون الأشياء الصحيحة من أجل أسباب صحيحة في كافة الأوقات بدون مراقبة من أحد، ولكن إدراك ما هي الأشياء الصحيحة وتطبيقها بأساليب

---

(١) محمد عبد الغني حسن ص١٢١.

أخلاقية هو المهمة الشاقة. ولكن إذا حافظ القائد على قيمه التي يستمدها من دينه وقيم المهنة فإنه سوف يكون قادرا على الاستنتاجات الأخلاقية. إن خطوات الاستنتاجات الأخلاقية هي: التعريف بالمشكلة، معرفة القواعد ذات العلاقة بالمشكلة، تطوير قيم وبدائل وحلول، اختيار أكثر الحلول تمثيلا للقيم الدينية والمهنية[1].

٤) التفكير الانعكاسي:

إن تطوير القادة لا يأتي من فراغ لذلك يجب على القادة أن يكونوا رحبين لاستقبال الأفكار عن أدائهم من خلال وجهات النظر المتعددة ومن خلال (Feed Back) التغذية المرتدة (الراجعة)، ومن القادة القدماء ومن خلال نظرائهم بل حتى مرءوسيهم، فعلى القادة أن يستمعوا إلى تلك الأفكار ويستخدموها، والانعكاس هنا يبرز في مقدرة القائد على أخذ هذه الأفكار والمعلومات وتقييمها وتطبيقها إلى سلوكيات وتصرفات لتوضيح الأخطاء وتصحيحها. كما أن وعي القادة للتغذية المرتدة عن أدائهم يرشدهم إلى مكامن القوة والضعف التي تعتبر ضرورية للقائد الذي يسعى دوما لتطوير نفسه.

من أهم مظاهر المهارات الفكرية:

١ - القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين.

٢ - إذا كان هناك متسع من الوقت فإن القائد يقاوم القرارات التي تبنى على معلومات أولية.

٣ - اتخاذ القرار بناء على معلومات صائبة وذات علاقة.

٤ - تكريس الجهود للتمييز بين المعلومات الهامة وذات العلاقة وبين المعلومات غير الهامة ولا تتصل بالمشكلة[2].

---

(١) ١٩٩٩ Army leadership- development.

(٢) رائد عمر الآغا - رسالة ماجستير - المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخليوية (جوال) من الواقع إلى المنظور - الجامعة الإسلامية - غزة - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال ١٤٢٩هـ-٢٠٠٨م ص٦٨ - ٧٥ انظر الموقع: http://www.futureuniv.com - المرسل: أحمد جمعة الياسري - مهارات المديرين. http://library.iugaza.edu.ps انظر المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية www.hrdiscussion.com.

المبحث الرابع- المهارات القيادية الفنية:

المهارة الفنية هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية، وتتمثل أيضاً في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد في أداء مهمة متخصصة، والقدرة على التبسيط والتطوير في العمل لكي يكون المسئول مرجعاً في الجوانب الفنية المتعلقة بالعمل.

فالمطلوب هنا أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملما بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب. وكلما ارتفع المديرون في السلم الإداري كلما ازدادت الحاجة لتوافر تلك المهارات لديهم.

المطلب الأول: أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية:

وتتمثل بما يلي:

١ - أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

٢ - أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

٣ - أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى.

المطلب الثاني: أقسام المهارات الفنية:

تقسم المهارات الفنية إلى عدة مهارات منها:

١) القدرة على تحمل المسئولية:

إن التفويض ومنح الثقة لا يعفي القائد من تحمل المسئولية العامة والخاصة تجاه المنظمة التي يديرها وتجاه ما هو منوط به من أعمال ومهام، فالقيادة قبل كل شيء مسئولية

وليست مركزاً، ويؤكد وليام كوهين هذه الحقيقة القيادية بقوله "إن من الخطوات العملية لجعل الناس يتبعونك هو أن تتحمل مسئولية أعمالك وأعمال المجموعة التي تعمل معك، وإذا حاولت أن تضع هذه المسئولية على الآخرين فقد انتهى أمرك كقائد (العقيل، ١٤٢٥هـ).

٢) القدرة على الفهم الشامل للأمور:

تعزيز قدرات القائد من خلال الإلمام بالمعارف الإنسانية مما يزيد في نطاق تأثيره في المجموعة، وليس المقصود أن يكون القائد خبيراً أو متخصصاً في العلوم ولكن يجب أن يكون لدية القدر الكافي من خلال الاطلاع الثقافي حتى يكون على معرفة شاملة تبني ثقته في نفسه وتنمي ثقة الآخرين فيه والتي تعتبر من متطلبات النجاح في القيادة.

٣) الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه:

تتطلب هذه المهارة من القائد القدرة على صياغة أهداف واقعية واضحة يسهل على المرءوسين فهمها وتحقيقها (الرشودي، ١٤٢٢هـ). وأن تكون الأهداف ملبية لطموحات واهتمامات العاملين ويجب أن يكون للقائد القدرة على إقناع نفسه ومرءوسيه بالأهداف وبإمكانية تحقيقها ويتطلب الإيمان بالهدف من القائد الاهتمام بالعمل ورغبته الأكيدة في النجاح وشعوره بالسعادة عند إنجاز العمل. (كنعان، ٢٠٠٢).

٤) الحزم:

ويعني أن يكون القائد حازماً وأوامره قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحكم الصائب على الأمور ومراعاة شعور مرءوسيه، وقدرته على تميز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة والقدرة على تحليل الأهداف واختيار الأفضل.

المبحث الخامس- المهارات القيادية الإنسانية

والمقصود بالمهارات القيادية الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع الأفراد بفعالية من أجل حفزهم وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتعاون بينهم والاتصال بفعالية مع المحيطين بهم. وهي أكثر صعوبة من المهارة الفنية التي تعكس رغبة القائد في التعامل مع الأشياء.

المطلب الأول: السمات الأساسية المرتبطة بالمهارات الإنسانية:

ويرتبط مع هذه المهارة مجموعة من السمات الأساسية منها:

أ- الاستقامة وتكامل الشخصية.

ب- بناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه.

ج- إدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه.

د- فهمه لمشاعر مرؤوسيه وثقته بهم.

هـ- تقبله لاقتراحات مرؤوسيه وانتقاداتهم البناءة.

و- إفساح المجال لمرؤوسيه لإظهار روح الابتكار لديهم.

ز- خلق الاطمئنان وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم.

وفي الميدان التربوي تظهر أهمية توفر هذه المهارة بشكل كبير لأن أهداف العمل التربوي أساساً تتعلق بالإنسان نفسه مباشرة، وتعديل سلوكه وضبط انفعالاته وتطوير طرقه في التفكير والحوار والتكيف مع الآخرين، لا تأتي مع أوامر يذعن لها وتعليمات يرغم على الالتزام بها، بل تأتي من جعله يجد بهجة في التعليم[1].

---

(١) http://www.futureuniv.com رائد عمر الآغا- رسالة ماجستير- المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخليوية (جوال) من الواقع إلى المنظور- الجامعة الإسلامية- غزة- كلية التجارة- قسم إدارة الأعمال ١٤٢٩هـ-٢٠٠٨ م ص٦٨-٧٥ انظر الموقع: http://www.futureuniv.com- مهارات المديرين. - أحمد جمعة الياسري.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحابة متعاطفة.

المطلب الثاني: أقسام المهارات الإنسانية:

تنقسم المهارات الإنسانية إلى عدة مهارات منها:

١) مهارة الاتصال:

هي قدرة القائد على الاتصال الفعال والتي تتسم بالتعاون والتواصل والتنسيق المستمر والاحترام المتبادل بين القائد والمرءوسين والتي تسهم في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين وأهداف القائد، وتتصف بالصراحة والشفافية والصدق فينقل المعلومات بما يسهل عملية اتخاذ القرارات المختلفة وحسن التعامل مع المعلومات في كل الاتجاهات وأن تكون المعلومات مفهومه بنفس المستوى لدى الأطراف المتصلة وعندما تكون الاتصالات فعالة فان المنظمة تعمل بروح فريق متعاون ومترابط.

فالقائد الماهر ينظم أدواته التنظيمية والإدارية لتسير الاتصالات بينه وبين المرءوسين وعلى مختلف المستويات بدرجة عالية من الفعالية، وأن يراعي سهولة تدفق المعلومات منه إلى المرءوسين ويتأكد من سهولة وصول المعلومات من المرءوسين إليه. (السلمي، ١٩٩٩) فالاتصال الفعال بين القائد ومرءوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرءوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه (العقيل، ١٤٢٥هـ).

٢) إقامة العلاقات مع الآخرين:

القائد يقيم علاقات واتصالات فاعلة مع كافة أطراف وأجزاء العمل مع الرؤساء والمرءوسين وزملائه حتى يحصل على أقصى درجة من تعاونهم وتحقيق الأهداف المرغوبة وتجنب عرقلة الجهود) التويجري، ١٤٢٧هـ. ٧٨ فإقامة العلاقات المختلفة مع فرق العمل والمرءوسين تزيد من قوة القائد على التأثير وتزيد من قوة القائد في اتخاذ القرار

فالعلاقات الجيدة تسهم في تجنب المشكلات والمنازعات مع جماعات العمل، وتساعد على فهم احتياجات العاملين والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم والاستعداد لمشاركتهم الوجدانية، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أفراد الفريق وأيضاً بطبيعة العلاقة بين القادة والتابعين وإن من أهم المؤشرات على توافر المهارات الإنسانية لدى القائد قدر ته على إقامة علاقات طيبة مع الجميع وإدراكه الواعي لميول واتجاهات مرءوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة وإفساح المجال لهم لإظهار مواهبهم الابتكارية، وتلبية. (طلباتهم وإشباع حاجاتهم) كنعان، ٢٠٠٢.

٣) بناء فريق العمل:

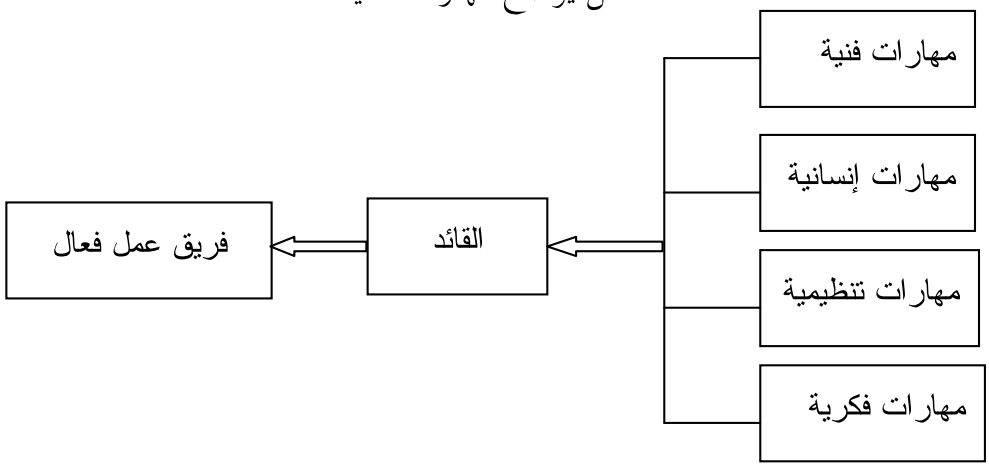
تظهر مهارات القائد الإنسانية في قدرته على تنظيم العاملين تحت قيادته في شكل مجموعات عمل أو فرق متعاونة، يقول (جمس كوديس وباريبوزنز) إن الزعماء المثاليين يشركون بطريقه ما جميع الذين يجب أن يعايشوا النتائج، ويمكنوا الآخرين من القيام بعمل جيد، إنهم يشجعون التعاون ويشكلون الفرق ويمنحون السلطة. (للآخرين) العقيل، ١٤٢٥ وتتمثل قدرة القائد في تكوين فرق العمل من الذين يتميزون بالكفاءة والمسئولية والإبداع، وفرق العمل مفيدة وضرورية في أكثر الأحيان متى أحسن اختيار أعضائها، وحددت بشكل دقيق مهامها وتحركاتها ومسئولياتها وصلاحياتها واتصالاتها والزمن اللازم لأداء مهمتها، فهي تساعد على انجاز وتطوير أعمال كثيرة والتعامل مع المشاكل المزمنة والحوادث الطارئة وكذلك هي ذات فائدة معنوية ٧٩ في تدريب المرءوسين من خلال إشراكهم في مهام غير عادية، وتحقق فرق العمل تحسين الإنتاجية والجودة تخفض التكاليف وتقلص المقاومة للتغير والتطوير، وإلغاء. (الانعزالية التي تعوق تحقيق الأهداف) العديلي، ١٩٩٣.

٤) تقدير الآخرين:

إن طريقة التعامل وممارسة العلاقات الخلاقة من الدعائم المهمة للتقدم والطمأنينة والاستقرار للمنظمات وهي من المهارات والأدوات الهامة للقائد لكسب ولاء وحب المرءوسين وتعاونهم ومساهمتهم معه في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، ويظهر تقدير

الآخرين في الدعم المادي والمعنوي من القائد للمرءوسين والمساندة للمرءوسين المتميزين في العمل وتفويض السلطات إلى بعض الأفراد وتدريبهم على. (القيادة وتحمل المسئولية، ومشاركتهم في صنع القرار) السلمي، ١٩٩٩ فالقائد دائما يتحدث بلهجة الجميع لأن القائد الماهر هو من يقود المنظمة من خلال الآخرين وأن التركيز على أهمية وضرورة المهارات الإنسانية لدى القادة تبدو أكثر أهمية في الدراسات والمؤلفات الحديثة للقيادة الإدارية فقد أثبتت التطبيقات العلمية أن المهارة الإنسانية تعتبر من المهارات الفردية والهامة لنجاح القادة والمنظمات الحديثة. (وتحقيق أهدافها[١])، هذا وتتناسب تشكيلة المهارات اللازمة للمسئول مع طبيعة العمل الذي يقوم به، ومستواه التنظيمي، والظروف التي يعمل فيها حيث يتطلب كل عمل مهارات معينة تزيد أهميتها وفقا لطبيعة هذا العمل، فالمدير المالي ومدير الحسابات، ومدير التخطيط كل هؤلاء في حاجة لمهارة التعامل مع الأرقام والمعادلات والمفاهيم الكمية، أكثر من حاجاتهم إلى مهارات التعامل مع الآخرين والقدرة على التعبير، ٨٠ وعلى العكس قد يحتاج مدير التسويق أو مدير الأفراد إلى مهارات التعامل مع الآخرين أكثر من مهارات التعامل مع الأرقام، بينما يحتاج المدير العام إلى الرؤية الشاملة، الحس الاجتماعي، والحس السياسي أكثر من المهارات الفنية والتخصصية.

شكل يوضح مهارات القيادة



(١) كنعان، نواف (٢٠٠٢)، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع. ١٨٥ و٢٠٠٤ ص١٢.

تعريف فريق العمل: الفريق مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسئوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل. وفريق العمل أو ما يطلق عليه البعض فريق المهمة TEAM TASK يعني وجود نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء يتوقف على طبيعة المهمة الموكولة إليه لأدائها وكذلك مقدرة كل فرد من أفراد الفريق على إنجازها.

وقال آخرون: هو جماعة من الأفراد والأعضاء يعملون في مجموعة واحدة، لتحقيق هدف واحد مشترك بينهم، وعلى نحو أكثر تفصيلاً ففريق العمل كما عرفه مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم، ويعملون سوياً بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة).

ملاحظة: من المهارات القيادية التربوية[1]:

١ - المهارة التصويرية: هي مهارة يحتاجها القائد التربوي في التخطيط للعمل، بحيث تمثل الخطة استشراقاً للمستقبل، فالخطة تقوم على دراسة الواقع والإمكانات المتوافرة فيه والاستبصار في جوانبه وفي اتجاهات تغيره.

٢ - المهارة الفنية: هي مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي، وغالباً ما تعكس المعرفة والخبرة، معرفة بالأصول والقواعد والطرائق وخبرة عملية في استخدام هذه الطرائق ومتطلبات وترتيبات الانتفاع بها على أحسن وجه. في مهارة يكتسبها المسؤول بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعقدها الإدارات للقادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات.

٣ - المهارة الإنسانية[2].

---

(١) المهارات الإدارية اللازمة للقائد التربوي في الإدارة التعليمية*

rmind٨٧. plogspot.com- ١/٢٠١٣.

(٢) p ٢٠log. bayt. com/٢٠١٣ أيار.

المبحث السادس : عشر وسائل لتطوير مهارات القيادة:

إن ازدياد ريادة الأعمال في أيامنا هذه تتطلب قادة يلهمون الحماس والولاء والثقة وقادرين على تحفيز فرق العمل من أجل تحقيق نتائج متميزة.

يقدم بيت. كوم فيما يلي أهم عشر خصائص لدى القادة المتألقين:

١ - التمتع برؤية واضحة:

كي يتمتع الفريق الذي تشرف عليه بالسعادة والاندفاع، يجب أن تكون قادراً على إظهار الهدف الذي يتوجب تحقيقه بصورة واضحة ومحفزة وان تركز عليه في كافة الأوقات. فالقادة الناجحين يتمتعون برؤية واضحة حول المسار الذي يتخذونه وهم قادرين على إظهار مدى أهمية تحقيق الهدف وكيف يمكن القيام بذلك. كلما كانت الرؤية والصورة النهائية مثيرة للاهتمام ومشوقة، كلما زاد حماس الأفراد واتحادهم لتحقيق الإنجازات.

٢ - التحلي بالشغف:

إن كافة الوقائع والأرقام غير مهمة إن كان القائد لا يتمتع بالشغف الحقيقي والواضح تجاه كل من المهمة، والرؤية والقيم التي يعمل على تحقيقها. فالإيجابية قابلة للانتشار سريعاً بين أفراد فريق العمل كذلك الأمر بالنسبة للاندفاع، والشغف والحماس النابعين من القائد الناجح.

٣ - تنفيذ كافة الأفكار[1]:

لا يقتصر عمل القائد على مرافقة فريق العمل فحسب فيجب أن يتمتع كل قائد بمهارات قيادة فريق العمل والخبرة اللازمة للقيام بذلك والأدوات والبراعة اللازمين في مجال العمل من أجل التمكن من المشاركة في الأعمال متى لزم الأمر. كما أنه يتعين عليه التمتع بحب التعاون والتوجيه في مجال العمل. إن مهارات التفويض أساسية والقادة الماهرين يعلمون كيفية التفويض بفعالية من دون الإفراط في إدارة الفريق أو التخلي تماماً

---

(١) المهارات الإدارية اللازمة للقائد التربوي في الإدارة التعليمية*

rmind٨٧. plogspot.com- ١/٢٠١٣.

عنه. في الواقع، أشار معظم المهنيين في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا إلى انه يتم الإشراف عليهم بالطريقة الصحيحة، و٣١% يشعرون بأنهم يخضعون لمراقبة شديدة في حين أن ١٥% من المهنيين لا يخضعون للمراقبة على الإطلاق. أن القادة المتميزين لا يشرفون ويضعون استراتيجيات فحسب بل يسعون إلى تنفيذها بنجاح.

٤ - التواصل الدائم والصريح:

أشار ٣٦% من المهنيين في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا إلى أن قنوات التواصل مفتوحة في شركاتهم، ولكن ليس إلى حد يرضيهم. أن القائد الناجح لا يدعي معرفته لكافة الأمور بل يحاول قدر الإمكان الإصغاء إلى ما يقوله فريق العمل، والعملاء، والمنافسين وأصحاب العلاقة كما أنه يسعى دائماً إلى معرفة كيفية التميز والتطور. فالقائد هو المرشد والمدرب ولديه قدرة كبيرة على التأثير على الآخرين.

٥ - التقدير والمكافأة:

القائد يستحق لقبه لأن المحيطين به يقدرونه ويحترمونه، وهو قادر على الاحتفاظ بهم وتطوير الأعمال من خلال ضمان تقدير الأداء المتميز ومكافأته بشكل عام وخاص كلما سنحت الفرصة. فالقائد الناجح هو الذي يقدر عمل الموظفين ويسمح لهم بالتميز والتألق.

٦ - الحفاظ على مستوى عالٍ من النزاهة والمصداقية:

لا يعتبر كافة القادة الناجحين محبوبين. ولكن للمحافظة على مركزه يجب أن يتمتع القائد بمعايير عالية من النزاهة والصراحة وان ينفذ الوعود التي يتعهد بها. صحيح أن بعض القادة يتمتعون بشعبية أكبر من غيرهم إلا أنهم لا يزالون قادرين على إلهام من حولهم، وتشجيعهم وتحفيزهم من أجل تحقيق الإنجازات الرائدة والتميز بشكل عام وكل ذلك بفضل شخصيتهم المتميزة ونزاهتهم وولائهم لتنفيذ كل ما يتعهدون به. فهم يعززون الثقة وبالتالي يساهمون في رفع مستويات النزاهة والولاء ضمن فريق العمل.

٧ - التمتع بالمرونة:

إن أهم القادة يتمتعون بالمرونة ويتخذون الخطوات اللازمة من أجل التكيف مع التغييرات التي تطرأ على السوق، والاحتياجات والتفضيلات بالطريقة الأنسب لأنهم

يعلمون مدى أهمية الاستجابة والسرعة والابتكار. في الواقع إن الشركات التي تمتلك قادة مماثلين تزدهر إلى حد كبير نظراً لقدرتهم على تقبّل التغيير واستباقه بدلاً من إنكار ضرورته. حتى إن أسلوب الإدارة الذي يتبعه هؤلاء القادة يتبدل بمرونة بحسب الظروف والاحتياجات ما بين التفسير، والتفويض، والمشاركة والبيع.

٨ - تشجيع ثقافة الابتكار:

إن الابتكار يستند على الخروج عن المألوف والتخلي عن الأمور التقليدية، واختبار كل ما هو جديد، والقادة المتألقين قادرين على إنشاء الثقافة التي تشجع على ذلك. ويعتبر تقبل الفشل وعدم الخجل منه جزء من إنشاء ثقافة الابتكار هذه. فالقائد الناجح يعرف جيداً أن التعلم مستحيل من دون التجارب والأخطاء التي من شأنها تحويل الفشل إلى فرص للتعلم على المدى البعيد.

٩ - التعامل مع الجميع باحترام:

إن أفضل القادة هم الذين يتمتعون بالتواضع، والمصداقية، والطيبة، والاحترام، والروح المرحة والذين يعلمون مدى أهمية معاملة الآخرين بالطريقة التي يفضلون أن يتعامل الآخرون معهم بها بدلاً من خسارتهم. فهم قادرين على رؤية ايجابيات الأفراد ومواهبهم ودفعهم على تقديم أفضل ما لديهم وتعزيز طموحهم.

١٠ - التحلي بالثقة، والولاء والالتزام :

صرّح ٩٠% من المهنيين المشاركين في استبيان بيت. كوم في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بأنهم يعتبرون أنفسهم مخلصين لشركاتهم. في الواقع، إن أفضل القادة القادرين على تشجيع فريق عملهم ورفع معنوياته، هم الذين لا يتراجعون عن التزاماتهم بتحقيق الأهداف، والرؤية والقيم المحددة سواء كان ذلك من خلال التدقيق في أصغر الأمور أو دعم فريق العمل بعد تعرضه للفشل. فهم يتمتعون بولاء وصمود لا مثيل لهما[١].

---

(١) log. bayt.com/٢٠١٣ p ٢٠ أيار.

وفي كتاب التدريب الدولي تم تحديد المهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد حتى يكون ايجابيا في أحد عشر بنداً[1]:

يجب أن: ١- يكون قدوة. ٢- يفهم احتياجات وخصائص مجموعته.٣- يعرف الموارد المتاحة ويستفيد منها ويستخدم موارد المجموعة ٤- يتعامل بإيجابية مع أفراد مجموعته- يتواصل بفاعلية (يستقبل المعلومات ويزود المجموعة بها).٥ - يمثل المجموعة أمام الآخرين خير تمثيل. ٦- يخطط لبرنامج العمل بمشاركة مجموعته. ٧- يدير المجموعة وينسق بين أفرادها (ينسق ويضبط عمل المجموعة) ٨- يكون لديه القدرة على توزيع المسؤوليات على الأعضاء وإشراكهم في القيادة (يفوض المسئولية ويشرك الآخرين في القيادة). ٩- يقوم بتقييم العمل بصفة مستمرة. ١٠- يساعد الآخرين على التعلم واكتساب المعرفة (يدير التعلم). ١١- يقدم لمشورة ويستخلص الآراء. انظر المواقع التالية للمزيد عن تنمية مهارات القيادة[2].

(١) رفعت السباعي- مجموعة القبة الكشفية. كتاب التدريب الدولي- المكتب الكشفي العالمي- ص٢/٣٠٧ -٥ انظر واحة الحركة الكشفية الإرشادية- قائد التدريب

(٢) تنمية المهارات القيادية د. نبيه جابر- Rmind٨٧.plogspot.com - www.slideshare.net تنمية المهارات القيادية والإدارية الإشرافية- د. إيهاب خفاجي- ١٤٣١هـ-١٤٣٢.

الفصل الحادي عشر

مشكلة ضعف القيادة وحلها

إن مشكلة ضعف أداء القيادة هي من أكبر الأزمات التي تمر بها المؤسسات والمنظمات بشكل عام وذلك لما ينتج عنها من أعراض وآثار تنعكس سلباً على كل المستويات، ولذلك كان سيدنا عمر بن الخطاب ﷺ يستعيذ "اللهم إني أعوذ بك من جلد الفاسق وعجز الثقة".

التعريف: ضعف التأثير في سلوك مجموعة بشرية لتحقيق هدف محدد[1].

(١) Rmind٨٧. plogspot. com مهارات القيادة وصفات القائد - د. أحمد عبد المحسن العساف - ص١٧ - انظر مشكلات وحلول في حقل الدعوة - لعبد الحميد البلالي - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول : مظاهر وأسباب وطرق علاج مشكلة ضعف القيادة

المظاهر	الأسباب	العلاج
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 وزيادتها. ٦ - ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة. ٧ - عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى. ٨ - بقاء المجموعة من غير نمو (كماً وكيفاً). ٩ - إن أهمية الاتباع "المرؤوسين" ونوعيتهم، وصفاتهم من الأمور التي غفل عنها ، الكثير من القادة وهي أيضاً من أباب ضعف القيادة في العصر الحالي.	١ - تأثير تربية الأبوين في صياغة الشخصية. ٢ - تأثير البيئة المحيطة والمدرسة. ٣ - عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعة. 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 تكليفه قبل إعداده.	١ - الاستماع لوجهات النظر المختلفة. ٢ - اتخاذ القرار جماعياً. ٣ - كسب الأفراد وكسب ثقتهم. ٤ - التعرف على 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[١].

(١) المرجع السابق- انظر صناعة القائد- مرجع سابق ص ٤٣- ٤٦ تنمية المهارات القيادية د. نبيه جابر.

المبحث الثاني : دلائل القيادة الضعيفة

أثرها على الأفراد – كيفية التغلب عليها

من ضرورات العمل القيادي أن يتعرف القائد على نواحي ضعف القيادة ودلائلها وعلاماتها وأثرها على أفراد المجموعة "مجموعة العمل" وما يجب عليه فعله للتغلب على كل حالة من حالاتها، وفي الجدول التالي بعض هذه الدلائل[1].

دلائل القيادة الضعيفة	أثرها على الأفراد	كيفية التغلب عليها
التحيز والمحاباة	- تفقد احترام الشخص المتحيز له. - تقوم معارضة الآخرين. - يحل التراخي في العمل.	- كن عادلاً بينهم. - ضع نفسك مكان الآخرين. - عامل كل واحد بالعدل وأبتعد عن المحاباة.
عدم العمل بما تنصح به	- تنتقل العدوى للآخرين. - يتهربون من المسئولية. - تحل الفوضى محل النظام.	- راقب نفسك. - أعمل بكل ما تنصح به. - كن مثلاً للأفراد بكل ما تقوله.
التهرب من المسئولية	- تفقد احترام مرؤوسيك ورؤسائك. - تنتقل العدوى إلى من يعمل معك - يعم الأفراد الشعور بعدم الرضا - تهبط الروح المعنوية	- تحمل المسؤولية بشجاعة - تحمل التوبيخ إذا وجد - لا تلق عبء المسئولية على عاتق الآخرين.
عدم الشعور بالاهتمام بالعمل، وعدم المثابرة	- لا يهتم الأفراد بعملهم - يهبط الإنتاج - يشعر الأفراد بالضيق والقلق	- أهتم بعملك أو أتركه

(١) انظر مشكلات وحلول في حقل الدعوة - لعبد الحميد البلالي - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. - مجموعة العمل في المنظمات والمؤسسات (انظر القيادة في الكشف للأستاذ حسين عرفي - جمعية فتيان الكشافة المصرية - هيئة التدريب ١٩٥٨ - مطابع جريدة الصباح بالقاهرة - ص٢٠ -٢٧ بتصرف. انظر موقع إبداع - انظر أيضاً كتاب صناعة القائد - ص٤٦

www.Ebdaa.ws

التعالي	- تعم روح الثورة في أفراد المجموعة عموماً - تقتل روح التجديد والاختراع - يشعر الأفراد بالقلق والتردد - تتزايد المعارضة الشديدة	- ضع نفسك مكان الآخرين - كن إنساناً معقولاً - استخدم المنطق السليم في تحليل نفسك - تواضع ومن تواضع لله رفعه
الغضب السريع	يترك نفس الأثر الذي يتركه التعالي في نفوس الأفراد	- فكر أن تغضب لكي تعطي لنفسك فرصة التغلب على الغضب - أدرس جميع زوايا الموضوع
الحرص على اكتشاف الأخطاء والحط من قيمة الفرد	- تقتل روح التجديد والإقدام - تخلق شعوراً سيئاً بين الأفراد - توجد روح الكراهية والحقد بين الأولاد	- كن عادلاً.. محباً - تذكر أننا كلنا نخطئ وليس هناك إنسان معصوم عن الخطأ
عدم تقدير الجهود الممتازة ونسبتها إلى نفسك	- تخلق الحقد وروح الامتعاض - تنعدم روح التجديد والإقدام - تنعدم روح التعاون	- وفي أكل فرد حقه من التقدير - أبحث عمن يبذل مجهوداً زائداً أو ممتازاً - عبر عن تقديرك في الحال
التلصص على الأفراد	- تفقد احترامهم - تخلق الشك وعدم الثقة - توجد روح المقاومة	- لا تفعل ذلك وكن صريحاً في عملك - حاربها بين الآخرين
رفع الكلفة بينك وبين الأفراد	- تفقد احترامهم - تنعدم روح التعاون وروح الجماعة - ينعدم النظام	- احترم نفسك واحترمهم يحترموك - حافظ على العلاقة الطيبة المعتمدة وعلى تبادل الاحترام بينك كقائد ورئيس وبينهم كمرؤوسين
التراخي في الاحتفاظ بالنظام	- يتباطأ الأفراد ويتراخون عن العمل - تنعدم روح الجماعة - تفقد احترامهم	- كن حازماً عادلاً - لا تتساهل بالفوضى وعدم النظام

انعدام ثقة الأفراد فيك	- لن يتبعوك - يتخطوك ويتركونك - تنعدم روح الجماعة	- حاول أن تعرف أخطاءك وأصلح منها - قم بالعمل لنفسك في بعض الأحيان - قم بقيادة الجماعة قيادة عظمية
انعدام الثقة بالنفس	- تضيع ثقة الأفراد فيك وفي قيادتك ومشروعاتك	- أعتد بنفسك - أعرف ما يجب أن تعمل وأعمل بدقة وحزم ونشاط

لكي تكون قائداً ذا هيبة ونفوذ وشجاعة تحتاج إلى مراعاة أربع نقاط:

١ - افهم احتياجات واحتياجات ورغبات تابعيك.

٢ - انظر لكل منهم كعضو في فريق وعامله باحترام.

٣ - اجعل إرشاداتك واضحة حتى لا يحدث سوء تفاهم.

٤ - وإذا فشلت في واحدة من هذه التوجيهات، فستجد نفسك تقود موكباً ليس فيه سواك.

الفصل الثاني عشر

مزالق القيادة

يحكم كثير من الناس على أداء القائد بناءً على تصرفاته، وشكله، وكلامه وحركاته أكثر من نظرهم إلى نتائجه وأدائه، فإذا تمتع القائد بالخصال والصفات القيادية الحميدة والتزم بها - (كان قائداً ناجحاً محبباً إلى مرؤوسيه ورؤسائه)، أما إذا فرَط في أداء مهامه وصلاحياته وسلطاته فقد انزلق وزلت قدمه ولم تثبت ولم تستقر، وبدأت تتحول آثاره إلى سلبيات تضر الأفراد والمنظمة (المؤسسة) والمجتمع، كما تنعكس سلباً عليه وعلى قيمته كقائد[1].

(١) انظر مشكلات وحلول في حقل الدعوة - لعبد الحميد البلالي - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. - مجموعة العمل في المنظمات والمؤسسات (انظر القيادة في الكشف للأستاذ حسين عرفي - جمعية فتيان الكشافة المصرية - هيئة التدريب ١٩٥٨ - مطابع جريدة الصباح بالقاهرة - ص٢٠ -٢٧ بتصرف. انظر موقع إبداع - انظر أيضاً كتاب صناعة القائد - ص١٤٦.

المبحث الأول- بعض مزالق القيادة ونتائجها

١ - الاستبداد:

وهو غرور المرء برأيه، والأنفة عن قبول النصيحة، أو الاستقلال في الرأي وفي الحقوق المشتركة[١] ويرى الكواكبي أن الاستبداد أصل كل فساد. "السلطة هي مهمة سامية ليست لإطراء التروات بل لحمل كل مجموعة بشرية على تحقيق رسالتها وأهدافها المقررة. يجب أن لا يكون القائد مستبداً بل الخادم الشجاع المخلص الأمين.

"القائد لا يبت بالأمور متعسفاً بل من واجبه أن يفتش عن الكنه العميق للموضوع وعن الصدى لكل من يقوده.

الاستبداد يجعل القائد قليل في قدرات الآخرين (الأعضاء) مما يفقد الاستفادة من ملكاتهم وقدراتهم[٢] والقائد المستبد كما مرَ معنا يعتمد الثواب المادي فقط في تحفيز الناس مما يجعلهم نفعيين لا تهمهم إلا مصالحهم الشخصية.

وبالمحصلة فإن الاستبداد يولد الحقد والضغينة، ويفسد العمل الجماعي، ويزيد الاحتقان والاحتجاج. الاستبداد بالرأي وبالموقف والجور على الآخرين، وكثرة الظلم دون استخدام السياسة، يوفر عند الآخرين العداء وتحيُن الفرص للقضاء على قائدهم والتخلص منه.

٢ - التفريط:

(التسيب وعدم المسؤولية) على القائد أن لا يتسامح مع المسؤولين حوله مقابل الحصول على طاعتهم، بل عليه أن يقود ويأمر دون غطرسة، وأن يصون مركزه دون كبرياء، إن العجز في ممارسة السلطة هو ضار بقدر الإفراط بها. إن بعض القادة يتغاضون عن بعض التصرفات بتركها تعمل حسب هواها أو بجواز مرورها، في سبيل اكتساب الشعبية أو

---

(١) الموسوعة العالمية للشعر العربي www.adab.com من كتاب طبائع الاستبداد للكواكبي. وجاء في قاموس المعاني انتفض ضدَ الاستبداد أي الظلم والقهر والعدوان والتعسف. انظر مهارات القيادة وصفات القائد- أحمد عبد المحسن العساف ص ١٤.

(٢) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية- ج. كورتوا مرجع سابق ص ١٣.

تحقيق المساواة الفوضوية غير المدروسة، إن هذا التهاون يولد الفوضى والدمار والانحطاط. وعلى القائد أن يمتلك قبل كل شيء الشعور بالمسؤولية، وعند تخاذل القائد خوفاً من تحمل المسؤولية أو من المتاعب اللاحقة فإنه يعرض مجموعته إلى الفوضى وفقدان النظام، وقد يجعل مرؤوسيه هم الضحية.

"ليس القائد بالرجل القاصر المستبد، وليس بالمتكبر الذي يذل، ولا بالحاذق الذي يتهرب، بل هو الخادم الذي عليه وبحسب طبيعة المهمة أن يتحمل قسطه من المسؤولية وأن يساعد الآخرين على تحمل مسؤولياتهم"[1] يقول وليام - آ - كوهين (تحمل مسؤولية أفعالك وأفعال مجموعتك، اعترف بأخطائك، واعلم أنك مسؤول عن كل ما يفعله أفراد مجموعتك، لذا فعندما يحدث خطأ ما لا تنس تحمل هذه المسؤولية، وإذا ما حاولت التنصل منها وإلقائها على الآخرين فما عدت القائد"[2].

فالتفريط في الأمور وعدم اتخاذ ما يلزم يضعف قيمة القائد في نظر الآخرين.

٣ - الكبر والعجب ورفض النقد:

ليست القيادة سوى وظيفة عامة وسهلة عندما نتهيأ لها (بالتخلص من حب الذات والأنانية الضيقة، ومن الانشغالات المبتذلة جداً، ومن القناعة وعدم الطموح غالباً). إن الأنا هي كلمة بغيضة، خاصة في ممارسة السلطة التي إذا لم تكن متواضعة تكون مضحكة، وإن ما يعرقل روح التعاون هو الكبرياء الذي مصدره الأنا لذلك وبهذه الصفة يتعذر فهم حاجات ومطالب الآخرين والتعاون معهم.

"لا يتحدث القائد أبداً عن نفسه، ولا يقول أنا أبداً، بل يندرج في المجموعة ويقول (نحن)، وما دام القائد يستخدم كلمة (الأنا) التي تستهوي كل اهتماماته سيكون هو

---

(١) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا - مرجع سابق ص١٧.

(٢) فن القيادة - وليام - آ - كوهين - الفصل الأول. - انظر موقع مؤسسة إبداع للتنمية البشرية (www.creativity.ps) د. محمد السيد - خبير الموارد البشرية والتدريب القيادي - رئيس الأكاديمية الكندية للاستشارات والتدريب - القاهرة - ود. درداح الشاعر أستاذ علم النفس المساعد في جامعة الأقصى.

نفسه نهاية عمله ومبتغاه ويستثمر الآخرين لخدمته[١].

"إن أفضل فضيلة للقائد أن يكون متواضعاً، وإذا لم يعمل قادتنا بقناعة ويقبلوا نصائح الرجال من حولهم متمسكين بآرائهم دون الاستماع إلى رأي أحد سيفشلون بسرعة"[٢].

لكي يكون القائد عادلاً عليه أن يتلقى المديح والتأنيب حسب الجهة، وأن يعترف صراحة وأصولاً بالغلط وأن لا ينسبه إلى الآخرين. (اعترف بأخطائك وأعلم أنك مسئول عن كل ما يفعله أفراد مجموعتك... وإذا ما حاولت التنصل منها وإلقائها على الآخرين، فما عدت القائد"[٣] إن التكبر على الآخرين يوفر حاجزاً بين القائد والمرؤوسين، ويصحبه الحقد ورفض النقد الذي يلغي الروابط الحميمة فيما بينهم.

٤ - غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات:

قيل إذا لم تكن تعرف وجهتك فربما ينتهي بك المطاف إلى مكان لا تريده (لا تحبه). فالقائد هو الذي يضع الأهداف للأتباع ويحدد أدوارهم[٤]، والقائد مع علمه بما يريد يعرف كيف ينسق الجهد مع الهدف الذي يرغب بتحقيقه. ومن القوانين الثمانية للقيادة - حسب وليام كوهين (لا يمكنك الوصول إلى هناك حتى تعرف أين هناك وتخبر أتباعك أيضاً بذلك) وللوصول إلى الهدف المنشود لابدً من إرادة لا تلين، ومن العمل الدؤوب، ووضع حجر على حجر لاستكمال بناء الهدف المنشود[٥].

إن غياب الهدف الذي سيتوجه إليه القائد وبالتالي سيوجه المرؤوسين إليه سوف يشتت الأذهان، وكذلك فإن إضاعة الأولويات للهدف والتي تعتبر الأساس للانطلاق نحوه سوف يشتت ويعرقل سير العمل أيضاً.

إن الإرادة القوية هي أداة التنفيذ، فإذ فهمت أيها القائد جيداً ما تريد عمله فلا تتردد في تنفيذه، ولتحقيق النجاح بما أقدمت عليه يجب أن تتميز بـــ(القدرة- والحيوية-

---

(١) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - مرجع سابق - ص٦٢.

(٢) من أقوال theil de la porte du المرجع السابق ص٦٣.

(٣) فن القيادة - وليام - آ - كوهين - الفصل الأول مرجع سابق.

(٤) مصطلحات في القيادة والتدريب - مرجع سابق ص ٦٨.

(٥) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج - كورتوا ص٢٨ -٢٩.

والأناة- ومتابعة الجهد بنفس المستوى والثبات فهي جميعاً من الصفات الحميدة، واجعل أهمية الأشياء بحسب أولوياتها، وهي صفة مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإدارة وضبط الإرادة فلا تجعل تيار الحياة يسيرك حيث سار[1].

٥ - مخالفة الفعل للقول:

وهو نوع من النفاق تنتقل عدواه إلى المرؤوسين بحيث يتهرب كلّ فرد منه من المسؤولية، وتحلُّ الفوضى محل النظام وينقص القائد في غين مرؤوسيه ويفقد ثقتهم به، ويكون ذلك سبب في فساد المجموعة وضياعها.

لذلك على القائد أن يعمل بما ينصح وان يكون مثلاً حيّاً للأفراد في كلّ ما يقوله ويفعله[2] قال تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفۡعَلُونَ ۝٢ كَبُرَ مَقۡتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُواْ مَا لَا تَفۡعَلُونَ ﴾[3].

النفاق نقيض الأمانة والتزام الأمانة هو أساس كل أنواع القيادة فما لم يحافظ القائد على أمانته فلن يحظى أبداً بالثقة الكاملة من جانب من يقوده.

النفاق نقيض الالتزام فما لم يكن القائد ملتزماً فلن يلتزم أيُّ شخص آخر، وما لم يكن ملتزماً على نحو غير عادي فلن يكون أحدٌ كذلك أيضاً.

إن مخالفة الفعل للقول (مخالفة الأوامر والأقوال والتناقض) يسبب ضياع مصداقية القائد ونزاهته ومخالفة أوامره وحدوث التناقض.

٦ - الاستئثار بشيء دون الأفراد:

الانفراد بالامتيازات والصلاحيات وعدم مشاركة الآخرين ومكافئتهم سوف يوصل الآخرين إلى الإحساس بعدم جدوى عملهم والإقلال من قيمته وقيمة ما ينجزون، إما ينعكس سلباً على العمل بشكل عام وعلى المرؤوسين بشكل خاص.

---

(١) القيادة المرتكزة على مبادئ- ستيفن. آر. كوفي.

(٢) القيادة في الكشف- حسين عرفي ص٣٠.

(٣) سورة الصف الآية ٢.

(إذا ما كنت قائداً فلا بد أن تقدم مهمتك ورجالك على نفسك وإلا فلست بقائد)[1].

كن معلماً ومساعداً للآخرين دون أنانية وسيأتيك الآخرون ليطلبوا قيادتك. إن عدم تقدير الجهود الممتازة ونسبتها إلى نفسك تخلق روح امتعاض ومقاومة وتنعدم روح التشديد والإقدام، كما تنعدم روح التعاون.

إن من معاني الأمانة أن لا يستغل الرجل منصبه الذي عيّن فيه لجرّ منفعة إلى شخصه أو قرابته أو في إعاقة مصالح الناس وإضاعة حقوقهم[2].

٧ - تعيين نائب ضعيف:

لا يفتش الرجال عن مجاملة ومراعاة السلطة الضعيفة، بل هم سعداء إذا تلمسوا الرجل القوي الذي يعتمدون عليه، لأن المواقف الثابتة الشجاعة تطمئنهم أما الضعف المراعى يضعهم في الشك وعدم الثقة، ويدفعهم في النهاية إلى التقزز أو الكره[3].

إن تعيين نائب ضعيف يضعف من قيمة وصواب وحنكة القائد وكذلك يبطّئ ويهدد سير العمل وإذا سُرّ معاون القائد بتنفيذ الأوامر دون العناء بفهمها جيداً، وإذا لم يجهد بالاشتراك على استيعاب فكر رئيسه ستصبح السلطة عرضة للتزعزع رغم الهدف المشترك في تحقيقها.

