

الفصل الرابع

القيادة

• مدخل :

القيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الانسان وتراثه الثقافي ومشاركته لمن حوله فى مجتمعه • فالوجود المشترك لشخصين أو أكثر يخلق نوعا من الافتقار الى من ينظم العلاقات القائمة بينهم ، وفى هذه الحالة يتولى أحدهم القيادة • وقد يتولى الشخص القيادة الى حين أو باستمرار ، ذلك لأن قيادة الجماعة تتغير بتغير مواقف الجماعة نفسها ولكنها تظل باقية ، وكل شخص « قائد » فى موقف ما ، ومقود أو « تابع » فى موقف آخر ، ولقد قرر رسول الله ﷺ هذا المبدأ حين قرر ضرورة وجود قائد للجماعة حتى ولو كانت صغيرة جدا فقال عليه الصلاة والسلام : « اذا خرج ثلاثة فى سفر فليؤمروا أحدهم » •

ان دلبيعة الحياة تجعل من حاجتنا الى « قادة » أمرا لا بد منه •• ان للمجتمعات وحدات أساسية هى الأفراد ، ووحدات تنظيمية هى الجماعات ، ولا تنمو شخصية الفرد الا فى اطار الجماعة ، واذا كان الفرد هو الذى يملك زمام نفسه فى التفكير وفى العمل فهو فى الوقت نفسه لا يعيش بمعزل عن الآخرين ، انه عضو فى جماعة ، كالأسرة والمدرسة ، وجماعة العمل ، والنادى ، والهيئة الاجتماعية ، والنقابة المهنية ، والتنظيم السياسى ، وغيرها • ومعنى هذا أن الهيئات الاجتماعية تتعدد فى المجتمع الواحد ، وأنه مهما يكن من طبيعة كل منها ، كبيرة كانت أم صغيرة ، فان لها قاداتها ، فلا يمكن لقائد أن يكون من غير جماعة يقودها ، وكذلك لا تكون جماعة منظمة من غير قائد •

ان الحياة الاجتماعية تتألف من علاقات انسانية تتفوق الحصر . ومن دروب كثيرة من النشاط لا حدود لها ، والفرد اذ يتغير المظهر الاجتماعى من حوله ، انما يقوم بتمثيل أو أداء ثلاثة أدوار أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة التى ينتمى اليها . . فهو يتصرف كفرد ، وكعضو فى جماعة ، وكقائد جماعة . . معنى ذلك أن كل فرد انما وهب من القدرة والاستعداد ما يمكنه من أن يكون له كيان شخصى ، وما يساعده على أن يسهم فى حياة الجماعات ، وأن يمارس القيادة ، ولكن قدرة الفرد محدودة ومرهونة بما يحيط به من ظروف وعوامل ، حيث ان نمو مواهبه مرتبط بما يتاح له من فرص التسبب الذى يمارسه فى جماعته ، كما أن قدرته قد تتغير بتغير الجماعات وتطورها ، كما أن الفرد ذاته يتغير كتحقق يتأثر بما حوله ، وكذلك حال الجماعات والقيادات الاجتماعية ، اذ أنها تتغير بتغير الظروف المحيطة بها . . أى ظروف الأفراد والجماعات .
ومن هذه الاعتبارات كلها يمكن القول بأنه لابد من توجيه الجهود لتنمية العناصر الحيوية للمجتمع وهى الأفراد ، والجماعات ، والقيادة . فليس هناك مجتمع مهما بلغت موارده ، أن يتقدم وينمو ويتطور بغير هذه العناصر الثلاثة ، الأفراد والجماعات والقيادة ، فالنمو الطبيعى للمجتمع انما يأتى من داخل ، وقد يكون هناك حافز خارجى ، ولكن النمو نفسه هو تنظيم من أجل التوسع الخارجى . فالثقافة والعلم والنهضة الصناعية لا تخدم رفاهية الانسان الا اذا استخدمت لانعاش حياة المواطنين .

ان حياة الجماعة صارت مثار اهتمام بالغ بفضل ما أحرزته العلوم الاجتماعية من تقدم ، ان الجماعة هى المزرعة الانسانية التى تنمو فيها المواهب الطبيعية للفرد ، وتنمو فيها شخصيته فى مجالات واسعة من النشاط الاجتماعى الذى تتجه اليه الجماعة ، ومعنى ذلك أن الجماعة السالحة ضرورية لكل مواطن حتى يمكنه أن يقوم بدور ايجابى لصالح المجتمع . فالمواطن الذى اكتملت شخصيته نتيجة التنشئة الاجتماعية لا يمكن الا أن يكون من صنع حياة الجماعة . . ولذلك نتجه الى القول بأن « الأسرة » هى وحدة المجتمع ، وهى الخلية الأولى للمجتمع .

وتتطلب مشكلات الحياة أن يكون هناك قادة قادرين يعمنون على مواجهتها وحلها ، كما أن الاتجاهات العلمية الحديثة تستلزم القيام ببحوث جماعية حتى نسير على هديها في التخطيط من أجل تنمية المجتمع ورفاهيته . . لذلك كان معنى القيادة - الذي يلائم فكرة التقدم الاجتماعي ، هو أنها وظيفة لتوجيه وسائل نمو الأشخاص والتحرر من الأثرة (الأنانية) مع الاهتمام برغاهية الأفراد ، والقدرة على إثارة حوافز الفرد وطاقتها وتقويتها عن طريق اسهامه في السعى المشترك من أجل تحقيق الأهداف البناءة .

* * *

القيادة في الاسلام

ولقد كرم الاسلام القائد خير تكريم ووضع في أسمى منزلة . . فحق القائد في الطاعة وورد ومقرر في أكثر من آية في القرآن الكريم :

● « يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم » . (النساء : ٥٩)

● « وأطيعوا الله والرسول لعلكم ترحمون » . (آل عمران : ١٣٢)

● « ومن يطع الله والرسول فأولئك مع الذين أنعم الله عليهم من النبيين والصديقين والشهداء والصالحين ، وحسن أولئك رفيقا » . (النساء : ٦٩)

● « من يطع الرسول فقد أطاع الله » . (النساء : ٨٠)

● « ومن يعص الله ورسوله ويتعد حدوده يدخله نارا خالدا فيها وله عذاب مهين » . (النساء : ١٤)

● « فاتقوا الله وأطيعون ، ولا تطيعوا أمر المسرفين ، الذين يفسدون في الأرض ولا يصلحون » . (الشعراء : ١٥٠ - ١٥٢)

ومن الحديث النبوي الشريف :

— عن ابن عمر رضي الله عنهما عن النبي ﷺ قال : « على المرء

المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره ، الا أن يؤمر بمعصية ، فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة » • (متفق عليه)

— « انما الطاعة فى المعروف » •

— عن أبى هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله ﷺ : « من أطاعنى فقد أطاع الله ، ومن عصانى فقد عصا الله ، ومن يطع الأمير فقد أطاعنى ، ومن يعص الأمير فقد عصانى » • (متفق عليه)

— عن أبى بكره رضى الله عنه قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : « من أهان السلطان أهانه الله » • (رواه الترمذى)

— عن ابن عباس رضى الله عنهما أن رسول الله ﷺ قال : « من كره من أميره شيئاً فليصبر ، فانه من خرج من السلطان شبراً (أى خرج من طاعته ولو قايلاً) مات ميتة جاهلية » • (متفق عليه)

— « من مات وهو مفارق للجماعة ، فانه يموت ميتة جاهلية » • (رواه سلم)

— عن ابن عمر رضى الله عنهما عن النبى ﷺ قال : « من خلع يداً من طاعه (أى خرج عنها بالخروج على الامام) لقي الله يوم القيامة ولا حجة له ، ومن مات وليس فى عنقه بيعة مات ميتة جاهلية » (أى مات على الضلالة) • (رواه مسلم)

— عن أبى هنيذة وائل بن حجر رضى الله عنه قال : سأل سلمة بن يزيد الجعفى رسول الله ﷺ ، فقال : يا نبى الله ، رأيت ان قامت أمراء يسألوننا حقهم ، ويمنعوننا حقنا ، فما تأمرنا ؟ فأعرض عنه ، ثم سأله ، فقال رسول الله ﷺ : « اسمعوا وأطيعوا ، فانما عليهم ما حملوا ، وعليكم ما حملتم » • (رواه مسلم)

— « لا طاعة لمخلوق فى معصية الخالق » • (رواه أحمد)

تعريف القيادة

يشهد عصرنا الحاضر تقدما عظيما فى العلوم الطبيعية ، وقف به عند مفترق الطرق ، فاما الى فناء ودمار ، واما الى بقاء وتقدم وازدهار . كما يشهد العالم فى الوقت الحاضر صراعا مريرا بين اهتمامات سياسية واقتصادية مختلفة ، ويلعب القادة فى هذا الصراع أدوارا خطيرة ، تجعل مصير الانسانية مرتبطا الى حد بعيد بتفاعلهم مع الشعوب فى مختلف المواقف . وتمتلىء حياتنا اليومية بالشواهد التى تدل على تقديرنا لأهمية الموضوع ، وعلى أن لدى الكثيرين منا فكرة معينة عن مظاهر القيادة وعوامل نجاحها أو فشلها قد تتفق أو قد تختلف عن آراء الآخرين ، ولذلك فليس غريبا أن توجه عناية كبيرة الى دراسة موضوع القيادة والى البحث عن أفضل الطرق لاختيار القادة وتبديلهم . وعلى أى الحالات فان ظاهرة القيادة والتبعية أصبحت من أهم الظواهر فى مجال العلاقات الانسانية .

ويبدو موضوع « القيادة » من أكثر الموضوعات من حيث البحوث والدراسات التى تمت بصددتها ، وان كانت أقلها فهما وادراكا . ويتضح هذا الرأى من خلال أحد المراجع الذى ضم حوالى ١٥٠ صفحة تشتمل على المراجع التى تعرضت لبحوث « القيادة » متضمنا حوالى ٢٥٠٠ عنوانا لبحوث ونتائج عن الداعية ، وعلى الرغم من ذلك فان الفصل الأخير فى هذا الكتاب بعنوان « توجيهات للبحوث المستقبلية » اختتم مناقشة الموضوع بقوله « طالما أن فهم موضوع القيادة مستمر فانها مجرد بداية » ويؤيد هذا الرأى مراجع أخرى .