٨ - ضياع معالم القدوة من شخصية القائد:

معالم القدوة هي صفات تجذب المرؤوسين لقائدهم، كالإعجاب بشخصه ومنطقه وحكمته وقوته لأنّ الناس يتجهون دوماً نحو الإنسان القوي الذي يوفر لهم الأمان ويحلُّ لهم مشاكلهم.

جاء في لسان العرب "القدوة من التقدم يقال فلان لا يقاديه أحد ولا يباريه أحد ولا يجاريه أحد وذلك إذا تميز في الخلال كلهاً[4].

---

(١) فن القيادة - وليم أ كوهين - مرجع سابق الفصل الأول.

(٢) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - جيم كورتوا - ص٢٣.

(٣) الطريق إلى القيادة - المرجع السابق (من أقوال lacodowe).

(٤) لسان العرب لابن منظور ١٧١/١٥ طبعة دار صادر - بيروت لبنان.

فالاقتداء هو طلب موافقة الغير في فعله ويلحّ ابن منظور في لسان العرب إلى شمول القدوة في الصفات كلها.

إن للقدوة الصالحة التي يمثلها القائد أثراً فعالاً في حياة من يرأسه وفي تربيتهم وإصلاحهم والقدوة الصالحة أهم وسائل التأثير في الآخرين وخاصة إذا كان هؤلاء في مرتبة أقل من مرتبة القدوة ولذلك فإن كثيراً من الناس لا يعمل ولا يطبق ما يقال إلا إذا رأى ذلك الذي قيل واقعاً يشاهده بعينيه في عمل القدوة وفعله[1] فإذا وقع القول بياناً فالفعل شاهدٌ ومصدق. عند ذلك يقوى اعتقاد إيجابه وينهض العمل عند كل من سمعه وأخبر عنه ورآه بفعله)[2].

فعلى القائد أن يجعل من نفسه قدوة صالحة يستميل بها مرؤوسيه نحوه بإنجاز ما يناط به وبهم من مهام وأعمال على الوجه الذي يرضيه فإذا غابت القدوة في القائد ضاعت الثقة به وتخلى الناس عن مهامهم ومسؤولياتهم وتفككت عرى التعاون فيما بينهم وضاع الهدف الذي يعملون من أجله فضلاً عن ضياع هذا العمل.

"لا يصح عمل القائد إلا من خلال المعيار الذي بموجبه يشارك مع مجموعته، فهو المثل الأعلى الذي تعيشه لإيصالها إلى تحقيق الهدف رغم الصعوبات والعراقيل[3]، إن القائد الذي يعطي المثل الصالح لمرؤوسيه يستطيع دوماً كسب ثقتهم، لأن مسيرة حياة القائد هي الأمضى من صوته، فإذا تناقضت هذه الحياة مع أقواله يصل الأفراد إلى مخالفة المنطق وإلى ولادة الشر لدى ضعاف النفوس مع ثورة الأقوياء"[4].

ويقول ج كورتوا إن المرؤوس يرغب أن يرى في قائده المثل ليس فقط في العمل بل أيضاً بالكيفية التي يجتاز بها جميع أعماله بصورة عامة، فالنفوذ والتأثير لن يكون مؤثراً وعميقاً إلا إذا كانت المثل عامة أيضاً.

---

(١) حياة القائد بين القدوة والاقتداء، د. علي ابن حسن علي القرني - كلية القيادة والأركان القوات المسلحة، موقع uqu. edu. sa/majalat.

(٢) قول الإمام الشاطبي - انظر مقدمة ابن خلدون ص٣٣.

(٣) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية- ج - كورتوا.

(٤) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - مرجع سابق ص٥٩.

٩ - التوقف عن تنمية المواهب وتجديد المعارف الشخصية بحجة علو المرتبة:

تطوير النفس هو الأساس الذي يجعل القائد دائماً في صدارة سلّم المعرفة "إن أولى الخصائص المميزة للقائد المرتكزين على مبادئ أنهم دائمو التعلم وباستعدادهم الدائم للتعلم من خبراتهم وتجاربهم العملية الواسعة وبرغبة دائمة في القراءة والالتحاق بالدورات التدريبية العملية التي تنمي معارفهم وتوسع مداركهم، كما أنهم يجيدون فن الإصغاء وكلّما ازدادوا علماً ومعرفةً ونمواً تطلّعوا إلى طلب المزيد"(١).

"إنهم يتعلمون باستمرار القراءة والتدريب والدورات والاستماع ويدربون أنفسهم على تجديد الذات كما يجددون طاقاتهم من خلال الترويض والتدريب على المستويات الأربعة للشخصية الإنسانية المستوى البدني والعقلي والعاطفي والروحي"(٢).

يقول وليم كوهين في كتابه فن القيادة " نمّي خبرتك فالخبرة أحد مصادر قوة القيادة "وحسب مبدأ بيتر فإن الشخص يبدأ في الموقع الذي يتناسب مع مؤهلاته وكفاءته ثم يتدرج في السلّم الوظيفي بحكم الأقدمية والترقيات إلى موقع لا يملك فيه المؤهل بالقيام بالعمل المناط به، وما يستدعيه من مهارات خاصة ومستوى علمي يفوق إمكاناته وقدراته، إن هذا الرجل يخفق ويصيح أضعف من أن يكون في المستوى الأول ويمكن أن يكون الشخص الثاني أو الثالث"(٣).

وأخيراً: أن يتصف القائد بالفكر الواسع والخيال المبدع فهذا حسن ولكن لا يعدُّ ذلك أمراً يذكر إذا بقي الفكر في دائرة الخيال فقط فلا بدّ أن يتجسد الفكر والخيال بالواقع والحقيقة. (فالقائد يشيخ عندما يرفض قراءة الموضوع أو تجديد قواه وأفكاره ليصبح قادراً على حسن عرض مسائله على مجلسه ومستشاريه)(٤).

---

(١) خصائص القادة المرتكزين على مبادئ- ستيفن كوفي- مرجع سابق ص٤٧ -٤٨.

(٢) المرجع السابق ص٥٨.

(٣) التدريب القيادي- د. هشام الطالب مرجع سابق ص٥٩.

(٤) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية- مرجع سابق ص٣٨.

ومن العادات السبع لستيفن كوفي القدرة على التخييل والوعي وسعة العقل والقدرة على الإبداع وتجديد الذات. وصح القول "إذا لم تتجدد تتبدد".

١٠ - الإقليمية:

وتأخذ أبعاداً مختلفة وأحد معانيها توفير أجواء مميزة لمحيط العمل، والصلاحيات لكي يحس المرؤوس بأنه ضمن مكان مميز يتيح له القيام بمهامه على أكمل وجه ومن أحد معانيها تنوع المرؤوسين (التنوع في أصولهم) فعلى القائد أن يتعامل معهم بالعدل والإنصاف بغض النظر عن أجناسهم وألوانهم أو أصولهم القومية والدينية[١] وعليه أن يضم هيئةً للقضاء والتحكيم داخل المنظمة لتسوية المنازعات الداخلية ورد المظالم ويكون أفرادها من ذوي الخبرة والأخلاق والحكمة.

وعلى القائد حماية الأقلية وإقناع المتطرفين من أعضاء الجماعة بالعدول عن التطرف كما أن على القائد أن تكون علاقته بأفراد جماعته علاقة ودّية، وإن كان ذلك لا يعني رفع الكلفة بينهم.

إن القائد الذي لا يهيئ الجو المناسب للعمل، ويبث روح الفرقة بين أفراد الجماعة فإن مآله إلى الفشل وإن مآل المجموعة على التشتت والضياع والبغضاء والشحناء والفرقة وضياع الهدف وتبدد المجموعة.

١١ - الانسياق الدائم مع رغبات الأفراد والانقياد لهم:

وهي كثرة التدخلات من الأفراد، وضياع هيبة قرار القائد وانتشار الفوضى (إن الرجل بطبيعته اجتماعي لذلك يجب أن تنتظم وتنساب حريته الفردية ضمن الصالح العام ومن غير الفطنة ترك كلّ عضو في المجتمع يحدد الصالح العام وفقاً لهواه، وأن يترك الأنانية توجه سلوكه)[٢].

إن الانسياق وراء رغبات الأفراد من صفات القائد السلبي المنسحب الذي لا يقوم

---

(١) دليل التدريب القيادي - المرجع السابق ص٥٥.

(٢) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - مرجع سابق ص٨-٩.

بمهام القيادة ويعطي المرؤوسين حرية منفلتة في العمل وهذا يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه وتكثر الصراعات والخلافات في العمل.

يرى الدكتور هشام الطالب في كتابه دليل التدريب القيادي ص٥٨: أن القائد السلبي يقول (ما أنا إلا واحد منكم أخبروني ما المطلوب وسأبذل جهدي لأكون معكم فيما تقررونه على الطريق) هذا النوع من القيادة الإدارية لا يوصل إلى شيء مفيد بل إنه يدمر المؤسسة فالكل سيكتشف نقطة الضعف ويفقد الجميع الثقة فيه.

١٢ - التمرد على الرئيس:

يقول وليم كوهين "اعتني برجالك فإذا اعتنيت بهم فسوف يعتني بك رجالك والعكس صحيح"[١] إن أغلب القادة هم خاضعون للأعلى بقدر ما هم مخولون لقيادة مرؤوسيهم، لذلك عليهم احترام ومراعاة من هو أدنى منهم وطاعة رؤسائهم على السواء[٢].

يعمل القائد الناجح جاهداً على أن يتفهم أفكار رؤسائه ويوفق بين استقلالية وأسس آرائه الشخصية وبين ضرورة احترامه للأوامر القانونية التي يتلقاها من رؤسائه وعن الخروج من دائرة الإنجاز هو بمثابة تمرد شخصي وفوضى جثيمة أكبر من المسؤولية الجماعية.

إن النقد يوهن الروح المعنوية في الرجل ويصدم شجاعته ويولد اليأس والفوضى والأكثر من ذلك أنه يدمر صواب الرؤية ووجوه العمل ولا بد للمرؤوس من أن يؤمن برئيسه ويحترمه، وأن يكون مستعداً للمضي خلفه حتى النهاية، بالمقابل على القائد أن يشعر بحب مرؤوسيه له حتى يمتلك كل الشجاعة بأن يطلب من مرؤوسيه الذين حوله الجهود والتضحيات التي تقود إلى الفوز بالجميع[٣].

إن القائد الحقيقي هو الذي يلطف أخطاء رؤسائه إذا وجدت ويبرهن إلى مرؤوسيه بأن مصدر النجاح هو تحمل القائد للمسؤولية.

---

(١) الفصل الأول فن القيادة - د- وليام - آ - كوهين https://www.slideshare.net.

(٢) الطريق إلى القيادة - المرجع السابق ص٢٩ -٣٠.

(٣) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية- مرجع سابق ص٣٠.

(بقدر ما يأتي النقد من الأعلى يحدث الضرر للقائد، وأيضاً كل قائد ينتقد رؤسائه على مرأى ومسمع مرؤوسيه يوشك أن يخسر نفوذه وأن يرى مساعيه تنتهي إلى الغربلة، لأن الثابت في الأمور هو أن المعنوية ترتكز على الشرعية والثقة والإيمان والقيادة والقائد)[1].

إن الشخصيات الثائرة التي تخرج عن سياق الأوامر بلا مبرر فإنهم محتاجون إلى تحجيم وضبط وربط كيلا تنتشر العدوى بين الجميع وتضيع هيبة القيادة وجماعة العمل.

١٣ - غياب العدالة بين الأفراد:

أن تكون عادلاً فهذه هي الصفة الحميدة الأولى للرجل والشعور بالعدالة شعور فطري لديه وكلٌّ جور أو بغي يجب نفذه حتى ولو كان القائد محبوباً، ومهما كان حازماً قد يضلُّ الطريق بتأثير عمل أو مناورة غير مشروعة أو مسألة قضائية ويصبح عرضة لتأنيب الضمير أو جرح خفي لا بد أن يفوح ويظهر يوماً ما على شكل تذمر أو حقد أو غضب عنيف (أن تكون عادلاً هو أن تمنح الاعتبار إلى الشخص المستحق حتى لو كان مرؤوساً وتوزع التشجيع والمكافآت المستحقة لكل من أصحاب العلاقة وكلٌ حسب استحقاقه)[2].

(١) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - مرجع سابق ص٢٩ - ٣١.

(٢) المرجع السابق ص٥٤.

الفصل الثالث عشر

هل أنت قائد (ناجح)

القيادة ملكة نادرة لا يملكها إلا القليل من الناس وإن توافر الإمكانية القيادية في شخص ما يتوقف على امتلاك عوامل فيزيولوجية واجتماعية ونفسية مركبة، كما ينبغي أن توظف الإمكانات القيادية في ممارسات ناجحة لتحقيق الفعالية، فقد يمتلك المرء صفات قيادية عالية لكنه لا يمارس القيادة.

كثير من الناس يدَعون القيادة ويتصدرون لها، ولكن القليل منهم من ينجح في ذلك لأن قيادة الرجال من أصعب الأمور، والوصول إلى أعلى درجات القيادة ليس بالأمر الهيّن فلا بد للمرء من تملك واكتساب المقدار اللازم من الصفات المميزة والمؤهلة التي يجب أن تتوافر في القائد.

المبحث الأول- أهم المؤهلات القيادية الواجب توفرها في القائد

ولكي تتعرف على ما تمتلكه من مؤهلات القيادة أشر على المقدرات التي ترى أنك تمتلكها من القائمة التالية:

١ - هل لديك هدف ورسالة وهل تؤمن بالقضية التي تعمل من أجلها وتعتقد جازماً بإمكانية تحقيقها؟

٢ - هل أنت قانع ومقنع برسالتك وهدفك؟

٣ - هل ترى أنك دائما في المقدمة؟ وتشكل الرأس المفكر لمجموعتك؟

٤ - هل تتحمل أعباء المسؤولية الملقاة على عاتقك دوما؟

٥ - هل يشعر أفرادك بالأمن والقوة إلى جانبك؟ قال أحد جنود نابليون (إن بإمكان نابليون أن يأخذنا معه إلى نهاية العالم) وقال ديغول: (إذا لم أعجب الناس هنا فسأرحل).

٦ - هل ترى أنك تشكل المثل الأعلى الذي تعيشه المجموعة لإيصالها إلى الهدف رغم الصعوبات والعراقيل؟

٧ - هل تملك القدرة على صنع الرجال (تحبهم وتكون محبوباً لهم)؟

٨ - هل تملك القدرة وبشكل علمي على معرفة صفات الرجال من حولك؟

٩ - هل أنت أكثر دقةً في ا لحكم لتضع كل فرد في مكانه الذي يستحقه؟

١٠ - هل تساعد رجالك على تقويم أنفسهم؟

١١ - هل تدرب رجالك على السبل المؤدية إلى تحقيق أمانيهم التي سيعتزون بها؟

١٢ - هل تشعر أنك تكبر دوماً ويكبر معك تابعوك؟

١٣ - هل أنت قريب من رجالك وتشعر بثقتهم وحبهم وإعجابهم؟

١٤ - هل تستخدم صلاحياتك وتطبق سلطتك؟

١٥ - هل أنت أكثر صراحة لتذيب الخوف والخجل من قلوب مرؤوسيك؟

١٦ - هل أنت قادر على حفظ اتزانك في الطوارق وسط الاضطرابات؟

١٧ - هل تتميز بحيوية ونشاط دائمين وتضحية كبيرةً ومواهب مميزة؟

١٨ - هل أنت أكثر ثباتاً في العمل لتقاوم الزمن والروتين اللذين يقللان من الانتفاع؟

١٩ - هل أنت الأشجع في الأخطار لثبت الشجاعة في كل فرد؟

٢٠ - هل تملك روح المبادرة والإقدام والشجاعة والعزيمة؟

٢١ - هل أنت أكثر يقظة من الآخرين حتى ترى الخطر وتحدد سبل تلافيه؟

٢٢ - هل أنت قادر على أن تنجز ما عليك من واجبات؟

٢٣ - هل تتميز بالحضور في كل زمان ومكان؟

٢٤ - هل تعرف ما هي حاجات الناس من حولك؟

٢٥ - هل تراعي مشاعر الآخرين وأمورهم والاهتمام بهم؟

٢٦ - هل للخدمة الاجتماعية قيمة عندك؟

٢٧ - هل تملك القدرة على توضيح الصالح العام وتدافع عنه وتعمل على تحقيقه خدمة للمنفعة العليا المشتركة سواءً للمجتمع أو للفرد؟

٢٨ - هل لديك القدرة على التركيز الذهني؟

٢٩ - هل تشعر أنك الأكثر حدة في الذهن وتتمكن من دراسة معطيات العمل المطلوب؟

٣٠ - هل أنت أكثر ذكاء لتفهم العمل بشكل ممتاز؟[١].

٣١ - هل تتمتع بصفات مميزة تظهر في تصرفاتك الحياتية العادية؟

٣٢ - هل لديك القدرة على حل المشكلات؟

٣٣ - هل لديك القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وكذلك القدرة على تنفيذها؟

٣٤ - هل أنت سريع في اتخاذ القرار ليكون العمل منفذاً في الوقت الملائم ودفعه إلى المنطقة المرجوّة؟

---

(١) مهارات القيادة وصفات القائد - د أحمد عبد المحسن العساف - ص٢٠-٢١ - انظر موقع مهارات - مقالة لنجاح السياتين ٢٠٠٨/٥/١٠ - للمزيد انظر المراجع السابقة.

٣٥ - هل لديك ثقافة أفقية عريضة وامتداد عمودي متخصص (قادة الرأي)؟

٣٦ - هل لديك الاهتمامات والقدرات الواسعة المتنوعة؟

٣٧ - أيهما أولى عندك كسب القلوب أم كسب المواقف؟

٣٨ - هل أنت أكثر دماثة وغنىً بالعواطف النبيلة لتكون أنساناً قادراً على جمع القلوب وتوحيدها؟

٣٩ - هل تعرف كيف تجعل الآخرين يحبونك ويمتنون إليك بالطاعة؟

٤٠ - هل توجب احترام الآخرين أم تفرضه عليهم؟

٤١ - هل تعترف بالخطأ وتراجع قصورك الذاتي دائماً؟

٤٢ - هل أنت راضٍ عن نفسك وعمّا حولك ولا تتأثر بالتبدلات التي تجري من حولك؟

٤٣ - هل تملك القدرات الإدارية اللازمة (التخطيط والتنظيم والتوجيه...).

٤٤ - هل تحسن مهارات الاتصال بالآخرين وخطابهم؟

٤٥ - هل تحسن الاستماع كما تحسن الكلام؟

٤٦ - هل تتسم جميع توجيهاتك وتصرفاتك بسمات الرجولة والنضج وتقديم المسؤولية؟

٤٧ - هل تحسن استغلال الموارد البشرية والمادية المتوفرة في الحال بما يتناسب مع متغيرات الحاضر؟[1].

٤٨ - هل تتمتع بشخصية منفتحة تتعامل مع البيئات المختلفة وتملك المرونة اللازمة؟

٤٩ - هل تتمتع بقوة بدنية وصحة جيدة تساعدك على تحمل الأعباء والمسؤوليات؟

٥٠ - هل تتمتع بنفسية متوازنة وتعليم متميز؟

اضرب عدد النقاط التي أشرت إليها بالرقم ٢ لتحصل على النسبة المئوية لقدراتك القيادية.

---

(١) مهارات القيادة وصفات القائد - د. أحمد عبد المحسن العساف - ص٢٠ - ٢١ - انظر موقع مهارات - مقالة لنجاح السياتين ٢٠٠٨/٥/١٠ - للمزيد انظر المراجع السابقة:
www.maharaty.com.

استبيان هل أنت قائد أم لا:

يمكنك تقييم نفسك وإدراك مدى وجود خصائص القائد فيك من خلال الأسئلة التالية:

١ - أكره القسوة التي توجه للضعيف وكثيراً ما أثور عليها؟

(نعم)..... (لا)

٢ - يضايقني بشدة رؤية إنسان مريض أو إنسان في شدة؟

(نعم)..... (لا)

٣ - كثيراً ما أساعد الضعيف وأخشى ظلمه؟

(نعم)..... (لا)

٤ - أسعى للمعرفة والعلم في تخصصاته المختلفة؟

(نعم)..... (لا)

٥ - أرى أن كل معلومة أكتسبها في علم من العلوم تضيف لي خبرة تفيدني؟

(نعم)..... (لا)

٦ - أعتقد في أن التميز الإنساني مرهوناً بقدر المعرفة والعلوم التي يعرفها الإنسان؟

(نعم)..... (لا)

٧ - أبتعد عن كل ما يمكن أن يضر بصحتي؟

(نعم)..... (لا)

٨ - أسعى دائماً للحفاظ على لياقتي ليقيني بأن العقل السليم في الجسم السليم؟

(نعم)..... (لا)

٩ - لا أخجل من أرفض شيء يضر بصحتي؟

(نعم)..... (لا)

١٠ - لا أتمالك نفسي إذا ما وجهت بإهانة من أحد فأظل أفكر كيف أرد عني ذلك؟

(نعم)..... (لا)

١١ - لا أقبل على نفسي ظلم ولا أخنع لغير الله؟

(نعم)..... (لا)

١٢ - أتوقف كثيراً عند أي مساس بي ولا أقبل المهانة؟

(نعم)..... (لا)

١٣ - دائماً ما أبحث عن مثل أعلى أقتدي به لكون مرشداً بعمله وموجهاً؟

(نعم)..... (لا)

١٤ - وجود الرمز والقدوة يسهل علينا اختيار الطريق ومعرفة الغاية؟

(نعم)..... (لا)

١٥ - أؤمن بأنه ما نجح شخص في طريق وإلا وكان له قدوة يسير على خطاها؟

(نعم)..... (لا)

١٦ - أجتهد وأسعى لتحقيق ما أريد ولا يوقفني خوفي كثيراً؟

(نعم)..... (لا)

١٧ - أستطيع حماية أحلامي وأدافع عنها بمنتهى القوة؟

(نعم)..... (لا)

١٨ - ليس من السهل أن استسلم لمخاوفي بل أسعى لخفضها بالإقبال المخلص على العمل؟

(نعم)..... (لا)

١٩ - أستطيع موازنة أموري لتحقيق أفضل النتائج المرجوة؟

(نعم)..... (لا)

٢٠ - أؤمن بأفضلية مبدأ التفاوض وتحقيق مكاسب لكل الأطراف على العنف؟

(نعم)..... (لا)

٢١ - أؤمن بأن معظم الأمور يمكن أن يكون لها بدائل وأرى من المرونة تقبل أسهلها إن كان حق؟

(نعم)..... (لا)

٢٢ - أستطيع تقبل الناس على اختلاف خصائصهم؟

(نعم)..... (لا)

٢٣ - أجد مهارة في نفسي لتقبل البشر بأفكار التي يحملونها حتى لو كانت ضد أفكاري فلكل وجهته؟

(نعم)..... (لا)

٢٤ - أرى الإنسان هو الأقيم بين مكونات هذا الكون مهما اختلفت خصائصه وانتماءاته؟

(نعم)..... (لا)

٢٥ - كلما أقبلت على عمل وضعت هدف أمام عيني أرجع له طوال الوقت؟

(نعم)..... (لا)

٢٦ - وضوح الهدف والرسالة مما نقبل عليه من أعمال يساعد على تحقيق نتائج أفضل؟

(نعم)..... (لا)

٢٧ - أي عمل بلا هدف أو رسالة هو عمل منقوص مهما بدت له نتائج إيجابية فهي مؤقتة؟

(نعم)..... (لا)

٢٨ - اختار رفقائي بعناية شديدة؟

(نعم)..... (لا)

٢٩ - أنا مؤمن بأن الصحبة لها دور في اختيار الطريق الصحيح والاستمرار فيه؟

(نعم)..... (لا)

٣٠ - أراجع صحبتي بشكل دوري حتى أتأكد من مناسبتها لأهدافي ورسالتي؟

(نعم)..... (لا)

طريقة التصحيح:

تحصل على درجة من كل سؤال بالإجابة عليها بـــ(نعم).

وستحصل من الاستبيان على ١١ درجة، درجة على كل خاصية من خصائص القائد والممثلة بثلاث عبارات بالترتيب لكل عبارة منها تجيب عنها بنعم تحصل على ٣. ٣٣ فإذا ما أجبت على الثلاثة بنعم حصلت على الدرجة النهائية على الخاصية.. وبالتالي يكون لديك عشر درجات كل منها يمثل درجتك على خاصية.

أما الدرجة النهائية فهي مجموع درجاتك على الاستقصاء ككل لتعرف كم تملك من خصائص القائد..

مستويات الدرجة الكلية:

إذا حصلت على درجة بين ١٠-١٤ فإن خصائص القائد لديك منخفضة.

إذا حصلت على درجة ما بين ١٥-٢٠ فإن خصائص القائد لديك متوسطة.

إذا حصلت على درجة ما بين ٢١-٣٠ فإن خصائص القائد لديك مرتفعة.

المبحث الثاني- كيف تنجز عملاً فعالاً

١ - لا تعالج أية قضية قبل أن تدركها إدراكاً تاماً (أي قبل أن تطرحها طرحاً صحيحاً)

أ- ماذا (ما الغاية التي يجب إدراكها).

ب- لماذا (ما المقصود)- من - أين - متى - كم- كيف؟

٢ - اجمع كل الوثائق الموجودة عن الموضوع بحيث لا تضطر إلى (استنباط) ما هو موجود فعلاً.

٣ - لا تعالج القضية ككل (أي دفعة واحدة) بل قسمها إلى جزئيات، فتبدو لك الحلول على شكل أفضل.

٤ - استشر من يهمهم الأمر وأصحاب الاختصاص فيه فتتجنب الأخطاء السيكولوجية أو التقنية.

٥ - اجمع الحلول الجزئية لتتحقق من أن هذه (الحلول الفردية) تصلح للقضية بمجموعها.

٦ - وازن بين المزايا والمساوئ واعتمد في ذلك على الأحداث والوقائع لا على الظنون والانفعالات والتروات.

٧ - احزم أمرك واتخذ قراراً.

٨ - اختر المسؤولين عن التنفيذ (عينهم).

٩ - اشرح لهم ماذا تريده منهم وتأكد من أنهم فهموا ذلك.

١٠ - اجعلهم من أصحاب العلاقة بالموضوع (لمزيد من الاهتمام).

١١ - حدد مدة للعمل (موعداً لإنجازه).

١٢ - قم بتنسيق أعمالهم.

١٣ - راقب عملية التنفيذ واضمن استمرارها.

١٤ - تأكد من أن التنفيذ يسير وفق الخطة الموضوعة وإذا وجدت خطأً تدخل فوراً وبسرعة.

المبحث الثالث- عشر نصائح لنجاح القائد:

١ - التواصل الجيد مع الآخرين.

٢ - المحافظة على الكلمة والوعد.

٣ - العدالة مع الجميع.

٤ - المرونة.

٥ - تفويض السلطة.

٦ - التنظيم الجيد.

٧ - القدوة. التوافق والانسجام.

٩ - التقدير.

١٠ - طلب المعاونة من ذوي الخبرة.

روح القائد: إن أغلب القادة هم خاضعون للأعلى بقدر ما هم مخولون لقيادة مرؤوسيهم، لذلك عليهم احترام ومراعاة من هو أدنى منهم وطاعة رؤسائهم على السواء. كما يجهد القائد الناجح أن يتفهم أفكار رؤسائه ويوفق بين استقلالية وأسس آرائه الشخصية وبين ضرورة احترامه للأوامر القانونية المتلقاة. أما الخروج من دائرة الإنجاز فهو بمثابة تمرد شخصي وفوضى جسيمة أكبر من المسؤولية[1].

(١) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج - كورنوا مرجع سابق - ص٢٩.

الفصل الرابع عشر

هل القيادة موروثة أم مكتسبة (فطرة أم اكتساب)

حوار طويل على مدى التاريخ، وتساؤل مستمر بين أوساط الباحثين والدارسين لموضوع القيادة، اختلفت إجابات المتخصصين اختلافاً واسعاً، ولكل فيه رأي وجدل، والاختلاف فيه قائم بين القدماء وكذلك المحدثين: -فمنهم من قال: إن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة قليلة من الناس ولا يمكن تعلمها (القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة)، وهناك فئة ترى أن القيادة يمكن اكتسابها وتعلمها (القيادة بالتعلم والخبرة العملية)، فالقيادة علم وفن وهي إذن قابلة للتعلم ويؤثر في تعلمها عدة عوامل منها (الفطرة والطفولة المبكرة - التعليم - التدريب الموجه - التجريب - الفشل)[1] -كذلك فإن القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة، حيث توجد ثقافة تشجع المواهب وثقافة لا تشجع. وبالعودة إلى نظريات القيادة نذكر في هذا البحث ما يلي:

(١) انظر مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف - مرجع سابق - ص٢١. انظر أيضاً تطوير المهارات القيادية - للمدربين فادي التميمي ونجلاء لكود - دورات تعلم للحياة - القيادة الفعالة ص٦.

المبحث الأول : نظريات القيادة المفسرة لذلك

أولاً - نظرية الوراثة:

(القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة- القيادة الفطرية) يقال فلان يمتلك شخصية قيادية عبارة طالما سمعناها، هذه القيادة فكرتها أن القائد يولد ولا يصنع، وقد سادت هذه الفكرة لمدة طويلة، وأن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة قليلة من الناس، وممن أيد ذلك "وارن بينيز" فقال: (لا نستطيع تعلم القيادة... القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعلمهما)[1] فالقيادة الموروثة هي نظرية تذهب إلى أن السلوك القيادي ما هو إلا نتيجة لمجموعة من السمات والخصائص التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم "شيء فطري" مثل الأمانة والولاء والطموح والعدالة والابتكار وما إلى ذلك من الصفات الموروثة، ومن ثم قيل بأن هناك أشخاصاً يولدون ليكونوا قادة، ولو أن هناك نظريات حديثة تقول بأن مثل هذه الصفات يمكن اكتسابها إلى جانب الوراثة عن طريق العلم والتجربة أيضاً. وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد وجدت قبولاً كبيراً من جانب الباحثين القدامى، نظرا لتطابقها إلى حد بعيد مع ما كشفته بعض التجارب العملية، إلا أن هناك بعض الانتقادات التي توجه إليها ومن أهمها:

أ- فشلها في الاعتراف بأثر الجماعة في العوامل التي تشكل الشخصية القيادية الناجحة.

ب- عدم توصل علماء الاجتماع إلى وضع تحديد دقيق للصفات الموروثة في القادة يمكن الاعتماد عليها في التصميم، ولعل ذلك يرجع إلى صعوبة فصل وتعريف الصفات النوعية الخاصة والمشتركة في هؤلاء القادة.

ج- ويضيف إلى ذلك العالم "جولدنر JOULDNER" إن قوائم الصفات الموروثة لا توضح عادة المهم منها وغير المهم، فضلا عن أن الأبحاث الخاصة بهذه الصفات لم تميز بين المطلوب منها لتكوين القائد الماهر، وتلك الضرورية لدعم الشخصية لهذا القائد، كما أن تلك الدراسات تقوم بوصف نماذج السلوك الإنساني فقط ولا تقوم بتحليلها[2].

---

(١) صناعة القائد - د. طارق السويدان - وأ. عمر باشرحبيل - مرجع سابق ص٦١ - انظر أساسيات في الإدارة والقيادة - د. هايل طشطوش - ص٢٥٥.

(٢) انظر المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية- نظريات القيادة- موقع WWW. HRDISCUSSION.COM - سارة نبيل - نشر ٢٠١٢/٥/٧ - القائد موهوب ذو قدرات فريدة مدعومة من السماء وقادر على تغيير سلوك غيره لبلوغ الأهداف المشتركة - والسمات القيادية موروثة وغير مكتسبة.

ثانياً - القيادة المكتسبة:

تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد الماهر يكتشف صفات القيادة الناجحة نتيجة عمله في الجماعات، ونتيجة ممارسته أعمال قيادة أفرادها. وإذا كانت نظرية الوراثة تجذب أنظار الناس لاهتمامهم الأساسي بالشخصية البشرية، فإن علماء الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي وهم يعترفون بوجود الشخصية البشرية يركزون اهتمامهم على أثر الجماعات في تكوين شخصية القائد، وتؤكد هذه النظرية على أهمية القيادة في نجاح المشروع، كما تنادي بوجوب توفر مهارات معينة في إفادة تلك المهارات اللازمة لحل المشكلات وعلاج مختلف المواقف التي يمر بها في عمله[1] ولكن الكثير الذي لا نستطيع إحرازه بسهولة هو المشاعر وسرعة البديهة والعاطفة والرغبات والاهتمام والتعاطف والمنهجية ونحوها من الأمور التي تصنع القيادة. هناك أناس ألهموا القيادة، وأناس لم يلهموا القيادة (تعلم ولا تعلَم) القائد يصنع بالتدريب والتعليم وصقل المهارات والتوجيه.

ثالثاً: نظرية التدريب:

تعتبر أقوى النظريات القديمة لأن برامجها تقوم على أسس علمية، اعتمدت هذه النظرية أساساً على أنه يمكن لكل إنسان أن يصبح قائداً من خلال التدريب، حيث تعرض مجموعة من الصفات على المتدرب، فيبقى ما هو موجود فيه، ويدرب على الصفات الباقية التي لا توجد فيه. يكمن ضعف هذه النظرية في عدم قدرتها على استيعاب باقي متغيرات القيادة والظروف المحيطة بكل قائد ومع ذلك لا تخلو من قوة عن سابقتها "نظرية الوراثة " لوجود أسس علمية متبعة في مناهج التدريب[2].

(١) المرجع السابق.

(٢) صناعة القائد مرجع سابق ص٦١.

المبحث الثاني : القيادة بالتعلم والخبرة

- نخلص من الفقرتين السابقتين "٢ و٣" إلى نظرية القيادة بالتعلم والخبرة العملية، أي أن (القيادة يمكن تعلمها) يقول: "بيتر دركر" الأستاذ الكبير الذي درَس موضوع القيادة نحو خمسين سنة يقول: "القيادة يمكن تعلمها بل يجب أن نتعلمها، وباستطاعتك أن تتعلمها"(١).

- نظرية بلانك: التي أوردها في كتابه (١٠٨ صفات فطرية) حيث يؤكد فيها على عدم وجود قائد فطري وإنما هي مجموعة من الصفات والقدرات القابلة للتعلم، ومن يتدرب عليها وخاصة في صغره، سيظهر للناس بأنه قائد، فإن مارسها بسلاسة ويسر وبلا تكلف سماه الناس قائداً فطرياً. وقد أيد "وارن بلاك" بنظريته الأستاذ (بيتر دركر) فقال: لم يولد أي إنسان كقائد -ليست القيادة مبرمجة في الجينات الوراثية- ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد)(٢).

يقول الدكتور طارق السويدان: لو تأملنا في القيادة سنجد أنها تتلخص في ثلاثة أمور (علم "معلومات"- ومهارات- وسلوكيات) العلم مكتسب- والمهارات مكتسبة كذلك، فهل السلوك مكتسب؟ لعلَ هذه النقطة هي سبب اختلاف العلماء، فبعضهم يرى أن الجانب الإنساني والقدرة على التأثير في الناس لا يمكن اكتسابها بل هي هبة إلهية لا دخل للجهد الإنساني في تنميتها أو صقلها، بينما يصر الآخرون على أن الموهبة لا شأن لها في القيادة(٣).

الخلاصة: والذي أرى أن القيادة ليست أمراً مكتسباً ولا أمراً موروثاً ولكنها أمر يأتي بالفطرة فإن وجد الاستعداد لها يمكن تنميتها عبر اكتساب الخبرات والمهارات

---

(١) المرجع السابق- ص٦١ أنظر أساسيات في القيادة والإدارة- د. هايل طشطوش ص٢٥٥- مرجع سابق.

(٢) انظر صناعة القائد- ص٦١ - وانظر فن القيادة العسكرية- موسى العدوان- مجلة الأقصى العدد ٧٨٧ لعام ١٩٨٨ ص٢٤.

(٣) من مقابلة مع الدكتور طارق السويدان- نشرت على الموقع www.١٠٠fm٦.com.

المختلفة، أما إن لم يوجد الاستعداد لها لدى الشخص فلن ينفعه اكتساب الخبرات والمهارات. والذي يبدو أنه كلما امتلك الإنسان الصفات القيادية وقويت لديه الفطرة القيادية كان وصوله إلى المراكز القيادية أسرع، وكان تأثير التدريب والتعليم والممارسة علي أفضل، أما إذا ضعفت الفطرة القيادية في الشخص فإنه يحتاج إلى تدريب أشق ووقت أطول لكي يستطيع أن يكتسب الشخصية القيادية ومع ذلك يبقى التدريب والتعليم هو العامل الأهم في صناعة القائد.

إن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يجمع بين الصفات الموروثة والصفات المكتسبة في شؤون القيادة.

الفصل الخامس عشر

من فنون القيادة

القيادة علم ومهارة.. نتعلم فنونها لتطبيقها في واقعنا.. وكلما تعلمنا أكثر كلما زاد ذلك من مهاراتنا القيادية بشكل صحيح.. لا يوجد نهاية لفن القيادة ولكن يوجد بداية من خلالها نقرر هل نريد أن نكون في الطليعة.. ونصنع قادة المستقبل وننشر ثقافة القيادة الفعالة.. ونقود الآخرين للتميز والإبداع.

في السياسة عرف بعضهم فن القيادة على أنه "أعظم قيمة خلقية إنسانية"[١] وفن القيادة بشكل عام هو "قدرة القائد أو القيادة على استخدام مهارات ومعارف القيادة المعنية وفق الاختصاص بشكل أمثل[٢].

إن فنون القيادة عديدة منها فن القيادة بالحب - والسعادة بالآخرين - الريادة، وفي هذا البحث نعرض لبعض فنون القيادة منها: فن تربية وصياغة الرجال - فن التنظيم - فن المراقبة- فن إصدار الأوامر - فن المراقبة - فن الاتصال - فن التأنيب - فن المعاقبة - فن إضعاف وتحييد المقاومات - فن التشجيع والمكافآت.. فن التعاون مع الآخرين[٣].

(١) في فن القيادة الحديثة. مقالة للدكتور معن أبو نوار. جريدة الرأي. نشرت في ١١ نيسان ٢٠١٣م.

(٢) المرجع السابق www.Alrai.com.

(٣) انظر مهارات القيادة وصفات القائد - د. العساف - مرجع سابق ص ١٢-١٦.

المبحث الأول- فن تربية وصياغة الرجال

١"- إن القائد الحقيقي هو المربي الذي يخلق لدى الذين أشركهم في مجهود قيادته الإمكانات المخبوءة لديهم والتي لا يشكون بقيمتها، ثم يزرع فيهم الأنا والأفضل طالباً منهم تحقيق ما تنتظر منهم مهمتهم[١].

٢"- الفائد الحقيقي يصنع من كل مرؤوسيه الرجل الحر الخلاق، ويتمتع بالسعادة عندما ينمي البداهة والوضوح والصدق وصحة القرار لدى هؤلاء الذين كانوا أطفالاً في الحياة.

٣"- على القائد المربي أن يحسن الرؤية بعيداً، فيتجاوز الأخطاء والنقائص التي تشكل الستار الحاجز للصفات الحميدة للفرد.

٤"- وعلى القائد أن يسعى لتحقيق الفائدة والمنفعة للمرؤوس لقاء عمله وتفانيه.

٥"- كما يجب أن يصل مجهوده التربوي إلى تنمية وحب الجهد العملي والحس بالمسؤولية والعمل المشترك[٢].

المطلب الأول: حب العمل:

إن القائد الذي يحاول تدريب عناصره دون أن ينشقهم طعم ومعنى الجهد الواجب تقديمه يشبه الحداد الذي يضرب الحديد وهو بارد. ومن واجبات القائد في هذا المجال:

أ- التدريب على الجهد لأنه ينمي الذوق وحب العمل الجيد، ويتغلب على الضجر، ويحفظ النظام.

ب- ومن واجب القائد عند التربية والتهذيب أن يستطلع الميول النافعة في أعماق الرجل وأن يبطل نزعات الكسل والخوف.

ج- على القائد أن يحجم عن طلب جهود غير متناسقة من العناصر القديرة خوفاً من إضعاف معنوياتهم، لأن المطلوب تعويدهم على التغلب على الصعوبات بعيدين عن كل فشل، بل مغمورين بالأمل والثقة على الاستمرار وتحقيق المهمة المطلوبة[٣].

---

(١) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية- ج كورتوا- مرجع سابق- ص ٦٤-٨٤.

(٢) المرجع السابق ص ٦٤ بتصرف.

(٣) من أقوال يوسي روبين المرجع السابق- الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية- ج كورتوا- ص٦٦.

المطلب الثاني: حس المسؤولية:

على القائد أن يوقظ حس المسؤولية لدى مرؤوسيه، وهذه الصفة هي إحدى أهم الوسائل التي تعطي الإنسان حقه. وكم من الرجال يتذوقون المسؤولية وكأنها خدمة اجتماعية مشرفة، وكم من الرجال يقدمون أقصى الجهود لتحقيق أقصى النتائج المطلوبة منهم عندما يشعرون بأن قائدهم وضع فيهم الثقة الكاملة.

المطلب الثالث: الميل نحو العمل:

لا تكبر فكرة المسؤولية إلا ضمن المعيار الذي تنمو خلاله عاطفة الثبات والتضامن، ولهذا نشعر بضمير حي بأن أعمالنا هي مرآتنا تلاحقنا نحو أي جهة كانت فعلى القائد الحقيقي أن يعرف كيف يوقظ حس التضامن لدى مرؤوسيه[1].

(١) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا - ص ٦٨.

المبحث الثاني- فن التنظيم

(نظم أي وضع في الترتيب)[1] إذا كان القائد يرغب أن يكون على مستوى الجهد المطلوب عليه أولاً أن ينظم عمله وأن يسعى بالحصول على الزمن اللازم لمعالجة المشاكل التي ينبغي حلها من قبله كقائد وأن يتقن عملية توزيع الأعمال والجهود وفقاً لطاقة واختصاص مساعديه ومن ثم تحقيق التوافق بين هذه المهام الموزعة بكفاءة وانسجام، أي كما يقال (أن يحسن تحضير الطبخة) بمعنى أن تكون كل ورقة وكل كتاب وكل تعليمات أو أوامر قد أحسن تنظيمها وانجازها، وأرسلت إلى مكانها في الوقت المحدد عن يد أركانه، لأنه إذا أهمل قانون المراقبة والدقة ينتهي المشروع الموزع إلى الفشل. يرتكز توزيع العمل على المنفذين حسب أهليتهم وهذا يتطلب لائحة تنظيمية تحدد لكل عمله، وبذلك تتأمن وحدة القيادة على مختلف الفروع المنفذة، وكل خلل في التنفيذ سواء من تردد أو اضطراب أو تهاون أو نزاع يكون سبباً للخلل العضوي بين المجموعات المنفذة. أول الاهتمامات التي يجب أن يهتم بها القائد بالدرجة الأولى هي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب،، لضمان حسن تقديم العمل للصالح العام حسب المثل القائل "ستصبح سعيداً عندما تعمل جيداً، ومقابل سلم القيم هناك سلم المسؤوليات، فالمهم لدى القائد أن يوفق بين متطلبات الوظيفة أو العمل وبين إمكانية الرجل المعتمد.

(١) المرجع السابق- ص ٦٩-٧١ بتصرف.

المبحث الثالث- فن إصدار الأوامر (حسن القيادة)

القيادة كما مر معنا هي التأثير في الرجال للوصول إلى أفضل مردود بأقل ما يمكن من العثرات وبأفضل تعاون في سبيل تحقيق القضية المشتركة. والقيادة لا تعني لي الإرادات ولا سحقها ولكن اكتشافها لجعلها تلتحم بالأفعال المفروضة أو المقررة لضمان نجاحها. علينا الانتباه لكلمة "الأمر" فإنها تحتوي أكثر من معنى، فهي ثروة فكرية، ووسيلة تقارب، ومجمل من المثل[١].

الأمر هو إعطاء التعليمات للمرؤوس فيما يجب تنفيذه وبمفهوم أوسع (أن يقوم القائد بجمع العناصر وترتيبها بتناغم يجعل منها شيء واحد يحمل رغبة وأماني المجموع). يجب على القائد أن لا يعطي الأوامر إلا خدمة للصالح العام الذي تبناه، وإذا كان حق القيادة هو عنوان السلطة فإن الوزن الحقيقي الذي تحقق به مقدار الطاعة يكون قيمة للقائد.

عليك أخي القائد أن تسأل نفسك قبل أن تتخذ أي قرار:

أولاً: هل الأمر ضروري، وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" أي تملك صلاحية إصدار الأوامر لهؤلاء الأشخاص "إشراف" الذين تشرف عليهم[٢].