وتعتبر « القيادة » جزءا هاما من العملية الادارية ، الا أنها ليست كل شىء فيها ، فالمدير يخطط وينظم بالاضافة الى عمله فى توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف ، فقدره القائدة على التأثير فى الآخرين وجذبهم اليه ليست ضمانا كافيا على أنه يتجه بهم الى الاتجاه الصحيح . وهذا يعنى أن قائدا قويا يمكن أن يكون مديرا ضعيفا نظرا لسوء تخطيطه أو سوء تنظيمه ، والواقع أن القيادة تتضمن أيضا التخطيط

والتنظيم ، ولا تقتصر على التوجيه فقط ، وهذا ما سنناقشه فيما بعد عندما نتعرض لصفات القائد الناجح .

ومن الصعوبات التي واجهت الباحثين في موضوع القيادة صعوبة الفصل بين ما يجب أن تكون عليه القيادة وبين العوامل التي تسهم في ظهور قيادات من أنواع معينة ، وكذلك صعوبة الفصل بين العوامل المحددة لكفاءة الجماعة وبين الطريقة التي يجب أن تعمل بها الجماعة ، ومن الواضح أنه لا يمكن طرح القيم جانبا ، حيث أن أى تقييم لأداء الجماعة يتطلب بعض الحكم على الحالات الجماعية المرغوب فيها مثل شعور الأفراد بالرضا ، ونوع العلاقات الشخصية بين الأعضاء وفعالية حركة الجماعة ، وما أشبه .

ومن هذه الصعوبات أيضا ، عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول للمصطلحين « القائد » و « القيادة » . فالبعض يرى أن القيادة خاصية من خصائص الجماعة ، وهى مرادفة فى معناها للمكانة أو المركز معين أو وظيفة معينة ، أو القيام بأنواع معينة من النشاطات التى تقوم بها الجماعة ، فالقائد فى نظرهم هو الذى يتسم بخصائص شخصية معينة مثل السيطرة ، أو ضبط النفس ، أو مميزات جسمية معينة مثل الطول أو اللياقة البدنية أو المظهر العام ، وغير ذلك من المميزات .

ويمكن تعريف « القيادة » بصفة عامة بأنها فن التأثير على الآخرين ، أى تلك العملية التى تتميز بالتأثير على الناس حتى يكفوا ويكافحوا عن رغبة أكيدة صادقة لتحقيق أهداف الجماعة ، ويمكن تجسيم هذا المفهوم بحيث لا يقتصر على الرغبة الشخصية فقط ، بل يتضمن أيضا الحماس والثقة ، « فالحماس » يعكس الحمية والاخلاص والاندماج فى تنفيذ العمل المطلوب ، بينما تعكس « الثقة » الخبرة والقدرة الفنية فالقيادة تعنى « التوجيه والادارة والتقدم والاستمرار » . فالقادة يقومون بمهامهم القيادية لمعاونة الجماعة على تحقيق أهدافها فى إطار أقصى طاقاتها وامكانياتها (١) .

(١) لويس كامل مليكة ، سيكولوجية الجماعات والقيادة (ط ٣) ، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٠ . ص ٧٠ .

وهناك تعريف آخر للقيادة وضعه « كاتز » و « كان »^(٢) يختلف عن السابق ذكره ولكن له دلالاته ، فهما ينظران الى القيادة من حيث انطباقها على المنظمات الرسمية باعتبارها « القوة التأثيرية على العاملين أثناء أداء الواجبات اليومية » وبمعنى آخر فان الدور التنظيمي للقيادة يتضمن تحديد الأهداف والتخطيط لتحقيقها ، وتحديد المهام المختلفة وكل ما يقوم به الفرد من أعمال ومهام لتحقيق الأهداف المنشودة .

* * *

اختيار القادة

يتضح من مناقشاتنا السابقة ، أن القادة / المديرين عليهم أعباء ومسئوليات كبيرة سواء من النواحي الانسانية أو الفنية ، وعلى ذلك ينبغي الاهتمام باختيار القادة واعدادهم وتقييم أدائهم ، وهذا ما نناقشه في الفصل الحالي .

أولا - صفات القائد / المدير الناجح

« المدير » (القائد) هو ذلك الشخص الذي يستلزم عمله أن يقضى على الأقل ٥٠٪ من وقته في تخطيط سياسة العمل ، وترويج البرنامج ، والتنسيق . وقصد « بالتخطيط » تقرير نوع الأشياء التي يمكن القيام بها ، ومتى ومن يقوم بها . وهو يتضمن تقرير حجم المشروع ، وأهدافه ، ووسائل انجاز العمل ، ومصنع توقيت للانجاز . أما ترويج البرنامج فيتضمن جميع الجهود التي تبذل في الاتصالات وجمع المعلومات وهي تشمل الاتصال بالجمهور الذي يحتاج المدير الى تأييده وتعاونيه . كما يشمل الترويج الاتصال بالعاملين ، والمديرين ، والرؤساء ، والمستهلكين ، وسائر الجماعات التي تتأثر بالمنظمة كما تؤثر آراؤهم على المنظمة .

D. Katz, and R. Kahn; *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.) . (N.Y. : Wiley), 1978. (٢)

ويشير التنسيق الى ربط تفكير الجماعات المتضمنة فى العمل وما يقومون به من أعمال ، فالتنسيق هو حصيلة جهود وأفعال عديدة تتضمن تحديد أهداف واتخاذ قرارات ، والمبادرة الى التعديل والتغيير لتجنب أى تضارب بين القرارات المختلفة .

وإذا ما استعرضنا أهم الدراسات التى تعرضت لبحث صفات القائد / المدير الناجح نخلص بما يأتى :

١ - تشير إحدى الدراسات الى أهم الصفات الضرورية للقائد الناجح والتى تتلخص فى الآتى (٢) :

- الاستعداد لتحمل المسؤولية .
- الاهتمام بتنمية خط ثان من القادة .
- الأمانة والأهلية للاعتماد عليه .
- القدرة على اتخاذ قرارات سديدة .
- المهارة فى التنظيم والتنسيق .

ويمكن تلخيص الصفات المهنية والعقلية والشخصية اللازم توافرها فى القائد / المدير الناجح فيما يأتى :

- (أ) الخبرة السابقة فى الأعمال القيادية والادارية .
- (ب) الكفاية المهنية .

(ج) المهارة فى شئون الأفراد ، وهى تتضمن القدرة على فهم العاملين وتقييمهم والقدرة على تنمية العاملين ، والقدرة على التعامل مع الآخرين .

(د) القدرة اللفظية ، بمعنى استخدام الكلمات المناسبة والمفاهيم السليمة فى الوقت والمكان المناسبين ، ومعرفة مدلول الكلمات وما يرتبط بها من تعبيرات انفعالية ، والمهارة فى التعبير الكتابى والشفهى ،

(٢) سيد عبد الحميد مرسى ، « صفات المدير الناجح » . مجلة

واستنباط ما وراء التعبيرات الشفهوية والكتابة للآخرين ، وتجنب الأخطاء اللغوية سواء فى التعبير الشفهى أو الكتابة •

(ه) القدرة على الاستدلال ، بمعنى تحليل الأرقام والاحصاءات وربطها بالواقع ، وترجمة المفاهيم اللفظية الى أرقام وتفسير الأرقام فى شكل عبارات ، وكذا الاستدلال المجرى أى الخروج بالمبادئ والمفاهيم من المواد اللفظية •

(و) قوة الذاكرة ، أى القدرة على تذكر الأسياء والأفكار والأشخاص •

(ز) القدرة العقلية العامة ، أى الذكاء واليقظة العقلية والقدرة على التصرف فى المواقف العادية ومواجهة المشكلات اليومية ، هذا بالإضافة الى الذكاء العملى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف الطارئة •

(ح) القدرة على اتخاذ قرارات سديدة ، والحكم على المواقف والأشخاص •

(ط) المرونة والتوافق بالنسبة للظروف المتغيرة •

(ي) القدرة التنظيمية ، بمعنى تفهم الحاجة الى وجود تنظيم للعمل واجراءات واضحة وقواعد وضوابط للعمل ، والقدرة على ادراك أهمية التنسيق بين الوحدات الانتاجية لتحقيق أهداف المنظمة •

(ك) الثقة بالذات دون غرور •

(ل) النضج الانفعالى •

(م) مستوى الطموح الملائم لامكانات الشخص حتى يمكن تحقيقه ، ويتضمن الرغبة الصادقة فى تحمل المسؤولية بدافع من الرغبة فى السيادة أو تحقيق المكانة أو المركز الاجتماعى أو المثل القومية أو المهنية •

(ن) الاستعداد الاجتماعى ، أى القدرة على التصرف فى المواقف الاجتماعية بلباقة ، والقدرة على التعامل مع الآخرين والتعاون معهم ، والقدرة على ادراك الظروف الاجتماعية ، وروح المرح •

- (س) الالتزام بالمعايير والقيم الأخلاقية .
- (ع) التوافق الشخصى .
- (ف) الشجاعة والاقدام .
- (ح) العدالة والحزم .

ويلاحظ أن هذه الصفات يشترك فيها المديرون بصفة عامة ، ولكن ينبغي ألا يفوتنا أن طبيعة العمل تغلب صفات على أخرى . فمثلا نجد أن مدير التسمويق يحتاج الى صفات شخصية واجتماعية تستلزمها طبيعة عمله الذى يتطلب الاتصال الخارجى باستمرار ، بينما نجد أن مدير التخطيط أو البحوث يحتاج الى التحليل والاستدلال أغلب الوقت . ولقد أسفرت معظم البحوث والدراسات عن تحديد الصفات الآتية للقائد الناجح :

١ - توفر الدافع والطموح :

فاذا لم تتوفر الدافعية للعمل والوازع الشخصى لدى القائد ، فانه يفقد حماسه مما يؤدي الى قيامه بعمله القيادى بطريقة آلية . كما ينبغي أن يكون القائد طموحا حتى ينمى عمله ويظوره الى الأفضل دائما .