١"- **هل الأمر ضروري:** (استخدم أسلوب الأمر عندما يكون الوقت ضيقاً للغاية لاستخدام الوسائل الأخرى، وتذكر أنه ينبغي أن تتمتع بسلطة أكبر في هذه الحالة ممن تقودهم وذلك حتى يكون الأمر فعالاً)[٣].

٢"- **هل تملك حق (صلاحية إصداره):** فكل أمر يصدر يلزم من أصدراه المسؤولية عنه، فالقائد يجب أن تتوفر لديه الأخلاق والأهلية اللازمة لتحمل مسؤولية الأوامر التي يصدرها وهو غير أهل إذا تهرب منها، لذلك على القائد أن يدرك مسؤولياته، وأن يصدر الأوامر الصريحة غير المشوبة والقانونية والتي لا يتضمن فحواها الهروب من المسؤولية.

---

(١) المرجع السابق ص ٧١ بتصرف.

(٢) مهارات القيادة وصفات القائد - د أحمد عبد المحسن العساف - ص١٢.

(٣) فن القيادة - وليام. أ. كوهين - من بحث وسائل التأثير.

٣"- **ما الغاية من إصدار الأمر**: بشكل عام فإن الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية.

يقول (الكولونيل ماتسون) في كتابه "قيادة الرجال" كل أمر أو قرار في مضمونه أو تطبيقه يبدو متعسفاً- جائراً ومقيداً للحرية فهو يحدد الثقة بالنفس فإذا ما لطف ببعض التفسيرات القضائية أو القانونية سينتج عنها انعكاسات نفسية مختلفة، وينفتح الصمام الحاجز ويتحرر العقل والفكر، التي تشجع على الحرية وإعادة الثقة بالقائد وبالأوامر الصادرة عنه إن القائد الصالح هو الذي يجهد بتحريك الضمائر والإرادات وحتى الأجسام من حوله[١].

٤"- **عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة**، وحدّد الوقت المتاح، وحدد المساعدين وحدد الموارد: فعلى القائد عندما يعطي الأوامر أن يعين الأسماء، ويحدد اسم المسؤول عن التنفيذ، وعندما يصدر القائد قراره عليه أن يلتزم بفحواه دون تعديل أو اعتذار حتى لو لم يتفق مع الأغلبية.

عندما يكلف القائد أحد مرؤوسيه بعمل ما عليه أن يطلب منه تقديم المنهاج والمخطط والمقايسة لهذا العمل قبل المباشرة بالتنفيذ، وبذلك يكون قد منح تأييده عن معرفة، وتأكد بأن ما قدمه المرؤوس يأتلف مع المخططات وعمل التعديلات اللازمة إذا اقتضى الأمر ومنح المساعدة الإضافية إذا استوجب ذلك.

٥"- **ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً**، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

ملاحظة: على القائد أن لا يكرر أوامره الواحدة حتى لا يشعر مرؤوسيه بعدم فاعليتها، أما إذا اضطر إلى ذلك بسبب عدم إدراك كنه هذه الأوامر أو لسوء تفسيرها، فيمكن تكرارها بواسطة معاونيه، الذين ما ينتظرونه من قادتهم أن يكونوا منطقيين. (المنطق لا يطلب سوى المستطاع)[٢].

---

(١) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية- ج كورتوا- ص٧٣.

(٢) المرجع السابق ص٧٥.

المبحث الرابع- فن المراقبة

الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ. يسهل إعطاء الأوامر وإصدار القرارات والأهم والأصعب قليلاً هو تنفيذها[1]، فيجب على القائد معرفة كيفية تنفيذها (مراقبة العناصر ومتابعتها للتأكد من صحة تنفيذ الأوامر، وأن يقف عند الضرورة القصوى على إجراء التقويم المناسب لها، فالمراقبة ضرورية على المرؤوسين وواجبة على القائد[2].

يجب أن تحقق مراقبة القائد استمرار العمل بإيجابية وبعيداً عن السلبية، فقد تأخذ شكل التفتيش الدوري أو المفاجئ للتغلب على الروتين، كما يجب أنت يتم التفتيش دون إزعاج وأن يقبله المرؤوسون بشعور بناء ليس غايته فقط إصلاح الخطأ بل كوسيلة أيضاً للسير نحو الأفضل، وعلى القائد في هذا المضمار أن يعرف جيداً هذا الأفضل ويأمر به بكل شجاعة.

إن الجماعة التي لا تقوم بأي مراقبة يخشى أن تصبح عرضة لتقهقر نشاطها الذي يمس بمعنوياتها وكذلك بتنظيمها.

بالتهاون واللامبالاة لا يمكن الوصول إلا إلى منتصف الطريق حيث يفسد الهدف الذي استقطب الجميع لإنجاحه، فالمراقبة الشديدة هي من أولى واجبات القائد ويجب أن تكون دقيقة وشخصية ودون الواسطة.

على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد بتوجيه الانتباه نحو الأخطاء.

إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساويها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير[3].

---

(١) مهارات القيادة وصفات القائد- مرجع سابق ص١٣.

(٢) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية- ج كورتوا- ص ٧٥.

(٣) مهارات القيادة وصفات القائد- مرجع سابق ص ١٣.

المبحث الخامس- فن الاتصال

يقول ستيفن كوفي في كتابه العادات السبع- في العادة الخامسة "نحن نسعى دائماً إلى استباق وإيجاد الحلول السريعة بإعطاء النصائح المناسبة. لكن ننسى دوماً أن نخصص بعض الوقت للمعاينة ولفهم طبيعة المشكلة قبل كل شيء، إذا كان علي أن أختصر بجملة واحدة أهم مبدأ تعلمته في مجال العلاقات التبادلية فهي هذه الجملة (حاول أن تفهم قبل أن تفهم) هذا المبدأ هو مفتاح التواصل التبادلي الفعال"(١).

القراءة والكتابة نوعان من أنواع التواصل كذلك الكلام والاستماع، لهذه الأنواع من التواصل تأثير جوهري على فعاليتك. إن من أهم مهارات الاتصال "الإنصات" أو "الإصغاء" حيث يعد الإصغاء للمرؤوسين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء، ولقطع الطريق على الشائعات. الاستماع الفعال هو الاستماع بقصد الفهم والبحث عن التفهم الحقيقي والدخول إلى أعماق الشخص الآخر بعمق تام فكريا وعاطفيا بآن واحد. فنحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة(٢).

تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجت تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية التي جعل علماء الاجتماع من حروفها قواعد يسير عليها القائد لتدعيم العلاقة الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه أو بينه وبين من حوله من أهل أو أتباع أو أصدقاء وهذه القواعد هي على النحول التالي:

١) استمع إليه. ..H: Hear Him

٢) احترم شعوره. U;Understand his feeling

٣) حرك رغبته وشجع ميوله. M: Motivate his desire

---

(١) ترجمة اسكندر أنطوان آكوبيان- الطبعة الأولى. عام ٢٠٠٠م الناشر شعاع العادات السبع سبيلك إلى النجاح والتأثير في الآخرين- تأليف ستيفن آر. كوفي للنشر والعلوم سوريا حلب ص٢٣١.

(٢) مهارات القيادة وصفات القائد- مرجع سابق ص١٣.

٤) قدر مجهوده. A: Appreciate his efforts

٥) مده بالمعلومات ولأخبار. N: New Him

٦) دربه. T: Train Him

٧) أرشده. O: Open his eyes.

٨) تفهم تفرده عامله كفرد له خصائصه وخصاله. U: Understand his uniqueness.

٩) اتصل به دائماً. C: Contact Him.

١٠) أكرمه كشخص محترم. H: Honour Him.

أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنغمة هادئة رزينة.

أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملابستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.

التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.

أسأل: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً.

٤) 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.

المبحث السابع فن المكافأة والتشجيع

اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً.

عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.

لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.

كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.

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

المبحث الثامن فن المعاقبة

لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والظروف المحيطة.

لا تركز المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.

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

لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.

من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استثارة المعاقب.. الخ.

فن التعاون مع القادة الآخرين: تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها. لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك. ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته. لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك. لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق بسيطة ما دامت الفكرة العامة مشتركة[1].

(١) محمد عبد الغني حسن - مرجع سابق - ص١٤.

الفصل السادس عشر

معجزة القيادة النبوية

المبحث الأول- شخصية الرسول القيادية وأبعاد النبوة فيها

المطلب الأول : القادة يصنعون.. أكثر مما يولدون:

مر معنا الحديث عن هذا الموضوع ولكني أخص في هذا العنوان الحديث بشكل خاص عن تفرد النبي محمد ﷺ بمواهب ربانية أودعها الله عز وجل في نبيه عليه أفضل الصلاة والسلام تتجاوز كثيرا المؤهلات الأخرى والتي ورثها أو اكتسبها هو أيضاً.

يقول مونتغمري: "إن القادة يصنعون أكثر مما يولدون"(١). ويقول أيضاً: "إن القادة العسكريين العظام في التاريخ كانوا قلائل على العموم، وكان يقتضي نشوب حرب لظهور هؤلاء، وقد برهن بعضهم على عظمة بعد تدريب قليل جدا، وكان من ظواهر التاريخ العجيبة على مر العصور أن الحوادث هي التي خلقت الرجال.. لم يكن للعمر غير تأثير قليل، فقد جاءت الفرصة مبكرة لفريق منهم ومتأخرة للآخرين(٢).

إذن فالقيادة تتطلب صفات فطرية ومواهب موروثة، والأحداث المثيرة هي التي تصنع تلك الصفات وتترجمها وتشحذ هاتيك المواهب وتحفزها، أي أن وقوع حرب ما كان كفيلاً بإيقاظ مواهب القائد ودفق لأداء دوره القيادي.. ولكن حالة محمد ﷺ تميزت عن أحوال القادة، فمما لاشك فيه أن محمدا كان -في نظر مونتغمري أيضاً- قائداً عظيماً بل كان أعظم قائد عرفه التاريخ بمفهوم القيادة الشامل والأخلاقي، وأنه كان يملك مواهب قيادية حقيقية موروثة لولاها لما استحق مقام القيادة ولما نجح فيها،

---

(١) السبيل إلى القيادة (المارشال مونتغمري)، ترجمة العميد حسن مصطفى، دار الطليعة- بيروت ص ١٣-٣١.

(٢) نفس المصدر.

لكننا نلاحظ أن الحوادث العرضية الضاغطة لم تصنعه وتضعه في مقامه المحمود، إنما وضعه الله تعالى بتوقيت شاءه وأبرزه إبرازاً خصوصياً فحين وقعت حرب (الفجار) بين قبيلة قريش التي ينتمي إليها النبي ﷺ، ويفخر بها، ويغار على مقدساتها، وبين قبيلة عربية أخرى مغيرة عليها، لم يشارك الرسول فيها إلا جنديا، فلماذا لم تظهر مواهبه القيادية العسكرية التي لاشك في توفرها فيه، مع أن عمره كان عشرين سنة، حيث فتوة الشباب وحماسها اللاهب، وقد برز من الجانب القرشي قادة صغار وتشكلت للدفاع قيادة عامة، وكان بإمكانه أن يرضي نزوعه القيادي من خلالها؟.. ولماذا لم تظهر قيادته عليه السلام بعد احتكاك المعارضة به وبأصحابه في مكة وقيامها بالأعمال الاستفزازية والعدوانية ضدهم، إنما ظهرت في سن متأخرة جدا، أي عندما كان عمره (٥٣) سنة، وكأروع وأنجح وأقوى ما تكون القيادات، وبدون أي تدريب سابق بعد نزول الأمر القرآني عليه برد العدوان؟.. إنه التوقيت الرباني الصارم الذي حدد له ساعة القيادة الفعلية، وإنها الإرادة الربانية التي كفته عن ممارسة أي عمل عسكري أو قيادة تشكيلات سياسية أو حربية، أو إثارة مبارزات عمل عسكري، أو المنافسة على أمور زعامية أو قيادية، مع أن المواهب العظيمة تتفجر منذ الصغر ثم تصقل وتنمى بتجارب الشباب،

ثم يبحث صاحبها بإلحاح عن المجالات التي يبرزها فيها إن لم نقل يصنعها وينميها، بالاحتكاك المستمر، والإثارة الدائمة للعناصر البشرية التي يتعامل معها في حياته، ليحقق بها أو على حسابها طموحاته ومواهبه العسكرية أو السياسية.. فنابليون -على سبيل المثال- الذي أصبح أعظم قائد عسكري، هل قهر شمالي إيطاليا سنة ١٧٩٦م وعمره (٢٧) سنة دون تدريب سابق؟ لا.. لقد اندفع منذ شبابه إلى الكلية الحربية وتخرج منها ضابطا في المدفعية، ثم استفاد من النظريات العسكرية المعاصرة له وطبقها، بعدها شارك في الثورة الفرنسية، ثم ترفع إلى رتبة لواء سنة ١٧٩٤ م وعمره (٢٥) سنة، وفي سنة ١٧٩٥م أخضع جماعة من الغوغاء الثائرين في باريس.. وأخيرا عهدت إليه قيادة الجيش الفرنسي في إيطاليا.. وكذلك فعل هتلر، وديغول، وتيتو، وستالين، وتشرشل، ومونتغمري، وغيرهم بل حتى جنكيزخان، قد تعلم مهنة الحرب واكتسب مهارته العظيمة فيها من

مشاركته في الحروب القبلية التي قضى فيها (٤٠) سنة من عمره، ومن سن (١٣) إلى (٥٣) سنة، و لم يكن اجتياحه العسكري للعالم المعمور عملاً عفوياً أولياً فجائياً.

المطلب الثاني: وحشية القادة.. ورحمة القيادة النبوية:

إن القادة لم ينفكوا عن الوحشية وإشاعة الدمار في البلاد التي يفتحونها أو يخضعونها أو (يحضرونها!)، فجنكيزخان مثلاً أهلك (١٨) مليوناً في الصين وحدها، ثم يصفه قائد عسكري يتحلى بفضائل الفرنجة ويتبجح بها: "يمكن القول إن وحشيته كانت منطقية، فقد كانت تستهدف إضعاف إرادة العدو على القتال وإثارة الحماس في أفراد قبائله القساة الوحشيين في الوقت نفسه.. إنني أضع هذا القائد المغولي جنكيز خان في الصف الأمامي للجنود العظام، وأعده قائدا عسكريا في أعلى طراز[١].

والفضائل لا مكان لها في قاموس القيادة الأرضية، يقول تشرشل: "في الوقت الذي تلتهب فيه الحرب الكونية حولنا جميعا، كان من العبث أن يتحدث الإنسان عن الأخلاق ويجهر بحديثه"[٢].

وهو الذي قال في معرض الدفاع عن استعمال القنبلة الذرية التي قتلت أكثر من (١٣) ألف في هيروشيما و(٧٣٨٨٤) إنسان في ناغازاكي: "بدا لنا أن تجنب مذبحة هائلة لا حدود لها، وأن الوصول بالحرب إلى النهاية، وبالعالم إلى السلام! وأن مد يد الشفاء إلى شعوبه المعذبة عن طريق عرض لقوة طاغية كل هذا لا يمكن إلا ببعض انفجارات كلها أمور جاءت بعد هذه الأخطار والمتاعب كمعجزة من معجزات الإنقاذ[٣]!

فإذا كان قتل الآلاف من المدنيين الأبرياء بالجملة معجزة، فما أتفهها من معجزة بل وما أرهبها! أما معاملة المنتصرين من القادة للأسرى، فاقرأ عنها هذا الأنموذج من معاملة الألمان لأسرى الحرب: "كانوا يموتون بمئات الآلاف موتا بطيئا بسبب الجوع والأمراض، وقد اقترح المارشال كيتال أن يوسم الأسرى بالحديد المحمي، كما أوصى

---

(١) المصدر السابق ص ٣٨.

(٢) مذكرات تشرشل (ترجمة خيري حداد) مكتبة المثنى- بغداد، ط ٢ سنة ١٩٦٢ م- ج٢ ص٧١٦.

(٣) نفس المصدر ج٢ ص١٠٨٢.

المارشال فون مانستين بعدم تقديم أي نوع من الطعام إلى الأسرى لأن هذا التصرف في رأيه شعور إنساني منحط[1].

أما قادة الدول المقهورة في الحرب في رأي تشرشل المتحضر: "يبدو أن المبادئ الأخلاقية للحضارة الحديثة تقضي بأن يعدم المنتصرون قادة الدول المقهورة في الحرب[2]".

فماذا كان موقف النبي القائد ﷺ في ملابسات الحرب وآثارها؟

لقد كان النبي ﷺ أبعد الناس عن إرادة سفك دماء الأبرياء، وأقربهم إلى اللين والعفو والرحمة، حتى في أشد حالات الغضب وأوج الانتصارات العسكرية.. وكشاهد على ما نقول: (هو أن عدد المقتولين في الفريقين المتقاتلين (المسلم والكافر)، في جميع الغزوات والسرايا والمناوشات التي ابتدأت من السنة الثانية للهجرة ودامت إلى السنة التاسعة (١٠١٨م) ألف وثماني عشرة نفسا فقط[3]".

أما موقفه من الأسرى، فحين جاء النبي كان استرقاق البشر الذين يؤسرون في المعارك أمراً طبيعياً في العالم كله، حتى صار الرق أساساً من أسس بناء المجتمعات النفسي والاجتماعي والاقتصادي بل الحضاري، ولم يفكر أحد يوما في إزالة هذا الحيف عن أسرى الحرب، بل حتى أولئك الأسرى كانوا يستسيغون أر يتقبلون ما ينـــزل بهم من ألوان الإهانة والإذلال، ولا يفكرون في إزالتها إلا قليلاً، لقد كانت الأعراف الدولية في حينه تبيح التصرف في حياتهم وفق أهواء المنتصرين، تبنى بهم الأهرامات، أو يقتلون كالعقارب والحيات، أو يلقون طعاما للأسود والحيوانات المفترسة، ليتمتع القادة والعظام برؤية معاناتهم لآلامهم ووخز جراحاتهم، أو يحرقون أحياء.. فأتى النبي ﷺ بقانون العتق

---

(١) الحرب العالمية الثانية، رمضان لاوند، دار العلم للملايين، بيروت، ط٥ سنة ١٩٧٧م ص١٥١- ١٥٢.

(٢) مذكرات تشرشل ج٢ ص١٠٨١.

(٣) ماذا خسر العالم بانحطاط المسلمين (النـــدوي)، دار الكتـــاب العـــربي، ط ظ ســـنة ١٩٧٧م ص٢٠٤-٢٠٥. انظر نور اليقين للخضري.

نور اليقين للخضري، المطبعة الأزهرية بمصر، ط ٢٣ سنة ١٩٦٧ م ص ٢٢٢.

السبيل إلى القيادة - مرجع سابق - ص ١٢٠.

ليصفي هذا الوضع الاجتماعي المنفر على مراحل تدريجية، وبتشريعات مفصلة، وتوجيه دائم، ولما كان العالم آنذاك لا يستجيب لقراراته وقوانينه، ولا يعامله بالمثل في حروبه المشروعة والعادلة والهادفة لإزالة قواعد الطغيان، فإنه اضطر إلى السير وفق ذلك المفهوم العالمي للأسر والأسارى، أي في عدم إطلاق سراحهم وبدون مقابل، ولكنه أصدر تعليمات تقدمية سابقة للزمن في معاملة الأسرى، فاعتبرهم أولا إخوة للجنود المنتصرين من المسلمين في الإنسانية.

أما قادة الجيش المقهور فماذا فعل النبي القائد بهم؟ لقد دخل مكة ظافراً ورأى زعماء قريش الذين أوقفوا حياتهم على محاربته، فماذا صنع بهم؟.. ألقى القبض عليهم؟، أعدمهم؟ أحرقهم؟، أهان كرامتهم؟، حاكمهم كمجرمي حرب؟، لا، إن أبا سفيان كان أكبر رؤوس المعارضة وأعلى المراتب العسكرية المعادية له، فماذا صنع به، لقد قال فيه: "من دخل دار أبي سفيان فهو آمن"[1]، الدار التي كانت المقر الحربي لقادة الحرب في مكة صارت دار الكرامة والعفو، من دخلها كان آمنا على نفسه وماله مهما ارتكب من جرائم حرب.

المطلب الثالث: التهور من شيم القادة ورباطة الجأش وسعة صدر النبي ﷺ وجميل صبره:

يغلب على القادة طابع الانفعال السريع، والتهور الشديد، وقد يكون بعض ذلك طبيعيا ومفيدا بحكم ظروف المعارك التي تقتضي اتخاذ القرارات العاجلة وتنفيذها وفرضها على المقاتلين، ولمكافحة عوامل السلبية والانهزام والتردد في بعض النفوس الهشة، والعقليات المتحسبة أكثر من اللازم لمخاطر العمليات القتالية، أو القلوب الماردة العنيدة السريعة العصيان في صنوف الجيش.. ويندر أن تجد قائداً يتحلى بمطلق ضبط النفس في جميع المواقف الحرجة والأليمة والمثيرة، فمثلاً "كان ديغول خلال الحرب سريع الغضب والانفعال في الغالب، وكذلك كان أناس كثيرون غيره" أي: من القادة، وكان تشرشل: "قليل الصبر، وقد يكون عديم التحمل، وشكوكاً أيضاً"[2] وكان (ألان بروك) قائد الجيش البريطاني في الحرب الهتلرية: "سريع الغضب، وعندما يثور حقاً ويهاجمك فإنه

(١) نور اليقين للخضري- المطبعة الأزهرية بمصر - ط ٢٣- ١٩٦٧م - ص٢٠٢.

(٢) السبيل إلى القيادة - مرجع سابق - ص١٤٢.

يحمل عليك حملة شعواء تترك أثرها فيك"[1]، فما بالك بغير هؤلاء من القادة التاريخيين الذين كانوا يجوسون خلال الديار أو المعاصرين وصنائعهم وطبائعهم مشهورة.

أما النبي القائد ﷺ فرغم جهاده النفسي في تربية المؤمنين، ومعاناته في تلقي الوحي من رب العالمين، وصبره على استفزاز المعارضين في مكة طيلة ثلاث عشرة سنة، ورغم قيادته المباشرة وغير المباشرة لمجموعة ضخمة من المعارك والسرايا، ومتاعبه المستمرة في تنظيم هيكل الدولة الإسلامية وبنائها الداخلي في المدينة، رغم ذلك ودون أن يحصل خلال تلك المدة الطويلة على إجازة خاصة، أو يتمتع أثناءها بجولة سياحية، أو نزهة استجمامية، أو سفرة خارجية، فقد بقي محافظا على رباطة جأشه، وسعة صدره، وجميل صبره في معاملة أمناء سره، ووزراء حربه، ومستشاري سلمه، ومرؤوسيه الصغار وجنوده، بل حتى مع العناصر التي لم تتمتع بحسن النية ونظافة المقصد من أتباعه، مع أنه كان متمكناً منهم، قادراً على إنزال الأذى بهم، وصفه أبو هالة بقوله: "وسع الناس بسطه وخلقه، فصار لهم أباً، وصاروا عنده في الحق سواء"[2]، ووصفه بطل الحرب علي رضي الله عنه بأنه كان: "أوسع الناس صدراً[3] يأتيه جندي بسيط بعد انتهاء إحدى المعارك فيقول له بلهجة آمرة قاسية"اعدل" فلا يزيد القائد العام على قوله: «ويلك.. ومن يعدل إن لم أعدل، لقد خبت وخسرت، إذا لم أعدل فمن يعدل؟[4]»، وكأنه يعتذر لصديق له حميم، ولمزيد من الاطلاع على حلمه انظر شهادات القريبين منه في كتب السيرة والحديث، فلو استطردنا في ذكر الأمثلة لطال بنا المقام، وحسبنا الوصف القرآني له: ﴿**وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ**﴾ [آل عمران: ١٥٩] فعلامة حلمه الكامل أن لم يحدث تمرد عليه من أحد قواده، ولم ينقم عليه أحد من مساعديه الأقربين، ولم ينتقده أحد وزرائه، لا في حياته ولا بعد مماته، ولم يختلف المسلمون في كمال أخلاقه وعدم انتصاره لنفسه حتى أمام أقل الرتب في أفراد جنده، مع كثرة المواضيع التي اختلفوا فيها بعده.

---

(١) نفس المصدر ص ١٤٢.

(٢) نور اليقين ص ٢٨٩.

(٣) نور اليقين ص ٢٨٩.

(٤) حياة الصحابة، الكاندهلوي، دار النصر بالقاهرة سنة ١٩٦٩ م ج ٢ ص٦٠١.

نعم.. لقد كان عليه الصلاة والسلام دائماً وفي جميع المواقف: "أكثر الناس تبسماً، وأطيبهم نفساً، ما لم يترل عليه القرآن، أو يعظ، أو يخطب"[1]، كما كان إذا لم يعجبه تصرف فردي أو فئوي يصعد على منبر الخطابة ليقول مثل هذه العبارة: «ما بال أقوام يصنعون كذا، أو يقولون: كذا[2]"، ولا يلجأ إلى التعنيف والتهديد بالعقوبات الانضباطية، ومواقفه الكريمة من المنافقين حتى بعد انكشاف أمرهم، وظهور مخططات مكرهم، وأثرهم السلبي في معنويات المقاتلين في الأجواء الجهادية، ومحاولاتهم الآثمة لتخريب البنية الروحية للمؤمنين وتمزيق البناء العضوي المتلاحم لمجتمعهم مشهورة كانت.. تلك المواقف الكريمة له عليه السلام من هذا الطابور الخطر عفواً وصفحاً، بل وحتى استغفاراً لزعيمهم بعد موته إضافة إلى إحسانه إليه ما دام بين اظهر المؤمنين، ومن المحسوبين على معسكرهم!!

وبعد؟ فلا يسعنا هنا إلا أن نقول: إنها النبوة، وإن بعض المقارنات التي أتينا على ذكرها ليست إلا من قبيل إظهار صورة القيادة المتميزة للنبي الكريم ﷺ وصحبه الكرام، إذا ما قورنت بأعظم قادة الأرض في القديم والحديث ليقبس منها القادة والزعماء ويقتدون بها[3].

(١) نور اليقين ص ٢٩٠.

(٢) نور اليقين ص ٢٨٨ نفس المصدر.

(٣) للمزيد انظر الموقع www.azzampolitic. ٤t. com/qiada. htm

المبحث الثاني- دراسة تحليلية مختصرة لشخصية الرسول ﷺ القيادية[1]

يجد الناظر في شخصية الرسول ﷺ جانبين لهذه الشخصية هما:

➢ **الأول**: الجانب النبوي بوصفه ﷺ رسولاً مبلغاً مسدداً بالوحي من الله تعالى، وليس هذا الجانب هو المقصودَ من هذه الدراسة.

➢ **الثاني**: الجانب البشري الإنساني، وهذا الجانب متشعب، ويهمني منه الجانب القيادي في شخصية الرسول ﷺ، ويتمثل هذا في النقاط التالية:

١ - الإرادة والهمة والعزيمة:

تعد هذه النقطة واضحة تماماً في سيرة النبي ﷺ، فقد كان ذا تصميم عجيب على إنفاذ ما يريد، لا يتردد في ذلك، ولا يضعف، كما في بعثه أسامة بن زيد لغزو الروم وهو في مرض موته، وكما ظهر هذا في تصميمه على الدعوة رغم الأذى، وفي تصميمه على حفر الخندق رغم العناء الكبير، ومن المعلوم أن الإرادة الصلبة والهمة العالية والعزيمة القوية هي الدوافع الرئيسة للعمل حتى تتحقق الأهداف التي يرنو المسلم إليها، فالقائد الذي لا يملك هذه الأمور لا ولن ينجح في حياته، ولن يحقق من أهدافه شيئاً.

٢ - الصبر وسعة الصدر والقدرة على التحمل:

قال الفاروق أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله تعالى عنه لأبي عبيد سليط ابن قيس الأنصاري: "لولا أنك رجل عَجِل في الحرب لولّيتك هذا الجيش، والحرب لا يصلح لها إلا الرجل المكيث"[2] أي الصبور، كما أن الناظر في سيرة النبي ﷺ يطّلع على مدى ما تحمله هو وأصحابه من أذى المشركين، ويدرك مقدار حِلْمه ﷺ على قومه، فقد كان واسع الصدر يقابل جهلهم بالدعاء لهم بالهداية[3]؛ لأن قومه لا يعلمون،

---

(١) شخصية الرسول ﷺ القيادية: دراسة تحليلية مختصرة - الجامعة الإسلامية بغزة - يوسف محيي الدين فايز الأسطل - ٢٠١٠ -٢٠١٤م. http: // site. iugaza. edu. sp

(٢) المرجع السابق - تحليل لشخصية الرسول القيادية .

(٣) قوله ﷺ لأهل مكة عندما دخلها فاتحاً «ما تقولون وما تظنون أني فاعل بكم» قالوا: نقول ابن أخ وابن عم حليم رحيم، فقال أقول كما قال أخي يوسف لأخوته ﴿لَا تَثْرِيبَ عَلَيْكُمُ ٱلْيَوْمَ ۖ يَغْفِرُ ٱللَّهُ لَكُمْ ۖ وَهُوَ أَرْحَمُ ٱلرَّٰحِمِينَ﴾ [سورة يوسف ٩٢] والحديث رواه البيهقي

وهذه النواحي من أسس العمل الناجح، ومن المواصفات الضرورية اللازمة للقائد الناجح، فمن فقدها لم ولن يحقق شيئاً مما يصبو إليه.

٣ - الشعور بالمسئولية والقدرة على تحملها:

ومن هذا الباب جاء قوله ﷺ: «كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته...» الحديث[١]، وهذا الشعور كان من الدوافع الحقيقية الهامة للنبي ﷺ ليتخذ لكل شيء في حياته خطوات علمية مدروسة مبرمجة، فراح يبحث عن مكان آمن يرسل إليه أصحابه؛ حفاظاً على الطاقات الإسلامية من الإهدار والضياع، ويظهر هذا جلياً واضحاً في سيرته ﷺ من أول يوم بعث فيه لما قال له ورقة بن نوفل: "ليتني أكون حياً إذ يخرجك قومك... ما جاء أحد بمثل ما جئت به إلا عودي"[٢] فجعل ﷺ يوطّن نفسه ويعدّ أصحابه لذلك.

٤ - الرؤية الإستراتيجية البعيدة:

لقد كان إخبار ورقة له ﷺ بأن قومه سيخرجونه وسيعادونه باعثاً له على التخطيط المحكم والإعداد الكافي، فظهرت عبقرية النبي ﷺ في التخطيط الواضح غير المكتوب في حياته لكل أمر ذي بال، والمقصود من إبراز التخطيط النبوي ذكر بعض معالمه، وليس استيعاب مظاهره، ومن مظاهر هذا التخطيط:

تقسيم الدعوة الإسلامية إلى مرحلتين؛ الأولى منهما هي مرحلة الدعوة السرية والتنظيم السري مدة ثلاث سنين[٣]، يدعو ويربي ويعلم القرآن الكريم وتوجيهاته بعيداً عن أعين المشركين؛ لأنه يعلم أنهم لن يسلموا له بما يريد، والثانية كانت مرحلة الجهر بالدعوة والإعلان عنها مع الإبقاء على سيرة التنظيم؛ لتفادي الضربات المفاجئة، والمباغتة العدوانية.

---

(١) متفق عليه - انظر صحيح مسلم كتاب الإمارة - باب فضيلة الإمام العادل.

(٢) صحيح البخاري- في كتاب التفسير وتبصر الرؤيا (٢٠٧/٤٩٥٣) وانظر نور اليقين في سيرة سيد المرسلين للشيخ محمد الخضري بك- ص٣١- ٣٢. وانظر أيضاً صحيح البخاري باب التبصر باب الرؤيا ٦٥٨١.

(٣) المرجع السابق - نور اليقين ص٣٣- ثم انظر نفس المرجع ص ٥٩ إسلام عمر ﷺ.

جمع المعلومات عمن يريد أن يدعوهم إلى الإسلام، بمعنى: (الخضوع لتقويم أمني كامل)؛ لتفادي الاختراق لصفوف المسلمين من الداخل.

البحث المتواصل عن أماكن آمنة للدعوة الإسلامية ولأتباعها كما في عرض نفسه على القبائل بقوله: "من يؤويني، من ينصرني، ألا رجل يحملني إلى قومه حتى أبلغ رسالة ربي؛ فإن قريشاً قد منعوني أن أبلغ كلام ربي"[1] وكما في سؤاله لبعض الحجيج: "هل عند قومك من منعة؟"، وكإرسال الصحابة الكرام إلى الحبشة في هجرتين متتاليتين، ثم في الهجرة إلى الطائف، ثم إلى المدينة، وكأمره لبعض الصحابة المسلمين أن يرجعوا إلى أقوامهم وأن لا يبقوا في مكة، فلا يحسن تكديس الأتباع حيث توجد المحنة[2].

السبق إلى أرض المعركة، وتفقد الأماكن؛ لاختيار المناسب منها ليرابط الجنود فيه، وترك ما لا يناسب للعدو؛ ليضمن النبي ﷺ السيطرة على الأرض؛ تعويضاً لقلة الإمكانات، وظهر هذا واضحاً في غزوتي بدرٍ وأُحُدٍ.

القدرة على إرباك العدو وإفشاله قي خططه، بواسطة المفاجآت العدوانية كأسلوب الصف، وأوامر استخدام السلاح في بدر، وحفر الخندق في الأحزاب[3].

القدرة على إشغال العدو بنفسه، وتفسيخ صفوفه، كما فعل نعيم بن مسعود يوم الأحزاب، وكإرسال حذيفة بن اليمان لاستطلاع أخبار القوم في الغزوة نفسها؛ مما جعل أبا سفيان ينادي في الناس أن يتعرف كل واحد إلى من حوله، فأحدث هذا خلخلة في الصف الوثني. ملاحقة العدوّ لإرعابه، وإدخال الخوف في قلبه؛ ليفر من الميدان، كما في غزوة حمراء الأسد، وكما في السرايا والبعوث الكثيرة؛ لتأديب القبائل في منازلها، فلم يكد يمرّ شهر في الفترة المدنية إلا ويرسل ﷺ سرية، أو يغزو غزوة؛ لتأمين المسلمين في

---

(١) حديث رقم ٢٥٠٦ من كتاب السنن الكبير للبي.

(٢) نور اليقين ص٥٨ و٦٢.

(٣) شخصية الرسول ﷺ القيادية: دراسة تحليلية مختصرة- الجامعة الاسلامية بغزة- http://site.iugaza.edu.sp يوسف محيي الدين فايز الأسطل- ٢٠١٠-٢٠١٤م.- انظر نور اليقين ص١٥٤.

المدينة من خلال النشاط العسكري المتواصل[1].

اختيار الزمان المناسب، والمكان المناسب، والأشخاص ذوي القدرات العالية على تنفيذ المهام، كما في بيعة العقبة الثانية، ثم في الهجرة.

٥ - التروي والتأني والحكمة في اتخاذ القرارات سيما المصيرية:

"ضبط الأعصاب": قال الأنصار لما انتهوا من عقد بيعة العقبة الثانية: "يا رسول الله، إن شئت لنميلنّ[2] على أهل منىً غداً بأسيافنا" فقال ﷺ: "لم نؤمر بذلك، ولكن ارجعوا إلى رحالكم..."؛ لأن الخطوة الاندفاعية المتسرعة النابعة من العواطف لا ترجع آثارها على القائد الذي أعطى الأمر فحسب، ولكن آثارها السلبية تمتد إلى الجيش، بل إلى عموم الناس، وقد يستغرق علاج آثار القرارات المتسرعة سنوات؛ مما يؤدي إلى تأخير تحقيق الأهداف، فقد كان من السهل اغتيال أبي جهل، وإشعال معركة غير مدروسة وغير متكافئة لا يعلم مداها إلا الله تعالى، فلابد من التروي ودراسة الأمور بجدية قبل اتخاذ أي قرار، علماً بأن هذا البند لا ينافي الجرأة والشجاعة.

٦ - ربط الناس بالعقيدة والمبادئ والقيم والمعايير لا بالأشخاص:

الولاء للعقيدة قبل أي ولاء[3]: كما في بيعة العقبة الثانية: «فإن وفيتم فلكم الجنة»، وكما أمر آل ياسر بالصبر على الأذى بقوله ﷺ: «اصبروا آل ياسر؛ فإن موعدكم الجنة» وفي قوله: «اللهم اغفر لآل ياسر»، وكما في التحريض على القتال في سبيل الله بقوله: «قوموا إلى جنة عرضها السماوات والأرض»، بل لما قبل بعض الناس الإسلام على أن يكون لهم الأمر من بعده ﷺ رفض ذلك معتذراً بأن الأمر لله يضعه حيث يشاء.

---

(١) انظر سيرة ابن هشام- عبد الملك بن هشام بن أيوب الحميري- المعافري- الناشر مصطفى الباب الحلبي- مصر- ستة النشر ١٣٧٥هـ وانظر أيضاً نور اليقين في سيرة سيد المرسلين- تأليف الشيخ محمد الخضري بك- دار الإيمان طبعة ثانية منقحة ص ١٣٥- ١٣٦.

(٢) الرحيق المختوم- بحث في السيرة النبوية- تأليف الشيخ صفي الرحمن المبركفوري- مؤسسة الرسالة ناشرون- ط أولى- ١٤٢٦هـ- ٢٠٠٥م- الحديث حسن رواه ابن اسحق بسند صحيح- تاريخ الطبري ٢/٣٦٤ السيرة النبوية ١/١٠٢.

(٣) انظر سيرة ابن هشام١/٣١٩- ٣٢٠- انظر صور من حياة الرسول ص٢٢٩.

٧ - القيادة الشورية المؤسسية:

الشورى منهج إسلامي أصيل ونجاح المجتمع الإسلامي مرهون بصحة شوراه. كما في اختيار مكان معركة بدر، حيث أشار الحُبَاب بن المنذر بالنزول عند أدنى ماء من بدر وتغوير بقية القُلُب، وكما جعل ﷺ يقول ويكرر: أشيروا عليّ أيها الناس، وكذلك في اتخاذ القرار المناسب في التعامل مع الأسرى حيث استشار كلاً من أبي بكر وعمر بن الخطاب رضي الله تعالى عنهما، فلم يكن ﷺ يقطع أمراً دون أن يأخذ رأي أصحابه، سيما في المسائل العامة، والأمور التي تهم جميع المسلمين، وهذا يشعر الناس باهتمامه ﷺ بهم وأهميتهم ومكانتهم عنده، فيبادلونه الشعور بالشعور، والإحساس بالإحساس[1].

٨ - المرونة القيادية:

وهذه لازمة لزوماً ضرورياً للقائد العبقري الفذ، فقد تنازل النبي ﷺ عن رأيه يوم بدر لرأي الحُبَاب بن المنذر، كما تنازل لرأي شباب الأنصار بالخروج للقتال خارج المدينة يوم أُحُد. (الرحيق المختوم - ص١٩٩).

٩ - الخبرة بالجنود والأتباع وقدراتهم:

وذلك بهدف توزيع المهام عليهم حسب طاقاتهم وقدراتهم، كما في اختيار قائدي كتيبة المهاجرين والأنصار يوم بدر، واختيار حامل الراية يوم خيبر، واختيار المبارزين الأكْفاء في بدر وخيبر أيضاً، واختيار حذيفة بن اليمان ليأتي بأخبار القوم يوم الخندق، واختيار أسامة بن زيد لغزو الروم، ونحو ذلك، وهذا من مواصفات القيادة الناجحة التي تحسب لكل شيء، ولديها القدرة على تقدير المواقف.

١٠ - توزيع المسئوليات والمهام:

حيث كان يختار النبي ﷺ بعض أصحابه للقيادة، وبعضهم للصلاة بالناس، وبعضهم للدعوة، وبعضهم للقضاء، وبعضهم للحكم والسياسة على المدينة في غيابه عنها أو ليكونوا أمراء على قومهم، كما اختار حذيفة ليكون أمين سرِّه ﷺ، وليحتفظ بأسماء المنافقين.

---

(١) صور من حياة الرسول - أمين دويدار - دار المعارف - الطبعة الرابعة/ ١٩٥٣ مرجع سابق ص٣٠٨ وص٣٢١ - الرحيق المختوم - مرجع سابق ص ١٩٦ -١٩٧.

١١ - مشاركة الجنود أعمالهم المكلفين بها (سياسة تقسيم الأعمال):

حيث كلف أصحابه بحفر الخندق لما أشار سلمان الفارسي به[١]، وقسم لنفسه كما قسم لأصحابه، بل كان يعاونهم في تذليل العقبات التي تعترضهم، ولما كانوا في سفر قال: «وعليّ جمع الحطب»، فلم يكن ﷺ يميز نفسه دونهم رغم تميزه بمقام النبوة والرسالة، وبموقع القيادة فيهم، وهذا يجعل الجنود يتفانون في تنفيذ أوامر القائد؛ لأنه يشعرهم بأنه واحد منهم وليس متعالياً عليهم.

١٢ - القدرة على الكتمان والتخفي والتمويه:

أول مبادئ الحكمة «استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان» فما أراد ﷺ غزوة إلا ورّى بغيرها إلا غزاة تبوك، وكان يخرج بالجيش فيكمن نهاراً ويسير ليلاً، وقال للسائل في طريق بدر: نحن من ماء[٢]، وقال لعمرو بن عبسة حين سأله عمّن معه على هذا الإسلام: حر وعبد، وقال أبو بكر: هذا يهديني السبيل للذي سأله عن الرجل الذي بين يديه، وبيّن النبي ﷺ أن في المعاريض لمندوحة عن الكذب.

١٣ - الخبرة بنفوس الأعداء وكيفية التأثير عليهم:

وقد أصبح هذا علماً خاصاً في زماننا بدراسة طبائع الأقوام وقيمهم ومعاييرهم وثقافاتهم وعاداتهم، والغرب الصليبي لم يستطع أن يغزونا عسكرياً ويفتت وحدتنا إلا بعد أن تنبه لدراسة تراثنا وأعرافنا فيما عرف بحركة الاستشراق، ومما يدل على ذلك إعطاء النبي ﷺ رايتين سوداوين لقائدي كتيبتي المهاجرين والأنصار يوم بدر؛ لأن العرب كان يتشاءمون من السواد، فعندما يروا الرايتين المرفوعتين سوداوين تتأثر نفوسهم وتتشاءم، فتحدث لهم الهزيمة النفسية قبل الهزيمة العسكرية في ميدان المواجهة.

---

(١) نور اليقين- مرجع سابق ص١٥١.

(٢) الرحيق المختوم ص١٩٧- انظر سيرة ابن هشام الجزء الأول- نور اليقين في سيرة سيد المرسلين- الشيخ محمد الخضري بك- دار الإيمان دمشق سوريا- ط٢ منقحة- تحقيق حمدي زمزم- صور من حياة الرسول- أمين دويدار- دار المعارف- الطبعة الرابعة- الرحيق المختوم- الشيخ صفي الدين المباركفوري- مؤسسة الرسالة ناشرون- الطبعة الأولى- ١٤٢٦هـ- ٢٠٠٥م.

١٤ - القدرة على صراع الأدمغة:

فقد اضطر ﷺ قريشاً لاستنفاد كل وسائلها وطاقاتها أثناء المواجهة في مكة، وكل إمكاناتها في المفاوضات مع زعمائها دون أن يقدروا على أن ينالوا منه تنازلاً ولو عن شيء من دعوته، وقد كانت الأيام الثلاثة الأولى من الهجرة أثناء الاختباء في غار ثور سبباً في مصارعة قريش لكل أدمغتها بعد فشل خطتها في قتل النبي ﷺ وهو بين أيديها لما عزمت على اغتياله وتصفيته، فراحت تبحث في كل مكان وتسأل كل إنسان تلقاه وتفتش في كل زاوية أو اتجاه دون أن تعثر على أثر أو تقف على معلومة عنه وعن صاحبه.

١٥ - القدرة على امتصاص الضربات:

ومن الأمثلة في السيرة النبوية على ذلك حادث بئر معونة، وحادث بئر الرجيع، وحادث ردّ أهل الطائف له وإيذائه، وحادث الإفك..[١]

١٦ - الثبات والقدرة على إدارة الأزمات والتعامل مع الشائعات:

ففي القرآن الكريم في سورة النساء في حق المنافقين: ﴿ وَإِذَا جَآءَهُمۡ أَمۡرٞ مِّنَ ٱلۡأَمۡنِ أَوِ ٱلۡخَوۡفِ أَذَاعُواْ بِهِۦۖ وَلَوۡ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنۡهُمۡ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسۡتَنۢبِطُونَهُۥ مِنۡهُمۡۗ ﴾ [النساء: ٨٣]، كما تعامل ﷺ بثبات ورباطة جأش وحسن تخطيط وإدارة مع شائعة قتله ﷺ يوم أُحُد، واستطاع بالصبر والحكمة والاحتمال والسؤال وانتظار الوحي أن يتعامل بمهنية عالية مع شائعة الإفك إذ كانت تمثل أزمة كبيرة كادت تقتلع الدعوة الإسلامية في المدينة المنورة من جذورها، وكذلك تعامله ﷺ مع أزمة أُحُد وما نتج عنها، وتعامله مع محاولة قتله ليلة الهجرة، وكذلك استطاع إدارة الأزمة المالية استعداداً لغزوة العسرة، بما أوتي من بسطة في العلم والجسم (نور اليقين ٧٩-٨١).

---

(١) انظر سيرة ابن هشام ٢/١٨٣-١٨٨ - زاد المعاد ٢/ ١٠٩ - صحيح البخاري ٤٠٦٨- بئر معونة- نور اليقين- ١٣٨١٣٩ في السنة الرابعة للهجرة- رد أهل الطائف نور اليقين ٦٧-٦٨ حادث الإفك السنة الخامسة للهجرة نور اليقين ص ١٤٧.

١٧ - معرفة أخبار الدول المجاورة وسياساتها ومتابعة تطوراتها:

فقد كان يفاجئ القبائل التي تستعد لغزو المدينة بالسرايا التأديبية، وكما راح يجمع المعلومات عن قريش في الهجرة بوصفها عدواً له ولدعوته، وكما قال للخزرج حين لقيهم في الموسم: "أمن موالي يهود"، وندب أصحابه للخروج إلى أرض الحبشة معللاً ذلك بأن بها ملكاً عادلاً لا يظلم عنده أحد، علاوة على استعداده لمواجهة الروم لما نقل إليه خبر إعدادهم لغزو المدينة.

١٨ - تعليم القيادة منذ اللحظة الأولى:

فقد قال للأنصار لما بايعوه ﷺ بيعة العقبة الثانية: «أخرجوا إليّ منكم اثني عشر نقيباً يكونوا على قومهم» فلا يجوز أن يترك الناس هملاً بلا قيادة، وينبغي مراعاة نفوس الناس، فقد ترك ﷺ الأمر إليهم ليختاروا نقباءهم بأنفسهم، ولم يفرضهم عليهم؛ لما لذلك من أثر في سلامة العمل ونجاحه. "نور اليقين - ص٧٧- ٧٨" بعد العقبة الثانية.

١٩ - القدرة على صناعة القادة:

كما حدث في دار الأرقم بن أبي الأرقم وذلك من خلال تعليمهم القرآن الكريم، وتوجيهاته العقدية والأخلاقية والأمنية والتربوية، وتنمية مواهبهم وقدراتهم، ورفع هممهم وعزائمهم، فقد خرجت مدرسة دار الأرقم كبار القادة كسعد بن أبي وقاص وعمر بن الخطاب وعلي بن أبي طالب وغيرهم كما تربى فيها كبار الدعاة والمربين من الصحابة رضوان الله تعالى عليهم. سيرة ابن هشام ٢٦٣/١ - الرحيق المختوم ص٨٣.

٢٠ - العفو والتسامح:

كما في رجوعه من الطائف حيث جاءه ملك الجبال بصحبة جبريل ليأمره ﷺ بما شاء فيهم، فقال: «لا بل أستأني بهم، فعسى الله أن يخرج من أصلابهم من يعبد الله وحده لا يشرك به شيئاً» مع قدرته على الانتقام حينئذ، وجاءه جابر بن عبد الله الأنصاري فقال له: يا رسول الله، أحرقتنا نبال ثقيف فادع الله عليهم، فقال: «اللهم اهد ثقيفاً» وجاءه الطفيل الدوسي فقال له: يا رسول الله، إن دوساً عصت وأبت فادع الله عليهم،

فرفع يديه وقال: «اللهم اهد دوساً وأْتِ بهم[1]»، وقال للمشركين يوم فتح مكة: «ماذا تظنون أني فاعل بكم؟» قالوا خيراً أخ كريم وابن أخ كريم. قال: «اذهبوا فأنت الطلقاء». الرحيق المختوم ص٣٩٠/ ﴿لَا تَثْرِيبَ عَلَيْكُمُ﴾ [يوسف: ٩٢].

٢١ - التواضع والاستماع للناس حتى نهاية حديثهم:

فيستمع للأفكار المطروحة، فقد استمع إلى عتبة بن ربيعة لما جاء يفاوضه، وقد كال له عتبة مجموعة من الشتائم مثل: "ما رأينا سخلة قط أشأم على قومك منك، حتى لقد طار أن في قريش ساحراً وأن في قريش كاهناً"، كما استمع إلى عروضه، وإلى أسئلته، فلما أتم عتبة كلامه قال: «أفرغت يا أبا الوليد» قال: نعم، فلم يردّ على عروضه، وتلا عليه صدراً من سورة: "فصِّلت" آية ١ -٧، وليس معنى الاستماع الموافقة على ما يطرح عليه، كما كان ﷺ يمشي مع من يأخذ بيده إلى نهاية الطريق، وكان لا يترك يده من يد من يصافحه حتى يكون الآخر هو الذي يبدؤه بالترك، فمن أحب نفسه دون قومه كرهه قومه، وقد أوصى رجل ولده فقال له: "ألِن جانبك لقومك يحبوك، وتواضع لهم يرفعوك، ولا تستأثر عليهم بشيء يسوّدوك، وأكرم صغارهم كما تكرم كبارهم يكرمك كبارهم ويكبر على مودتك صغارهم"، ومن ذلك أن يؤثر القائد غيره على نفسه. (الرحيق المختوم ٩٧ -٩٨/ ابن هشام ١/٢٩٣ -٢٩٤.

٢٢ - الرقابة والمتابعة:

كما في إتيانه مسجد قباء كل سبت راكباً وماشياً لمواصلة الأنصار وتفقد من لم يحضر منهم صلاة الجمعة، وإشرافه على المعركة بنفسه، ومتابعته لتنفيذ المهام الموكلة إلى الصحابة بنفسه، وغير ذلك[2].

(١) صحيح البخاري- كتاب المغازي- باب قصة دوس ٤١٣١.

(٢) شخصية الرسول ﷺ القيادية: دراسة تحليلية مختصرة- الجامعة الإسلامية بغزة- http://site.iugaza.edu.sp يوسف محيي الدين فايز الأسطل- ٢٠١٠ -٢٠١٤م.

المبحث الثالث- ابرز الصفات القيادية للنبي محمد ﷺ[1]

قيادة الرسول عليه السلام:

نجح النبي محمد عليه الصلاة والسلام في قيادة الأمة الإسلامية إلى ما فيه خيرها وصلاحها في الدنيا والآخرة بما توفر في شخصه من الصفات القيادية، والشمائل والأخلاق الكريمة التي أهلته لأن يكون مثالاً ونموذجاً كاملاً في القيادة الحكيمة الناجحة القادرة على السير بالأمة لتحقيق الأهداف والغايات التي جاءت من أجلها رسالة الإسلام.

المطلب الأول: بعض أهم الصفات القيادية للرسول ﷺ :

ظهرت صفات القيادة عند النبي عليه الصلاة والسلام مبكراً حينما استطاع أن يدير أموال السيدة خديجة رضي الله عنها، ويعقد الصفقات التجارية الرابحة مع التجار[2].

ومن صفات القيادة التي توافرت في شخصه عليه الصلاة والسلام نذكر:

أولاً: العفو والتسامح:

وأزيد على ما سبق أن من صفات الرسول عليه الصلاة والسلام القيادية أنّه كان قائداً متسامحاً يعفو عن المسيئين ويلتمس لهم الأعذار، ومن المواقف التي دلت على هذا الخلق الكريم موقفه مع الصحابي حاطب ابن أبي بلتعة الذي سرب أخبار المسلمين ونقلها إلى الكفار، فقد عفى عنه النبي عليه الصلاة والسلام بعد الاستماع إلى حجته بسبب أنّه كان أحد الذين شهدوا بدراً ولعل الله يغفر له بسبب ذلك[3].

ثانياً: تأليف القلوب وإزالة الشحناء من النفوس:

كان أول أمرٍ يقوم به الرسول ﷺ حينما قدم إلى المدينة أن يؤاخي بين المهاجرين والأنصار في حدث المؤاخاة الشهير، والذي جعل مجتمع المدينة لحمةً واحدة[4]، كما أنّ

---

(١) صفات الرسول في القيادة بواسطة: طلال مشعل- آخر تحديث: ١٢: ٣٠، ٢٩ يونيو ٢٠١٧ ذات صلة صفات القيادة.

(٢) الرحيق المختوم ص٨٥-٨٦ .

(٣) نور اليقين ص ٢٠٤.

(٤) نور اليقين ص٨٨.

من سياسته عليه الصلاة والسلام في تأليف القلوب أنّه كان يستميل قلوب الناس الذين أسلموا حديثاً من أهل مكة بدفع الغنائم والأموال إليهم حتى يصير الإسلام في قلوبهم أحب إليهم من أولادهم وأموالهم والناس أجمعين.

ثالثاً : الحزم في الأمور:

على الرغم من تسامح النبي عليه الصلاة والسلام إلا أنّه كان حازماً في اتخاذ الأمور لا يتردد في إصدار القرارات حينما يستدعي الأمر ذلك، ومن ذلك أمره بهدم مسجد الضرار الذي يناه المنافقون إرصاداً لمن حارب الله ورسله، وموافقته على انتداب سرية محمد بن مسلمة لقتل كعب بن الأشرف الذي آذى الله ورسوله كثيراً[1].

رابعاً: التشاور مع المسلمين:

كان الرسول ﷺ يتشاور مع المسلمين، ويستمع إلى آرائهم، ومن ذلك أخذه بمشورة سلمان الفارسي رضي الله عنه يوم الأحزاب حينما أشار عليه بحفر الخندق[2]. وأخذه برأي الحباب ابن المنذر في غزوة بدر، وأخذه ص برأي نوفل ابن معاوية في غزوة حصار الطائف[3].

خامساً: لين الجانب وسماحة الخلق:

كان عليه الصلاة والسلام رفيقاً بالمسلمين لا يكلفهم ما لا يطيقون من الأعمال، قائداً رحيماً ودوداً بعيداً عن الغلظة والشدة التي تنفر الناس من القائد.

سادساً: القدرة على فهم شخصيات من يقودهم:

كان النبي عليه الصلاة والسلام قائداً حكيماً يعلم معادن الرجال وقدراتهم، وحينما أتاه أبو ذر يطلب الإمارة اعتذر عن ذلك بقوله: «يا أبا ذرٍّ! إنك ضعيفٌ. وإنها أمانةٌ. وإنها يومَ القيامةِ، خزيٌ وندامةٌ»[4].

---

(١) مرجع سابق ص٢٢٩.

(٢) صحيح البخاري- باب غزوة الخندق (٤٠٩٣).

(٣) رحيق المختوم ص٤٠٥ نور القين ص ١١٠.

(٤) صحيح مسلم- الإمارة (١٨٢٥)- جامع السنة.

المطلب الثاني: التحلي بمبادئ الحرب ومتطلباتها وتطبيقها:

لقد بلغ النبي ﷺ المرتبة القصوى في التحلي بمبادئ الحرب والأخذ بها فقد كان يعرف هذه المبادئ ويحسن تطبيقها إذا دعته الحاجة إلى ذلك وتتلخص هذه المبادئ في الأوجه التالية[1]:

أولاً: تحديد الهدف:

من الضروري في كل حركة حربية وهو تحطيم إرادة العدو على القتال وقد طبق الرسول ﷺ هذا المبدأ في صلح الحديبية إذ كان مقصده التأثير على معنويات قريش دون أن يعمد إلى قتالهم وبقي عليه السلام مصرا على هذا المقصد حتى كتابة صلح الحديبية ورجوعه إلى المدينة. كما أن الموافقة على شروط صلح الحديبية:

١ - أتاح الفرصة للنبي ﷺ أن يتفرغ للمنافقين.

٢ - أتاح الفرصة لنشر الدعوة الإسلامية بعيداً عن الحجاز بإرسال الرسل والرسائل للملوك والأمراء وزعماء القبائل.

٣ - أتاح الحرية للقبائل بالانضمام للإسلام حيث أصبحت خزاعة حليفة للمسلمين. (وكان عدد المسلمين في هذا الصلح ١٤٠٠ معتمر وبعده بعامين فتح المسلمون مكة وكان عددهم ١٠٠٠٠ مقاتل).

ثانياً: التعرض:

يعني الهجوم على العدو لسحقه ولهذا المبدأ ووجهة النظر العسكرية منافع عظيمة فهو يعطي القائد فرصة السيطرة على الموقف وحرية التحرك في الميدان ويمنحه روحاً قتالية عالية ومعنويات مرتفعة شعوراً بالتغلب على الخصم والهدف من التعرض هو كسر شوكة العدو وإضعاف قدرته على المقاومة وتحطيم روحه المعنوية وقد طبق الرسول ﷺ هذا المبدأ في عامة غزواته عدا غزوتي أُحد والخندق. وهناك مبدأ عسكري يقول خير وسيلة للدفاع هي الهجوم لأن الدفاع وحده لا يحقق النصر.

---

(١) http://alelmwalmarefa.blogspot.com مبادئ الحرب (القتال) التي طبقها النبي محمد ﷺ مدونة العلم والمعرفة للجميع.

ومبدأ التعرض يقوم على ثلاثة أسس هي:

- الجانب المعنوي: وهو الرغبة في النصر وقوة العزيمة وإمكانية المواجهة.

- الجانب المادي: وهو استخدام كل ما يمكن إعداده من سلاح وقوة بشرية.

- الجانب العقلي: وهو القدرة على التنفيذ. ولا يكون التعرض ذو جدوى إلا إذا استكملت هذه الأسس جميعاً.

ثالثاً: المباغتة:

إنها من أكبر العوامل الهامة والمؤثرة في الحرب، وأكثر ما يتجلى تأثيرها على المعنويات لأنها تسبب الإرباك والدهشة للعدو. والمباغتة هي الظهور أمام العدو في وقت لا يقدره وبصورة لا يتوقعها وبأسلوب يجهله وهي أقوى العوامل وأبعدها أثراً في الحرب إذ إن تأثيرها النفسي عظيم جدا وذلك لما تحدثه من شلل غير متوقع في تفكير قائد العدو فينعكس هذا على نفسيات الجنود حتى يصابون بالهزيمة. إن ابتكار أسلوب المباغتة للعدو يتمثل في: جمع المعلومات عن قوة العدو القتالية ورفع الروح المعنوية لدى جيشه والبدء بالهجوم ووضع الخطط الحربية.

لما أراد فتح مكة أمر الناس بالتجهز وكتم مخرجة وسأل الله أن يعمي على قريش خبره حتى يبغتهم في بلادهم لنصرة عمرو بن سالم الخزاعي.

وتتخذ المباغتة صوراً ثلاث يمكن تلخيصها في الفروع التالية:

أ - المكان: لقد كان النبي عليه السلام يلجأ إلى تطبيق هذه الصورة في معظم غزواته أخرج البخاري بسند متصل عن الزهري قال: أخبرني عبد الرحمن بن عبد الله بن كعب ابن مالك قال: سمعت كعب بن مالك ﷺ يقول: (كان رسول الله ﷺ كلما يريد غزوة يغزوها إلا وارى بغيرها) ومن الأمثلة على المباغتة بالمكان مباغتته عليه السلام لبنى الحيان في ديارهم حتى تمنعوا في رؤوس الجبال.

ب - الزمان: وذلك بمباغتة العدو في زمن لم يكن يتوقعه، كما فعل النبي عليه السلام مع بني قريضة حال عودته من غزوة الأحزاب.

فعن عائشة رضي الله عنها أن رسول الله ﷺ لما رجع يوم الخندق ووضع السلاح واغتسل فأتاه جبريل وقد عصب رأسه الغبار فقال: وضعت السلاح فو الله ما وضعته فقال رسول الله ﷺ فأين قال: ها هنا وأومأ إلى بني قريضة قالت: فخرج إليهم رسول الله عليه الصلاة والسلام.

ج - الأسلوب: وهو أن يتخذ القائد الهجوم على العدو أسلوباً لا يتوقعه ومثال ذلك استخدامه ﷺ المنجنيق في حصار الطائف حيث لم يكن هذا السلاح مستخدما عند العرب من قبل. (استخدامه المنجنيق والدبابة في حصار الطائف)[1]. كما استخدم النبي ﷺ أسلوب الصف في بدر إذ كانت تعبئة جديدة ساعدت على السيطرة وضبط القوات والاحتفاظ باحتياط الطوارئ ومفاجأة العدو، ومن الأساليب حفر الخندق، ومسير الاقتراب ليلاً في الوصول إلى خيبر ومفاجأة اليهود.

رابعاً: الحنكة وبعد النظر:

وللدلالة على ذلك يمكن الاستشهاد بما يلي:

لم يبدأ الجهاد في الإسلام إلا بعد أن حل مشاكل الهجرة، وذلك من خلال:

أ - آخى بين المهاجرين والأنصار.

ب - آخى بين الأوس والخزرج من الأنصار.

ج - نظم العلاقة مع اليهود بعهود ومواثيق.

خامساً: إرسال دوريات الاستطلاع وسرايا القتال الأولى:

ويهدف من ذلك إلى:

---

(١) **المنجنيق**: هو عربة ذات عجلتين في رأسها حلقة أو بكرة يمر بها حبل متين في طرفه الأعلى شبكة في هيأة كيس وتوضع في الشبكة حجارة أو مادة محترقة ثم تحرك بواسطة العامود والحبل فيندفع ما وضع في الشبكة من قذائف ويطير إلى الأعلى فيحرق ويدمر ما يسقط عليه. أما **الدبابة** فهي آلة من الخشب الثخين المغلف بالجلود، تركب على عجلات مستديرة يستطيع المشاة الاحتماء بها من النبال والسهام.

١ - ليتعرف المسلمون على الطرق المحيطة بالمدينة وخاصة المؤدية إلى مكة.

٢ - لموادعة ودعوة بعض القبائل إلى الإسلام.

٣ - لرصد تحركات المشركين.

سادساً: حسن الاستعداد:

ويتضح ذلك بوضع الخطط المناسبة للمعركة قبل دخولها مثل:

أ- ترتيب المقاتلين في صفوف ترتيباً لم يعهده المشركين من قبل كما حدث في غزوة بدر.

ب- إغلاق بعض آبار بدر والإبقاء على بئر واحد يشرب منه جيش المسلمين.

ج- وضع الرماة على تل الرماة في معركة أُحد.

د- حفر الخندق حول المدينة المنورة في غزوة الأحزاب

سابعاً: الثبات ورباطة الجأش رغم الأهوال:

والأمثلة والمواقف كثيرة نذكر منها:

١ - غار ثور ومنه قوله (يا أبا بكر ما ظنك باثنين الله ثالثهما).

٢ - غزوة بدر طمئن أصحابه بالنصر رغم أن قواته ثلث قوات العدو بل انه حدد مصارع بعض المشركين على الأرض.

٣ - ثباته يوم أُحد وإعادة تجميع المسلمين.

٤ - يوم حنين: ظل ينادي وهو على بغلته «أنا النبي لا كذب أنا ابن عبد المطلب».

ثامناً : الحكمة وحسن التصرف :

يتضح ذلك في المواقف التالية:

١ - بعد خسارة معركة أُحد أمر الجيش بالتجهز والمسير إلى حمراء الأسد.

٢ - خطته عليه السلام لفتح مكة المكرمة.

تاسعاً: المعرفة بنفسيات الناس:

١ - استمالة المؤلفة قلوبهم بالمال.

٢ - الفراسة.

٣ - إسلام خالد بن الوليد.

٤ - إسلام أبو سفيان بن حرب.

عاشراً: حسن الاختيار (الفراسة):

اختيار الرجل المناسب للمقام المناسب ومنه:

١ - مواقف تحتاج إلى شجاعة كلف بها أبي دجانة.

٢ - حث المسلمين واستنفارهم استفاد من شعر حسان بن ثابت.

٣ - بث الإشاعات وبلبلة الأفكار استفاد من نعيم بن مسعود.

٤ - مواقف قيادية مثل إعطاء الراية يوم خيبر لعلي بن أبي طالب.

أحد عشر: الشجاعة:

كان دائماً يتقدم الصفوف ويصارع أقوى القادة الكفار، يقول علي بن أبي طالب (كنا إذا احتشد البأس ولقي القوم القوم اتقينا برسول الله ﷺ فما يكون منا أحد أدنى إلى القوم منه)[1] والمواقف كثيرة لا تحصى، يؤكد انس ابن مالك رضي الله عنه بما حصل لأهل المدينة يوما حينما فزعوا من صوت عال فأراد الناس أن يعرفوا سبب الصوت وبينما هم كذلك إذ أقبل عليهم النبي ﷺ على فرس رافعاً سيفه قائلاً لهم: «لم تراعوا لم تراعوا») أي لا تخافوا ولا تفزعوا.. رواه بخاري ومسلم.

وفي الغار قال لسيدنا أبي بكر والمشركون حول الغار: «لا تحزن إن الله معنا» وقال رجل رفع السيف على النبي ﷺ وهو نائم: من يمنعك مني فأجاب الرسول ﷺ إجابة الشجعان الأبطال من غير خوف: «الله يمنعك مني» وفي حنين عندما فر بعض الصحابة أقبل النبي ﷺ بكل شجاعة وهو يقول بصوت عالٍ «أنا النبي لا كذب أنا ابن عبد المطلب».. رواه البخاري ومسلم.

---

(١) أخرجه أحمد في مسنده.

اثني عشر: رجاحة العقل:

حادثة بناء الكعبة ووضع الحجر الأسود:

ثلاثة عشر: اللياقة البدنية:

١ - المسير الطويل المضني في غزوة بني المصطلق.

٢ - المسير الطويل المضني في غزوة تبوك (العسرة).

٣ - المشاركة في حفر الخندق، كان الصحابة إذا اعترضتهم صخرة أو نحوها لجأوا إلى رسول الله ﷺ فضربها بمعوله، فتفتت وصارت تراباً ناعماً[١].

(١) www.Altaebeen.com شواطئ التائبين - من قسم: شاطئ السيرة النبوية - انظر صور من حياة الرسول - مرجع سابق ص٤٢٢ - سيرة ابن هشام - الرحيق المختوم - نور اليقين.

المبحث الرابع- محمد عليه الصلاة والسلام الرسول القائد المبدع

يجمع الباحثون والكتاب على أن رسولنا الكريم محمد 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.

المطلب الأول: ملامح قيادة الرسول ﷺ للأمة الإسلامية[1]

حقاً لقد صدق "جورج سباين" إذ قال في كتابه "تطور الفكر السياسي": "حتى تستطيع أن تعْرِف الأمة، حاول أن تعرف قائدها وملامحه السياسية والعقلية. وستجد عشرات من الأمم سقطت في الحضيض بسبب حكامها، وبالعكس هناك من الأمم من حققت الانتصارات والنهضات والتقدم على أيدي قادتها البارعين".

وصفوة ما يقال في ملامح قيادة الرسول ﷺ للأمة الإسلامية أنها كانت قيادة واقعية، مزجت بالمثالية بعيداً عن الإسراف والشطط: فهي واقعية مثالية، ومثالية واقعية.

الدكتور جابر قميحة أستاذ الأدب العربي بجامعة عين شمس يلقي الضوء على ملامح هذه القيادة في صورتها التربوية والنفسية والسياسية والروحية فيقول:

١ - القائد النموذجي الرشيد لابد أن يكون قدوة حسنة في أقواله وأفعاله قال تعالى: ﴿ لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ ﴾ [الأحزاب: ٢١].

والأسوة تعني القدوة، وتعطي كذلك معنى الدواء والشفاء والمعنيان متوفران في رسول الله ﷺ. وقد قال سيدنا علي ابن أبي طالب كرم الله وجهه: "كنا إذا اشتد البأس، واحمرت الحَدَق، وتحشرجت الصدور، وتقفعت الأصابع، وبلغت القلوب الحناجر اتقينا برسول الله ﷺ". (أخرجه أحمد في مسنده)

٢ - وأن يكون ذا وعي شامل حقيقي لمجريات الأمور، والتصرف معها -تبعاً للثوابت والمتغيرات- بمرونة وتأن بعيدا عن الجمود والتطرف.

---

(١) http://www.almostshar.com موقع المستشار. ملامح قيادة الرسول ﷺ منى ثابت.

٣ - وأن يكون عادلاً وحافظاً للأمانة، يحسن اختيار الرجال في مواقع المسئولية المختلفة، قال رسول الله ﷺ: «إذا ضُيِّعتْ الأمانة، وَوُسِّد الأمرُ غيرَ أهلِه فانتظر الساعة. (رواه البخاري)[١].

٤ - وأن يكون مهيبا بمعنى أن يكون القائد له مكانة عند جنوده، وأعدائه، وقد قيل لأحد الصحابة صف لي رسول الله ﷺ فكان جوابه: "والله لا أستطيع؛ فكلما هممت أن أتأمل وجهه أخذتني هيبته". وهيبة القائد تولد في الجنود الحب والطاعة والتقدير. وقد قيل عن خالد بن الوليد:

إذا قال سيف الله كرُّوا عليهمـــو كررنا بقلب رابط الجأش صـــارم

قال سيدنا علي كرم الله وجهه في وصف النبي ﷺ: "من رآه بديهة هابه ومن خاطه أحبه".

٥ - ومن أهم ملامح القائد النموذجي القدوة، "الرحمة" يقول الدكتور جابر قميحة: و لم تكن رحمة محمد ﷺ تقف عند حد فهي متسعة الأرجاء ممتدة المناحي: نقل القاضي عياض عن بعض العلماء قوله: "ومن فضل محمد أن الله أعطاه اسمين من أسمائه فقال: ﴿بِٱلْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ﴾ [التوبة الآية ١٢٨].

وما حدث في فتح مكة فيه من قيم الرحمة والإنسانية الكثير والكثير، فمن ذلك: أمر المسلمين أن يدخلوا مكة بروح الموادعة والرحمة والمسالمة بلا قتال. لقد كان ضمن الجيش الزاحف ما يُسمَّى بـــ"الكتيبة الخضراء" أو "كتيبة الحديد"[٢] - وهي كما نسميها اليوم - "الكتيبة المدرعة"، وكان عليها "سعد بن عبادة" الذي أخذه شيء من الزَّهْو، فصاح: "اليوم يوم الملحمة، اليوم تُستحَل الحرمة، اليوم أذل الله قريشاً، فغضب النبي ﷺ وأعطى الراية لـــ"علي بن أبي طالب"، وقال: "لا يا سعد، بل اليوم يوم المرحمة، اليوم تقدس الحرمة، اليوم أعز الله قريشاً بالإسلام[٣].

---

(١) صحيح البخاري - كتاب الرقائق - باب رفع الأمانة - الجزء ٤ (٦١٣١).

(٢) انظر تهذيب سيرة ابن هشام ص٦١ قال ابن هشام إنما قيل لها الخضراء لكثرة الحديد وظهوره غبها.

(٣) عيون الأثر ٢/٢٢٣- انظر صور من حياة الرسول- ص ٥٣٨- ٥٣٩.

ووسع الملاذ لمن يريد الأمان من المشركين فأعلن ﷺ "من دخل داره فهو آمن، ومن دخل البيت الحرام فهو آمن، ومن دخل دار أبي سفيان فهو آمن»، ودخل مكة في تواضع عجيب -كما ذكرنا آنفاً- ورفض عرض "علي بن أبى طالب" -كرم الله وجهه- بأن تكون الحِجابة لهم، وقد انتزع "علي" رضي الله عنه مفتاح الكعبة من[1] "عثمان بن طلحة" -سادنها في الجاهلية- فأخذ النبي ﷺ المفتاح، وأعاده لـــ"عثمان"، وأبقى سدانة البيت له ولقومه، وقال: "هاك مفتاحك يا عثمان فاليوم يوم بر ووفاء". وأعلن العفو العام عن قريش بمقولته الكريمة المشهورة: «اذهبوا فأنتم الطلقاء»[2].

وكان رحيماً بالأطفال محباً لهم قال أبو هريرة: قبل رسول الله ﷺ الحسن بن علي، وعنده الأقرع بن حابس التميمي جالساً. فقال الأقرع إن لي عشرة من الولد ما قبلت منهم أحداً، فنظر إليه رسول الله ﷺ وقال: لا تلي لنا أمراً. من لا يَرحم لا يُرحم. (متفق عليه)[3].

ويروى أنه صلى بأمامة ابنة ابنته زينب يحملها على عاتقه، فإذا سجد وضعها، وإذا قام حملها. وكان رحيما حتى مع المخطئين، وموقفه من ماعز ومن الغامدية معروف، فإذا ما كان الخطأ ناتجاً عن جهل بقواعد الدين أو قواعد التعامل والعلاقات الاجتماعية لم يقس على المخطئ، بل أخذه بالرأفة ووجه نظره في هوادة. فحينما رأى المسلمون أعرابيا يبول في المسجد حاولوا أن يمنعوه ويؤذوه، فأمرهم النبي أن يتركوه ولا يقطعوا عليه بولته؛ لأن ذلك يحزنه ويؤذيه، ثم يدعو بدلو من ماء يصب على مكان التبول، ويرشد الأعرابي في رأفة وهوادة إلى ما يجب عمله في مثل هذه الحال[4].

ولم يُحرم الحيوان حظه الأوفى من رحمة رسول الله ﷺ فقد نهى أن يتخذ الناس الحي - أي الطير والحيوان - غرضاً توجه إليه السهام.

---

(١) الرحيق المختوم ص٣٩١.

(٢) المرجع السابق ص٥٤٠.

(٣) صحيح البخاري (٥٩٩٧) - مسند الإمام أحمد ١٤/٦٩.

(٤) رواه البخاري في خمسة مواضع - منها كتاب الوضوء ح ٢١٩- ٢٢٠- كتاب الأدب باب الرفق حديث (٦٠٢٥) ٦٥٨.

وهو عليه الصلاة والسلام القائل: «إن الله تعالى كتب الإحسان على كل شيء، فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة، وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة، وليحد أحدكم شفرته، وليرح ذبيحته»، ومن أعجب ما يروى في باب رحمته بالحيوان: أنه -والجيش يزحف إلى مكة- رأى (كلبة) تُرضع أولادها، فخشى أن يَسحقها الزاحفون دون أن يشعروا، فأمر "جعيل بن سراقة" أن يقوم حذاءها؛ حتى لا يعْرِض لها أحد من الجيش ولا لأولادها.

وأنذر عليه السلام بعذاب الله من يعذب حيواناً، فهو القائل: «عُذبت امرأة في هرة أوثقتها، فلم تطعمها، و لم تسقيها، و لم تدعْها تأكل من خشاش الأرض»[1].

٦ - ومن أهم ملامح القائد النموذجي الرشيد: الحلم والعفو عند المقدرة:

فقد كان عليه الصلاة والسلام حليماً وسع بحلمه كل من أساء إليه. وعفو النبي عن المسيء كان دائما عفو القادر الذي لا يعجز عن النصر والغلبة، و لم يكن عفو الضعيف المستضعف؛ لأن التصرف هنا لا يسمى عفوا ولكنه استسلام المقهور المغلوب الذي يعجز عن غالبه، ولا يملك شيئاً. وهو عليه السلام كان يعفو في مواقف يكون العفو فيها أكبر من أن تتحمله طاقة البشر: فعفا عن وحشي الحبشي قاتل أحب الناس إلى نفسه عمه حمزة، وعفا عن هند بنت عتبة التي دبرت مؤامرة قتل حمزة، ولاكت كبده يوم أحد، فلما استبد به الحزن والغضب في هذا اليوم المحزون أقسم أن يقتل بعمه سبعين رجلا من الكفار فنزل قوله تعالى يذكره بمقام النبوة ﴿وَإِنْ عَاقَبْتُمْ فَعَاقِبُوا۟ بِمِثْلِ مَا عُوقِبْتُم بِهِۦ ۖ وَلَئِن صَبَرْتُمْ لَهُوَ خَيْرٌ لِّلصَّٰبِرِينَ﴾ [النحل: ١٢٦].

٧ - ومن أهم صفاته الوفاء، ويرسم الإمام الغزالي صورة حية للوفاء الحقيقي: فهو الثبات على الحب، وإدامته إلى الموت معه، وبعد الموت مع أولاده وأصدقائه، فإن الحب إنما يراد للآخرة، فإن انقطع قبل الموت حبط العمل، وضاع السعي، ولذلك قال عليه السلام في السبعة الذين يظلهم الله في ظله «ورجلان تحابا في الله، اجتمعا على

(١) صحيح مسلم كتاب السلام ٤٧٥٦ - صحيح البخاري ٣٣٦٥/٢٢٠٤ عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما.

ذلك، وتفرقا عليه»[1] وقال بعضهم: "قليل الوفاء بعد الوفاة خير من كثيره في حال الحياة"، ولذلك روي أنه ﷺ أكرم عجوزاً أدخلت عليه، فقيل له في ذلك فقال: «إنها كانت تأتينا أيام خديجة، وإن كرم العهد من الدين».

٨- ومن أهم آلياته القيادية، "الشورى"، فنحن أمام قائد يأخذ نفسه بالعدل والشورى، ويُمَكن جنوده من إبداء ما يرون... إنها شورى حقيقية وليست شورى زائفة أو نظرية. وقد استشار أصحابه في غزوة بدر، وغزوة أحد، وغزوة الأحزاب، وفي صلح الحديبية.

تلك كانت أهم ملامح القائد النبيل، وفي المقابل يلقي الدكتور جابر قميحة الضوء على قيادة من نوع آخر تتمثل في "أبي جهل" الذي كان مثالاً للقائد المغرور، الذي لا يحسن تقدير المواقف فيقول: أبو جهل كان مستبداً برأيه، ولم يفتح أذنيه للرأي الآخر، فنزل المعركة وبينه وبين جنوده جدار من عدم الارتياح وفقد الثقة أي فاصل نفسي سميك. وكان قائدا أحمق لا يعتبر الحرب إلا نوعاً من الاستعلاء، والمظهرية الدعائية.

ويخلص د. قميحة إلى أنه بالقيادة الرشيدة انتصر المسلمون، وبالقيادة الغبية الحمقاء انكسر المشركون انكسارا شديدا، وهزموا هزيمة نكراء.

وما ذكرناه آنفا يمثل بعض ملامح القيادة الراشدة التي تقود الأمة إلى النصر المبين، وتقيها الهزيمة والسقوط. ولا قيمة لأية خطوة من خطوات الإصلاح، إذا كان على رأس الأمر قائد فاسد يقدم دنياه على أخراه[2].

المطلب الثاني: ملامح نبوية في القيادة الإبداعية[3]

يمكننا أن نقرأ السيرة النبوية للنبي محمد عليه الصلاة والسلام، قراءات متعددة؛ إذ يمكننا أن نقرأها قراءة عسكرية في حنكته عليه الصلاة والسلام في الغزوات التي قادها،

---

(١) أخرجه أحمد بسند حسن (٢/٥٤١) وأخرجه ابن حبان (٨١٩).

(٢) http://www.almostshar.com موقع المستشار. ملامح قيادة الرسول ﷺ / منى ثابت.

(٣) ملامح نبوية في القيادة الإبداعية. منتديات السبورة- مجلة المعلم- د. سلطان بخاري- مكة المكرمة- مجلة المعرفة العدد ١٥٩- ١٩-١١- ٢٠١. www.almualem.net.

ويمكن أن نقرأها قراءة قيادية من خلال أفعاله وتفاعله في المواقف المختلفة مع أصحابه في تسيير أمور الدولة الإسلامية التي بناها عليه الصلاة السلام، وهكذا... ونركز فيما يلي على الجانب القيادي الإبداعي في حياته ﷺ من خلال استعراض بعض المواقف من سيرته العطرة وأحداثها العظيمة، في تلك البيئة المتغيرة والمتحولة من الظلمات إلى النور. وتلك المواقف تبين وتوضح عدداً من السمات والخصائص النبوية المتمثلة في شخصه عليه أفضل السلام وأزكى التسليم؛ علّنا بذلك نستمد شيئاً من القبسات الإدارية والقيادية -التي نحن بأمس الحاجة إليها- لهذا المعين الذي لا ينضب في هداية المجتمع المسلم بخاصة والمجتمعات الإنسانية بعامة. قال تعالى: ﴿ لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُواْ ٱللَّهَ وَٱلْيَوْمَ ٱلْآخِرَ وَذَكَرَ ٱللَّهَ كَثِيرًا ﴾ [الأحزاب:٢١].

تمثل القيادة الإبداعية اليوم محوراً هاماً تدور حوله الكثير من أدبيات القيادة الإدارية، وأصبحت قدرة القائد في التأثير على الآخرين مثار تساؤلات الدارسين والباحثين في هذا المجال، ودافعاً لسبر أغوار أكثر عمقاً في موضوع القيادة الإدارية. وأصبح البحث اليوم منصباً على مفهوم قيادي ذي نوعية تتسم بالإبداع في مقابلة الخطوب التي تواجه المنظمات والمؤسسات في بحر متلاطم من التحديات المحلية والعالمية المعاصرة. لقد أصبح الحديث عن القيادة الإبداعية الهدف الأبرز الذي انصبت عليه جهود الدارسين والباحثين في المجال الإداري في السنوات الأخيرة.

أولاً: الإبداع وسمات المبدعين:[1]

عرف جيلفورد (١٩٥٠) الإبداع بأنه قدرة عقلية مركبة من عدد من القدرات كالطلاقة والمرونة والأصالة والتجديد. وعرفه كارل روجرز (١٩٥١) بأنه ظهور إنتاج جديد في العمل نتيجة تفاعل الفرد، كما عرفه «فروم (١٩٥٩) بأنه إنتاج إن الإبداع عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة، νιετσ شيء جديد. ويرى تقبله على أنه مفيد، فيما يرى روشكا (١٩٨٥م) أنه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية

(١) ملامح نبوية في القيادة الإبداعية. منتديات السبورة- مجلة المعلم - د. سلطان بخاري- مكة المكرمة- مجلة المعرفة العدد ١٥٩- ١٩-١١-٢٠١٢ .www.almualem.net.

التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة. ومن هذه التعريفات المختلفة يمكن أن نستخلص بعض الملامح المميزة للإبداع؛ فمن المعايير المستخدمة في تحديد الإبداع وتعريفه: النتاجات غير العادية للفرد المبدع، والأصالة، والجدة، والقبول الاجتماعي لتلك النتاجات الإبداعية، والفائدة الاجتماعية لها.

وهناك جوانب مشتركة بين المبدعين وخصائص سلوكية ومعرفية تميزهم عن غيرهم وردت في دراسات كل من barronnon، MacKinnon Rank، Torrance، مثل: الاستقلالية، وحب المغامرة، والطاقة العالية، وحب الاستطلاع، والعمل المنفرد، واستخدام جميع الحواس في الملاحظة، والميل للفن والجمال، وعدم الخوف من النتائج المختلفة، والانجذاب للأمور الجديدة والمعقدة، والاستعداد الكلامي، وتحمل الغموض، وقدرات عالية في التخيل والتحليل والتركيب والتقييم، وبُعد الرؤيا، والتمييز بالتفكير المجازي، والقدرة على التحول والتوسع في الحدود، والتركيز على الأداء والإتقان، والحساسية العالية للمشكلات، والتنبؤ والحدس، كما يتميز المبدعون بأن لهم اهتمامات كثيرة جمالية بشكل خاص، ويتميزون بروح الفكاهة. وذكر رانك (١٩٨٠م)، Rank أن المبدعين يمتازون بتناقضات عصابية أحياناً. إلى أن آخرين أكدوا بأن المبدعين ذوي الموهبة الخاصة قد يكونون أو لا يكونون عصابيين، إلا أنهم يتميزون بهوايات تتسم بالغرابة. وقد أشار المعايطة (٢٠٠٠م) إلى تصنيف عن خصائص المبدعين التي أدرجها ضمن ١٢ بُعداً وهي على ديفيز (١٩٩٦م)، التوالي: الأصالة، الحدس، الفن، التفكير المنفتح، المغامرة، الحيوية، الفضول، الاستقلالية، روح الدعابة والمزح والسخرية، الميل إلى التعقيد، الحاجة إلى العزلة، الإدراك الإبداعي[١].

ثانياً: الإبداع النبوي في بيئة متغيرة[٢]:

هذه مجموعة من المواقف في سيرة النبي ﷺ التي يمكن من خلالها استنباط سمات وخصائص القيادة الإبداعية عنده عليه الصلاة والسلام، في تلك الفترة من تاريخ الإسلام التي تميزت بالتحول والتغير السريع والواضح في البيئة العربية من الضلال والكفر إلى النور

---

(١) https://hrdiscission.com.

(٢) ملامح نبوية في القيادة الإبداعية. منتديات السبورة- مجلة المعلم - د. سلطان بخاري- مكة المكرمة- مجلة المعرفة العدد ١٥٩- ١٩-١١- ٢٠١٢. www.almualem.net.

والإيمان، وهي سمات وخصائص قيادية كانت جديدة على الفكر والبيئة العربية في تلك الفترة، مما يدعم القول إنها خصائص وسمات قيادية إبداعية.

ثالثاً: سمات وخصائص القيادة الإبداعية عند الرسول ﷺ:[1]

السيرة النبوية يمكن أن تقرأ قراءات عديدة، فيمكن أن نقرأها قراءة عسكرية في حنكته عليه الصلاة والسلام في الغزوات التي قادها، ويمكن أن نقرأها قراءة إدارية قيادية من خلال أفعاله وتفاعله في المواقف المختلفة مع أصحابه في تسيير أمور الدولة الإسلامية التي بناها عليه الصلاة السلام، وكذلك يمكن قرأتها قراءات عديدة أخرى بأشكال ورؤى مختلفة. ونحن هنا نركز علي الجانب القيادي الإبداعي في حياته ﷺ من خلال استعراض بعض المواقف من سيرته العطرة وبعض الحوادث فيها والتي تبين وتوضح عدداً من السمات والخصائص النبوية التي تمثلت في شخصه عليه أفضل السلام وأزكى التسليم.

لابد لنجاح القيادة السياسية من سمات وخصائص يجب توفرها نختصرها كما يلي[2]

استيعاب هذه القيادة لدعوتها وثقتها بها وبأحقيتها، وثقتها بانتصارها، وعدم تناقض سلوك هذه القيادة مع ما تدعو إليه. قدرة القيادة على الاستمرار بالدعوة تبليغاً وإقناعاً. قدرة القيادة في استيعاب المستجيبين للدعوة تربية وتنظيماً وتسييراً. وجود الثقة الكاملة بين القيادة وأتباعها.

قدرة القيادة على التعرف على إمكانية الأتباع وأن تستطيع الاستفادة من كل إمكاناتهم العقلية والجسمية أثناء الحركة. قدرة القيادة على حل المشاكل الطارئة بأقل قدر ممكن من الجهد. أن تكون هذه القيادة بعيدة النظر مستوعبة للواقع. قدرة هذه

---

(١) ملامح نبوية في القيادة الإبداعية- منتديات السبورة- مجلة المعلم- د. سلطان بخاري.. مكة المكرمة- مجلة المعرفة- العدد ١٥٩ عن الموقع http : //www. almualem. net
أصل المقال ورقة عمل للكاتب بعنوان «سمات وخصائص القيادة الإبداعية في بيئة متغيرة عند الرسول عليه الصلاة والسلام» مقدمة للجمعية السعودية للإدارة، الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري نحو إدارة فاعلة، ١٤٢٧هـ.

(٢) www.khayma.com/madina/m٣-files/mhmad.Htm المرجع الأساس: الرسول عليْه الصلاة والسَّلام- القيادة السياسية العليا، سعيد حوى، دار السلام ١٢٢- ١٢٤.

القيادة على الوصول إلى النصر والاستفادة منه. قدرة هذه القيادة أن تحكم أمر بناء دولتها إحكاماً يجعلها قادرة على الصمود والنمو على المدى البعيد.