٢ - اللياقة البدنية :

أن عمل القائد يتطلب بذل الجهد ، والحركة ، وقوة التحمل ، والعمل لساعات متصلة تحت ظروف الضغط فى كثير من الأحيان ، والاحتفاظ بروح التحمس للعمل والتماسك فى المواقف العصيبة ، ولذلك فان اللياقة البدنية وسلامة الجسم لها دورها الهام فى هذه الناحية .

٣ - المظهر الشخصى :

القائد هو القدوة الحسنة لروؤوسيه ، لذلك يجب أن يكون بمظهر

نظيف لائق ومهذب باستمرار ، حتى يقتدى به مرؤوسيه ، وكى يوحى بالثقة والجدارة فى أعين العاملين .

٤ - القدرة على الاقتناع :

ان القدرة على كسب الأشخاص عن طريق الاقتناع من صفات القيادة الهامة ، وهى تتكون من ثلاثة عناصر هامة :

(أ) الحماسة : وهى فى رأس قائمة السمات التى يجب أن تتوفر فى القائد اذ يجب أن تكون لديه الحماسة الشخصية لما يقوم به من عمل ، وكذا اثارة حماسة العاملين . وليس المقصود بالحماسة تلك الحالات المؤقتة المرتبطة بموقف معين وبقى تزول بزوال المؤثر ، ولكن يقصد بها تلك المواقف القائمة على الاعتقاد الراسخ والايمان المصدق بأهمية العمل .

(ب) اللباقة : وهى تعنى المهارة فى التعبير عن الرأى مع مراعاة مشاعر الآخرين واحترام آرائهم .

(ج) الاقتناع : ان حماس القائد وحده لا يكفى ، فلا بد من توفر القدرة على الاقتناع ، وهى تستند الى الامام الكافى بجوانب الموضوع الجارى مناقشته مع البراعة فى عرض وجهات النظر ودعمها بالأدلة المقنعة ، مع توفر القدرة على الحوار والنقاش دون انفعال ومراعاة مشاعر الآخرين .

٥ - الرغبة فى مساعدة الآخرين :

ينبغى أن يكون القائد موجها نحو مرؤوسيه ، بحيث يعمل على تنمية روح الجماعة والتعاون مع توافر اتجاهات العطف والتفهم لمشاكل مرؤوسيه ومعاونتهم على حلها .

٦ - القدرة على التعليم :

ان أغلب عمل القائد ينطوى على تعليم مرؤوسيه مستهدفا تعديل سلوكهم الى الأفضل . وعن طريق التعاليم ينقل القائد الى رجاله المعرفة

والخبرة ويكسبهم المهارات اللازمة لانجاز العمل على أكمل وجه .
ومن شأن التعليم الصحيح القائم على أسس سليمة أن يقلل من الأخطاء
فى العمل والانجاز .

٧ - المبادرة :

ان المبادرة أو المبادرة هي القدرة على ادراك المسئولية واتخاذ
الاجراءات اللازمة فى الوقت المناسب حسب ما يمليه الموقف . وهى
تستلزم الجمع بين الصفات الآتية : الشجاعة والافدام والثقة بالذات ،
والحزم ، مع توفر قدر مناسب من الابتكار .

٨ - الاستبصار :

من أزم صفات القائد الناجح أن تتوفر لديه عادة الانتباه المركز
الى تفاصيل العمل ، ووضع الخطة المناسبة ومتابعة تنفيذها ، وجمع
المعلومات بعناية قبل اتخاذ أى قرار ، مع العمق فى التفكير .

٩ - التعاون :

لا تستطيع أية مؤسسة أن تحقق النجاح الا عن طريق التعاون ،
ولا مجال لنجاح القائد فى عمله بمؤسسة ما دون أن يتعاون مع الأقسام
والادارات الأخرى لتحقيق الأهداف المنشودة .

١٠ - اليقظة العقلية :

ويقصد بها توفر الذهن وتوفر الذكاء العام أى القدرة على التعلم
وحل مشكلات العمل اليومية ، وتوفر القدرة على التجديد والابتكار
هذا بالاضافة الى الذكاء العملى ، أى القدرة على التصرف فى
المواقف الطارئة .

١١ - القدرة على التعبير :

تلعب اللغة دوراً هاماً فى القيادة ، حيث تيسر عملية الاتصال
بين القائد ومرؤوسيه ، ولذا ينبغى أن يتميز القائد بالطلاقة فى التعبير
الشفهى والكتابى مع الوضوح وتجنب التعقيد .

١٢ - النصح الانفعالي :

من الضروري أن يتميز القائد الناجح بالقدرة على امتلاك زمام النفس والسيطرة عليها ، فالاتزان الانفعالي خير معين للقائد كي يمسك بزمام الموقف ويكون قدوة لرؤوسيه .

* * *

● صفات القائد في القرآن والسنة :

بعد أن ناقشنا صفات القائد الناجح من وجهة النظر العلمية في اطار ما أسفرت عنه الدراسات والبحوث يبدو من المفيد أن نتعرض لشروط الحاكم / القائد وواجباته كما وردت في القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف .

١ - الكفاءة والأمانة :

يقول القرآن الكريم :

● « ولما بلغ أشده واستوى آتيناها حدما وعلما ، وكذلك نجزي المحسنين » . (القصص : ١٤)

● « وقال لهم نبيهم ان الله قد بعث لكم طالوت ملكا ، قالوا أنى يكون له الملك علينا ونحن أحق بالملك منه ولم يؤت سعة من المال ، قال ان الله اصطفاه عليكم وزاده بسطة في العلم والجسم ، والله يؤتي ملكه من يشاء ، والله واسع عليم » . (البقرة : ٢٤٧)

● « ... ان خير من استأجرت القوي الأمين » .

(القصص : ٢٦)

● « ... واني عليه لقوي أمين » . (النمل : ٣٩)

ومن الحديث النبوي الشريف :

- « اذا داهن خياركم فجاركم وصار الفقه في شراركم ، وصار الملك في صغاركم ، فعند ذلك تلبسكم فتنة تكرون ويكر عليكم » . (رواه الطبراني)

— « اذا أراد الله بقوم خيرا ولى عليهم حلماهم وقضى بينهم علماءهم وجعل المال فى سمحائهم • واذا أراد بقوم شرا ولى عليهم سفهاءهم وقضى بينهم جهالهم وجعل المال فى بخلائهم » •
(رواه الديلمى)

— « انما أخاف على أمتى الأئمة المضلين • واذا وضع السيف فى أمتى لم يرفع عنهم الى يوم القيامة » •
(رواه أحمد وأبو داوود)

— وعن عائشة رضى الله عنها قالت : سمعت رسول الله ﷺ يقول فى بيتى هذا : « اللهم من ولى من أمر أمتى شيئا ، فشق عليهم • فاشقق عليه ، ومن ولى من أمر أمتى شيئا ، فرفق بهم ، فارفق به » •
(رواه مسلم)

٢ — المسئولية :

يقول القرآن الكريم :

- « فوريك لنساءلنهم أجمعين • عما كانوا يعملون » •
(الحجر : ٩٢ ، ٩٣)
- « ... تالله لتسألن عما كنتم تفترون » • (النحل : ٥٦)
- « واتقوا الله الذى تساءلون به والأرحام ، ان الله كان عليكم رقيبا » • (النساء : ١)
- « ... وأوفوا بالعهد ، ان العهد كان مسئولا » •
(الاسراء : ٣٤)

ومن الحديث النبوى الشريف :

- عن ابن عمر رضى الله عنهما عن النبى ﷺ قال :
- « كلكم راع ، وكلكم مسئول عن رعيته ، والأمير راع ، والرجل راع على أهل بيته ، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده ، فكلكم راع ، وكلكم مسئول عن رعيته » • (متفق عليه)
 - « الزعيم غارم » • (رواه أحمد)

— سئل رسول الله ﷺ عن القاتل والآمر (الآمر بالقتل) فقال :
« قسمت النار سبعين جزءاً ، فلآمر تسعة وستون ولقاتل جزء
وحسبه » • (رواه أحمد)

٣ — العدالة المطلقة بين الناس :

يقول القرآن الكريم :

● « ٠٠٠ وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ٠٠٠ » •

(النساء : ٥٨)

● « ياداوود انا جعلناك خليفة في الأرض فاحكم بين الناس

بالحق ولا تتبع الهوى » • (سورة ص : ٢٦)

● « ٠٠٠ وأمرت لأعدل بينكم ٠٠٠ » • (الشورى : ١٥)

● « ٠٠ وإذا قتلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى ٠٠ » •

(الأنعام : ١٥٢)

● « يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ،

ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا ، اعدلوا هو أقرب للتقوى ،

وانتقوا الله ، أن الله خير بما تعملون » • (المائدة : ٨)

ومن الحديث النبوي الشريف :

— عن جابر رضى الله عنه أن رسول الله ﷺ قال :

« اتقوا الظلم ، فإن الظلم ظلمات يوم القيامة ، واتقوا الشح فإن

الشح أهلك من كان قبلكم ، حملهم على أن سفكوا دماءكم واستحلوا

محارمهم » • (رواه مسلم)

— قال أبو سعيد الخدري : سمعت رسول الله ﷺ يقول :

« من رأى منكم منكراً فغيره بيده فقد برىء ، ومن لم يستطع أن

يغيره بيده فغيره بلسانه فقد برىء ، ومن لم يستطع أن يغيره بلسانه

فغيره بقلبه فقد برىء ، وهو أضعف الايمان » • (رواه النسائي)

— عن جرير بن عبد الله قال : قال رسول الله ﷺ : « لا يرحم الله من لا يرحم الناس » .
(متفق عليه)

— عن أبي هريرة رضى الله عنه عن النبي ﷺ قال :
« ما من أمير عشرة الا يؤتى به يوم القيامة مغلولاً حتى ينفك عنه العدل ، أو يوبقه الجور » .
(رواه الطبرانى)

— عن عياض بن جمار رضى الله عنه قال : سمعت رسول الله ﷺ يقول : « أهل الجنة ثلاثة : ذو سلطان مقسط عادل ، ورجل رحيم رقيق القلب لكل ذى قرىبى مسلم ، وعفيف متعفف ذو عيال » .
(رواه مسلم)

— « دعوة المظلوم مستجابة وان كان فاجراً ، ففجوره على نفسه » .
(رواه أحمد)