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

المطلب الأول: استيعابه ﷺ لدعوته نظرياً وعملياً وثقته بها وبانتصارها[1]

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

والأمثلة كثيرة ولكني سوف اختار لكم منها:

طالب المشركين 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: من الملأ (أي السادة) من قريش على رسول الله وعنده صهيب وبلال وخباب وعمار ﷺ ونحوهم وناس من ضعفاء المسلمين فقالوا (أي الملأ مخاطبين رسول الله): أرضيت بهؤلاء من قومك؟ أفنحن نكون تبعاً لهؤلاء الذين منَّ الله عليهم؟ اطردهم عنك فلعلك إن طردتهم اتبعناك قال: فأنزل الله عز وجل: ﴿ وَأَنذِرْ بِهِ ٱلَّذِينَ يَخَافُونَ أَن يُحْشَرُوٓاْ إِلَىٰ رَبِّهِمْ لَيْسَ لَهُم مِّن دُونِهِۦ وَلِيٌّ وَلَا شَفِيعٌ لَّعَلَّهُمْ يَتَّقُونَ ﴿٥١﴾ وَلَا تَطْرُدِ ٱلَّذِينَ يَدْعُونَ رَبَّهُم بِٱلْغَدَوٰةِ وَٱلْعَشِيِّ يُرِيدُونَ وَجْهَهُۥ مَا عَلَيْكَ مِنْ حِسَابِهِم مِّن شَىْءٍ وَمَا مِنْ حِسَابِكَ عَلَيْهِم مِّن شَىْءٍ فَتَطْرُدَهُمْ فَتَكُونَ مِنَ ٱلظَّٰلِمِينَ ﴾[2] أخرجه أحمد والطبراني. وبذلك

---

(١) المرجع الأساس: الرسول عليْه الصلاة والسَّلام- القيادة السياسية العليا، سعيد حوى، دار السلام ١٢٢-١٢٤.

(٢) في تفسير الآيتين- سورة الأنعام آية ٥٢ - انظر القرطبي في تفسير هاتين الآيتين.

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

المطلب الثاني: استطاعته ﷺ الاستمرار بدعوته تبليغاً وإقناعاً[1]

هناك شيئان أساسيان يجب أن يتفطّن لها قادة الحركات السياسية الفكرية الجديدة:

أ) الحرص على استمرار عملية التبليغ والإقناع.

ب) البصر الحكيم بالموقف الذي يتخذ من الخصم.

➢ **الأمر الأول**: 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 العداء العنيف الذي ووجه به، ورغم كل شيء فإن عملية التبليغ لم تنقطع لحظة من اللحظات[2].

➢ **أما للأمر 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 فإذا ما انتقل إلى

---

(١) المرجع الأساس: الرسول عليْه الصلاة والسَّلام- القيادة السياسية العليا، سعيد حوى، دار السلام ١٢٤-١٢٦.

(٢) انظر صحيح البخاري، باب ذكر ما لقي النبي ﷺ وأصحابه من المشركين في مكة (٣٨٥٦).

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 على عملية تبليغ الحق وإقناع الناس به على كل مستوى وبكل وسيلة ملائمة[1].

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 الفذ على مدى التاريخ بين الرجال.

المطلب الثالث: قدرته ﷺ على استيعاب أتباعه تربية وتنظيماً وتسييراً ورعاية[2]

أن الدعوة العقدية السياسية تصاب من قبل أتباعها بسبب قيادتها من نواح ثلاث:

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

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

ج) 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 على نفسية الأتباع ويولد عندهم فتوراً هذه النواحي الثلاث لابد من تلافيها لأي دعوة تقوم على أساس مبدأ معين وعدم تلافيها يعطل سير الدعوة ويقتلها. ومن دراستنا لحياة النبي ﷺ نجد أنه يتجنبها وتجد ما يقابلها بشكل لا مثيل له

---

(١) الرحيق المختوم ص٩٣-١٠٠.

(٢) الرسول عليْه الصلاة والسَّلام- القيادة السياسية العليا، سعيد حوى، دار السلام- ص١٢٦- ١٢٩ انظر السيرة النبوية والدعوة في العهد المدني- المكتبة الشاملة- الفصل الثاني والثالث shamelh. ws.

بحيث لا تستغرب بعد كيف انتصرت هذه الدعوة وهذه الجماعة وكيف توسعت على مر الأيام. فنرى:

- **في الجانب الأول:** تربية الرسول ﷺ وكيف أن الأمة الإسلامية كلها قد وُسعت تربية.
- **في الجانب الثاني:** ترى الحركية الدائمة التي كان يجعل أصحابه دائماً يعيشونها.
- **في الجانب الثالث:** ترى دقة الرسول ﷺ في الرعاية والعناية والسهر على شؤون الأتباع بشكل عجيب، ولعل هذا الجانب أحق بالتمثيل:

أخرج ابن إسحاق عن أم سلمة أنها قالت: لما ضاقت مكة وأوذي أصحاب رسول الله وفتنوا ورأوا ما يصيبهم من البلاء والفتنة في دينهم وأن رسول الله لا يستطيع دفع ذلك عنهم، وكان رسول الله في منعة من قومه ومن عمه، لا يصل إليه شيء مما يكره، ومما ينال أصحابه. فقال لهم رسول الله: «إن بأرض الحبشة ملكاً لا يظلم أحد عنده فالحقوا ببلاده حتى يجعل الله لكم فرجاً ومخرجاً مما أنتم فيه»[1].

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

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

المطلب الرابع: الثقة التي كان يتمتع بها ﷺ عند أتباعه[2]

للثقة بين الناس وقائدهم أهمية عظيمة جداً عند أصحاب الفكر السياسي، لذلك ترى في أنظمة الحكم الديمقراطية أن الحكومة تبقى حاكمة ما دامت متمتعة بثقة شعبها التي تعرفها ببعض الوسائل، وهذا حال الناس الذين يثقون بحكوماتهم ومتعاونين معها

---

(١) انظر البداية والنهاية- الجزء الثالث- باب هجرة أصحاب رسول الله ﷺ من مكة إلى الحبشة/ انظر المستدرك على الصحيحين (٤٣٠١) نسخة محفوظة على الموقع waybackmachine.

(٢) المرجع السابق ص ١٢٩- ١٣١.

فإنهم يستطيعون بالتالي أن يسدوا النواقص. أما إذا فقدت الثقة فقد تلاشى كل شيء وفقدت الأمة قوتها ويضعف روحها المعنوية ويضرب اقتصادها وبالتالي 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: أن 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 وأحوج الأحوال:

- قال أبو الهيثم بن التيهان[1]: يا رسول الله وإن بيننا وبين الناس حبالاً (أي أحلافاً وعهوداً) فلعلنا نقطعها ثم ترجع إلى قومك وقد قطعنا الحبال وحاربنا الناس. فضحك رسول الله ﷺ من قوله وقال: «الدم الدم، الهدم الهدم»، وفي رواية: «بل الدم الدم والهدم الهدم». أنا منكم وأنتم مني، أحارب من حاربتم وأسالم من سالمتم. ثم أقبل أبو الهيثم على قومه فقال: يا قوم هذا رسول الله ﷺ أشهد أنه لصادق وأنه 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 سيترتب على هذه البيعة من آثار مخيفة. والحقيقة أن شخصية الرسول ﷺ كانت من الأسر والقوة والنفاذ 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. إذا يأتي أبو زيد

---

(١) رواه ابن هشام في السيرة والإمام أحمد في مسنده والطبراني في معجمه- انظر الموسوعة الشاملة- كتاب تخريج الأحاديث والآثار الواقعة في تفسير الكشاف للزمخشري- جمال الدين عبد الله بن شرف بن محمد الزيلعي- دار النشر دار ابن خزيمة- الرياض ١٤١٤هـ الطبعة الأولى ١/٥٩.

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)[1] أن حرره وتبناه.

المطلب الخامس: استطاعة القائد الاستفادة من كل إمكانيات الأتباع العقلية والجسمية أثناء الحركة، مع المعرفة الدقيقة بإمكانية كل منهم ووضعه في محله[2]

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 بمشاكل 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 فأخذ برأيها[3].

---

(١) انظر أسد الغابة في معرفة الصحابة- زيد ابن حارثة- الطبقات الكبرى لابن سعد- الحب زيد ابن حارثة.

(٢) الرسول عليْه الصلاة والسَّلام- القيادة السياسية العليا، سعيد حوى، دار السلام- ص١٣٢- ١٣٥.

(٣) نور اليقين- مرجع سابق- ١٠٧- وحتى ١٧٩.

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

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

إن أبا بكر وعمر كانا في زمن رسول الله ﷺ يلقبهما الصحابة بالوزيرين له، وكان يسمر معهما في قضايا المسلمين، ولما مرض ﷺ أمر أبا بكر أن يصلي بالناس(١) وهذا الذي جعل المسلمين يختارونه بعده خليفة، ثم كان عمر الخليفة الثاني، والناس يعرفون ماذا فعل أبو بكر وعمر يوم حكما الناس، فهل يشك أحد أن تركيز الرسول ﷺ على هاتين الشخصيتين كان في محله، وأنهما من الكفاءة في المحل الأعلى، وأن رأي رسول الله ﷺ فيهما في محله. وهذان مثلان فقط وإلا فما اختار رسول الله ﷺ رجلاً إلا ورأيت الحكمة في هذا الاختيار.

المطلب السادس: قدرته الكاملة ﷺ على حل المشاكل الطارئة(٢):

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 المشاكل كان وقد يحدث أن بعض القيادات تحل المشاكل 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 المشاكل بكل بساطة، هذا مع سلوك الطريق الألطف مع الأتباع. والذي عرف العرب عن كثب يدرك كفاءة هذه القيادة التي استطاعت أن تشق الطريق بأقل قدر ممكن من المتاعب.

أنه لا توجد أمة في العالم أكثر مشكلات من الأمة العربية، فالعوامل النفسية التي تثير المشاكل كثيرة جداً، فكلمة قد تثير حرباً، وجرح كرامة قد يؤدي إلى ويلات،

---

(١) نور اليقين- مرجع سابق ص ٢٥٠.

(٢) المرجع السابق ص١٣٥- ١٤٢ بتصرف.

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 مشاكله بكل بساطة.

وأبرز الأمثلة حله لمشكلة وضع الحجر الأسود قبل النبوة[1] حين هدمت قريش الكعبة وأعادت بناءه في رواية ابن إسحاق للحادث قال: ثم أن القبائل جمعت الحجارة لبنائها كل قبيلة تجمع على حدة ثم بنوها حتى بلغ البناء موضع الركن فاختصموا فيه كل قبيلة تريد أن ترفعه إلى موضعه دون الأخرى حتى تجاوزوا وتحالفوا وأعدوا للقتال فقربت بنو عبد الدار جفنة مملوءة دماً ثم تعاقدوا هم وبنو عدي بن كعب بن لؤي على الموت وأدخلوا أيديهم في ذلك الدم في تلك الجفنة، فسموا لعقة الدم. فمكثت قريش على ذلك أربع ليال أو خمساً ثم إنهم اجتمعوا في المسجد وتشاوروا وتناصفوا فزعم (إذ يروي أن المشير على قريش مهشم بن المغيرة، ويكنى أبا حذيفة) بعض أهل الرواية: أن أبا أمية بن المغيرة عبد الله بن عمر بن مخزوم وكان عامئذ أسن قريش كلها، قال: يا معشر قريش، اجعلوا بينكم فيما تختلفون فيه أول من يدخل من باب هذا المسجد يقضي بينكم فيه ففعلوا. فكان أول داخل عليهم رسول الله ﷺ فلما رأوه قالوا: هذا الأمين، رضينا، هذا محمد. فلما انتهى إليهم وأخبروه الخبر، قال ﷺ هلمّ إليّ ثوباً، فأتي به، فأخذ الركن فوضعه فيه بيده ثم قال: لنأخذ كل قبيلة بناحية من الثوب، ثم ارفعوا جميعاً ففعلوا. حتى إذا بلغوا به موضعه وضعه هو بيده ثم بني عليه[2].

والنماذج كثيرة كلها تبين كيف كان رسول الله ﷺ يحل المشكلات اليومية بسرعة عجيبة فلا يبقى لها أي أثر. هذه الإمكانية العجيبة في حل المشكلات جعلت رجلاً كبرناردشو الأديب الإنكليزي المشهور يقول: ما أحوج العالم إلى رجل كمحمد يحل مشاكله وهو يشرب فنجاناً من القهوة (أي ببساطة)!!ا. لك أضمن لنجاح الدعوة. ومن

(١) الرحيق المختوم- مرجع سابق ص٥٣ - نور اليقين ص ١٩.

(٢) صور من حياة الرسول- ص٨٣- انظر رواية ابن اسحق للحادث/ البداية والنهاية.

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

المطلب السابع: بعد نظرة ﷺ وضرباته السياسية الموفقة[1]:

إن الدارس لتصرفات رسول الله يجد أنه لا يوجد تصرف إلا وفيه غاية الحكمة وبعد النظر. فمثلاً يرسل كسرى إلى عاملة على اليمين (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 وقُتل كسرى في اليوم الخامس عشر فأنبأهم -عليه السلام- 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[2].

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

---

(١) الرسول عليْه الصلاة والسَّلام- القيادة السياسية العليا، سعيد حوى، دار السلام- ص١٤٣- ١٥٠.

(٢) انظر البداية والنهاية- الجزء الرابع بعثه إلى كسرى ملك الفرس- انظر الرحيق المختوم ص٣٤٠-٣٤١ / فتح الباري ١٢٧/٨- محاضرات تاريخ الأمم الإسلامية للخضري ١٤٧/١/ فتح الباري ١٢٧/٨- ١٢٨.

المطلبين الثامن والتاسع: قدرة هذه القيادة على الوصول إلى النصر والاستفادة منه و٩ - قدرة هذه القيادة أن تحكم أمر بناء دولتها إحكاماً يجعلها قادرة على الصمود والنمو على المدى البعيد:

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

وخلال هذا التاريخ الطويل سقطت دول تحكم باسم الإسلام وقامت دول تحمل الإسلام واستوعب الإسلام الجميع. وفي كل مرة كان الإسلام محمولاً حق الحمل كان أصحابه هم الغالبين وحضارته أرقى الحضارات وما ذلّ المسلمون إلا من تقصيرهم وتفريطهم وجهلهم بالإسلام[1].

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

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

(١) الرسول عليْه الصلاة والسَّلام - القيادة السياسية العليا، سعيد حوى، دار السلام - ص١٤٣.

الذي بناه رسول الله ﷺ له خلال ثلاثة وعشرين عاماً كان من القوة بحيث يحمل كل العصور ويسع كل العصور. انية السير عبر العصور: أن 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، وكل 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 بالتالي أن الدين دين الله وأن محمداً عبده ورسوله[1].

ومن السمات الإبداعية للنبي محمد ﷺ:

أولاً: فتح باب الحوار:

قال ابن إسحاق: وحدثني أبي إسحاق بن يسار، قال: كان ركانة بن يزيد بن هشام ابن عبد المطلب بن عبد مناف اشد قريش، فخلا يوماً برسول الله ﷺ في بعض شعاب مكة، فقال له رسول الله ﷺ: «يا ركانة، ألا تتقي الله وتقبل ما أدعوك إليه»؟ قال: إني لو ألم أن الذي تقول حق لأتبعتك، فقال: له رسول الله ﷺ: «أفرأيت إن صرعتك، أتعلم أن ما أقول حق»؟ قال: نعم، قال: «فقم حتى أصارعك». قال: فقام إليه ركانة يصارعه، فلما بطش به رسول الله ﷺ أضجعه، وهو لا يملك من نفسه شيئاً، ثم قال: عد يا محمد، فعاد فصرعه، فقال: يا محمد والله أن هذا للعجب أتصرعني؟ فقال رسول الله ﷺ: «وأعجب من ذلك إن شئت أن أريكه أن أتقيت الله وأتبعت أمري»، قال ما هو؟ قال: «أدعو لك هذه الشجرة التي ترى فتأتيني»، قال: ادعها فدعاها، فأقبلت حتى وقفت بين يدي رسول الله ﷺ قال: فقال لها ارجعي إلي مكانك قال: فرجعت»[2].

---

(١) الرسول عليْه الصلاة والسَّلام- القيادة السياسية العليا، سعيد حوى، دار السلام- ص١٥٠-١٥٢ بتصرف.

(٢) البداية والنهاية- الجزء الثالث- قصة مصارعة ركانة ص ٢٥٥- وكيف أراه ﷺ الشجرة التي دعاها فأقبلت- أخرجه البخاري في التاريخ الكبير (١/١/٨٢/٢٢١) وأبو داوود (٤٠٧٨). انظر m. wikisource. org.

ثانياً: القيادة بالحب:

في غزوة بدر كان النبي صلى الله عليه وسلم يعدل صفوف أصحابه وفي يده قدح يعدل به القوم، فمر بسواد بن غزية حليف بني عدي بن النجار، وهو مستتل -متقدم- من الصف، فطعن في بطنه بالقدح وقال: استو يا سواد، فقال: أوجعتني يا رسول الله وقد بعثك الله بالحق والعدل، قال: فأقدني، فكشف رسول الله ﷺ عن بطنه، وقال: استقد، قال: فاعتنقه فقبَّل بطنه، فقال: ما حملك على هذا يا سواد؟ قال: يا رسول الله حضر ما ترى فأردت أن يكون آخر العهد بك أن يمسَّ جلدي جلدك. فدعا له رسول الله ﷺ بخير(١).

ثالثاً: المشاركة العملية:

عتاد بعض القادة أن يكون دورهم قاصراً على إعطاء الأوامر ومراقبة التنفيذ، وهو مسلك مخالف لمنهج القائد الأول ﷺ، الذي كان يعيش مع أصحابه ويشاركهم أعمالهم وهمومهم.

أ- فشاركهم في بناء المسجد: فقد شارك ﷺ أصحابه في بناء المسجد؛ عن أنس بن مالك ﷺ قال قدم النبي ﷺ المدينة فنزل أعلى المدينة في حي يقال لهم بنو عمرو بن عوف، فأقام النبي ﷺ فيهم أربع عشرة ليلة وجعلوا ينقلون الصخر وهم يرتجزون والنبي ﷺ معهم وهو يقول: «اللهم لا خير إلا خير الآخرة فاغفر للأنصار والمهاجرة»(٢).

ب- وشاركهم ﷺ في حفر الخندق: فعن سهل بن سعد الساعدي ﷺ قال: كنا مع رسول الله ﷺ في الخندق وهو يحفر ونحن ننقل التراب ويمر بنا فقال: «اللهم لا عيش إلا عيش الآخرة فاغفر للأنصار والمهاجرة» [رواه البخاري (٦٤١٤)].

ج- وشاركهم ﷺ في الجهاد: قال عن نفسه ﷺ: «ولولا أن أشق على أمتي ما قعدت خلف سرية»(٣).

---

(١) طريقه أبو نعيم في معرفة الصحابة (ق١/٣٠٣) وابن الأثير في أسد الغابة في معرفة الصحابة (٢/ ٣٣٢) أخرجه ابن اسحق في السيرة (٢/٢٦٦ سيرة ابن هشام) ومن طريقه.

(٢) أخرجه أحمد (٣/١٢٩)- وأخرجه البخاري (٣٧٩٥ و٣٧٩٦) ومسلم (٥/١٨٨).

(٣) فضل الجهاد والخروج في سبيل الله رقم الحديث (١٨٧٦) صحيح مسلم - كتاب الأمارة.

وهي مشاركة لا تلغي دورهم وتحولهم إلى مجرد آلات صماء، بل هي تدفع للتوازن بين هذا وبين تعويدهم على العمل والمشاركة.

إن مجرد إصدار الأوامر والتوجيه أمر يجيده الجميع، لكن الدخول مع الناس في الميدان ومشاركتهم يرفع قيمة القائد لديهم ويعلي شأنه ويشعرون أنه واحد منهم، وذلك أيضاً يدفعهم لمزيد من البذل والهمة والحماس، عكس أولئك الذين يدعون للعمل والقائد بعيد عنهم، وقد عبَّر عن هذا المعنى ذاك الحداء الذي كان يردده أصحاب النبي ﷺ:

لـــئن قعـــدنا والـــنبي يعمـــل لـــذاك منـــا العمـــل المـــضلل

ثم إنه يشيع روح الود والإخاء، ويسهم في بناء علاقة إنسانية وطيدة بين القائد ومن يعملون معه.

رابعاً - الثبات علي الحق:

لما عاتبت قريش أبا طالب في شأن الرسول ﷺ، ووصل الأمر إلى المفاصلة في ذلك بهلاك أحد الطرفين، عظم الأمر على أبي طالب وكلم النبي ﷺ في ترك دعوته، فأجابه الرسول ﷺ قائلاً: «يا عم، والله لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر حتى يظهره الله أو أهلك فيه ما تركته[1]». سلسلة الأحاديث الصحيحة ١٢٢٤.

خامساً - الرشد والعقلانية في التعامل مع الأزمات:

من مواقف النبي ﷺالقيادية الرائعة الرشيدة: انه حصلت فتنة بين رجل من الأنصار وأجير لعمر بن الخطاب، وذلك في غزوة بني المصطلق، فاستنصر الأنصاري بالأنصار، وأستنصر الأجير بالمهاجرين وكادت تقع حرب ضروس أراد أن يشعلها ابن أبي بن سلول رأس المنافقين، فقام وقد استغل الموقف وعنده زيد بن أرقم غلام بالغ يقول أو قد فعلوها؟ قد كاثرونا ونافرونا في بلادنا ما مثلنا معهم إلا كما قال الأول "سمِّنك يأكلك" والله لئن رجعنا إلي المدينة ليخرجن الأعز منها الأذل فنقل ابن الأرقم مقالة ابن أبي ابن سلول لرسول الله ﷺ فقال عمر: مر به يا رسول الله من يقتله، فقال السيد الحكيم"

(١) في الكبير وأبو يعلى في مسنده. رواه البخاري في التاريخ والطبراني.

فكيف يا عمر إذا تحدث الناس أن محمداً يقتل أصحابه" ولكنه اكتفى بأن أمر بالرحيل، فرحل الرسول بالجيش في وقت لم يكن يرحل فيه وسار بهم يومهم ذلك حتى أمسى وليلهم حتى أصبح، وسار يومهم التالي حتى آذتهم الشمس وأعياهم الجهد ونال منهم التعب ثم نزل بالناس فلم يلبثوا أن وجدوا مس الأرض حتى وقعوا نياماً[1].

سادساً - حسن المخالطة والمعايشة مع المرؤوسين:

(روى البخاري في صحيحه عن أنس ﷺ قال: " إن كان النبي ﷺ ليخالطنا حتى يقول لأخ لي صغير: يا أبي عمير.. ما فعل النغير»؟[2].

سابعاً: إحياء روح الأمل عند المرؤوسين:

فعندما ضاقت الأمور واشتد الأذى جاء خباب بن الأرت ينادي المصطفى ﷺ قائلاً: «ألا تدعو لنا؟ ألا تستنصر لنا؟» فذكّره الرسول الكريم ﷺ بمن كان قبلهم ممن عذبوا عذاباً شديداً إذ قال له: «كان الرجل فيمن قبلكم يحفر له في الأرض فيجعل فيه، فيجاء بالمنشار فيوضع على رأسه فيشق باثنتين، وما يصده ذلك عن دينه، ويمشط بأمشاط الحديد ما دون لحمه من عظم أو عصب، وما يصده ذلك عن دينه، والله ليتمن هذا الأمر حتى يسير الراكب من صنعاء إلى حضرموت لا يخاف إلا الله أو الذئب على غنمه ولكنكم تستعجلون» (البخاري٣٦١٢).

ثامناً: المعرفة الدقيقة بقدرات المرؤوسين:

إن من أسرار العظمة والإبداع التي تمتع بها رسول الله ﷺ معرفته بقدرات مرؤوسيه الدقيقة فقد ثبت عنه ﷺ أنه قال: «أرأف أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم في دين الله عمر، وأصدقهم حياءً عثمان، وأقضاهم علي، وأفرضهم زيد بن ثابت، وأقرؤهم أبي، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، ألا وإن لكل أمة أميناً وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح» (سلسلة الأحاديث الصحيحة ١٢٢٤).

---

(١) انظر نور اليقين ص ١٤٥-١٤٦ / وانظر تهذيب سيرة ابن هشام الجزء القاني ص١٦-١٧ في فتنة الأنصاري وأجير عمر بن الخطاب- صحيح البخاري ص١١٨٧.

(٢) صحيح البخاري- كتاب الأدب (٥٧٧٨).

تاسعاً: معرفة مكامن التفوق وحسن توظيفها:

وكان الرسول ﷺ يعرف مكامن التفوق لدى صحابته ويوظفها التوظيف الحسن كل حسب قدراته وطاقاته. كما حصل مع حسَّان بن ثابت: «اللهم أيّده بروح القدس» (البخاري ٦١٥٢). سيرة ابن هشام الجزء الثاني ص ٦٤.

وقال عمرو بن العاص: "ما عدل بي رسول الله ﷺ وبخالد بن الوليد أحداً من أصحابه في حربه منذ أسلمنا" سيرة ابن هشام الجزء الثالث ص١٦٨[١].

عاشراً: تربية وإعداد قادة المستقبل:

ولقد كان ﷺ قائداً مبدعاً. فها هو يهتم بإعداد قادة المستقبل وهو أمر عادة لا يقوم به إلا القليل النادر من القادة إن لم نقل ينعدم ذلك في أغلب الأوقات، (كما أمر أبا بكر بالصلاة بالناس حين مرضه ﷺ وأصر على ذلك)[٢]. (وكما أمره على موسم الحج في العام التاسع[٣].

أحد عشر: تطييب القلوب:

وقد كان رسولُ الله يفعلُ هذا ويحرص عليه، فإنه عليه الصلاة والسلام ما أن يلاحظ تذمُّراً أو عدم رضىً من شعبه لموقف من المواقف أو تصرف من التصرفات حتى يسرع لبيانه وتطييب قلوب الشعب.

انظر تصرفه يوم دخل سعد بن عبادة -في الجعرانة- على رسول الله فقال: يا رسول الله إن هذا الحيّ من الأنصار قد وجدوا عليك في أنفسهم لما صنعت في هذا الفيء الذي أصبت، قسمت في قومك -يريد أهل مكة- وأعطيت عطايا عظاماً في قبائل العرب، و لم يكُ في هذا الحيّ من الأنصار منها شيئاً، قال: فأين أنت من ذلك يا سعد؟

---

(١) انظر البداية والنهاية- الجزء الرابع- حياة الصحابة (٨٨/٢).

(٢) نور اليقين ص٢٥٠ - وأمره على موسم الحج نور اليقين ص٢٣٣.

(٣) ملامح نبوية في القيادة الإبداعية- منتديات السبورة- مجلة المعلم- د. سلطان بخاري. مكة المكرمة- مجلة المعرفة- العدد ١٥٩ عن الموقع www.http://almualem.net.

قال: يا رسول الله، ما أنا إلاّ من قومي، قال: فاجمع لي قومك في هذه الحظيرة... فأتاهم رسول الله فحمد الله وأثنى عليه بما هو أهله ثم قال: «يا معشر الأنصار، ما قالةً بلغتني عنكم، وجدةً وجدتموها عليّ في أنفسكم، ألم آتكم ضُلاّلاً فهداكُم اللهُ، وعالةً فأغناكُم اللهُ، وأعداءً فألّف بين قلوبكم؟». قالوا: بلى يا رسول الله، واللهُ ورسولُه أمنّ وأفضل. قال: «ألا تجيبوني يا معشر الأنصار»؟ قالوا: بماذا نجيبُك يا رسول الله، لله ولرسوله المنُّ والفضلُ. قال: «أما والله لو شئتم لقلتم، فلصدقتُم ولصدّقتم: أتيناك مكذّباً فصدَّقناك، ومخذولاً فنصرناك، وطريداً فآويناك، وعائلاً فآسيناك. أوجدتم يا معشر الأنصار في أنفسكم على لعاعة من الدنيا تألّفتُ بها قوماً ليُسلموا، ووكلتُكُم إلى إسلامكم؟ ألا ترضونَ يا معشر الأنصار أن يذهبَ الناسُ بالشاة والبعير، وترجعوا برسول الله إلى رحالكم، فوالذي نفسُ محمدٍ بيده لولا الهجرةُ لكنت امرءاً من الأنصار، ولو سلك النّاس شعباً وسلكت الأنصار شعباً لسلكت شعب الأنصار، اللهم ارحمِ الأنصار وأبناء الأنصار، وأبناء أبناء الأنصار» [البخاري، ٤٣٣٠[(١)]].

اثني عشر: التأكيد على الاستقرار الداخلي:

كلّ دولةٍ لا يتهيأ لها الأمنُ والاستقرارُ الداخلي تبقى في اضطراب دائم يمنعها من بناء ذاتها، ويُضعفها عن الوقوف في وجه عدوّها. ولذلك كان رسول الله صلوات الله عليه حريصاً على هذا الاستقرار الداخلي في دولة الإسلام، وقد توجّه رسولُ الله إلى إيجاد هذا الاستقرار في المدينة المنورة بعد أن وطئتها قدماه، فعقد فيها معاهدةً مع اليهود تضمنُ هذا الاستقرارَ، لأن اليهود يمكن أن يكونوا مصدر إزعاجٍ للدولة، وقد جاء في هذه المعاهدة: "أن اليهود أمةٌ مع المؤمنين، لليهود دينُهم، وللمسلمين دينُهم، مواليهم وأنفسهم، إلاّ من ظلم وأثم، فإنه لا يوتغ - أي: يهلك- إلاّ نفسه وأهله[(٢)] . ومن خلال هذا تفرغ النبي ﷺ إلى تدعيم أركان الدولة الحديثة العهد بالحياة محيداً شعب الفتنة والغدر.

---

(١) انظر ابن هشام ٢/٤٩٩-٥٠٠/ انظر الرحيق المختوم ص٤٠٧ .

(٢) انظر ابن هشام (١/٥٠٣- ٥٠٤)- الرحيق المختوم ١٨١.

ثلاثة عشر: معرفة خصائص ومزايا القيادات المنافسة:

كان رسول الله حريصاً على معرفة خصائص ومزايا الشخصيات القيادية المنافسة، وكان هذا يساعدهُ كثيراً في اختيار التصرف الأمثل تجاه كل شخصية من خذه الشخصيات. ففي صلح الحديبية قدم علي رسول الله موفد من قريش "مكرز بن حفص"، فلما رآه رسول الله عليه الصلاة والتسليم مقبلا قال: هذا رجل غادر، ثم أقبل عليه "الحُليس بن عَلقمة" فلما رآه رسول الله مقبلا قال: إن هذا من قوم يتألّهون - أي يعظمون لله - ثم أقبل عليه "سهيل بن عمرو" فلما رآه الرسول مقبلاً قال: قد أراد القوم الصُّلح حين بعثوا هذا الرجل[1]:

مصادر ومراجع البحث:

- http://www.almalem.net/mag/a١٠٣٧.html

- ليلى حسن عبد الله قرشي، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، ١٤٢٤/١٤٢٥هـ. - سيرة ابن هشام، المكتبة التوفيقية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، د.ت، الجزء١-٤. - صحيح البخاري، أبو عبد الله محمد بن إسماعيل البخاري، اعتنى به أبو صهيب الكرمي، بيت الأفكار الدولية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٤١٩هـ. - تهذيب سيرة ابن هشام - عبد السلام هارون ج٢. -صور من حياة الرسول - أمين دويدار - دار المعارف ط٤ - نور اليقين في سيرة سيد المرسلين- الشيخ محمد الخضري بك - تحقيق عبد الله الفقير، ط١ - ١٣٩٨هـ-١٩٦٩م - نسخة منقحة - ط٢ - دار الإيمان - دمشق سورية - الرحيق المختوم - بحث في السيرة النبوية - الشيخ صفي الدين المباركفوري- مؤسسة الرسالة ناشرون - الطبعة الأولى - ١٤٢٦هـ -٢٠٠٥م.

(١) د. سلطان سعيد مقصود بخاري - مكة المكرمة- مجلة المعرفة- العدد ١٥٩ ملامح نبوية في القيادة الإبداعية - انظر تهذيب سيرة ابن هشام ج٢ - ص٢٩- نور اليقين ٢٧٢- ٢٧٣.

المبحث الخامس- منهج القيادة النبوية[1]

سيرة رسول الله ﷺ حياة رحبة من الفضائل والمكارم، وعالم واسع من الدروس والعبر التي لا تستغني عنها البشرية في كل عصر وجيل، ومن تلك الأبعاد منهجيته في القيادة.

لرسول الله ﷺ منهجية عظيمة في القيادة، يحتاجها كل قائد في أي موقع من مواقع القيادة. فالأب قائد في الأسرة، ورب العمل يقود الموظفين، وكذلك الزعيم في جماعة، والحاكم في شعب، كل هؤلاء وغيرهم ينبغي أن يستفيدوا من سيرة رسول الله ﷺ في القيادة. فكيف كان يمارس ﷺ القيادة في أمته ومجتمعه؟

كل قائد في أي موقع يريد ممن حوله الطاعة، والانسجام والتآلف معه، ولكن كيف يكون ذلك؟ هناك منهجان بارزان وهما منهج الفرض، ومنهج الإقناع والجذب.

إذا أخذنا الأب مثلاً كقائد في أسرته، فإنه يريد من أفراد أسرته أن يطيعوه، وأن يكونوا في سيرهم كما يرغب ويراه صالحاً. ولكن كيف يحقق الأب هذا الأمر في أسرته؟

إما أن يختار منهج الفرض باعتباره في موقع القوة فيفرض طاعته والالتزام بمنهجه، أو أن يتخذ منهج الجذب والإقناع ويكون قادراً على تحفيزهم وحثهم على ما يريد، وهكذا الحال في كل مجال من مجالات القيادة.

منهج اللين والجذب في القيادة النبوية:

وهو النهج الرباني الصحيح فكيف تعامل رسول الله ﷺ مع المعارضين؟ قال الله تعالى: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ [آل عمران آية ١٥٩]. وباستقراء تاريخ رسول الله ﷺ يتضح جلياً أنه اختار النهج الآخر، وهو نهج الجذب والإقناع، نهج اللطف واللين، وذلك بتوجيه من الله تعالى، لكي يعطي الدرس لكل قائد وخاصة من يكون في موقع قيادة الأمة، وموقع الحكم والسلطة،

---

(١) مكتب الشيخ حسن الصفار - تحرير: أديب أبو المكارم منهج القيادة النبوية:
http://www.Saffar.org

عليه أن لا يعتمد على القدرة والقوة في ممارسة سلطته، بمقدار ما يعتمد على الجذب والترغيب: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ﴾ كان رسول الله ﷺ ليّناً في تعامله، فكانت له محبة عند الناس وهيمنة على نفوسهم، ﴿وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ﴾ حينما يكون القائد فظاً أي خشن الكلام، وقاس في عباراته وألفاظه، أو غليظ القلب يعني شديد القسوة في تعامله، فإن ذلك ينفّر الناس منه. كان رسول الله ﷺ يواجه أعداءً خارج دائرة الإسلام كاليهود والمشركين، وهناك أعداء داخل دائرة الإسلام، كانوا يسيئون التعامل مع النبي ﷺ ويسعون للإضرار بمصالح الإسلام والأمة وهم المنافقون الذين تحدث عنهم القرآن الكريم في كثير من آياته، وفيه سورة كاملة باسمهم وهي سورة (المنافقون)[1].

فكيف تعامل ﷺ مع هؤلاء وهم على باطل؟

لقد أذن الله تعالى لنبيه أن يتعامل مع المنافقين تعاملاً قاسياً حتى يردعهم ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّبِىُّ جَٰهِدِ ٱلْكُفَّارَ وَٱلْمُنَٰفِقِينَ وَٱغْلُظْ عَلَيْهِمْ ۚ وَمَأْوَىٰهُمْ جَهَنَّمُ ۖ وَبِئْسَ ٱلْمَصِيرُ ﴾ [التحريم آية ٩] جاءت هذه الآية مرتين بنفس النص في سورتي التوبة والتحريم، ولكن الأمر في الآية لم يكن إلزامياً، فالأمر بيد رسول الله، ﷺ فاختار ﷺ أن يتعامل معهم باللين لا بالخشونة والقسوة بالرغم من كثير مما كان يعاني منهم، فلم يرو لنا التاريخ حادثة واحدة أن رسول الله ﷺ قتل أحدهم، أو سجنه، أو عذبه، أو طرده، بل كان لهم مجال المشاركة في صلاة الجماعة مع المسلمين، وفي الحروب والغزوات، ويأخذون نصيبهم من غنائم الحرب، ولكن لماذا؟ لأن رسول الله ﷺ كان يدرك أن منهج الجذب واللين والعطف هو المنهج الصحيح، وهو المنهج الرباني الرحيم.

---

(١) المنافقون أناس يعيشون مع المسلمين ظاهرهم الانتماء إلى الدين الإسلامي، والولاء لرسول الله ﷺ، ولكنا باطنهم المعادة للإسلام وللنبي ﷺ، وما كانوا قلة، كان منهم من هو سطحي في نفاقه وهم من أهل البادية، ومنهم من تمرن وتمرس على النفاق وهم من سكان المدينة. يقول تعالى: ﴿ وَمِمَّنْ حَوْلَكُم مِّنَ ٱلْأَعْرَابِ مُنَٰفِقُونَ ۖ وَمِنْ أَهْلِ ٱلْمَدِينَةِ ۖ مَرَدُوا۟ عَلَى ٱلنِّفَاقِ ﴾ [التوبة آية ١٠١].

أولاً: من أجل الحفاظ على وحدة المجتمع وعلى وحدة الأمة:

فحينما يستخدم القمع والقوة ضد أحد في المجتمع فان ذلك يوسع الشق بين الناس في المجتمع وهناك من سيتعاطف مع هذا المقموع سواء كان على حق أو على باطل. وقد أشار رسول الله ﷺ إلى هذا الجانب حينما اقترح عليه عمر بن الخطاب قتل أحد المنافقين، وذلك عندما عاد المسلمون من غزوة بني المصطلق وبسبب خلاف بين مهاجري وأنصاري صار عبد الله بن أبي يؤلب على رسول الله ﷺ وتحدى أن يخرجه من المدينة: ﴿لَئِن رَّجَعْنَآ إِلَى ٱلْمَدِينَةِ لَيُخْرِجَنَّ ٱلْأَعَزُّ مِنْهَا ٱلْأَذَلَّ﴾ [المنفقون ٨] ساد الغضب المسلمين وجاء عمر يقول لرسول الله ﷺ: دعني اضرب عنق هذا المنافق. ولكن رسول الله ﷺ فض، فقال عمر: إن كرهت أن يقتله مهاجري فأمر أنصارياً أن يقتله. فقال رسول الله ﷺ «إذاً ترعد له أنوف كثيرة بيثرب». هذا الرجل وإن كان على باطل لكن هناك من سيتعاطف معه، وهناك من سيدافع عنه، وقد تحدث القرآن الكريم عن وجود بعض المسلمين ممن لم يفهموا حقيقة المنافقين ﴿فَمَا لَكُمْ فِى ٱلْمُنَٰفِقِينَ فِئَتَيْنِ﴾ [النساء آية ٨٨] فلو استخدم العنف مع المعارضين لحصلت انشقاقات في المجتمع الإسلامي الوليد[1].

ثانياً: لحفظ سمعة الإسلام والدعوة:

وذلك يتبين من قول رسول الله ﷺ لبعض الصحابة حينما أشاروا عليه بقتل أحد المنافقين قال ﷺ: «دعه لا يتحدث الناس أن محمداً يقتل أصحابه»[2]. لو استخدم رسول الله العنف لعمق الخلاف بين المسلمين، وأعطى فرصة للكفار، ومن ناحية أخرى يعطي صورة مشوهة عن الإسلام. ولذا اختار طريق الاستيعاب والسماحة استجابة لله تعالى: ﴿فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ﴾ [آل عمران آية ١٥٩]. إنه درس عظيم ومنهج حكيم، يحتاج إليه الأب في عائلته، والزعيم في جماعته، والحاكم في شعبه. وما نسمعه الآن على المستوى العالمي من رفض لاستخدام العنف والقوة مع الناس إنما يؤكد سلامة وصحة هذا المنهج الذي سلكه رسول الله ﷺ.

---

(١) انظر نور اليقين- طبعة ثانية منقحة- ص١٤٦- ١٤٧.

(٢) المرجع السابق ص ١٤٦.

المبحث السادس- تعلم مهارات القيادة من الرسول ﷺ[1]

الإدارة.. هي فن قيادة الآخرين، فالإنسان يتشكل من مجموعة من العواطف والمشاعر، لذا فهو بحاجة إلى مرونة كاملة في التعامل معه، لذا فالواجب على الإدارة أن تكون مرنة، وعلى المدير الناجح أن يلاحظ ذلك جيداً.. ولنا في حياة الرسول ﷺ الأسوة الحسنة في كل نواحي الحياة على وجه الخصوص في قيادة الآخرين على الأسس السليمة التي رسخها الإسلام، وفي الرفق والتعاون حيث يقول الله - عز وجل- في كتابه الكريم: ﴿وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡإِثۡمِ وَٱلۡعُدۡوَٰنِۚ﴾ [المائدة الآية ٢].

ولقد رسخ الرسول الكريم ﷺ أسس ومبادئ الإدارة وفن قيادة الآخرين من خلال مواقفه مع أصحابه، فكل موقف كان يرسخ مبدأً جديداً في كيفية إنجاز الأعمال بنجاح وتميز دون إهدار حقوق الغير، ودون التقليل من المهام الموكولة للآخرين، بل يصبح تقسيم العمل والتعاون والاستماع للآخرين من الصفات التي ينبغي أن نتحلى بها في تعاملنا نحن في أعمالنا.

وقد كان لرسول الله ﷺ أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة، وبذلك فنجده ﷺ قد وضع هذه الأسس قبل أن نكتب فيها بأربعة عشر قرناً فمن أولى هذه المبادئ:

١ - مهارة تحفيز وتشجيع فريق العمل[2]:

يصف الواقدي تحركات الرسول ﷺ بجيشه نحو حُنين حيث ينقل قول رسول الله ﷺ لأصحابه: «ألا فارس يحرسنا الليلة؟» إذ أقبل أنيس بن أبي مرثد الغنوي على فرسه فقال: أنا ذا يا رسول الله، فقال ﷺ: «انطلق حتى تقف على جبل كذا وكذا فلا تنزلن إلا مصلياً أو قاضي حاجة، ولا تغرن من خلفك».

---

(١) تعلم مهارات القيادة من الرسول ﷺ http://www. nmisr.com.

(٢) انظر الرسول المدير- صور من الإدارة النبوية للنبي محمد ﷺ كما ذكر محمد أحمد عبد الجواد في كتابه (أسرار التميز الإداري والمهاري في حياة الرسول ﷺ).

قال: فبتنا حتى أضاء الفجر وحضرنا الصلاة فخرج علينا رسول الله ﷺ فقال: «أأحسستم فارسكم الليلة»؟[1].

قلنا لا والله، فأقيمت الصلاة فصلى بنا، فلما سلّم رأيت رسول الله ﷺ ينظر خلال الشجر، فقال: «أبشروا جاء فارسكم» وعندئذ جاء (أي الفارس) وقال: يا رسول الله إني وقفت على الجبل كما أمرتني فلم أنزل عن فرسي إلا مصلياً أو قاضي حاجة حتى أصبحت، فلم أحس أحداً قال رسول الله ﷺ: «انطلق فانزل عن فرسك وأقبل علينا، فقال: ما عليه أن يعمل بعد هذا عملاً[2]».

كان من منهج النبي ﷺ في الأداء أنه كان دائما ما يعمد إلى التخيير وبث روح المنافسة بين فريق عمله.. «ألا فارس يحرسنا الليلة؟».

كما أنه استقبل حديث "أنيس" وهو يتحدث عن دوره وإجادته في تنفيذه بنفس طيبة" قال: يا رسول الله إني وقفت على الجبل كما أمرتني فلم أنزل عن فرسي إلا مصلياً أو قاضي حاجة حتى أصبحت فلم أحس أحداً[3].

فلم يتهمه النبي ﷺ وهو يعرض موقفه بنقص في إخلاصه لاسيما وأنه يدلي بهذا الحديث أمام جمع من صحابته - رضوان الله عليهم -، ثم يبادر النبي بتشجيعه وتحفيزه: «ما عليه أن يعمل بعد هذا عملاً».

وفي هذا الثناء والتشجيع والإشادة بالموقف.. ما يدعو كل مشرف أو مدير إلى استنفاذ طاقة فريقه وتفانيهم في العمل، كما أن الرسول أتقن فن التحفيز والتشجيع من خلال الأوصاف المتميزة على صحابته، فأبو بكر الصديق وعمر الفاروق رضي الله عنهما كما ذكر محمد أحمد عبد الجواد في كتابه "أسرار التميز الإداري والمهـــاري في حياة الرسول".

---

(١) انظر صحيح السنة النبوية- الأحاديث الصحيحة في فضل الحراسة في سبيل الله رقم الحديث ١١٧ / Hadith. Islam beacon. Com.