— « من مشى مع ظالم ليعينه وهو يعلم أنه ظالم فقد خرج من الاسلام » .
(رواه الطبرانى)

— « ان الناس اذا رأوا الظالم فلم يأخذوا على يديه أوشك أن يعمهم الله بعقاب منه » .
(رواه أبو داود)

— يقول الله عز وجل : « وعزتى وجلالى لأنتقمن من الظالم فى عاجله وآجله . ولأنتقمن ممن رأى مظلوماً فقدر أن ينصره فلم ينصره » .
(رواه أحمد)

٤ — تأمين الحرية والكرامة الانسانية للمواطنين :

يقول القرآن الكريم :

● « لا اكراه فى الدين ، قد تبين الرشد من الغى ٠٠٠ » .

(البقرة : ٢٥٦)

● « فذكر انما أنت مذكر . لست عليهم بمسيطر » .

(العاشية : ٢١ ، ٢٢)

● « وقل الحق من ربكم ، فمن شاء فليؤمن ومن شاء

(الكهف : ٢٩)

فليكفر ٠٠٠ » .

- « ادع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن » • (النحل : ١٢٥)
- « خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين » • (الأعراف : ١٩٩)
- « ... وإذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاما » • (الفرقان : ٦٣)
- « ولقد كرّمنا بنى آدم وحملناهم فى البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا » • (الاسراء : ٧٠)
- « ان أكرمكم عند الله أتقاكم ، ان الله عليم خبير » • (الحجرات : ١٣)
- « ولا تجادلوا أهل الكتاب الا بالتي هي أحسن الا الذين ظلموا منهم » • (العنكبوت : ٤٦)
- « لا يجب الله الجهر بالسوء من القول الا من ظلم ... » • (النساء : ١٤٨)

ومن الحديث النبوى الشريف :

- « من رأى منكم منكراً فليغيره بيده ، فإن لم يستطع فبلسانه ، فإن لم يستطع فبقلبه ، وذلك أضعف الايمان » •
- « أفضل الجهاد كلمة حق عند سلطان جائر » •
- « الدين النصيحة » •
- « سيد الشهداء حمزة بن عبد المطلب ورجل قام الى امام جائر فأمره ونهاه فقتله » •

٥ — المساواة أمام القانون للمواطنين :

يقول القرآن الكريم :

- « قل انما أنا بشر مثلكم ... » • (الكهف : ١١٠)
- « يا أيها الناس اتقوا ربكم الذى خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالا كثيراً ونساءً ... » • (النساء : ١)

● « يا أيها الناس انا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا ، ان أكرمكم عند الله أتقاكم » .
(التحجرات : ١٣)

ومن الحديث النبوي الشريف :
— « الناس سواسية كأسنان المشط الواحد . لا فضل لعربي على أعجمي إلا بالتقوى » .
— « ان الله أذهب بالاسلام نخوة الجاهلية وتفاخرهم بأبائهم . لأن الناس من آدم ، وادم من تراب ، وأكرمهم عند الله أتقاهم » .

٦ - التيسير ورفع الحرج :

يقول القرآن الكريم :
● « فان مع العسر يسراً . ان مع العسر يسراً » .
(الشرح : ٦٤٥)
● « وأما من آمن وعمل صالحاً فله جزاء الحسنى ، وسنقول له من أمرنا يسراً » .
(الكهف : ٨٨)

● « ... يريد الله بكم اليسر ولا يريد بكم العسر ... » .
(البقرة : ١٨٥)

● « لا يكلف الله نفساً الا ما آتاها ، سيجعل الله بعد عسر يسراً » .
(الطلاق : ٧)

● « واما تعرضن عنهم ابتغاء رحمة من ربك ترجوها فقل لهم قولا ميسوراً »
(الانساء : ٢٨)

● « وان كان ذو عسرة فنظرة الى ميسرة ، وان تصدقوا خير لكم ، ان كنتم تعلمون » .
(البقرة : ٢٨٠)

● « هو اجتباكم وما جعل عليكم في الدين من حرج ٠٠ » .
(الحج : ٧٨)

● « ... ما يريد الله ليجعل عليكم من حرج ٠٠٠ » .
(المائدة : ٦)

ومن الحديث الشريف :

— عن أبي موسى رضى الله عنه أن النبي ﷺ بعثه ومعاذا الى اليمن فقال : « يسرا ولا تعسرا ، وبشرا ولا تنفرا ، وتطوعا ولا تخلفا » .

بعد أن ناقشنا الصفات التي ينبغي توافرها فى القادة من وجهة نظر الدراسات والبحوث العلمية ، وأوردنا شروط الحاكم وواجباته كما ذكرت فى القرآن الكريم والحديث النبوى الشريف ، ننتقل الى مناقشة اختيار القادة .

ثانياً - اختيار القادة

ان الهدف العام لعمالية الانتقاء (الاختيار) المهني هو الحصول على العدد اللازم من العاملين اللازمين للوظائف الشاغرة ، ممن تتوفر فيهم مطالب الوظائف ومقتضياتها لتحقيق الكفاية الانتاجية . ويمكن تحديد أهداف عملية الانتقاء المهني فيما يأتي :

١ - توفير النظم والخدمات والوسائل التي تساعد المؤسسة على اجتذاب واستقطاب العاملين ممن تتوفر فيهم مطالب العمل بدرجة عالية ، واختيارهم بسرعة وكفاءة .