(٢) أي عملت عملاً يوجب الجنة (عون المعبود ج٥/ ص٣٩٤)- أي لا ضرر ولا جناح عليك في ترك العمل بعد هذه الحراسة لأنها تكفيك لدخول الجنة- انظر الصحيحة ٣٧٣ وفقه السيرة ص٣٨٨ والإرواء ٣٧١ .Hadith. Islam beacon- com .

(٣) انظر صحابة رسول الله- أنس ابن أبي مرثد البغوي www. Sahaba. ras٠٠١٠na.

٢ - مهارة بناء العلاقات مع الآخرين:

والتعامل مع الناس إذا كانت الإدارة الناجحة في حقيقتها.. هي فن إدارة الآخرين لتحقيق هدف معين؛ فإن مناط نجاحها هو التعامل الأمثل مع هؤلاء البشر الذين يراد بهم تحقيق هذا الهدف. ومن ثم تصبح من المسلمات لكل من يتولى مهمة الإدارة أو يتصدى لقيادة الآخرين أن يجيد هذا الفن، حيث إنه سيواجه أصنافاً من البشر تختلف عن بعضها في الأمزجة والميول والمشارب والاتجاهات، وإذا تأملنا هذه الصفة في سيد الأنبياء ﷺ وجدناها جلية واضحة..

يقول الإمام البخاري - رحمه الله- : فدخل رسول الله ﷺ على خديجة رضي الله عنها فقال: «زملوني.. زملوني» فزملوه حتى ذهب عنه الروع، فقال لخديجة وأخبرها الخبر: «لقد خشيت على نفسي»، فقالت خديجة: "كلا والله لا يخزيك الله أبداً.. إنك لتصل الرحم، وتحمل الكلّ، وتكسب المعدوم، وتقرى الضيف، وتعين على نوائب الحق.."[1].

لننظر في هذه الصفات ولنتأمل فيما قالته السيدة خديجة رضي الله عنها عن رسول الله، ولكي ندرك أكثر هذه المهارة ونتعامل بها؛ فإن هنا بعض المنطلقات التي ينبغي الإيمان بها حتى تكون حركتنا في هذا المجال راشدة ومهدفة:

* في بناء العلاقات لابد من معاملة كل فرد على أنه مهم - وهو بالفعل كذلك- فلا يوجد إنسان بلا قيمة، وأنت لا تعرف من ستحتاج إليه غداً، كما أن العالم صغير حقيقة لا مجازاً، وستدهش عندما تكتشف أن كثيرين ممن تعرفهم سيتقلدون مناصب مهمة لم تكن تتوقعها.

* في مجال التعامل مع الآخرين ينبغي أن ننتبه إلى أن أنهم ليسوا نمطاً واحداً، وفي نفس الوقت مطلوب منا أن نتعامل معهم جميعاً، ومن ثم كان علينا أن نعرف الجهد في تنمية مهارات التعامل معهم بأنماطهم المختلفة، وليس الحكم عليهم وتقييمهم؛ لأننا لن نعدم أن نجد بعض نقاط التميز حتى في الشخصيات التي نختلف معها.

---

(١) صحيح البخاري- كتاب بدء الوحي- الجزء الأول- ص٢٥٦١ - حديث٦٥٨١/ وانظر نور اليقين ص٣٠ والرحيق المختوم ص٥٨.

وفي حديث السيدة خديجة جعلت من صفات الرسول شخصية مجمعة؛ فهو يحمل الكلّ، ويكسب المعدوم، وفي هاتين الصفتين إشارة إلى ما ينبغي أن يتمتع به من يدير الآخرين تجاههم من عاطفة جياشة تجعله يسعى إلى خدمتهم والسهر على راحتهم والمسارعة في بذل الخير لهم، وهو ﷺ يقري الضيف؛ لذا لابد للمدير الناجح أن يكون دائما كريماً وجواداً يحسن استقبال ضيفه.

٣ - مهارة التفويض الفعال(١):

وتوزيع المسؤوليات: إن الأكتاف القوية لا تنمو إلا بالتدريب، والمساعدون الأكفاء لا يولدون من فراغ والمؤسسات القوية هي التي تحسن إدارة عملية تفويض المسؤوليات والاختصاصات، ولا تعتمد على مستوى إداري واحد تحسن إعداده فحسب؛ وإنما تبني كل منطلقاتها وحركتها على إدارة عملية التفويض، حتى لا يمر في أية مرحلة من مراحله بمنعطفات أو بمشكلات تنبع من عدم وجود المستوى المؤهل لتناول القيادة من سابقه، كما أن نجاح المدير أو المشرف يكمن في إدراكه لهذا الأمر في مؤسسته أو إدارته.

ولقد أدرك الرسول ﷺ أهمية هذا الأمر، ومن ثم: أوجد النبي ﷺ لكل طاقة ما يناسبها من عمل، ووزع المسؤوليات، وفرض المهام ومنح أجزاء متساوية من المسؤولية والسلطة لأصحابه ﷺ؛ ففي عهده ﷺ تولى علي بن أبي طالب وعثمان بن عفان كتابة الوحي، كما كان يقوم بذلك أيضاً أثناء غيابهما أبي بن كعب، وزيد بن ثابت وكان الزبير بن العوام وجيهم بن الصلت يقومان بكتابة أموال الصدقات، وكان حذيفة بن اليمان يعد تقديرات الدخل من النخيل، وكان المغيرة بن شعبة والحسن ابن نمر يكتبان الميزانيات والمعاملات بين الناس.

وفي هذا إشارة إلى أصحاب المسؤوليات في تفويض المهام، وأن يعهد ببعض مهامه إلى أحد معاونيه، ويعطيه سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه المهمة على وجه مرض.

ومما لاشك فيه أن النبي ﷺ، إذا أدى هذه الأدوار ؛ فإنه سيكون أسرع وأفضل، ولكن على المدى القصير وسيتحمل أكثر من طاقته، ويغرق في كثير من التفاصيل

---

(١) تعلم مهارات القيادة من الرسول ﷺ - http: www. misr. com- وانظر الرسول المدير - صور من الإدارة النبوية- حكيم الدين سالم- bloghakimuddinsalim- موقع hikmata. Blogspot. com

الروتينية وتصبح المسؤولية عبئاط ثقيلاً[1].

ومن ثم أدرك الرسول ﷺ أن قدرته على تحقيق النتائج ترتبط ارتباطا وثيقاً بأداء أصحابه، وقد ظهر تفويض السلطة في عهد الخلفاء الراشدين حينما كان سيدنا عمر بن الخطاب يطلق الحرية لعماله في الشؤون الوظيفية ويقيدهم في المسائل العامة، أي يفوضهم بعضا من السلطات ويراقب عملهم في حدود ذلك التفويض، وكان يختبر موظفيه بين الحين والآخر ليتأكد من كفاءتهم وقدرتهم، ويبدو ذلك جلياً في موقفه مع (كعب بن سور الأزدي) حينما كان جالساً عند عمر فجاءته امرأة تشكو زوجها فقال لكعب اقض "اذهب قاضياً على البصرة": فلما قضى قضاءه قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه لكعب[2]: لهذا أعجب إلي من الأول (والله ما رأيك الأول بأعجب من رأيك الآخر، اذهب فانتقاض على أهل البصرة) فرحله بداية وبعثه قاضياً لأهل البصرة.

وهنا لا ينبغي لأي مشرف أن ينظر إلى التفويض على أنه تهرب من المسؤولية؛ لأنه المسؤول في النهاية عن نتائج إدارته، ومن ثم فهو يفوض طريقة العمل ولا يفوض المسؤولية. كما أن التفويض ليس تخلصا من المهام غير الممتعة، بأن يعهد بها المدير إلى أحد مرؤوسيه؛ إنما ينبغي أن ننظر إلى التفويض على أنه إيجاد البدائل القادرة على القيام بالمهام المثلى في المستقبل مستصحبة في أدائها الفعال ما سبق له من تجربة ناضجة في أدائه[3].

(١) انظر الحضارة العربية الإسلامية - شوقي أو خليل- منشورات كلية الدعوة الإسلامية ١٩٨٧ - ط١ - ص١٣٢ -١٣٣.

(٢) الباحث والكاتب حامد الطاهر. https://m.facebook.com- انظر الإصابة في تمييز الصحابة- القسم الثاني من حرف الكاف رقم ٧٤٩٨/ www.alemman.com.

(٣) نجوم مصرية https: //www. nmisr. com/vb/showthread. php?t=٤٢٦٦٦٥.

المبحث السابع: دروس في القيادة مستوحاة من حياة النبي محمد ﷺ[1]

على مر العصور ظل المؤرخون المسلمون وغير المسلمين يؤلفون كتبا عديدة حول الرسول محمد ﷺ كقائد، مع التركيز على صفات شخصيته المهداة بهدي الإله، شخصية خاتم الأنبياء، وهذا حسب المعتقدات الإسلامية. لكن، برزت في القرن الماضي مدرسة حديثة عقلية للفكر الإسلامي تدرس شخصية الرسول محمد ﷺ كقائد ذي هيبة وتأثير كبيرين، وليس فقط كرسول من الله.

من رواد هذه المدرسة السيد سيد أحمد خان وشبلي النعماني في الهند، والشيخ محمد عبده ورشيد رضا في العالم العربي، وسعوا مع غيرهم من العقليين للتقليص من الطبيعة المعجزة لسيرة الرسول ﷺ وتعويض ذلك بالتركيز على الأبعاد العقلية والإنسانية لشخصيته. كما تقوم تأويلاتهم على مجالات الفكر الحديثة، فيتحدثون عن الرسول محمد ﷺ كرجل دولة ورجل أعمال، وكقائد سياسي، ثم كمرشد روحي.

ومن الممكن إدراج كتاب العالم البريطاني المتخصص في مجال التدبير "قيادة محمد" ضمن هذه المدرسة الفكرية مع انه ليس مسلما حديثا. كما أن طرح ادير يختلف عن طرح أغلب كُتاب السيرة المسلمين في بعض الأساليب[2].

أولها أن ادير يركز على سياق المبادئ الأخلاقية المجردة وذلك مع تسليط الضوء على الخصال القيادية. كما أن سرده غني بحوارات الممارسات القبلية والعادات والتقاليد الثقافية التي شكلت المحيط والثقافة التي اشتغل بها النبي محمد ﷺ. وإذا كان هدف

---

(١) الدكتور مقتدر خان: site.udel.edu/muqtedar- ١. ا: دروس في القيادة مستوحاة من حياة النبي محمد ﷺ- الدكتور مقتدر خان- وهو أستاذ مساعد في شعبة العلوم السياسية والعلاقات الدولية الإسلامية في جامعة ديلاور- قام بكتابة العديد من الكتب من بينها (المسلمون الأمريكيون ومنقشة الإسلام المعتدل)- الجغرافيا السياسية للإسلام والغرب (٢٠٠٧) موقعه www.ijthad.org.

(٢) كتاب قيادة محمد ﷺ لجون أدير (by j.hn adair)- دار المنظومة- دراسة نقدية وتخريج لأحاديثه المحقق أ. د. سعيد ابن صالح النقيب- ترجمة رامي نحلاوي- www.Alukah.net.

ادير بيان أن أسلوب القيادة يجب أن يوافق السياق الثقافي الذي يطبق فيه، فقد نجح في ذلك بامتياز. فيسرد واقعة تلو واقعة، موضحا أن فهم الرسول ﷺ للقواعد السلوكية القبلية للجزيرة العربية مكنته من أن يصبح قائداً ملهماً ومسيراً فعالاً.

ثانيهاً أن أسلوب ادایر السردي "إبراهيمي" جداً، فهو يرجع إلى المبادئ الإنجيلية وأقوال الأنبياء بينما يقوم بشرح القرارات التي اتخذها الرسول محمد ﷺ، كما أنه حين يناقش كلمة راع، وكيف أنها مجاز مناسب تماما لفهم القيادة، يستحضر أوجه التشابه بين الأنبياء محمد وموسى وداود (عليهم السلام) والذين كانوا جميعهم رعاة للغنم. وأخيراً فإن ادایر ركز بالخصوص على الرسول محمد ﷺ كقائد، بخلاف الكتاب الآخرين، فهو لا يصب اهتمامه حول تعظيم الإسلام وتعاليمه وهذا مكنه من أن يتفرد بهذا الخوض العميق في أغوار تلك الخصال التي ميزت شخصية الرسول محمد ﷺ وذلك السياق الثقافي الذي ميز زمانه والذي يساعد على توضيح صفاته القيادية.

وقد استعمل ادایر مجازات مثل "لراعي" ونعوت مثل "متواضع" و"شجاع" لوصف تصوره للقائد، فالراعي الجيد يرشد غنمه ويوحدها ويعمل على توفير الراحة لها دون أن يجز صوفها، كما أنه يهتم بكل واحد منها على حدة، وقد رأى ادایر في الرسول محمد ﷺ كل صفات الراعي الجيد، فهو لم يكن فقط يهتم براحة كل فرد من أفراد جماعته، بل كان مصمماً على هدفه لحماية مهمته ككل.

وبأسلوب مشوق يقدم الكتاب عدة درر حول الحكمة التي يجب أن تكون أساساً للقيادة، وكيف يمكن تطويرها وفهمها. كما أنه أيضاً كتاب سلس الأسلوب عن الرسول محمد ﷺ يروي قصة رجل مميز جداً، رجل كان في نفس الوقت قائداً تجارياً وسلطة سياسية وناشطاً جماعياً ومقاولاً اجتماعياً ومصدراً إلهياً ونموذجاً إنسانياً.

ويعتقد ادایر أن على القادة أن يتقدموا الصف وأن يكونوا مثالاً يقتدى، ولذلك عليهم تجنب الغرور ونبذ الإهانة، كما عليهم أن يتصفوا بالصدق وأن يكونوا على استعداد للمشاركة بأي عمل صعب مع الأتباع، بالإضافة إلى ذلك عليهم أن يوفروا الرؤية والتوجيه لضمان نجاح النظام. ولهذا فكل من رغب في قراءة هذا الكتاب للاطلاع على مفهوم القيادة المعقد لن يرجع خائباً.

ومن الواضح أن لادایر وجهات نظر قوية حول ماهية القيادة وكيف يجب أن يتم تطويرها وتوظيفها في شتى مضارب الحياة، فهو يؤمن بفضائل القيادة وقيمها. والنجاح في نظر ادایر عائد للقيادة، فمحمد الرسول ﷺ الذي حول الجزيرة العربية ومعظم العالم من خلال تعاليمه وعبره، لم يكن ليحقق ذلك النجاح دون أن يكون قائداً جيداً. وهذه هي الفكرة المضمنة التي ينطوي عليها محتوى الكتاب.

انطلاقاً من هذه الفكرة المضمنة فقد قام ادایر بسبر أغوار حياة رسول الله محمد ﷺ، وذلك ليسلط الضوء على اللحظات والأحداث التي تتجلى من خلالها صفاته الخارقة كقائد، وفطنته التي مكنته من الاستغلال الصحيح لهذه الخصال. ومن بين هذه الأحداث ما روي حول لقاء الرسول محمد ﷺ بأحد صحابته وذلك في غضون رسمه لتشكيلة جيش المسلمين قبل معركة بدراً لتي كانت فتحاً عسكرياً مبكراً للدين الجديد:

عندما كان رسول الله محمد ﷺ ينظم صفوف المجاهدين ممسكاً قدحاً في يده رأى اعوجاجاً في الصف وذلك لأن الصحابي سواد بن عزيّة كان يقف خارجه، فجاء النبي ﷺ ونغز سواداً فيبطنه وقال: «استو يا سواد»، فقال سواد: أوجعتني يا رسول الله، وقد بعثك الله بالحق والعدل فأقدني من نفسك! فابتسم النبي ﷺ وكشف عن بطنه الشريفة وقال: «اقتص يا سواد». فانكب سواد على بطن النبي يقبلها. يقول: هذا ما أردت وقال: يا رسول الله أظن[1] أن هذا اليوم يوم شهادة فأحببت أن يكون آخر العهد بك أن تمس جلدي جلدك، فدعا له النبي ﷺ بخير. وهذا مثال للجنود الذين لن تخسر معهم معركة[2].

وفي سياق آخر يستعرض ادایر الأحداث التي تصور الحب والتقدير اللذين أمطر

---

(١) أخرجه ابن اسحق في السيرة (٢/٢٦٦ سيرة ابن هشام) ومن طريقه أبو نعيم في معرفة الصحابة (ق١/٣٠٣) وابن الأثير في أسد الغابة في معرفة الصحابة (٢/٣٣٢) ورد سابقاً القيادة بالحب ص٤١١. ١٥ May،٢٠١٢ Comment Muqtedar Khan .

(٢) الدكتور مقتدر خان: دروس في القيادة مستوحاة من حياة النبي محمد ﷺ:
site. udel. edu / muqtedar
Published ٠٥/١٠/٢٠١٠ in Arabic Knowledge@Wharton
Published ٠٥/١٠/٢٠١٠ in Arabic Knowledge@Wharton

بهما الصحابة رسول الله ﷺ ويقال: "يمكن أن يتم تعيينك مشرفاً أو مسيراً، لكنك لن تصبح قائداً إلا إذا صدق تعيينك قلوب وعقول من تقودهم".

وكتاب اداير ليس بدراسة علمية أو منهجية للموضوع، وإنما هو كتاب صغير يشير إلى القرارات النبوية، فعدد صفحاته المائة والسبعة عشر تجعله كتاباً مختصراً يمكن قراءته في رحلة عمل واحدة. وهو كتاب جيد يوصى بقراءته، إلا أنه يلاحظ على الكاتب فشله في الاكتشاف والإشارة إلى أن النبي محمد ﷺ كان يقدر رأي ونصيحة المرأة مهما بلغت جدية القرارات. وتجسد إحدى قصص الرسول ﷺ هذه الصفة:

بعد أن وافق الرسول محمد ﷺعلى شروط صلح الحديبية التي نصتها قريش، غضب الصحابة لأن شروط المعاهدة كانت لصالح العدو، فرفضوا طاعته حين أمرهم بالذبح وإتمام مناسك الحج، فغضب الرسول ﷺ، ودخل على أم سلمة فذكر لها ما لقي من الناس، فقالت: يا رسول الله أتحب ذلك؟ اخرج، ثم لا تكلم أحداً كلمة حتى تنحر بُدْنَكَ، وتدعو حالقك فيحلقك. فقام الرسول ﷺ وخرج فلم يكلم أحداً حتى نحر بدنه، ودعا حالقه فحلقه، فلما رأى الناس ذلك قاموا فنحروا إبلهم[1]، وجعل بعضهم يحلق لبعض. وهكذا اجتنب قيام أية ثورة.

في الوقت الذي يملئ فيه المحيط العام بالمنشورات التي تدعم ما يجعل الناس يخافون من الإسلام وتجعل من رسول الله ﷺ غرضاً للرسومات التي تقلل من شأنه ومن شأن الإيمان بالدين الإسلامي، تأتي هذه الدرة النفيسة التي يدور محورها حول دروس القيادة المستقاة من حياته ﷺ لتريح البال وتهدئ النفس[2].

---

(١) فتح الباري ٥/٢٤٣- ٥٣ - صحيح البخاري- الشروط (٣٨٥٢).

(٢) site. udel. edu / muqtedar الدكتور مقتدر خان: دروس في القيادة مستوحاة من حياة النبي محمد ﷺ الدكتور مقتدر خان: وهو أستاذ مساعد في شعبة العلوم السياسية والعلاقات الدولية الإسلامية في جامعة ديلاور، وهو عضو في معهد الأسلوب والتفاهم الاجتماعي. كما أنه قام بكتابة العديد من الكتب من بينها "المسلمون الأمريكيون: الوصل بين الإيمان والحرية" (٢٠٠٢) و"مناقشة الإسلام المعتدل: الجغرافيا السياسية للإسلام والغرب" (٢٠٠٧). موقعه الإلكتروني www.ijtihad.org.

المبحث الثامن- القيادة النوعية والمدرسة القيادية النبوية[1]

النبي ﷺ والقيادة النوعية- ما هي القيادة النوعية؟ عناصر القيادة النوعية (وتسمّى القيادة التحويلية).

أولاً: التأثير المثالي:

الكاريزما الجاذبية الشخصية التي يتمتع بها القائد. تقوم الكاريزما على صفات خلقية وصفات خُلقية. فالقائد بسلوكه قدوة للأتباع فهو يستحوذ على إعجابهم واحترامهم وثقتهم. وكون القائد مستحوذاً على قلوب أتباعه فهم يسعون إلى الاقتداء به، كما يراه الأتباع متمتعاً بقدرات مميزة وبالعزيمة. يتميز القائد النوعي بالإقدام وحس المخاطرة والثبات والاستقرار في سلوكه وأدائه وعدم التأرجح والتذبذب في أسلوبه القيادي. فالقائد يمكن الاعتماد عليه في القيام بما ينبغي إضافة إلى تمتعه بأكرم الأخلاق وأسمى القيم.

وهذا العنصر لا يخفى في حياة النبي ﷺ، فقد كان يأخذ بالألباب خَلْقاً وخُلُقاً. والجاذبية الشخصية كما يقول علماء القيادة فطرية ومكتسبة، وقد حاز النبي ﷺ السبق في كليهما. ومما يُذكر في هذا المقام قول عبد الله بن سلام لما رأى النبي ﷺ وقد وصل لتوه إلى المدينة مهاجراً. فلما رآه عبد الله بن سلام قال: فلما رأيته. علمت أن وجهه ليس بوجه كذاب[2].

ثانياً: شحذ الهمم:

من خلال خلق رؤية عليا وإذكاء روح التحدي يسعى القائد النوعي إلى شحذ همم من حوله إضافة إلى إحياء روح الفريق الواحد بينهم. هذا الذي يؤدي إلى أن تسود روح التفاؤل والإصرار. يصحب القائد النوعي من حوله في صناعة رؤية مستقبلية

---

(١) راشدون للتطوير القيادي ١٨ أيار ٢٠١٢ المصادر: صحيح مسلم- سيرة ابن إسحاق- القيادة النوعية (التحويلية): باس وريجيو (٢٠٠٦). انظر بحث القيادة التحويلية ص ١٦٨- ١٦٩.

(٢) سير أعلام النبلاء- الصحابة رضوان الله عليهم- محمد ابن أحمد بن عثمان- مؤسسة الرسالة- سنة النشر- ١٤٢٢هـ- ٢٠٠١م- الجزء الثاني- ص٤١٤-٤١٥ library.islamweb.Net أخرجه البخاري (١٩٥/٧ - و١٩٨) - انظر البخاري (٣٦٤٥).

لا تقاوم، ويقوم برفع سقف التوقعات والآمال التي يسعى الأتباع إلى تحقيقها ويثبت التزامه بتحقيق الأهداف والوصول إلى الرؤية المشتركة. قال النبي ﷺ في أُحد: «من يأخذ هذا السيف مني بحقّه» يقول الراوي فهاب الناس، فما كان من أبي دجانة إلا أن أخذه ففلق به هام المشركين[1] وصحّ عن النبي ﷺ أنه كان يحث الصحابة ويشحذ هممهم للإنفاق والتضحية في سبيل الله. ومما يُذكر هنا أن النبي ﷺ بيّن للمسلمين قبيل معركة بدر مكان مقتل كل من قتلى المشركين وكان ذلك قبل المعركة؛ فقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: فطابت نفوسنا.

ثالثاً: التحفيز الذهني:

يشعل القادة النوعيون جذوة الإبداع بين الأتباع من خلال التشكيك في الافتراضات المسبقة، وصياغة أطر ذهنية جديدة للمشاكل الراهنة وابتكار وسائل جديدة في التعامل مع القضايا التقليدية. فالجو العام يشجع على الإبداع كما أن ثقافة الانتقاد العلني للأخطاء والإخفاقات غير موجودة. ويتم فتح باب المشاركة للجميع في محاولة إيجاد الحلول، ويتم التعامل مع الأفكار الجديدة والإبداعية بعين التقدير والتشجيع. يرغّب الأتباع في تجربة وسائل جديدة كما أن أفكارهم لا تتعرض للانتقاد إذا اختلفوا في الرأي مع القائد. وقد ظهر هذا الجانب من المدرسة القيادية النبوية في غزوة الأحزاب، فشاور أصحابه كعادته ﷺ فأشار سلمان الفارسي رضي الله عنه بحفر الخندق ثم أجمع الصحابة على ذلك. تدلّ هذه القصة على أن النبيّ ﷺ كان يحث أصحابه على المبادرة والشجاعة في إظهار الرأي، وكان لذلك أثر كبير في أحداث كثيرة[2].

رابعاً: الاهتمام الفردي:

يراعي القائد النوعي بعناية احتياجات كل من أتباعه من حيث الطموح إلى الإنجاز والتقدم، وذلك عن طريق التدريب والتوجيه والتي من خلالها يتم الارتقاء بهم وبإمكاناتهم. يتم خلق فرص للتعلم وفي جو من التشجيع والمساندة كما يعكس سلوك القائد مراعاته

---

(١) رواه مسلم برقم (٢٤٧٠).

(٢) صور من حياة الرسول ﷺ مرجع سابق ص٤١٩.

للفروق الفردية. وقنوات الاتصال مفتوحة بين القائد وأتباعه، وكثيراً ما يتواجد القائد في مواقع العمل للمتابعة والمساندة. تتميز علاقة القائد بكل من الأتباع بالتفرد والخصوصية ويتمتع القائد النوعي بالمقدرة العالية على حسن الاستماع ويقوم بتفويض الأتباع للقيام بالمهام بهدف مساعدتهم في التقدم والتعلم، كما يقوم القائد بمتابعة أدائهم بهدف المساندة إذا لزم الأمر دون إشعار الأتباع بالمراقبة الحثيثة.

وهذا العنصر له أمثلة لا تكاد تحصى في حياة النبي ﷺ. فقصّته في مساعدة جابر على سدّ دين والده، وشراؤه جمله منه، رواه البخاري (٢٥٧٣) وسيره ﷺ بسير الأبطأ والأضعف في الجيش (رواه الترمذي)، وملاعبته للصغار[١] كل بما يناسبه، وسؤاله عن أحوال خاصة تظهر صدق اهتمامه بمن حوله سجية وبلا تكلف[٢].

Buat Halaman · Pengembang · Karier · Privasi.

(١) انظر حديث يا أبا عمير ما فعل النغير (صحيح البخاري ٥٧٧٨ الأدب).

(٢) راشدون للتطوير القيادي ١٨ أيار ٢٠١٢ المصادر: صحيح مسلم- سيرة ابن إسحاق - القيادة النوعية (التحويلية باس وريجيو ٢٠٠٦). ارجع إلى بحث القيادة التحويلية ص ١٦٨- ١٦٩.

المبحث التاسع- أقوال بعض المفكرين و المستشرقين في النبي محمد ﷺ وأهمية دعوته

إن المنصفين من المشاهير عندما اطلعوا على سيرة رسول الله محمد ﷺ لم يملكوا إلا الاعتراف له بالفضل والنبل والسيادة وإني أضع بين يديك أخي القارئ جلة من أقوال بعض المستشرقين الذين أعجبوا بشخصية الرسول العظيم ﷺ، ومع كونهم لم يعتنقوا الإسلام و لم يرتدوا عباءته فإنهم قالوا كلمة حق سطرها التاريخ على ألسنتهم وفي كتبهم وتراثهم، وما أحب هؤلاء كذلك إلا لأن سيرته العطرة ﷺ قد فاضت بكم هائل من الرقي الشخصي والأخلاقي والحضاري إلى أبعد حد ممكن مما جعلهم يسطرون فيه الكتب ويذكرون شخصه في كل وقت. وهذا جزء من كل ما قالوا في عظيم شخصه وصفاته الجليلة.

١ - مايكل هارت:

إن محمداً كان الرجل الوحيد في التاريخ الذي نجح بشكل أسمى وأبرز في كلا المستويين الديني والدنيوي... إن هذا الاتحاد الفريد الذي لا نظير له للتأثير الديني والدنيوي معاً يخوله أن يعتبر أعظم شخصية أثرت في تاريخ البشرية.

الدكتور/ مايكل هارت دكتوراه في علم الفلك من جامعة برنستون صاحب كتاب (الخالدون مائة أعظمهم محمد) (المائة الأوائل)[١]. ويقول في الصفحة ١٣ إنه اختار النبي ﷺ على رأس المائة لأن محمداً عليه السلام هو الإنسان الوحيد في التاريخ الذي نجح نجاحاً مطلقاً على المستوى الديني والدنيوي، ويقول في الصفحة (١٨) ولما كان الرسول ﷺ قوة جبارة لا يستهان بها فيمكن أن يقال أيضاً إنه أعظم زعيم سياسي عرفه التاريخ[٢].

٢ - الفيلسوف الفرنسي إدوار مونته:

قال في آخر كتابه (العرب): عرف محمد بخلوص النية والملاطفة وإنصافه في الحكم، ونزاهة التعبير عن الفكر والتحقق، وبالجملة كان محمد أزكى وأدين وأرحم عرب

---

(١) انظر من أقوال الغرب عن سيدنا محمد ﷺ www.https://rdpres.tawheed.com.

(٢) أقوال الغرب والأوربيين عن النبي محمد ﷺ comhttps: //n. misr.

عصره، وأشدهم حفاظاً على الزمام فقد وجههم إلى حياة لم يحلموا بها من قبل، وأسس لهم دولة زمنية ودينية لا تزال إلى اليوم[1].

٣ - مونتجومري وات:

إن استعداد هذا الرجل لتحمل الاضطهاد من أجل معتقداته، والطبيعة الأخلاقية السامية لمن آمنوا به واتبعوه واعتبروه سيدا وقائدا لهم، إلى جانب عظمة إنجازاته المطلقة، كل ذلك يدل على العدالة والنزاهة المتأصلة في شخصه. فافتراض أن محمدا مدع افتراض يثير مشاكل أكثر ولا يحلها. بل إنه لا توجد شخصية من عظماء التاريخ الغربيين لم تنل التقدير اللائق بها مثل ما فعل بمحمد[2].

٤ - المفكر الفرنسي لامارتين:

إذا كانت الضوابط التي نقيس بها عبقرية الإنسان هي سمو الغاية والنتائج المذهلة لذلك رغم قلة الوسيلة، فمن ذا الذي يجرؤ أن يقارن أيا من عظماء التاريخ الحديث بالنبي محمد ﷺ في عبقريته؟ فهؤلاء المشاهير قد صنعوا الأسلحة وسنوا القوانين وأقاموا الإمبراطوريات. فلم يجنوا إلا أمجادا بالية لم تلبث أن تحطمت بين ظهرانَيْهم.

لكن هذا الرجل (محمداً ﷺ) لم يقد الجيوش ويسن التشريعات ويقم الإمبراطوريات ويحكم الشعوب ويروض الحكام فقط، وإنما قاد الملايين من الناس فيما كان يعد ثلث العالم حينئذ. ليس هذا فقط، بل إنه قضى على الأنصاب والأزلام والأديان والأفكار والمعتقدات الباطلة[3].

٥ - جان جاك روسو:

لم ير العالم حتى اليوم رجلاً استطاع أن يحول العقول، والقلوب من عبادة الأصنام إلى عبادة الإله الواحد إلا محمداً ولو لم يكن قد بدأ حياته صادقاً أميناً ما صدقه أقرب

---

(١) الفيلسوف إدوار مونته الفرنسي مستشرق فرنسي ولد في بلدته لوكادا ١٨١٧- ١٨٩٤ - انظر من أقوال الغرب عن سيدنا محمد ﷺ www.https://rdpres.tawheed.com.

(٢) مونتجومري وات، من كتاب "محمد في مكة"، ١٩٥٣، صفحة ٥٢.

(٣) المفكر الفرنسي لامارتين (لامارتين من كتاب تاريخ تركياً، باريس، ١٨٥٤، الجزء الثاني، صفحة ٢٧٦- ٢٧٧.

الناس إليه، خاصة بعد أن جاءته السماء بالرسالة لنشرها على بني قومه الصلاب العقول والأفئدة، لكن السماء التي اختارته بعناية كي يحمل الرسالة كانت تؤهله صغيراً فشب متأملاً محباً للطبيعة ميالا للعزلة لينفرد بنفسه[1].

٦ - سبربت و. أرنولد:

قبيل وفاة محمد نرى جميع أنحاء الجزيرة العربية تقريباً تدين له بالطاعة، وإذا ببلاد العرب التي لم تخضع إطلاقاً لأمير من قبل تظهر في وحدة سياسية وتخضع لإرادة حاكم مطلق.

ومن تلك القبائل المتنوعة، صغيرها وكبيرها، ذات العناصر المختلفة التي قد تبلغ المائة والتي لم تنقطع عن التنازع والتناحر، خلقت رسالة محمد أمة واحدة، وقد جمعت فكرة الدين المشترك تحت زعامة واحدة شتى القبائل في نظام سياسي واحد، ذلك النظام الذي سرت مزاياه في سرعة تبعث على الدهشة والإعجاب. وأن فكرة واحدة كبرى هي التي حققت هذه النتيجة، تلك هي مبدأ الحياة القومية في جزيرة العرب الوثنية، وهكذا كان النظام القبلي لأول مرة، وإن لم يقض عليه نهائياً (إذ كان ذلك مستحيلاً)، شيئاً ثانوياً بالنسبة للشعور بالوحدة الدينية. وتكللت المهمة الضخمة بالنجاح، فعندما انتقل محمد إلى جوار ربه كانت السكينة وترفرف على أكبر مساحة من شبه الجزيرة العربية، بصورة لم تكن القبائل العربية تعرفها من قبل، مع شدة تعلقها بالتدمير وأخذ الثأر. وكان الدين الإسلامي هو الذي مهد السبيل إلى هذا الائتلاف[2]...

٧ - جورج برنارد شو:

"لما قرأت دين محمد أحسست أنه دين عظيم، وأعتقد أن هذا الدين العظيم سيسود العالم ذات يوم قريب مقبل إذا ما وجد الفرصة لانتصاره، ليتعرف العالم عليه بلا تعصب[3]

---

(١) الفيلسوف الفرنسي جان جاك روسو - عالم نبات - ملحن - تربوي -انظر r.mwikipedia.org

(٢) المستشرق الإنجليزي سبربت و. أرنولد، في كتابه الدعوة إلى الإسلام، ص٣٧.

(٣) جورج برنارد شو - كاتب مسرحي بريطاني ولد في كانبا ١٨١٧-١٩٠٢ - له كتاب أسماه (محمد) أحرقته السلطات البريطانية- انظر جريدة الشعب - رأي وفكر - على الموقع:

www.Elshab.٠rg .

ويقول أيضاً العالم أحوج ما يكون إلى رجل في تفكير محمد هذا النبي الذي وضع دينه دائماً موضع الاحترام والإجلال، فإنه أقوى دين هضم جميع المدنيات خالداً خلود الأبد، لكنني اطلعت على أمر هذا الرجل فوجدته أعجوبة فارقة.. ويجب أن يسمى منقذ البشرية، وفي رأيي أنه لو تولى أمر العالم اليوم لوفق في حل مشكلاتنا بما يؤمن السلام والسعادة التي يرنو البشر إليها.

٨ - برتراند راسل:

"لقد قرأت عن الإسلام ونبي الإسلام فوجدت أنه دين جاء ليصبح دين العالم والإنسانية، فالتعاليم التي جاء بها محمد والتي حفل بها كتابه مازلنا نبحث ونتعلق بذرات منها وننال أعلى الجوائز من أجلها"[١].

٩ - جوستاف لوبون:

يقول المستشرق الفرنسي جوستاف لوبون (١٨٤١-١٩٢١): "وإذا ما قِيسَتْ قيمة الرجال بجليل أعمالهم كان محمد ﷺ من أعظم مَنْ عَرَفهم التاريخ، وأخذ بعض علماء الغرب يُنصفون محمداً ﷺ، مع أن التعصب الديني أعمى بصائر مؤرخين كثيرين عن الاعتراف بفضله"[٢].

١٠ - المستشرق الإيطالي ميخائيل إيمارى في كتابه (تاريخ المسلمين):

يقول وحسب محمد ثناءً عليه أنه لم يساوم ولم يقبل المساومة لحظة واحدة في موضوع رسالته على كثرة فنون المساومات واشتداد المحن وهو القائل "لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر ما تركته". عقيدة راسخة، وثبات لا يقاس بنظير، وهمة تركت العرب مدينين لمحمد بن عبد الله، إذ تركهم أمة لها شأنها تحت الشمس في تاريخ البشر.

---

(١) برتراند راسل وهو أحد فلاسفة بريطانيا الكبار والحاصل على جائزة نوبل للسلام عام ١٩٥٠.

(٢) من كتاب حضارة العرب ص ١١٩.

١١ - سانت هيلر[١]

يقول في كتابه الشرقيون وعقائدهم: كان محمد رئيساً للدولة وساهراً على حياة الشعب وحريته، وكان يعاقب الأشخاص الذين يجترحون الجنايات حسب أحوال زمانه وأحوال تلك الجماعات الوحشية التي كان يعيش النبي بين ظهرانيها، فكان النبي داعياً إلى ديانة الإله الواحد وكان في دعوته هذه لطيفاً ورحيماً حتى مع أعدائه، وإن في شخصيته صفتين هما من أجلّ الصفات التي تحملها النفس البشرية وهما العدالة والرحمة.

١٢ - دون بايرون:

يتحدث الباحث الأرجنتيني دون بايرون (١٨٣٩-١٩٠٠) في مؤلفه: «أتح لنسفك فرصة» فيقول: "اتفق المؤرخون على أن محمد بن عبد الله كان ممتازاً بين قومه بأخلاق حميدة، من صدق الحديث والأمانة والكرم وحسن الشمائل والتواضع حتى سماه أهل بلده الأمين، وكان من شدة ثقتهم به وبأمانته يودعون عنده ودائعهم وأماناتهم، وكان لا يشرب الأشربة المسكرة، ولا يحضر للأوثان عيداً ولا احتفالاً، وكان يعيش مما يدره عليه عمله من خير"[٢].

١٣ - ألبرت آينشتاين Albert Einstein:

(العالم الفيزيائي الشهير صاحب نظرية النسبية): أعتقد أن محمداً استطاع بعقلية واعية مدركة لما يقوم به اليهود أن يحقق هدفه في إبعادهم عن النَّيْل المباشر من الإسلام الذي مازال حتى الآن هو القوة التي خلقت ليحل بها السلام.

١٤ - ليو تولستوي Leo Tolstoy :

ليو تولستوي «١٨٢٨-١٩١٠» الأديب العالمي الذي يعد أدبه من أمتع ما كتب في التراث الإنساني قاطبة عن النفس البشرية:

---

(١) (العلامة برتلي سانت هيلر الألماني هو مستشرق ألماني ولد في درسدن ١٧٩٣- ١٨٨٤ قال في كتابه (الشرقيون وعقائدهم).

أقوال الغرب عن سيدنا محمد ﷺ www.https://awheed.rdpres.com.

(٢) حديث الباحث الأرجنتيني دون بايرون (١٨٣٩- ١٩٠٠) في مؤلفه: «أتح لنسفك فرصة».

يكفي محمداً فخراً أنّه خلّص أمةً ذليلةً دمويةً من مخالب شياطين العادات الذميمة، وفتح على وجوههم طريقَ الرُّقي والتقدم، وأنّ شريعةَ محمد، ستسودُ العالم لانسجاً أنا واحد من المبهورين بالنبي محمد الذي اختاره الله الواحد لتكون آخر الرسالات على يديه، وليكون هو أيض مها مع العقل والحكمة.

آخر الأنبياء:

وكان هذا رأي هؤلاء العلماء المستشرقين الذين أخلصوا النية ولم تخالطهم أي أهواء أو أطماع تحول بينهم وبين ذكر الحقيقة التي تنص على أن دين إسلام ورسول الإسلام حمل رسالة تشهد لها البشرية بالعظمة والإجلال، فكن فخوراً بانتمائك إلى هذا الدين وهذه الأمة ذات العظمة الخالدة مهما حاول ضعاف النفوس النيل منها.

١٥ - مهاتما غاندي:

(مهاتما غاندي في حديثه عن شخصية محمد ﷺ: في مستعرض كتابه (الهند الشابة): ولجريدة "ينج إنديا" يقول: "أردت أن أعرف صفات الرجل الذي يملك بدون نزاع قلوب ملايين البشر.. لقد أصبحت مقتنعاً كل الاقتناع أن السيف لم يكن الوسيلة التي من خلالها اكتسب الإسلام مكانته، بل كان ذلك من خلال بساطة الرسول مع دقته وصدقه في الوعود، وتفانيه وإخلاصه لأصدقائه وأتباعه، وشجاعته مع ثقته المطلقة في ربه وفي رسالته. هذه الصفات هي التي مهدت الطريق، وتخطت المصاعب وليس السيف. بعد انتهائي من قراءة الجزء الثاني من حياة الرسول وجدت نفسي أسفا لعدم وجود المزيد للتعرف أكثر على حياته العظيمة"[١].

١٦ - راما كريشنا راو:

(البروفسور رما كريشنا راو في كتابه "محمد النبي" لا يمكن معرفة شخصية محمد بكل جوانبها. ولكن كل ما في استطاعتي أن أقدمه هو نبذة عن حياته من صور متتابعة جميلة. فهناك محمد النبي، ومحمد المحارب، ومحمد رجل الأعمال، ومحمد رجل السياسة، ومحمد الخطيب،

(١) أقوال الغرب عن سيدنا محمد ﷺ www.https://awheed.rdpres.com.

ومحمد المصلح، ومحمد ملاذ اليتامى، وحامي العبيد، ومحمد محرر النساء، ومحمد القاضي، كل هذه الأدوار الرائعة في كل دروب الحياة الإنسانية تؤهله لأن يكون بطلاً.

١٧ - ساروجنى ندو شاعرة الهند:

"يعتبر الإسلام أول الأديان منادياً ومطبقاً للديمقراطية، وتبدأ هذه الديمقراطية في المسجد خمس مرات في اليوم الواحد عندما ينادى للصلاة، ويسجد القروي والملك جنباً لجنب اعترافاً بأن الله أكبر.. ما أدهشني هو هذه الوحدة غير القابلة للتقسيم والتي جعلت من كل رجل بشكل تلقائي أخاً للآخر.

١٨ - بوسورث سميث[١]

"لقد كان محمد قائدا سياسيا وزعيما دينيا في آن واحد. لكن لم تكن لديه عجرفة رجال الدين، كما لم تكن لديه فيالق مثل القياصرة. ولم يكن لديه جيوش مجيشة أو حرس خاص أو قصر مشيد أو عائد ثابت. إذا كان لأحد أن يقول إنه حكم بالقدرة الإلهية فإنه محمد، لأنه استطاع الإمساك بزمام السلطة دون أن يملك أدواتها ودون أن يسانده أهلها.

١٩ - الدكتور زويمر[٢]

"يقول في كتابه الشرق وعاداته: إن محمداً كان ولا شك من أعظم القواد المسلمين الدينيين، ويصدق عليه القول أيضاً بأنه كان مصلحاً قديراً وبليغاً فصيحاً وجريئاً مغواراً، ومفكراً عظيماً، ولا يجوز أن ننسب إليه ما ينافي هذه الصفات، وهذا قرآنه الذي جاء به وتاريخه يشهدان بصحة هذا الادعاء".

٢٠ - لسير وليام موير:

يقول في كتابه "تاريخ محمد"[٣] "إن محمداً نبي المسلمين لقب بالأمين منذ الصغر بإجماع أهل بلده لشرف أخلاقه وحسن سلوكه، ومهما يكن هناك من أمر فإن محمداً

---

(١) بوسورث سميث، من كتاب "محمد والمحمدية"، لندن ١٨٧٤، صفحة ٩٢.

(٢) الدكتور زويمر الكندي مستشرق كندي ولد ١٨١٣-١٩٠٠ قال في كتابه (الشرق وعاداته):

(٣) السير وليام موير الإنكليزي في كتابه (تاريخ محمد).

أسمى من أن ينتهي إليه الواصف، ولا يعرفه من جهله، وخبير به من أمعن النظر في تاريخه المجيد، ذلك التاريخ الذي ترك محمداً في طليعة الرسل ومفكري العالم".

٢١ - الدكتور شبرك النمساوي:

"إنّ البشرية لتفتخر بانتساب رجل كمحمد إليها، إذ إنّه رغم أُمّيته، استطاع قبل بضعة عشر قرناً أنْ يأتي بتشريع، سنكونُ نحنُ الأوروبيين أسعد ما نكون، إذا توصلنا إلى قمّته".

٢٢ - عالم اللاهوت السويسري د. هانز كونج:

"محمد نبي حقيقي بمعنى الكلمة، ولا يمكننا بعد إنكار أن محمدا هو المرشد القائد إلى طريق النجاة"[١].

٢٣ - (جوتة) الملقب بأمير الشعراء الألماني (١٧٤٩ -١٨٣٢):

وله مؤلف مشهور بعنوان (الديوان الشرقي للشاعر الغربي): "وقد نظم وهو في سن الثالثة والعشرون من عمره قصيدة رائعة أشاد فيها بالنبي ﷺ وحينما بلغ السبعين من عمره أعلن على الملأ انه يعتزم أن يحتفل في خشوع بتلك الليلة المقدسة التي أنزل فيها القرآن الكريم علي النبي ﷺ وفي إعلانه عن صدور كتابه: (الديوان الشرقي للشاعر الغربي) قال إنه: "لا يكره أن يقال عنه أنه مسلم كما يقول عن القرآن الكريم أن أسلوبه محكم وسالم مثير للدهشة وفي مواضع عديدة يبلغ قمة السمو حقاً[٢].

يقول: كلما قرأت القرآن شعرت أن روحي تهتز داخل جسمي.

ويقول: بحثت في التاريخ عن مثل أعلى لهذا الإنسان، فوجدته في النبي العربي محمد ﷺ.

---

(١) نقلاً عن كتاب الإسلام نهر يبحث عن مجرى للدكتور شوقي خليل.

(٢) أقوال الغرب عن سيدنا محمد ﷺ www.https://awheed.rdpres.com. نقلاً عن آفاق جديدة للدعوة للعلامة أنور الجندي- ونقلاً عن كتاب الشمس تسطع على الغرب للكاتبة سيغرد هونكة- يقول جوتة: إننا أهل الغرب بجميع مفاهيمنا لم نصل بعد إلى ما وصل إليه محمد وسوف لا يتقدم عليه أحد.

وفي ديوانه الرائع (الديوان الشرقي للشاعر الغربي): يخاطب الشاعر غوته أستاذه الروحي الشاعر الكبير حافظ شيرازي فيقول: (يا حافظ إن أغانيك لتبعث السكون... إنني مهاجر إليك بأجناس البشرية المحطمة، بهم جميعا أرجوك أن تأخذنا في طريق الهجرة إلى المهاجر الأعظم محمد بن عبد الله).

ويقول: إن التشريع في الغرب ناقص بالنسبة للتعاليم الإسلامية، وإننا أهل أوربا بجميع مفاهيمنا لم نصل بعد إلى ما وصل إليه محمد، وسوف لا يتقدم عليه أحد.

ويقول: القرآن كتاب الكتب، وإني أعتقد هذا كما يعتقده كل مسلم.

٢٤ - كارل ماركس:

جدير بكل ذي عقل أن يعترف بنبوته وأنه رسول من السماء إلى الأرض.

هذا النبي افتتح برسالته عصراً للعلم والنور والمعرفة، حري أن تدون أقواله وأفعاله بطريقة علمية خاصة، وبما أن هذه التعاليم التي قام بها هي وحي فقد كان عليه أن يمحو ما كان متراكما من الرسالات السابقة من التبديل والتحوير[١].

٢٥ - فارس الخوري:

إن محمداً أعظم عظماء العالم، ولم يجيء الدهر بمثله، والدين الذي جاء به أكمل الأديان وأتمها[٢].

٢٦ - المستشرق الأمريكي (سنكس):

يقول المستشرق الأمريكي (سنكس) في كتابه "ديانة العرب": ظهر محمد بعد المسيح بخمسمائة وسبعين سنة، وكانت وظيفته ترقية عقول البشر، بإشرابها الأصول الأولية للأخلاق الفاضلة، وبإرجاعها إلى الاعتقاد بإله واحد، وبحياة بعد هذه الحياة.

---

(١) أقوال الغرب عن سيدنا محمد ﷺ www.https://awheed.rdpres.com. انظر جريدة الشعب رأي وفكر www.Elshab.٠rg.

(٢) رئيس وزراء سورية ووزير أوقافها- وهو مسيحي انظر:

https ://tawheed٢.Wordpress.c٠m - المصريون http://elmesryoon.com.

٢٧ - الفيلسوف الإنجليزي (توماس كارليل):

يقول الفيلسوف الإنجليزي (توماس كارليل) في كتابه الأبطال:

"لقد أصبح من أكبر العار على أي فرد متحدث هذا العصر أن يصغي إلى ما يقال من أن دين الإسلام كذب، وأن محمداً خدّاع مزوِّر.

وإن لنا أن نحارب ما يشاع من مثل هذه الأقوال السخيفة المخجلة؛ فإن الرسالة التي أدَّاها ذلك الرسول ما زالت السراج المنير مدة اثني عشر قرناً لنحو مائتي مليون من الناس، أفكان أحدكم يظن أن هذه الرسالة التي عاش بها ومات عليها هذه الملايين الفائقة الحصر والإحصاء أكذوبة وخدعة[١].

٢٨ -واشنطن ايرفرنج:[٢]

يقول في كتابه "حياة محمد" ص٣٠٢-٣٠٣ وحتى في أوج مجده حافظ الرسول ﷺ على بساطته وتواضعه، فكان يكره إذا دخل حجرة على جماعته أن يقوموا له أو يبالغوا في الترحيب به، لاشك أن القرآن من الله، ولا شك في ثبوت رسالة محمد ﷺ.

٢٩ - موريس بوكاي:

وهو جراح فرنسي شهير يقول: قرأت القرآن بإمعان ووجدته هو الكتاب الوحيد الذي يضطر المثقف بالعلوم العصرية أن يؤمن بأنه من الله لا يزيد حرفاً ولا ينقص[٣].

تلك بعض أقوال مشاهير العالم في محمد نبي الرحمة ﷺ فلماذا المزايدات التي تضر ولا تنفع، وتهدم ولا تبني من قبل أعداء الإسلام..؟؟!

وهم يؤمنون بأن الإسلام دين الحق وأن الرسول ﷺ أفضل البشر.

---

(١) http://almorsaleen.yoo٧./t٦-topi.com أقوال الغرب عن سيدنا محمد ﷺ:
www.https://awheed.rdpres.com.

(٢) مستشرق أريكي - أستاذ في جامعة أوسلو- مؤلف كتاب (حياة محمد).

(٣) من أقوال الغرب عن سيدنا محمد ﷺ www.https://awheed.rdpres.com.

الفصل السابع عشر

القائد الجديد

مبحث: الأدوار الجديدة للقائد الجديد

كل شيء في هذا العلم يتغير ويتجدد بسرعة مذهلة (العلوم- التكنولوجيا- الفنون) ومنها مهارات أدوار القائد وغيرها، ولذا كان على صناع القادة أن يكونوا أصحاب إيقاع مقنن ومركز يواكب التطور. فكل ما لا يتجدد يتبدد، وأن يجددوا وسائل التأثير في الآخرين والبحث عن أدوار جديدة للقائد يجعل منه قائداً جديداً متجدداً.

المطلب الأول: تغير دور القيادة من الإستراتيجية إلى الرؤية[1]:

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

الناس لا يتكون لديهم ارتباط عاطفي قوي تجاه الإستراتيجية لأنها تجيب **(بمن)** **(ماذا)** ولا تجيب عن **(لماذا)** بينما معرفة **لماذا** أكثر أهمية من معرفة **ماذا**.

يقول كارل البريخت: "الذين يطمحون لأدوار القيادة في هذه البيئة الجديدة يجب عليهم ألا يستصغروا عمق الحاجة الإنسانية للمعنى: إنها أكثر الحاجات الإنسانية الملحة، إنها ميل فطري لن يزول"[2].

---

(١) الإستراتيجية: علم التخطيط بصفة عامة، وهي مصطلح عسكري بالأساس وتعني الخطة الحربية، أو هي فن التخطيط للعمليات العسكرية قبل نشوب الحروب، ومفهوم الإستراتيجية عموماً: هي مجموع السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول. أما مفهوم الرؤية: فهو أحد العناصر الأساسية في الإدارة الإستراتيجية، ويشير هذا المفهوم إلى الوجهة المستقبلية للأشياء بما فيها منظمات الأعمال والمؤسسات ولهذا نقول بأنها الصورة الذهنية للمستقبل المنشود.

(٢) مهارات القيادة وصفات القائد- أحمد عبد المحسن العساف - مرجع سابق ص١٨- ٢٠ - كارل البرخت رجل أعمال ألماني أسس سلسلة المراكز التجارية (ألدي) مع أخيه فيو وهو من أغنى العالم. موقع ويكيبيديا.

أولاً: ما هي الرؤية؟

هي صورة واقعية وقابلة للتصديق لمستقبل جذاب لمنظمتك. (بيرت نانوس).

صورة عقلية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة، أو حلم مثالي يمتد بعيداً. (جاي كونغر).

وبتعبير آخر يمكن تعريف الرؤية بأنها صورة ذهنية للمستقبل المنشود، أي ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه" والوصول إليه مستقبلاً، ضمن الإمكانات المتاحة "والمتوقع الحصول عليها مستقبلاً مع تحديد الفرص الحالية والتنبؤ بالفرص المستقبلية[1].

أمثلة على رؤى المظمات: لحل المشاكل التي لا تحل إلا بإبداع:

١ - شركة M ٣ (شركة مساهمة أمريكية كان اسمها شركة التعدين والتصنيع).

٢ - ليسعد الناس: (والت ديزني). "أكبر منتجع ترفيهي في العالم. لصنع المساهمات التقنية لتطوير ورفاهية الإنسان: هيولت باكارد للكمبيوتر.

٣ - تحقيق العبودية لله في الأرض: (رسالتنا - رؤية المسلمين).

ثانياً: كيف تحدد الرؤية؟

يحدد **بيرت نانوس** منهجية رباعية الخطوات لتحديد الرؤية:

١ - فهم الواقع والوضع الحالي للمنظمة:

أ- ما العمل الذي نحق فيه: ما هي الرسالة الحالية؟ ما هي القيمة التي أضفناها للمجتمع؟ ما هي طبيعة المجال الذي نعمل فيه؟ ما هو التميز للمنظمة عن غيرها؟ ما المطلوب للوصول إلى النجاح.

ب- كيف نعمل: ما هي القيم والثقافة التنظيمية السائدة الآن، ما هي نقاط القوة والضعف في عمل المنظمة؟

ج - تدقيق الرؤية: هل للمنظمة رؤية واضحة ومعلنة؟ ما هو مصير المنظمة بناء على رؤيتها هذه خلال ١٠ سنوات قادمة؟ هل يوافق رموز المنظمة على هذا الاتجاه؟ هل

---

(١) د. طارق السويدان - mawdoo. com - انظر صناعة القائد ص ٧٢.

الهياكل والعمليات ونظم المعلومات تدعم الاتجاه الحالي للمنظمة؟[1].

٢ - فحص الواقع ورسم حدود الرؤية:

من هم أكبر المساهمين والمتأثرين بالمنظمة؟ وما هي احتياجاتهم؟ وهل تم استيفاؤها؟

كيف نعين الحدود للرؤية الجديدة: ما هي الحدود الزمانية والمكانية والاجتماعية لرؤيتك؟ ماذا يجب أن تنجز الرؤية؟ وكيف ستقيس نجاحها؟ ما هي القضايا الحساسة التي يجب أن تتصدى لها رؤيتك؟

٣ - تأسيس محتوى الرؤية وتحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية المستقبلية:

ما هي التطورات المستقبلية المؤثرة على الرؤية: ما هي نوعية التغيرات الكبرى المتوقعة في نوعية الاحتياجات والرغبات التي تلبيها المنظمة؟ ما هي التغيرات المتوقعة في تشكيلة المتأثرين؟ ما هي التغيرات الكبرى المتوقعة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة في المستقبل؟

حدد طرق للتعامل مع هذه المتغيرات مع ترتيبها حسب الأولوية في إمكانية الحدوث.

٤ - اختيار الرؤية:

تحديد عدة خيارات للرؤية.

أيها تنسجم مع معايير الرؤية الجيدة: هل الرؤية تقودك نحو المستقبل؟ هل ستؤدي لمستقبل أفضل للمنظمة؟ هل تتناسب مع تاريخ وثقافة وقيم المنظمة؟ هل تلهم الحماسة وتشجع على الالتزام؟ هل تعكس تفرد المنظمة وتميزها ومبادئها، هل هي طموحة بما فيه الكفاءة؟

المطلب الثاني: من مصدر أوامر إلى راوي قصص: (القائد القاص)[2]

يقول الإمام علي كرم الله وجهه: ما أحوج الناس إلى قاص صدوق.

النقلة الثانية في دور القيادة تتطلب من القائد أن يتوقف عن أن يكون آمراً ويصبح متمرساً في سرد القصص. مثل الأنبياء حين يروون قصص الأمم السابقة لقومهم.

---

(١) ارجع إلى الصفحات ٧١-٧٢ من هذا البحث (الرؤية المستقبلية) - صناعة القائد- مرجع سابق ص ٦٩- ١٣٥. مهارات القيادة وصفات القائد - مرجع سابق ص١٨- ١٩.

(٢) انظر صناعة القائد - مرجع سابق - ص٢٣٨.

يقول **هوارد غاردنر** في مقدمة كتابه "العقول القائدة": "مفتاح القيادة أو ربما المفتاح للقيادة هو الاتصال الفعال من خلال الرواية الجيدة للقصص". وفي دراسته عن القادة المشهورين عبر التاريخ وجد غاردنر أن كثيراً منهم تميزوا منذ صغرهم على سرد القصص سواء من خلال الخطابة أو من خلال الكتابة.

بعض المبادئ الأساسية لسرد القصص:

أ- أن تسرد القصة بطريقة صحيحة ومحفزة.

ب- أن تخاطب القصة ضمير الإنسان (تحكي عن مشاعر الحزن والأسى بالواقع المحيط تحفيزاً على التغيير، أو التي تحكي مثلاً عن واقع غياب القدوة.

ج- أفضل القصص هي التي تخاطب هوية الإنسان، وتجيب عن الأسئلة المتعلقة بالهوية، وذلك بالتركيز على الأسئلة الملحة ذات الطابع المجهول "من أنا- من أين أتيت- إلى من أنتمي- ما هو هدفي في الحياة".

د- أقوى قصص الهوية هي التي تعكس الصفات الحقيقية للقائد بأن تكون جمرة ملتهبة الحرارة لتقع في قلوب الآخرين ملتهبة، ولن يحدث ذلك إلا إذا كان القائد صادقاً فيما يقول ويفعل.

هـ- كل قصص القائد يجب أن تنافس القصص المثيرة، وأن تشق طريقها إلى أذهان المستمعين.

و- القصة التي تصنع من خلال الحوارات، فتساعد الآخرين على صنع جو حر فيه سؤال وحوار ومناقشة.

ز- أفضل القصص ما خاطب عقولنا واستغل قصص الصراع بين الحق والباطل. كقصة غلام الأخدود وأهل الكهف وغيرها..

ح- شكل القصة مهم كمحتواها فلا بد من العناية بطريقة إلقائها وأفضل قائد سارد للقصص هو الذي يصنع حوارات جذابة مع مشاهديه، ويقول المؤلفون أن القيادة لعبة لغوية على القائد إتقانها، كقصص الصراعات بين الطموحات والآلام والتي تنتهي بالوصول إلى المراد وتحقيق الهدف "كقصة صلاح الدين- فتح الأندلس- القصص النبوي[1].

---

(١) انظر صناعة القائد- مرجع سابق- ص٢٤١- ٢٤٣ بتصرف.

المطلب الثالث: من باني أنظمة إلى محرك للتغيير وخادم:

القائد الخادم: إن الأنظمة التي ضمنت السيطرة والانضباط أدت إلى كبت الإبداع والمبادرة. (بارتليت وغوش). والقائد الخادم أعظم القادة، يمكن أن يرى كخادم لأنه هو كذلك فعلاً. في حقيقة الأمر[1] القادة الجدد يعملون كمحركين ويجبرون الناس على التفكير بالمستقبل والاستعداد له. يعطي القائد الجديد اهتماماً أقل للسيطرة والتحكم بتصرفات العاملين ويركز أكثر على تطوير مبادرات الموظف ودعم أفكاره، وتحطيم البيروقراطية والحواجز، فالقائد يعمل من أجل الاتباع وليس العكس.

القائد الخادم: القيادة تمنح للشخص الذي من طبعة أن يخدم الآخرين[2].

الفرق بين القائد الخادم والقائد التقليدي:

أكد غرين فيلد مدير الأبحاث في شركة AT&T ومؤلف كتاب "القائد الخادم". على **بعض الفوارق بين القائد التقليدي والقائد الخادم:**

القائد التقليدي يسأل عن النتائج، بينما القائد الخادم يسأل عما يستطيع عمله للمساعدة. يقيّم القائد التقليدي الأفراد من حيث إنتاجهم؛ بينما القائد الخادم يؤمن أن أكثر المنظمات إنتاجاً هي تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطور.

يرى القائد التقليدي الناس على أنهم مورد مهم ويرى نفسه بصفته الرئيس، بينما يؤمن القائد الخادم أن الناس يأتون أولاً ويرى نفسه "الأول بين المتساويين" ويرى دوره بأنه "تسهيل ورعاية القدرات القيادية للآخرين".

يرى العاملون القائد التقليدي أنه المراقب الصارم، ويصنفون القائد الخادم على أنه الشخص الواثق المتفتح المستقبل للأفكار الجديدة ويمتاز بالمرح والإيجابية.

---

(١) انظر مهارات القيادة وصفات القائد- مرجع سابق- ص١٩ صناعة القائد- مرجع سابق- ص٢٤٤ بتصرف .

(٢) لقيادة الخدمية: هي فلسفة وهي مجموعة من الممارسات في القيادة حيث يكون القائد خادماً لاحتياجات الآخرين، ويساعدهم ويدربهم ليتطوروا ويسهل نجاحهم في تحقيق الأهداف. انظر فن القيادة د. وليا. آ. كوهين -https ://www.booksgoogle. com .

يشجع القائد التقليدي المنافسة الداخلية بينما يؤمن القائد الخادم بأن "المنافسة يجب كبحها إن لم يكن القضاء عليها واستبدالها بالتعاون والتكامل".

● التقليدي ليس لديه وقت للناس، بينما الخادم يفرغ وقتاً للناس ويحدثهم في أمورهم الشخصية. يعتقد التقليدي أن النجاح النهائي للقيادة هو النتائج، بينما يؤمن الخادم أن النجاح النهائي هو نمو العاملين وتطورهم وتحسن أدائهم وتأهلهم ليكونوا قادة خدماً. فالقائد الخادم يعطي اهتماما اقل بتصرفات العاملين ويركز أكثر على تطوير مبادرات الموظف ودعم أفكاره وتحطيم البيروقراطية والحواجز، وهو يعمل من أجل خدمة الأتباع وليس العكس[1].

المطلب الرابع: مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة

وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة: وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

المطلب الخامس: المهارة في تنظيم الوقت وإدارته:

وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهدورة

المطلب السادس: القائد الأخلاقي:

هو صاحب الذوق الرفيع من خلال اللمسات الجمالية من ابتسامة عذبة في الحديث - لمسة حانية، وهي التي تجعل تصرفات الإنسان أكثر نعومة وأناقة حيث يرتقي إحساسه بالآخرين والذوق والجمال في انتقاء العبارات «قال رسول الله ﷺ لا يقولن أحدكم خبثت نفسي ولكن قل لقست نفسي» ١٢٥٠[2] (لقست بمعنى خبثت ولكن

(١) انظر مهارات القيادة وصفات القائد- مرجع سابق- ص١٩ صناعة القائد- مرجع سالق- ص٢٤٤ بتصرف.

(٢) ومسلم برقم١٢٥٠.. صناعة القائد ص ٢٤٦-٢٤٧ بتصرف أخرجه البخاري برقم ٨٤٢٥.

الجمال الأدبي وعذوبة الكلمة تختلف) - فالقائد الأخلاقي صاحب صدق ورحمة وحلم وأناة وتواضع وهو دقيق في تعاملاته مع الناس - وهو صاحب ضمير إنساني "الضمير الذي جعل خليفة كأبي بكر الصديق ﷺ يتقيأ ليخرج ما في بطنه.. لشكه في أنه أتى من كهانة. إن الحضارة الحديثة نزعت من الإنسان أغلى ما يملك، فالذي يريد أن يعيش على حد زعمهم لا بد أن ينسى الضمير.

المصادر والمراجع

١ - أساسيات في القيادة والإدارة - د. هايل عبد المولى طشطوش - دار الكندي للنشر والتوزيع - إربد - الأردن - الطبعة الأولى ٢٠٠٨.

٢ - فن القيادة في الإسلام، أحمد عبد ربة فبصبوص، مكتبة المنار، الزرقاء، الأردن، ١٩٨٩.

٣ - لسان العرب لابن منظور - طبعة دار المعارف - مصر - القاهره - على الموقع: http//rowea. blogspot. com

٤ - القيادة والإدارة التربوية في الإسلام - زهاء الدين عبيدات - دار البيرق عمان الأردن - ٢٠٠١.

٥ - المدخل إلى علم الإدارة الدكتور أحمد نايف الفراج - معهد الشام العالي الناشر مكتبة الخدمات الطلابية. ط - الأولى - ١٤٣٣هـ - ٢٠١١م دمشق سوريا .

٦ - دليل التدريب القيادي د. هشام الطالب - المعهد العالي للفكر الإسلامي - طبعة ثانية منقحة - ١٤١٦هـ - ١٩٩٥م.

٧ - كتاب الإدارة محمد حيان الحسيني - مركز الأبجدية الدولي للعلوم السياحية للعام ٢٠١١ سوريا - دمشق.

٨ - مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات بنعيسى التروجي - المنظمة الكشفية العربية - الأمانة العامة - إدارة تنمية القيادات.

٩ - (القيادة أساسيات ونظريات - ومفاهيم - ماهر محمد صالح حسن - دار الكندي - إربد الأردن ٢٠٠٤.

١٠ - القيادة الإدارية - نواف كنعان - دار العلوم - الرياض السعودية.

١١ - فن القيادة - حلمي اللوزي مجلة الأقصى العدد٧٦٤ لعام ١٩٨٦.

١٢ - حنفي محمود سليمان - الإدارة منهج شامل - دار الجامعة المصرية - الاسكندرية - ١٩٨٠.

١٣ - المدخل لإدارة الأعمال - أسس ووظائف - كامل محمد المغربي - مكتبة عمـــان - عمان الأردن ١٩٧٤.
١٤ - انظر دورات - تطوير مهارات القيادة للمدربين فادي التميمي - ونجلاء لكود.
١٥ - مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف
ahm_assaf@yahoo.om
١٦ - القيادة والأزمة الحضارية - جميل كاظم المناف - دار الرشيد بغداد - ١٩٨٠.
١٧ - فيصل فخري مرار، الإدارة (الأسس والنظريات)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٨٣.
١٨ - ج. كورتوا، الطريق إلى القيادة وتنميه الشخصية، ترجمه سالم العيسى، دار عـــلاء الدين، دمشق، ١٩٩٩.
١٩ - ج. كورتوا ، لمحات في فن القيادة، تعريب هيـــثم الأيـــوبي، المؤســـسة العربيـــة للدراسات والنشر، بيروت، ١٩٨٦. ص١٠، ١١.
٢٠ - عناصر القيادة - اتحاد المدربين العرب .www. arab trainers. org .
٢١ - موقع القادسية د. طه حامد الدليمي - www. Alqadisiyya٣. com.
٢٢ - بعض القواعد مستلة بتصرف من كتاب (أفكار دراكر اليومية في الإدارة)، لبيتـــر إف دراكر.
٢٣ - مبادئ الإدارة - شرائح إعداد. ابتسام الضمور - جامعة البترا - الفصل العاشـــر - المرجع الرئيس مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظـــائف المنظمة - أ. د. حسين ال. حريم.
٢٤ - عبد السلام أبو قحف، أساســـيات التنظـــيم والإدارة، دار ألجامعـــه الجديـــدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص١١ .
٢٥ - سنان الموسوي، رضا صاحب أبو حمد، مفاهيم إداريه معاصـــرة، دار الـــوراق، عمان، ٢٠٠٢.
٢٦ - علي السلمي وآخرون، أساسيات الإدارة، القاهرة، ١٩٩١ .

(١) George K. Terry &Stephen G Franklin ، Principle Of Management ،٨th ed، publishers& Distributors - ٣٥،Krishan Nager، ١٩٩١، p٤.

koonts And Weihrich،p٩٨ - ٣٦ -

richard Daft،p٧ - ٢٩

٢٧ - محمود شويات، مفهوم الإدارة في الإسلام، مجلة الأقصى، العدد ٨٤٤، ١٩٩٢.

٢٨ - علي عباس، عبد الله بركات، مدخل إلى علم الإدارة، دار النظم، عمان، ٢٠٠ .

Leonard R. Sayles ، Leadership: what effective managers really do? … and how they do it ، by McGraw - - ٤١ - ٤١Hill ، inc. ١٩٧٩ ، p٢١ .

٢٩ - انظر : طارق الخير وآخرون، مبادئ الإدارة ووظائفها، جامعه دمشق، ٢٠٠٤ .

٣٠ - أحمد ماهر وآخرون، الإدارة، المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٢/٢٠٠١.

٣١ - مجموعة محاضرات مطبوعة في الإدارة العامة لطلبه جامعة آل البيت، ٢٠٠٤ .

٣٢ - علاقي، مدني عبد القادر ١٩٨٥، الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية: الطبعة الثالثة، جدة، المملكة العربية السعودية - ٢٠٠٠ (العلاقي).

٣٣ - تنمية المهارات القيادية للإدارة الوسطى - دكتور/ إيهاب خفاجي - دكتوراه في إدارة الأعمال - عضو في البورد البريطاني لإدارة الأعمال - مستشار عمادة التطوير الأكاديمي.

٣٤ - المرجع الأساس كتاب الإدارة والأعمال للدكتور صالح العامري وطاهر الغالبي - طبعة ثانية - ٢٠٠٨م - ١٤٣١هـ.

٣٥ - Stephen Robbins ،p٤ .

٣٦ - موسوعة إدارة فريق العمل الناجح. بريطانيا - www. abahe. co. uk.

٣٧ - انظر موقع www. abahe. co. uk / encyclopedia- of- leder - .

٣٨ - انظر أيضاً (بحث في القيادة الإدارية الأستاذ رجب الإمام ج١ - الأربعاء ٢٢/٨/ الأربعاء ٢٢/٨/٢٠١٢/ كتاب ص٢٠ Egypt. net forum roglow– shi٢٠١٢.

٣٩ - كتاب القيادة الإدارية - التحول نحو نموذج القيادي العالمي - تأليف الدكتور سالم ابن سعيد القحطاني - جامعة الملك سعود - ١٤٢٢هـ-٢٠٠١م ب الفصل الثاني (القسم الأول - وحتى القسم الخامس) بتصرف.
٤٠ - انظر بحث من إعداد العميد الدكتور سعيد بن محمد الغامدي - نشر في العدد (٢٣) من كلية البحوث الأمنية - ذو الحجة ١٤٢٣هـ. انظر موقع المنتدى العربي للموارد البشرية www. hrdiscussion.com، والموقع spg.ps /ar/?p٤٤٩٩ مقالة نشرت الأربعاء ٢٠١٢/٥/١٦.
٤١ - أهمية القيادة في المجتمع ahla montada. net ٢٠٠٩ social worker.
٤٢ - القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال - دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية. جامعه العلوم الإسلامية الماليزية - كلية القيادة والإدارة ٢٣-٢٤-١١-٢٠١٠ إعداد عقيل أبو غليون - د. محمد يوسف خالد.
٤٣ - الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية مدني عبد القادر علاقي - تهامة - جدة - السعودية http : //etu diantdz. net تطور الفكر القيادي الإداري نظرة تاريخية.
٤٤ - صناعة الحياة - الأستاذ أحمد الراشد - طبعة أولى ١٩٨٩.
٤٥ - www. poetsgate. com - انظر أيضاً/ ar. Wikipedia. org .
٤٦ - القيادة التنفيذية في القطاع الخاص - تنمية المهارات والتدريب - موقع التدريب: www. altadreep. net
٤٧ - أهمية القيادة وتعدد جوانبها - موقع الموهوبون - www. mohobq. com.
٤٨ - عرض خلاصة عن الكتاب القيادة الإدارية www. hrdiscussion. com .
٤٩ - السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - محمود سليمان الغميان. دار الأوائل للنشر الجامعة الأردنية ٢٠٠٤.
٥٠ - من مقابلة للدكتور طارق السويدان مع جريدة القيس الكويتية - نشرت على موقع السويدان www.suwaidan.com.
٥١ - كامل محمد المغربي- المدخل لإدارة الأعمال- أسس ووظائف- عمان الأردن ١٩٧٤.

٥٢ - القيادة الإدارية - فهد ابن عمر - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية موقع www. hrdiscussion. com

٥٣ - **ملاحظة**: انظر كتاب القيادة المرتكزة على مبادئ - ل ستيفن - آر - كوفي (ثلاثون وسيلة للتأثير في الآخرين ص٢٠٤ وما بعدها - مكتبة جرير - طبعة أولى لعام ٢٠٠٥م.

٥٤ - العمل المؤسسي http: //silles. google. com .

٥٥ - كتاب مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات العلميات الإدارية - وظائف المنظمة - أ. د. حسين حريم - الفصل العاشر - بتصرف - مكتبة المدينة - الناشر دار الحامد للنشر والتوزيع - ٢٠٠٩ م - انظر الموقع http;//www. Uop. edu. Jo.

٥٦ - انظر موقع هندسة الفكر والحياة - هندسة الحياة - مهارات القيادة - skill stor life. ibda. org

٥٧ - د. علي محمد إبراهيم كردي kenanaonline. com انظر الميشابي.

٥٨ - انظر عبد الوهاب، علي محمد، "مقدمة في الإدارة" معهد الإدارة العامة، السعودية ١٩٨٢ - "عناصر القيادة".

٥٩ - علي محمد عبد الوهاب - مقدمة في الإدارة - معهد الإدارة العامة - السعودية - عام ١٩٨٢م.

٦٠ - جاري ديسلو - أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة - دار المريخ للنشر - الرياض - السعودية - ١٩٩١م.

٦١ - إبراهيم عبد الله المنيف - الإدارة (المفاهيم، الأسس، المهام) - دار العلوم للطباعة والنشر - الطبعة الثالثة ١٩٨٣.

٦٢ - المدخل لإدارة الأعمال /أسس ووظائف/ كامل محمد المغربي - ١٩٧٤م - عمان - الأردن.

٦٣ - الخبرة والرؤية المستقبلية - أحمد عبد اللطيف البحر - جريدة الأيام - العدد ٨٥٤٣ الخميس ٣٠ آب ١٢/٢٠١٢ شوال ١٤٣٣هـ - www. Alayam. com.

٦٤ - كيف تحقق الرؤية المستقبلية لشركتك - ديف لافنسكي - فوربس الشرق الأوسط - www. Forbes middleeaste.com.

٦٥ - دورة في استشراف المستقبل د. طارق سويدان المصدر الإبداع - شبكة ينابيع تربوية نشرت في ١٦/ أيار/ ٢٠١٣.
٦٦ - انظر أيضاً رؤية مستقبلية لتطوير العمل - أحمد السيد الكردي موقع كنانة أون لاين وللمزيد الموقع فور بيس الشرق الأوسط ومقال لعمر اليافي موقع ومنتدى المميزون ومقال ل د. غانم عدوان الجميلي جريدة الرياض العدد ١٥٧٠٧ الأحد ٢٦/يونيو/ ٢٠١١ www. yanabeea. net.
٦٧ - انظر المعجم الوسيط - ومعجم الرائد - انظر موقع المنبر. مقاييس اللغة ٣٦٢/١ سورة إبراهيم ا لآية ٢١ www.Alminbar.net .
٦٨ - محاضرات في النظرية السياسية - د. كمال الأسطل - جامعة الأزهر بغزة ١٩٩٨ - ١٩٩٩م. والأعوان هم المؤمنون بالقائد والذين يعتقدون بأن علاقتهم به لا تنبع من وجوده في أعلى قمة.
٦٩ - www. islammemo. c:.
٧٠ - نظرية مسار الهدف.Www.. kau …edu. sa. /files .
٧١ - art of follower ship وكتاب follower ship.
٧٢ - سعيد الربيعان - موقع سهارى - ٢٣ - ٣ - ٢٠١٣ - للمزيد انظر كتاب التابع والقائد أيهما أهم؟
٧٣ - د. طارق السويدان - موقع إبداع - أهمية الأتباع ونوعيتهم www.ibdaa.net.
٧٤ - فن القيادة د. ويليام. ا. كوهن لواء متقاعد في القوات الجوية الأمريكية
cohen. dr. william. a. the new art of leader page (٣٧- ٥١) page(٦٢)
٧٥ - بحث التطوير القيادي أو ((العظمة القيادية)) لدكتور علاء العظة - مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية عدد يونيو ٢٠١٣ موقع www. gieam. info.
٧٦ - المصدر www. arab stock info. com - ٧٤ -
٧٧ - online. com. www. ennahar. النهار الجديد.
٧٨ - صناعة القائد محمد طارق السويدان - أ. فيصل عمر با شراحيل الطبعة الثانية - ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م - مكتبة جرير.

٧٩ - المنظمة الكشفية العربية - الإقليم الكشفي العربي - الندوة العربية لتنمية مهـــارات المدربين - المركز الكشفي العربي الدولي بالقاهرة من ٧ -١٣ -/٢/٢٠٠٩.

٨٠ - عالم التجارة WWW. TEGARA WORLD. C.M . متندى كلية التجارة جامعـــة المنصورة.

٨١ - موقع آفاق نفسية، بإشراف أ.د. محمد عبد المحسن التويجري www. Afaq. n. net.

٨٢ - موقع آفاق نفسية، بإشراف أ. د. محمد عبد المحسن التويجري - للمزيد انظر www. Afaq. n. net.

٨٣ - التشجيع والتحفيز آثار وازدهار. وانظر أثر التشجيع والتحفيز على فعالية الأداء - إدارة التربية والتعليم بالقريات

www. eldam٣. com www. Q. edu. gov. sa / vb

٨٤ - كتاب فن التحفيز الذاتي www.almadares.net.

٨٥ - دور القائد في الإدارة والقيادة - موسوعة إدارة فريق العمل الناجح - بريطانيا. uk www. abahe. co

٨٦ - انظر بوابة تداول الأسهم - إدارة الأعمال www.arabstockinfo.com.

٨٧ - انظر موقع مدونة الباقي - baaqi. blog spot. com.

٨٨ - www.omarelfaroukels.forumegyp الفرق بين مفهوم القيادة ومفهوم الرئاسة.

٨٩ - / - / ... site. iugaza. edu. ps/edajani/files/ نظريات - القيادة.

٩٠ - حمود سلمان العميان؛ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: (دار الأوائل للنشر، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٥).

٩١ - Harold Knooz & Heinz Weihrich، Essentials of Management، ٥th ed، New Delhi، Megraw- Hill Publishing Company Limited ، - P٣٤٦.

٩٢ - انظر المقال على الموقع -http: //mohasisi. maktoobblog. com انظر (الشيخ سالم وآخرون ١٩٩٨).

٩٣ - جاي كونجر، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، الطبعة الأولى، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي - ٢٠٠١م.

٩٤ - ماهر محمد - صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار كندى للنشر والتوزيع، عمان - ٢٠٠٤م. الموقع www. Moqatel. com.

٩٥ - أحمد عبد الله خريسات، أساليب ونظريات القيادة، مجلة الأقصى، العدد ٧٦٦، ١٩٨٧.

٩٦ - مقالة للدكتور الباحث علي كردي - نظرية سمات القائد - نشرت في ٧ آب ٢٠١٢م - على الموقع www. Kena.

٩٧ - انظر الموقع http//www. uop. edu. jo - na online. com.

٩٨ - Source: Likert، Rensis ، The Human Organization: Its Management and Value. New York: McGraw- Hill - ١٩٦٧ p. ٢٣٨- ٢٤٠، ١١٨

٩٩ - انظر موسوعة المصطلحات الإدارية والاجتماعية (منهل الثقافة التربوية والاقتصادية والاجتماعية) هاشم حسين ناصر المحنك موقع http: //www. manhal. net. - وانظر الدكتور عبد القادر العداقي. h. aladakee. dr. abdelgadier.

١٠٠ - انظر إدارة الموارد البشرية المعاصرة - سمير عبد الوهاب - جامعة القاهرة - وحدة دعم سياسات اللامركزية - ٢٠١٠ ص٢٨٩ - الإصلاح الإداري - قضايا نظرية ومداخل للتطوير - عاليه عارف - القاهرة مكتبة الشروق الدولية - ٢٠٠٨ ص٢٢ . http: //www. mriraq. com

١٠١ - (الاقتصادية والاجتماعية) هاشم حسين ناصر المحنك موقع http: //www. manhal. net. - نظرية ومداخل للتطوير - عاليه عارف - القاهرة مكتبة الشروق الدولية - ٢٠٠٨ ص٢٢ -http: //www. mriraq. com.

١٠٢ - انظر العميان - مرجع سابق ص٢٦٩ - ٢٧٠ - المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامه نايف الفراج - مرجع سابق ١٢٣ - ٢٠
http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria٦/Keadah/fig٠٤.pg_cvt. htm

١٠٣ - انظر عبد المعطي محمد عساف /مبادئ الإدارة - المفاهيم والاتجاهات - مكتبة المحتسب - عمان - ١٩٩٤م.

١٠٤ - كتاب الإدارة والأعمال للدكتور صالح العامري - ثانية - وطاهر الغالبي الطبعة الثانية - ٢٠٠٨ - وكتاب العمل المؤسسي للدكتور محمد أكرم العجلوني - الطبعة الثانية - ٢٠٠٤.

١٠٥ - grover١٩٧٣ - ص١٧٢ - ١٧٧. القيادة والإدارة - نواف كنعان - دار العلوم - الرياض - ١٩٨٠ م - ص ٣٠٨ - ٣١٤.

١٠٦ - النظريات المختلفة في القيادة - المبحث الثاني - موقع مقاتل من الصحراء www.Moqatel.com.

- . ٢٢٢ -٢١٨ p، ٢٠٠٦ -yuklالمصدر

stoner. etal - ٢٠٠٤- p٤٨٦

١٠٧ - علي حامد عبد الله، القيادة بين الممارسة والتعليم، مجلة الأقصى، العدد، ٨١٣، لسنة ١٩٩٠، ص٦٢ -٦٧.

١٠٨ - دروس في الإدارة والقيادة - دورات تعلم فن الإدارة والقيادة - موقع HTTP: //WWW. IBTESAMA. COM

١٠٩ - مجموعة إدارة الموارد البشرية العام www. Hrm- group. Net للمزيد انظر كتاب مبادئ إدارة الأعمال أ. د. أحمد بن عبد الرحمن الشميري + أ. د. عبد الرحمن بن أحمد هيجان + د. بشرى بنت يدير المرسي غنام. (dar ١٠٠. word press. com).

١١٠ - عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد و التابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من التابعين. Gurr، ١٩٨٨.

[١] Bast ،٢٠٠٢

Bast،٢٠٠٣: ١ باست ٢٠٠٢ - ٢٠٠٣

www. Caoa. gov. eg.

١١١ - أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية - رسالة ماجستير - ناصر محمد إبراهيم مجممي - المملكة العربية السعودية - جامعة الملك سعود الفيصل ١٤٢٤هـ -٢٠٠٢م.

١١٢ - الدراسة العربية لقادة التدريب - محاضرة أساليب وفن القيادة - المنظمة الكشفية العربية - السودان - الخرطوم ٢٣ آذار ٢٠٠٥.

١١٣ - القيادة فن حكم الرجال - نزار الشاذلي جبر - نشر بواسطة gbr - على الموقع http : //www. kenana- online. com - انظر المفكرة الدعوية - المبحث الأول - مهارات القيادة - www. dawah memo. com.
١١٤ - توفيق، جميل أحمد، "إدارة الأعمال: مدخل وظيفي"، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٦ ص ٣٤٧.
١١٥ - الغمري، إبراهيم، "الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية" دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، ١٩٨٢، ص ٣٨٢.
١١٦ - النجار، محمد عدنان، "الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق، ١٩٨٠ ص ٢٠٣.
١١٧ - عساف، محمود، "أصول الإدارة"، دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، ١٩٨٢.
١١٨ - الغمري، إبراهيم، "الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية" دار الجامعات المصرية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، ١٩٨٢، ص ٣٨٢.
١١٩ - ديسلر، جاري "أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة". دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية ١٩٩١ ص ٥٥١.
١٢٠ - يعمل Laissez - Faire، ودعوا السوق وشأنه، ودعه يمر Laissez - Passer.
١٢١ - موقع مقاتل من الصحراء - خالد بن سلطان بن عبد العزيز آل سعود - المبحث الثالث comwww. moqatel .
١٢٢ - تحليل وتصميم الوظائف - المصدر انظر موقع الألوكة
HTTP: //WWW. ALUKAH. NET
١٢٣ - علي محمد إبراهيم كردي، الإدارة والقيادة، ط١، وادي النيل للتنمية البشرية، القاهرة - ٢٠١١ م. ٢. رجب عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة - ٢٠٠٦ م. ٣. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، ب ط، وكالة المطبوعات، الكويت - ١٩٧٩ م. ٤. عادل حرحوش ومؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي،

الطبعة الثانية، جدار للكتاب العالمي، عمان - ٢٠٠٦ م. ٥. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، ب ط، مؤسسة المدينة للصحافة، جدة - ١٩٩٣ م. ٦. رفعت محمد جاب الله، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، ب ط، بل برنت، القاهرة - ١٩٨٨م.

١٢٤ - WWW. HRDISCUSSION. COM الكاتب محمد أحمد إسماعيل - ٩/٩/ ٢٠١٠ // : comwww. hrdiscussionhttp .

١٢٥ - مهام القيادة د. طه الدليمي الموقع https : //twitter. Com.

١٢٦ - القيادة الإدارية وأنواعها- كنانة بوابة التنمية المجتمعية- www.Kenanaonline.net انظر comwww. khayma .د. أ. د محمد عبد الغني عبد الحميد - www. ibtesamh. com انظر موقع ابتسامة - المهام الأساسية للقائد المدير.

١٢٧ - الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة - إدارة التوجيه التربوي والمنهج بتصرف. edu. sawww. iu،.

١٢٨ - القيادة الإدارية وأنواعها- كنانة بوابة التنمية المجتمعية- www.Kenanaonline.net - انظر comwww. khayma .

١٢٩ - الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة - إدارة التوجيه التربوي والمناهج - انظر مجلة النبأ العدد٦٠ - جمادى الأولى ١٤٢٢هـ - آب ٢٠٠١، www.iu. أ. د محمد عبد الغني عبد الحميد - www.ibtesamh.com انظر موقع ابتسامة - المهام الأساسية للقائد المدير.

١٣٠ - الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة - إدارة التوجيه التربوي والمنهج بتصرف ١٩٤www. iu. edu. sa. [١] ،www. iu. edu. sa.

١٣١ - http: //amr- maher. kenanaonline. net المهام الأساسية للقائد المدير (المهام غير الرسمية) منقول. انظر موقع ابتسامة - المهام الأساسية للقائد المدير .www ibtesamh. com

١٣٢ - تصنيف العدلوني ١٤٢١هـ - انظر مدونة الدكتور مشعل بن سليمان العدواني - الإدارة والتخطيط التربوي ١٤٣٣ -١٤٣٤هـ - drmeshaal.com.

١٣٣ - القيادة الحديثة في المؤسسات الجماهيرية - تأليف رنسيس ليكرت - ترجمة عمر القباني - تقديم الدكتور محمد سعيد الخشاب - نشر وتوزيع دار الكرنك للطباعة والنشر والتوزيع - مصر القاهرة - ص٢١٦ -٢١٩ بتصرف.

١٣٤ - التحفيز والتشجيع آثار وازدهار. WWW. ELDAM٣A. COM.

١٣٥ - انظر علي محمد إبراهيم كردي - الإدارة والقيادة - ط١ - وادي النيل للتنمية البشرية - القاهرة - ٢٠١٠.

١٣٦ - التحفيز والتشجيع موقع الإبداع للدكتور طارق سويدان

www. elbda m٣a. com - www. Kenana on line. net.

١٣٧ - أحمد جمعة الياسري/ وانظر القيادة أهمية اختيار المدير المناسب "الفعال" - محمد ابن سليمان الضبعان

http: //www. future unive. com . - ٤www. siiro online. org

١٣٨ - انظر أيضاً إدارة التغيير في المؤسسات www.Bing.com إدارة التغيير - إعداد الدكتور أحمد محمد عبد الرحمن انظر الموقع www. change. com

١٣٩ - أهمية استشراف المستقبل - د. عدوان الجميلي - جريدة الرياض - العدد ١٥٧٠٧ - الأحد ٢٤ رجب ١٤٣٢هـ/ ٢٦ يونيو ٢٠١١م. المستشرف: هو الشخص أو الأفراد أو الجماعات والمؤسسات والسلوكيات والثقافات التي تقوم بهذا الدور وتمارس هذه المهمة في المجتمعات. ٢٠١١ com www. alriyadh .

١٤٠ - الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم - تأليف ميشال غوديه - فيليب دوران - قيس الهمامي - تعريب محمد سليم كلاله - قيس الهمامي - ص٣٢ انظر الموقع .http ://www.lapros pective. fr-.

١٤١ - قراءة المستقبل الخطوة الأولى نحو إدارة المستقبل - محمد أحمد سليمان - مصر - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية .com www. hrdiscussion .

١٤٢ - القيادة واستشراف المستقبل - د. طارق محمد السويدان - بتصرف عن موقع إدارة واقتصاد www.sironline.org.

١٤٣ - بتصرف عن بحث بعنوان "قراءة المستقبل الخطوة الأولى نحو إدارة المستقبل" - محمد أحمد إسماعيل - مصر - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - نشر في ١٧ نوفمبر ٢٠٠٩. www. hrdi scission. Com ب ص١٢٠.

١٤٤ - هنري فايول (١٨٤١-١٩٢٥) مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، عرّف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). وطوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية.

١٤٥ - ترجمة: خالد الحر موقع عالم النور Management The Five Function، وظائف الإدارة الخمس - Leonard r.sayles، أيضاً: الناشر الإلكتروني الرئيسي لهذا المقال: موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح للتنمية البشرية.
الفئة: التنمية الإدارية القسم : القيادة الإدارية - الكاتب: د. محمد بن علي شيبان العامري ٣٢١/٠٣/٠٩.

١٤٦ - انظر موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح للتنمية البشرية - الفئة: التنمية الإدارية القسم : القيادة الإدارية -
الكاتب: د. محمد بن علي شيبان العامري ١٣٢/٠٣/٠٩.

١٤٧ - صحيح البخاري، كتاب الإيمان، باب الدين النصيحة ١/٣٠.

١٤٨ - قال الحافظ في شرح الحديث: (قوله: الدين: النصيحة) يحتمل أن يحمل على المبالغة، أي معظم الدين النصيحة وقد وردت الآثار عن النبي ﷺ في وجوب نصيحة القائد لمرؤوسيه، منها قوله ﷺ: «مَا مِنْ عَبْدٍ يَسْتَرْعِيهِ اللَّهُ رَعِيَّةً يَمُوتُ يَوْمَ يَمُوتُ وَهُوَ غَاشٌّ لِرَعِيَّتِهِ إِلا حَرَّمَ اللَّهُ عَلَيْهِ الْجَنَّةَ»، صحيح مسلم، كتاب الإيمان، باب استحقاق الوالي الغاش لرعيته النار ٢/٣٤٤ حديث رقم ٣٦١.

١٤٩ - http ://dr nabihagaber.plogspot.com واجبات القائد - عن مقالة كيف تقيم أفراد الفريق للدكتور نبيه جابر.

١٥٠ - عبد الوهاب، على محمد، "مقدمة في الإدارة". معهد الإدارة العامة، ١٩٨٢، ص١١٤-١١٨.

١٥١ - واجبات القائد - بتصرف عن مقالة بعنوان (كيف تقيم أفراد الفريق) لـــــ. د. نبيه جابر www.http://drnabihagaber.blogspot.com.
١٥٢ - علي محمد إبراهيم كردي، الإدارة والقيادة، ط١، وادي النيل للتنمية البـــشرية، القاهرة - ٢٠١١م. ٢. رجب عبد الحميد، إدارة الموارد البـــشرية، ب ط، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة - ٢٠٠٦ م. ٣. منصور أحمد منصور، المبادئ العامـــة في إدارة القوى العاملة، ب ط، وكالة المطبوعات، الكويـــت - ١٩٧٩ م. ٤. عادل حرحوش ومؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعـــة الثانية، جدار للكتاب العالمي، عمان - ٢٠٠٦ م. ٥. مدني عبد القادر علاقـــي، إدارة الموارد البشرية، ب ط، مؤسسة المدينة للصحافة، جـــدة - ١٩٩٣م. ٦. رفعت محمد جاب الله، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، ب ط، بـــل برنـــت، القاهرة - ١٩٨٨م.
١٥٣ - القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال - المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية ٢٣ -٢٠١٠/١١/٢٤ - جامعة العلوم الإسلامية الماليزية - كلية القيادة والإدارة - إعداد د. عقيل أبو بكر غليون - ود. محمد يوسف خالـــد - انظـــر المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - وظائف القيادة www.hrdiscussion.com.
١٥٤ - وظائف القيادة والإدارة - د. نبيه جابر
www.http://drnabihagaber.blogspot.com.
١٥٥ - أحمد درويش - ٢٠٠٩/١٩ حزيران www.slideshare.net.
١٥٦ - وظائف القيادة www. Annajah. net.
ترجمة: خالد الحر موقع عالم النور www.http://khayma.com.
١٥٧ - وظائف الإدارة الخمس Management The Five Function.
١٥٨ - مقالة للدكتور نبيه الجابر (كيف تقيم أفراد الفريق المرجع السابق).
Dr.nabeh-jabber.net
١٥٩ - مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة. أروى عبد السلام - ٢٠٠٤ - ص١٢ - وقال آخرون يقصد بفريق العمل مجاميع العاملين - يتفاعلون

بشكل منتظم، ويتابعون انجاز أهداف مشتركة - كذلك هو العمليات الخاصة بإنجاز أهداف مشتركة من قبل أشخاص يعملون مع بعض. انظر مدخل إلى علم الإدارة - د. أسامه نايف الفراج - مرجع سابق - ص ١٧٨.

١٦٠ - المعجم الوسيط - إبراهيم مصطفى - أحمد الزيات - حامد عبد القادر - محمد النجار - ج٢ - ص ٨٣٦ - انظر معجم مختار الصحاح ص ٦٨١ ط ١٣٩٨هـ-١٩٧٨م دار النشر مؤسسة علوم القرآن مكتبة النوري. وفي لسان العرب لابن منظور (استنهج الطريق صار منهجاً - الناشر دار صادر - بيروت - ط١ ج٢ ص ٣٣٨.

١٦١ - بحث في جامعة أمم القرى (المنهج والمنهجية في الاصطلاح)

https ://uqu.edu.sa/page/ar/١٠٩٠٤٥ /

١٦٢ - المرجع السابق ت - عدد من المؤلفين منهم "د. أحمد حارم - د. ناديا الغزولي - د. عبد العزيز داوود "وزارة التربية السورية - ط١ -٢٠١٣ ص٢١.

١٦٣ - المرجع السابق ص ٢٦٠. (the١٠٨skills of natural horn lead rs).

١٦٤ - الدكتور يحيى عبد الحميد إبراهيم في كتابه "التحدّيات الإداريّة وإعداد قيادات المستقبل".

١٦٥ - انظر موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - www.hrdiscussion.com برنامج إعداد القادة - المستشار أحمد أبو زيد حسن ٢٠١٠/١١/٢٦ - ويرى الباحث أن من فوائد الاختيار المستهدف (اختيار الشخص المناسب - العدالة - التقييم الموضوعي - تقليل تكاليف ومخاطر الاختيار الخاطئ).

١٦٦ - أخرجه الترمذي برقم ٢٧١٥ - وقال الألباني حسن صحيح - ٢٩٩/١ انظر التدريب القيادي - د هشام الطالب - مرجع سابق - ص٦٤.

١٦٧ - كيف نطور الموهوبين قيادياً - انظر موقع eexeed.net - انظر أيضاً بحث تطور مفهوم الموهبة - sciemaths. com المملكة العربية السعودية - وزارة التربية والتعليم - الإدارة العامة للتدريب.

١٦٨ - أخرجه أبو داوود ٢٦٤١ /وابن ماجة/ ٢١٩٨.

١٦٩ - كتاب تاريخ الحضارات - عدد من المؤلفين منهم "د. أحمد حارم - د. ناديا الغزولي - د. عبد العزيز داوود "وزارة التربية السورية - ط١ -٢٠١٣ ص٢١.

١٧٠ - مجلة الرأي للدكتور معن أبو نوّار تاريخ النشر ١١/نيسان/٢٠١٣ فن القيادة الحديثة صناعة القائد - مرجع سابق - ٢٦٠ -٢٦٤ بتصرف.

١٧١ - المرجع السابق ص ٢٦٢. انظر بحث تعلم فن القيادة في العمل وأيقظ القائد الذي بداخلك - الموافي الإمام - جمهورية مصر العربية - الهيئة العامة لضمان جودة التعليم والاعتماد - http ://vb.Naqaae.eg

١٧٢ - انظر بحث تعلم فن القيادة في العمل وأيقظ القائد الذي بداخلك - الموافي الإمام - جمهورية مصر العربية - الهيئة العامة لضمان جودة التعليم والاعتماد - http : //vb. Naqaae. eg

١٧٣ - كيف نعد قادة المستقبل - ٣. www.alebda. com/ sub١٩٢٦ كيف نعد قادة المستقبل - ٣. www.alebda. com/sub ٩٢٦.

١٧٤ - إعداد طفل قيادي شبكة ينابيع تربوية (www. yanabeea. net) / د. مساعد ابن عبد الله الغليان صناعة القائد ص٢٤٧.

١٧٥ - دور المنظمات في صناعة القيادات الإدارية البديلة - إعداد نايف الحسين - مجلة التنمية الإدارية - العدد ١٠٧ جمادى الأخرى ١٤٣٤هـ/ ٢٠١٣م www.tanmid-idaria.ipa.edu.sa . تصدر عن إدارة العلاقات العامة والإعلان بمعهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية.

١٧٦ - مدخل إلى التنمية المتكاملة ص ١١ -١٢ بتصرف.

١٧٧ - أبو نصر محمد الفارابي هو أبو نصر محمد بن محمد بن أوزلغ بن طرخان الفارابي - www.https://wikipedia.org ويكيبيديا الموسوعة الحرة.

١٧٨ - سمات القائد الناجح - نشر في ٢٩ -٢ -٢٠١٢ - موقع www.thanawya.com.

١٧٩ - انظر موقع صيد الفوائد www.ordyat.com - http ://www.Said.net.

١٨٠ - سمات القائد الناجح - نشر في ٢٠١٢/٢/٢٩ - موقع - www. thanawya.com
www.vb.maharty.com
١٨١ - انظر موقع - www.vb.maharaty.com.
١٨٢ - القيادة المرتكزة على مبادئ - ستيفن آر كوفي - الناشر مكتبة جرير - الطبعة الأولى ٢٠٠٥ المملكة العربية السعودية - الرياض - ص ٤٧ - ٦١ بتصرف/ القيادة المرتكزة على مبادئ - ستيفن آر كوفي - الناشر مكتبة جرير - الطبعة الأولى ٢٠٠٥ المملكة العربية السعودية - الرياض - ص٤٧ -٦١ بتصرف.
١٨٣ - العادات السبع للأسر الأكثر فعالية - ستيفن آر كوفي - مكتبة جرير - المملكة العربية السعودية - الرياض - الطبعة الثالثة - ٢٠٠٥ م. انظر طبعة العادات السبع سبيلك إلى النجاح والتأثير في الآخرين - ستيفن آر كوفي - ترجمة اسكندر أنطوان آكوبيان - الناشر شعاع للنشر والعلوم - سورية حلب الطبعة الأولى ٢٠٠٠ م - منص٦٤ -٢٩٧.
١٨٤ - من المراجع - مجلة الأقصى العدد ٧٦٤ آذار ١٩٨٦ - ص٥٢ - ٥٧.ع.
www.ammonews.net.
١٨٥ - كتاب الإدارة العامة - إبراهيم عبد العزيز شيحا - مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر - الإسكندرية (ب - ت) ص٢٠٤ - ٢٠٨ ص٤٠
http: //www. futureuniv. com
١٨٦ - انظر الموقع www.Vb.maharty.com/ Management - The Five Functions.
١٨٧ - العمري ١٤٢٠هـ - علي سعيد ضيف الله العمري - أثر البرامج التدريبية على اكتساب المهارات القيادية - من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الأمنية - دراسة تطبيقية على الدفاع المدني السعودي - جامعة نايف.
١٨٨ - علي السلمي - ١٩٩٩ المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - القاهره - ص٦٤.
١٨٩ - العديلي ١٩٩٣ - المرجع السابق - ص٦٦.
١٩٠ - كنعان - ٢٠٠٢ - القيادة الإدارية - عمان - مكتبة دار الثقافة للتوزيع والنشر.
١٩١ - كنعان ٢٠٠٢ المرجع السابق.

١٩٢ - عناصر الإدارة - ترجمة علي جابر بكر - إشراف كمال دسوقي - دار الفكر العربي - القاهرة - ٦٩. اروبك ١٩٦٠.
١٩٣ - عبد الكريم درويش وليلى تكلا - ١٩٩٥ - أصول الإدارة العامة - القاهرة - الهيئة العامة للكتاب.
١٩٤ - انظر إبراهيم أحمد أحمد إبراهيم - نحو تطوير الإدارة المدرسية - الإسكندرية - مكتبة دار المعارف الحديثة ١٩٩٧.
١٩٥ - مرجع سابق أحمد، إبراهيم أحمد ١٩٩٧، نحو تطوير الإدارة المدرسية، الإسكندرية، مكتبة دار المعارف الحديثة.
١٩٦ - إبراهيم ١٩٩٧.
١٩٧ - مرجع سابق - علي السلمي - ١٩٩٩ المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق - دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة - ص٦٤.
١٩٨ - السلمي ١٩٩٠.
١٩٩ - عبد اللطيف بن عبد الله العقيل - الإدارة القيادية الشاملة - الرياض / محمد ٢٠٠٦ المعاذ حمدي حميد محمد الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق - القاهرة - دار النهضة.
٢٠٠ - أبو الخير ١٩٨٩.
٢٠١ - كلالدة ٢٠٠٢ - ظاهر كلالدة - الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية - دار السملح - القاهرة.
٢٠٢ - الإدراكية.
٢٠٣ - محمد عبد الغني حسن ص١٢١.
٢٠٤ - Army leadership-development.
٢٠٥ - رائد عمر الآغا - رسالة ماجستير - المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخليوية (جوال) من الواقع إلى المنظور - الجامعة الإسلامية - غزة - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال ١٤٢٩هـ-٢٠٠٨ م ص٦٨-٧٥. انظر

الموقع: http:/www.futureuniv.com - المرسل : أحمد جمعة الياسري - مهارات المديرين. http://library.iugaza.edu.ps انظر المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية www.hrdiscussion.com / http: //www.futureuniv.com .

٢٠٦ - كنعان، نواف (٢٠٠٢)، القيادة الإدارية، عمان، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع ٢٠٠٤ ص١٢.

٢٠٧ - المهارات الإدارية اللازمة للقائد التربوي في الإدارة التعليمية:

* rmind٨٧.plogspot.com - ١/٢٠١٣

٢٠٨ - log. bayt. com/٢٠١٣ p ٢٠ أيار - / log.bayt.com/٢٠١٣ p ٢٠ أيار.

٢٠٩ - رفعت السباعي - مجموعة القبة الكشفية.

٢١٠ - كتاب التدريب الدولي - المكتب الكشفي العالمي - ص ٢/٣٠٧ -٥ - انظر واحة الحركة الكشفية الإرشادية - قائد التدريب/ تنمية المهارات القيادية د. نبيهه جابر - Rmind٨٧.plogspot.com ٥ - www. slideshare. net تنمية المهارات القيادية والإدارية الإشرافية - د - إيهاب خفاجي - ١٤٣١هـ -١٤٣٢.

٢١١ - Rmind٨٧.plogspot.com.

٢١٢ - انظر مشكلات وحلول في حقل الدعوة - لعبد الحميد البلالي - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - مجموعة العمل في المنظمات والمؤسسات.

٢١٣ - انظر القيادة في الكشف للأستاذ حسين عرفي - جمعية فتيان الكشافة المصرية - هيئة التدريب ١٩٥٨ - مطابع جريدة الصباح بالقاهرة - ص٢٠ -٢٧ بتصرف. انظر موقع إبداع - انظر أيضاً كتاب صناعة القائد - ص٤٦/ www.Ebdaa.ws.

٢١٤ - انظر مشكلات وحلول في حقل الدعوة - لعبد الحميد البلالي - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - مجموعة العمل في المنظمات والمؤسسات (انظر القيادة في الكشف للأستاذ حسين عرفي - جمعية فتيان الكشافة المصرية - هيئة التدريب ١٩٥٨ - مطابع جريدة الصباح بالقاهرة - ص٢٠ - ٢٧ بتصرف. انظر موقع إبداع - انظر أيضاً كتاب صناعة القائد - ص٤٦.

٢١٥ - الموسوعة العالمية للشعر العربي www.adab.com.

٢١٦ - من كتاب طبائع الاستبداد للكواكبي. وجاء في قاموس المعاني انتفض ضدَ الاستبداد أي الظلم والقهر والعدوان والعسف. انظر مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف ص ١٤.

٢١٧ - الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج. كورتوا مرجع سابق ص١٣.

٢١٨ - الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا - مرجع سابق ص١٧.

٢١٩ - فن القيادة - وليام - آ - كوهين - الفصل الأول. - انظر موقع مؤسسة إبداع للتنمية البشرية (www. creativity ps ٢٠٠٠) د - محمد السيد - خبير الموارد البشرية والتدريب القيادي - رئيس الأكاديمية الكندية للإستشارات والتدريب - القاهرة - ود. درداح الشاعر أستاذ علم النفس المساعد في جامعة الأقصى.

٢٢٠ - لسان العرب لابن منظور ١٧١/١٥ طبعة دار صادر - بيروت لبنان.

٢٢١ - حياة القائد بين القدوة والاقتداء، د. علي ابن حسن علي القرني - كلية القيادة والأركان القوات المسلحة، موقع uqu. edu. sa/majalat .

٢٢٢ - قول الإمام الشاطبي - انظر مقدمة ابن خلدون ص٣٣.

٢٢٣ - انظر موقع مهارات - مقالة لنجاح السياتين ٢٠٠٨/٥/١٠ - للمزيد انظر المراجع السابقة - www.maharaty.com.

٢٢٤ - أيضاً تطوير المهارات القيادية - للمدربين فادي التميمي ونجلاء لكود - دورات تعلم للحياة - القيادة الفعالة ص٦.

٢٢٥ - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - نظريات القيادة - موقع www.hrdiscussion.com - سارة نبيل - نشر ٢٠١٢/٥/٧ - القائد موهوب ذو قدرات فريدة مدعومة من السماء وقادر على تغيير سلوك غيره لبلوغ الأهداف المشتركة - والسمات القيادية موروثة وغير مكتسبة.

٢٢٦ - وانظر فن القيادة العسكرية - موسى العدوان - مجلة الأقصى العدد ٧٨٧ لعام ١٩٨٨ ص٢٤.

٢٢٧ - في فن القيادة الحديثة. مقالة للدكتور معن أبو نوار. جريدة الرأي. نشرت في ١١ نيسان ٢٠١٣ م - www. Alrai. com المرجع السابق.
٢٢٨ - مرجع سابق ص ١٢ -١٦.
٢٢٩ - من أقوال يوسي روبين المرجع السابق - الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا - ص ٦٦.
٢٣٠ - فن القيادة - وليام. أ. كوهين - من بحث وسائل التأثير. /. ترجمة اسكندر انطوان آكوبيان - الطبعة الأولى. عام ٢٠٠٠م الناشر شعاع العادات السبع سبيلك إلى النجاح والتأثير في الآخرين - تأليف ستيفن آر. كوفي للنشر والعلوم سوريا حلب ص٢٣١.
٢٣١ - محمد عبد الغني حسن مرجع سابق ص ١٤.
٢٣٢ - السبيل إلى القيادة (المارشال مونتغمري)، ترجمة العميد حسن مصطفى، دار الطليعة - بيروت ص ١٣ -٣١.
٢٣٣ - مذكرات تشرشل (ترجمة خيري حداد) مكتبة المثنى - بغداد، ط ٢ سنة ١٩٦٢م - ج٢ ص ٧١٦.
٢٣٤ - الحرب العالمية الثانية، رمضان لاوند، دار العلم للملايين، بيروت، ط ٥ سنة ١٩٧٧م ص١٥١ -١٥٢.
٢٣٥ - ماذا خسر العالم بانحطاط المسلمين (الندوي)، دار الكتاب العربي، ط ظ سنة ١٩٧٧م ص٢٠٤ -٢٠٥.
٢٣٦ - نور اليقين للخضري، المطبعة الأزهرية بمصر، ط ٢٣ سنة ١٩٦٧م ص٢٢٢.
٢٣٧ - حياة الصحابة، الكاندهلوي، دار النصر بالقاهرة سنة ١٩٦٩م ج٢ ص ٦٠١.
٢٣٨ - نور اليقين للمزيد انظر الموقع: www. azzampolitic. ٤t. com/qiada. htm.
٢٣٩ - شخصية الرسول ﷺ القيادية: دراسة تحليلية مختصرة - الجامعة الإسلامية بغزة - http//site.iugaza.edu.sp يوسف محيي الدين فايز الأسطل - ٢٠١٠ -٢٠١٤م.
٢٤٠ - شواطئ التائبين - من قسم: شاطئ السيرة النبوية www.Altaebeen.com.

٢٤١ - موقع المستشار. ملامح قيادة الرسول ﷺ - منى ثابت
http://www.almostshar.com
٢٤٢ - ملامح نبوية في القيادة الإبداعية. منتديات السبورة - مجلة المعلم - د. سلطان بخاري - مكة المكرمة - مجلة المعرفة العدد ١٥٩ - ١٩/١١/٢٠١٢.
www. almualem. net
٢٤٣ - أصل المقال ورقة عمل للكاتب بعنوان «سمات وخصائص القيادة الإبداعية في بيئة متغيرة عند الرسول عليه الصلاة والسلام» مقدمة للجمعية السعودية للإدارة، الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري نحو إدارة فاعلة، ١٤٢٧هـ.
٢٤٤ - المرجع الأساس: الرسول عليه الصلاة والسَّلام - القيادة السياسية العليا، سعيد حوى، دار السلام ١٢٢ - ١٢٤،
www. khayma.com/madina/m٣- files/mhmad.htm
٢٤٥ - قرشي، ليلى حسن عبد الله، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، ١٤٢٤/١٤٢٥هـ.
٢٤٦ - سيرة ابن هشام، المكتبة التوفيقية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، د. ت، الجزء الأول، ص٢٥٩.
٢٤٧ - صحيح البخاري، أبو عبد الله محمد بن إسماعيل البخاري، اعتنى به أبو صهيب الكرمي، بيت الأفكار الدولية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٤١٩هـ.
٢٤٨ - صحيح البخاري. ٧ - صحيح البخاري. ٨ - سيرة ابن هشام، الجزء الأول، ص١٨٨ -١٨٩. ٩ - سيرة ابن هشام، الجزء الثالث، ص١٥٤. ١٠ - صحيح البخاري. ١١ - صحيح البخاري، ص٦٩٠. ١٢ - سلسلة الأحاديث الصحيحة ١٢٢٤.
٢٤٩ - صحيح البخاري، ص١١٨٧.
٢٥٠ - تاريخ دمشق لابن عساكر، ج١٦، ص٢٢٩.

٢٥١ - منهج القيادة النبوية - مكتب الشيخ حسن الصفار - تحرير أديب أبو المكارم - http ://www.saffar. org

٢٥٢ - تعلم مهارت القيادة من الرسول ﷺ. http://www.nmisr.com

٢٥٣ - الدكتور مقتدر خان: دروس في القيادة مستوحاة من حياة النبي محمد ﷺ:

May ١٥، ٢٠١٢ Muqtedar Khan ١ Comment May ١٥ ، ٢٠١٢ Muqtedar Khan١ Comment

/site.udel.edu/muqtedarPublished٠٥/١٠/٢٠١٠in Arabic Knowledge@Wharton

٢٥٤ - راشدون للتطوير القيادي ١٨ أيار ٢٠١٢ المصادر: صحيح مسلم - سيرة ابن إسحاق - القيادة النوعية (التحويلية): باس وريجيو (٢٠٠٦).

٢٥٥ - Top of Form

Suka · Komentari · Bagikan - Wafaa Hafez، Ilham Araar dan ٢ orang lainnya menyukai ini .

kali dibagikan١ kali dibagikan- Facebook © ٢٠١٢ · Bahasa Indonesia

Seluler · Cari Teman · Lencana · Orang · Halaman · Tentang · Buat Iklan · Buat Halaman · Pengembang · Karier · Privasi ·

٢٥٦ - قراءة في كتاب فن القيادة - تأليف د. وليام. أ.. كوهين -:

https://www.slideshare.net.

٢٥٧ - السبيل إلى القيادة (المارشال مونتغمري)، ترجمة العميد حسن مصطفى، دار الطليعة - بيروت ص ١٣ -٣١.

٢٥٨ - مذكرات تشرشل (ترجمة خيري حداد) مكتبة المثنى - بغداد، ط ٢ سنة ١٩٦٢ م - ج٢ ص ٧١٦.

٢٥٩ - الحرب العالمية الثانية، رمضان لاوند، دار العلم للملايين، بيروت، ط ٥ سنة ١٩٧٧م ص ١٥١ -١٥٢.

٢٦٠ - ماذا خسر العالم بانحطاط المسلمين (الندوي)، دار الكتاب العربي، ط ظ سنة ١٩٧٧م ص ٢٠٤.

٢٦١ - نور اليقين للخضري، المطبعة الأزهرية بمصر، ط ٢٣ سنة ١٩٦٧ م ص ٢٢٢.

٢٦٢ - حياة الصحابة، الكاندهلوي، دار النصر بالقاهرة سنة ١٩٦٩ م ج ٢ ص ٦٠١.

٢٦٣ - شخصية الرسول ﷺ القيادية: دراسة تحليلية مختصرة - الجامعة الإسلامية بغـــزة - http://site.iugaza.edu.sp يوسف محيي الدين فايز الأسطل - ٢٠١٠ -٢٠١٤م.
٢٦٤ - انظر سيرة ابن هشام - عبد الملك بن هشام بن أيوب الحمـــيري - المعـــافري - الناشر مصطفى الباب الحلبي - مصر - ستة النشر ١٣٧٥هـــ وانظر أيضاً نـــور اليقين في سيرة سيد المرسلين - تأليف الشيخ محمد الخضري بك - دار الإيمـــان طبعة ثانية منقحة ص ١٣٥ -١٣٦.
٢٦٥ - الرحيق المختوم - بحث في السيرة النبويـــة - تـــأليف الـــشيخ صـــفي الـــرحمن المباركفوري - مؤسسة الرسالة ناشرون - ط أولى - ١٤٢٦هـــــ - ٢٠٠٥م - الحديث حسن رواه ابن اسحق بسند صحيح - تاريخ الطبري ٢/٣٦٤ الـــسيرة النبوية ١/١٠٢.
٢٦٦ - انظر سيرة ابن هشام١/ ٣١٩ -٣٢٠ - انظر صور من حياة الرسول ص ٢٢٩.
٢٦٧ - صور من حياة الرسول - أمين دويدار - دار المعارف - الطبعة الرابعـــة/ ١٩٥٣ مرجع سابق ص ٣٠٨ وص٣٢١.
٢٦٨ - الرحيق المختوم ص١٩٧ - انظر سيرة ابن هشام الجزء الأول - نور الـــيقين في سيرة سيد المرسلين - الشيخ محمد الخضري بك - دار الإيمان دمشق - ســـوريا - ط٢ منقحة - تحقيق حمدي زمزم - صور من حياة الرسول - أمين دويـــدار - دار المعارف - الطبعة الرابعة - الرحيق المختوم - الشيخ صفي الدين المبـــاركفوري - مؤسسة الرسالة ناشرون - الطبعة الأولى - ١٤٢٦هـــ -٢٠٠٥م.
٢٦٩ - شخصية الرسول ﷺ القيادية: دراسة تحليلية مختصرة - الجامعة الإسلامية بغـــزة - http: // site. iugaza. edu. sp يوسف محيي الدين فـــايز الأســـطل - ٢٠١٠ - ٢٠١٤م.
٢٧٠ - صفات الرسول في القيادة بواسطة: طلال مشعل - آخر تحديث: ١٢: ٣٠، ٢٩ يونيو ٢٠١٧ ذات صلة صفات القيادة.
٢٧١ - مبادئ الحرب (القتال) التي طبقها النبي محمد ﷺ مدونة العلم والمعرفة للجميع: http://alelmwalmarefa.blogspot.com

٢٧٢ - موقع المستشار. ملامح قيادة الرسول ﷺ / منى ثابت:
http://www.almostshar.com
٢٧٣ - ملامح نبوية في القيادة الإبداعية. منتديات السبورة - مجلة المعلم - د. سلطان بخاري - مكة المكرمة - مجلة المعرفة العدد ١٥٩ - ١٩/١١/٢٠١٢.
www. almualem.net.
٢٧٤ - ملامح نبوية في القيادة الإبداعية. منتديات السبورة - مجلة المعلم - د. سلطان بخاري - مكة المكرمة - مجلة المعرفة العدد ١٥٩ - ١٩/١١/٢٠١٢ .
www.almualem.net.
٢٧٥ - ملامح نبوية في القيادة الإبداعية - منتديات السبورة - مجلة المعلم - د. سلطان بخاري - مكة المكرمة - مجلة المعرفة - العدد ١٥٩ عن الموقع
http://www.almualem.net
٢٧٦ - أصل المقال ورقة عمل للكاتب بعنوان «سمات وخصائص القيادة الإبداعية في بيئة متغيرة عند الرسول عليه الصلاة والسلام» مقدمة للجمعية السعودية للإدارة، الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري نحو إدارة فاعلة، ١٤٢٧هـ.
٢٧٧ - المرجع الأساس: الرسول عليْه الصلاة والسَّلام - القيادة السياسية العليا، سعيد حوى، دار السلام ١٢٢ - ١٢٤.
٢٧٨ - السيرة النبوية والدعوة في العهد المدني - المكتبة الشاملة - الفصل الثاني والثالث .shamelh.ws
٢٧٩ - انظر البداية والنهاية - الجزء الثالث - باب هجرة أصحاب رسول الله ﷺ من مكة إلى الحبشة / انظر waybackmachine. المستدرك على الصحيحين (٤٣٠١) نسخة محفوظة على الموقع - http: //www. almostshar. com.
٢٨٠ - رواه ابن هشام في السيرة والإمام أحمد في مسنده والطبراني في معجمه - انظر الموسوعة الشاملة - كتاب تخريج الأحاديث والآثار الواقعة في تفسير الكشاف للزمخشري - جمال الدين عبد الله بن شرف بن محمد الزيلعي - دار النشر دار ابن خزيمة - الرياض ١٤١٤هـ - الطبعة الأولى.

٢٨١ - انظر أسد الغابة في معرفة الصحابة - زيد ابن حارثة - الطبقات الكبرى لابن سعد - الحب زيد بن حارثة.
٢٨٢ - محاضرات تاريخ الأمم الإسلامية للخضري ١٤٧/١.
٢٨٣ - مجلة المعرفة - العدد ١٥٩ عن الموقع http://www.almualem.net
٢٨٤ - ملامح نبوية في القيادة الإبداعية - د. سلطان سعيد مقصود بخاري.. مكة المكرمة - مجلة المعرفة - العدد ١٥٩.
٢٨٥ - صحيح البخاري، أبو عبد الله محمد بن إسماعيل البخاري، اعتنى به أبو صهيب الكرمي، بيت الأفكار الدولية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٤١٩هـ.
٢٨٦ - تهذيب سيرة ابن هشام - عبد السلام هارون ج٢ - صور من حياة الرسول - أمين دويدار - دار المعارف ط٤.
٢٨٧ - نور اليقين في سيرة سيد المرسلين - الشيخ محمد الخضري بك - تحقيق عبد الله الفقير، ط١، ١٣٩٨هـ-١٩٦٩ م - نسخة منقحة ط٢ - دار الإيمان - دمشق - سورية.
٢٨٨ - الرحيق المختوم - بحث في السيرة النبوية - الشيخ صفي الدين المباركفوري - مؤسسة الرسالة ناشرون - الطبعة الأولى - ١٤٢٦هـ-٢٠٠٥م.
٢٨٩ - تعلم مهارات القيادة من الرسول ﷺ http: //www. nmisr.com .
٢٩٠ - نظر الرسول المدير - صور من الإدارة النبوية للنبي محمد ﷺ - كما ذكر محمد أحمد عبد الجواد في كتابه (أسرار التميز الإداري والمهاري في حياة الرسول ﷺ).
٢٩١ - انظر الحضارة العربية الإسلامية - شوقي أبو خليل - منشورات كلية الدعوة الإسلامية ١٩٨٧ - ط١ - ص ١٣٢ -١٣٣.
٢٩٢ - الدكتور مقتدر خان: site. udel. edu / muqtedar - ١ دروس في القيادة مستوحاة من حياة النبي محمد ﷺ - الدكتور مقتدر خان - وهو أستاذ مساعد في شعبة العلوم السياسية والعلاقات الدولية الإسلامية في جامعة ديلاور - قام بكتابة العديد من الكتب من بينها (المسلمون الأمريكيون ومنقشة الإسلام المعتدل) - الجغرافيا السياسية للإسلام والغرب (٢٠٠٧) موقعه www. ijthad. .rg.

٢٩٣ - كتاب قيادة محمد ﷺ لجون أدير (by j٠hn adair) - دار المنظومة - دراسة نقدية وتخريج لأحاديثه المحقق أ. د. سعيد ابن صالح النقيب - ترجمة رامي نحلاوي -
www. Alukah. net
Published ٠٥/١٠/٢٠١٠ in Arabic Knowledge@Wharton

٢٩٤ - سير أعلام النبلاء - الصحابة رضوان الله عليهم - محمد ابن أحمد بـــن عثمـــان - مؤسسة الرسالة - سنة النشر - ١٤٢٢هـــ-٢٠٠١م - الجزء الثاني - ص ٤١٤ - ٤١٥ - library.islamweb.net.

٢٩٥ - من أقوال الغرب عن سيدنا محمد ﷺ https://tawheedrdpres.com.

٢٩٦ - أقوال الغرب والأوربيين عن النبي محمد ﷺ https://n.misr.com.

٢٩٧ - جريدة الشعب رأي وفكر www.Elshab.٠rg.

٢٩٨ - www. Islamimo. cc - http : //etu diantdz. netwww. hrdiscussion. com -
arWikipedi social worker ٢٠٠٩ ahla montada. net
http;//www. Uop. edu. jo www. altadreep. net
kenanaonline. com
www.mohobq.com
www.yanabeea.net
www. Forbes middleeaste.com
www.Alminbar.net
www.islammemo.cc
www.. kau …edu. sa.
www. ibdaa. net
www. arab stock info.com
www. gieam. info
https://google.com
http: //silles www. ennahar online. com
www.eeblda. m٣.com
www.Tegaraworld.com
www.Q.edu.gov.sa/vb
www. almadares. net
www. arab stock info. com
baaqi.blogspot.com
www.omarelfaroukels
site. iugaza. edu. ps/edajani/files
http: //mohasisi. maktoobblog. com-
www. Moqatel. com
http: //www. manhal. net

http: //www. mriraq. com
http: //www. mriraq. com
www.Hrm-group.net
www.caoa.gov.eg
www. kenana- online. com
www. dawah memo. com
https ://twitter.com
www.Kenana online. net
www.khayma. com
www. ibtesamh. com
www. iu. edu. sa
http: //amr- maher. kenanaonline. net
drmeshaal.com
www. eldam٣a. com
http: //www. future unive. com
www. siiro online. org
www. Bing. com
www. change. com
www. alriyadh. com
http : //www. lapros pective. fr
http : // dr nabihagaber. plogspot. com
http: //dr. nabiha gaber. Blog spot. com
http: //dr nabihgaber. blogspot. com
www.slide share. net
www. Annajah. net
https : //uqu. edu. sa/page/ar
http : //vb. naqaae. eg
www. alebda. ٣. com/ sub٩٢٦
www. tanmid- idaria. ipa. edu. sa
http: // www. Said ١ www. thanawya. com
www. ordyat. com
www. ammonews.com
www. vb.maharty.net
http: //www. futureuniv. com
Rmind٨٧. plogspot. com
www. adab. com
www. creativity. ps
www. azzampolitic. ٤t. com/qiada. htm
http: //www. almostshar. com
www.almualem. net
http: //www.Saffar.٠rg

الكتب الأجنبية:

- site. udel. edu / muqtedar Published ٠٥/١٠/٢٠١٠ in Arabic Knowledge@Wharton

whytekwilliam(man and organization)١١١ richard- irwininck ١٩٥٩- p ١٨٣ - ١٣

George K. Terry &Stephen G Franklin ، Principle Of Management ،٨th ed، publishers& Distributors - ٣٥،Krishan Nager، ١٩٩١، p٤.

koonts And Weihrich،p٩٨

Leonard R. Sayles ، Leadership: what effective managers really do? … and how they do it ، by McGraw- ٤١ Hill ، inc. ١٩٧٩ ، p٢١ .

art of follower ship وكتاب follower ship

cohen. dr. william. a. the new art of leader page (٣٧- ٥١) page(٦٢)

Harold Knooz & Heinz Weihrich ، Essentials of Management ، ٥th ed، Megraw- Hill Publishing Company Limited، New Delhi - ،P٣٤٦ .

- انظر المقال على الموقع http: //mohasisi. maktoobblog. com- انظر (الشيخ ســـالم وآخرون ١٩٩٨).

rce: Likert، Rensis، The Human Organization: Its Management - ١١٨and Value. New York: McGraw- Hill، ١٩٦٧ p. ٢٣٨- ٢٤٠

p log. bayt. com/٢٠١٣ / - ايار٢٠p log. bayt. com/٢٠١٣ ايار٢٠

– Keith Davis “Human Relations at work”. New York،Mc Graw- Hil Book Company ، ١٩٦٩.

whytekwilliam(man and organization)١١١ richard- irwininck ١٩٥٩- p ١٨٣ -

الفهرس

بسم الله الرحمن الرحيم

القيادة بين العلم والممارسة

مقدمة: ٣

الإهداء: ٧

الفصل الأول: أساسيات القيادة والإدارة: ٩

المبحث الأول: مفهوم القيادة ٩

المبحث الثاني: مفهوم الإدارة ٢٥

المبحث الثالث: القيادة الإدارية ٣٩

المبحث الرابع: تطور الفكر القيادي ٤٤

المبحث الخامس: أهمية القيادة وضرورة وجود القائد ٤٨

الفصل الثاني: مكونات الوضع القيادي ومتطلبات القيادة وعناصرها ٥٧

المبحث الأول: مكونات الوضع القيادي ٥٧

المبحث الثاني: متطلبات القيادة وعناصرها ٥٩

المبحث الثالث: العناصر الأساسية لظاهرة القيادة ٦٩

الفصل الثالث: أركان القيادة ٧٩

المبحث الأول: الركن الأول: الرؤية المستقبلية ٧٩

المبحث الثاني: الركن الثاني: الأتباع المخلصون ٨٤

المبحث الثالث: الركن الثالث: التشجيع والتحفيز ٩٦

الفصل الرابع: الفرق بين القيادة والإدارة: ١١٣

المبحث الأول: القيادة والإدارة ١١٣

المبحث الثاني: المدير والقائد ١٢٣
المبحث الثالث: القيادة والرئاسة ١٢٧
الفصل الخامس: نظريات القيادة ١٣١
المبحث الأول: النظريات الفردية (التقليدية) ١٣٣
المبحث الثاني: النظريات السلوكية ١٤٤
المبحث الثالث: النظريات الموقفية ١٥٥
المبحث الرابع: الاتجاهات الحديثة في القيادة ١٧٣
الفصل السادس: أنماط القيادة ١٩٣
المبحث الأول: أنماط القيادة (النمط والأسلوب) ١٩٥
المبحث الثاني: أساليب القيادة ٢٠٤
الفصل السابع: مهام وواجبات ووظائف القيادة ٢١٣
المبحث الأول: مهام القيادة ٢١٦
المبحث الثاني: واجبات القيادة ٢٢٢
المبحث الثالث: واجبات القائد ٢٥٥
المبحث الرابع: وظائف القيادة ٢٦٦
المبحث الخامس: حقوق القائد ٢٧٤
الفصل الثامن: صناعة القائد ٢٧٧
المبحث الأول: اكتشاف العناصر القيادية ٢٨٢
المبحث الثاني: مبادئ صناعة القائد ٢٨٥
المبحث الثالث: منهجية إعداد وصناعة القائد ٢٨٧

المبحث الرابع: اصنع القيادة ٣٠١
الفصل التاسع: خصائص وصفات القائد ٣١٣
المبحث الأول: آراء الكتاب والفلاسفة في صفات وخصائص القادة..... ٣١٥
المبحث الثاني: صفات القادة الملتزمين بالمبادئ ٣٢٣
المبحث الثالث: العادات السبع كما يراها ستيفن كوفي ٣٢٥
المبحث الرابع: مواصفات وخصائص القائد الناجح (الفعال) ٣٢٧
الفصل العاشر: مهارات القيادة ٣٣٩
المبحث الأول: المهارات القيادية الذاتية ٣٤١
المبحث الثاني: المهارات القيادية الإدارية ٣٤٣
المبحث الثالث: المهارات القيادية الفكرية والإدارية ٣٤٦
المبحث الرابع: المهارات القيادية الفنية ٣٤٨
المبحث الخامس: المهارات القيادية الإنسانية ٣٥٠
المبحث السادس: عشر وسائل لتطوير مهارات القيادة ٣٥٥
الفصل الحادي عشر: مشكلة ضعف القيادة وحلها ٣٥٩
المبحث الأول: مظاهر وأسباب وعلاج مشكلة ضعف القيادة ٣٦٠
المبحث الثاني: دلائل القيادة الضعيفة وآثارها وكيفية التغلب عليها ٣٦١
الفصل الثاني عشر: مزالق القيادة ٣٦٥
المبحث الأول: بعض مزالق القيادة ونتائجها ٣٦٦
الفصل الثالث عشر: هل أنت قائد ناجح ٣٧٧
المبحث الأول: أهم المؤهلات القيادية الواجب توفرها في القادة ٣٧٨

المبحث الثاني: كيف تنجز عملاً فعالاً ٣٨٥
المبحث الثالث: عشر نصائح لنجاح القائد ٣٨٦
الفصل الرابع عشر: هل القيادة موروثة أم مكتسبة ٣٨٧
المبحث الأول: نظريات القيادة المفسرة لذلك ٣٨٨
المبحث الثاني: القيادة بالتعلم والخبرة ٣٩٠
الفصل الخامس عشر: من فنون القيادة ٣٩٣
المبحث الأول: فن تربية وصياغة الرجال ٣٩٤
المبحث الثاني: فن التنظيم ٣٩٦
المبحث الثالث: فن إصدار الأوامر ٣٩٧
المبحث الرابع: فن المراقبة ٣٩٩
المبحث الخامس: فن الاتصال ٤٠٠
المبحث السادس: فن التأنيب ٤٠٢
المبحث السابع: فن المكافأة والتشجيع ٤٠٣
المبحث الثامن: فن المعاقبة ٤٠٤
الفصل السادس عشر: معجزة القيادة النبوية ٤٠٥
المبحث الأول: شخصية الرسول القيادية وأبعاد النبوة فيها ٤٠٥
المبحث الثاني: دراسة تحليلية مختصرة لشخصية الرسول ﷺ ٤١٢
المبحث الثالث: أبرز الصفات القيادية للنبي محمد ﷺ ٤٢١
المبحث الرابع: محمد ﷺ الرسول القائد المبدع ٤٢٩
المبحث الخامس: منهج القيادة النبوية ٤٥٤

المبحث السادس: تعلم مهارات القيادة من الرسول ﷺ ٤٥٧
المبحث السابع: دروس في القيادة مستوحاة من حياة النبي ﷺ ٤٦٢
المبحث الثامن: القيادة النوعية والمدرسة القيادية النبوية ٤٦٦
المبحث التاسع: أقوال بعض المفكرين والمستشرقين في النبي محمد ﷺ ٤٦٩
الفصل السابع عشر: القائد الجديد ٤٧٩
المصادر والمراجع ٤٨٦
الفهرس ٥١٥