٢ - تحسين مستوى انجاز العمل ، من خلال استخدام الأفراد الملائمين للأعمال التي يؤديونها .

٣ - التقليل من انفاك العمالة (دوران العمل) وذلك باستخدام العاملين الذين ينشدون الاستقرار والاستمرار فى العمل .

٤ - التقليل من تكلفة تدريب وتهيئة العاملين من خلال الحصول على عاملين مؤهلين ذوى خبرة .

وتتم عملية الانتقاء / الاختيار المهني فى ثلاث مراحل رئيسية هي :

— تحديد متطلبات الوظائف ومقتضياتها .

— اجتذاب واستقطاب طالبي الوظائف •

— انتقاء (اختيار) المرشحين للوظائف •

ويعرض الكاتب فى الصفحات التالية تطبيقاً عملياً لاختبار القادة اشترك فى تخطيطها وتنفيذها لاختبار القيادات اللازمة للعمل فى بنك فيصل الاسلامى • وقد تمت العملية الأولى لاختبار قيادات العاملين لبنك فيصل الاسلامى السودانى بالخرطوم فى سبتمبر ١٩٧٧ • وتمت العملية الثانية لاختبار المرشحين للأعمال القيادية فى « بنك فيصل الاسلامى المصرى » بالقاهرة خلال شهرى يوليه وأغسطس ١٩٧٨ • ونقدم هنا العملية الثانية التى تمت بالقاهرة لتكون نموذجاً لعملية انتقاء متكاملة فى البيئة العربية^(٤) •

فى شهر رمضان عام ١٣٩٧ هـ صدر قانون انشاء بنك فيصل الاسلامى المصرى برأسمال سعودى — مصرى • وبدأ البنك منذ صدور قرار انشائه فى الاعداد للقيام بالمهام التى أنشئ من أجلها • وفى مجال انتقاء الصفوف الأولى للعمل بالبنك ، طلب البنك من الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية القيام بعملية انتقاء مهنى لشغل الوظائف الشاغرة به • وقام الاتحاد باجراء الاتصالات اللازمة بالخبراء فى مجال الانتقاء المهنى بالمصارف الاسلامية ، وتشكل فريق الخبراء الذى يشرف على البرنامج تخطيطاً وتنفيذاً •

وبدأت اللجنة تجديد نوعية العمل من خلال التعرف الدقيق على واجباته وخصائصه وتعيين مسميات العمل الشائعة ، وتوضيح محتويات العمل ومجاله عن طريق وصفه بدقة ، وكذا توضيح صعوبة العمل من خلال تحديد مقتضيات العمل من حيث المهارة والمسئولية التى يتطلبها من القائم به حتى يودى العمل بنجاح • وبتحليل المقتضيات المهنية

(٤) جابر عبد الحميد وآخرون ، « تقرير عن انتقاء العاملين لبنك فيصل الاسلامى المصرى » . بحث غير منشور • (القاهرة : الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ، ١٩٧٨) .

للمستويات الوظيفية فى البنوك الاسلامية أمكن تصنيف هذه المقتضيات الى ما يأتى :

١ - مقتضيات عامة :

وهى المقتضيات التى لها صفة العمومية والاشترآك فى جميع الوظائف الشاغرة بالبنك الاسلامى على اختلاف مستوياتها •

٢ - مقتضيات مشتركة :

وهى المقتضيات التى تشترك فيها بعض المستويات الوظيفية ولكنها ليست عامة ، كسابقتها ، فى جميع المستويات الوظيفية بالبنك •

٣ - مقتضيات نوعية أو خاصة :

وهى المقتضيات التى يتقرر بها كل مستوى من المستويات الوظيفية على حده •

* * *

● اعداد الاختبارات ووسائل القياس :

كانت الخطوة التالية تتطلب اعداد الاختبارات والمقاييس النفسية اللازمة لدراسة وتحليل امكانات الأفراد المتقدمين لوظائف بنك فيصل الاسلامى • وتعتبر الاختبارات النفسية أفضل الوسائل الموضوعية التى يمكن تطبيقها فى هذا المجال ، حيث تقيس الجوانب المختلفة للوظائف أى مقتضياتها المهنية • ويوضح الجدول رقم (١) المقتضيات المهنية بتصنيفاتها المختلفة والأدوات التى تقيسها •

جدول رقم (١) - المقتضيات المهنية وأدوات قياسها

وسيلة القياس	المقتضيات المهنية
<p>اختبار يقيس المعلومات الاسلامية ، ومن الأداء فيه تستنتج القيم والاتجاهات الاسلامية ، بالإضافة الى المقابلة الشخصية .</p> <p>اختبار للذكاء العام .</p> <p>وسائل التقدير الذاتي والمقابلة الشخصية تقيس سمات الشخصية وهي : المسؤولية ، الاتزان الانفعالي ، الاستعداد الاجتماعي ، الاستعداد للقيادة ، الحرص ، أصالة التفكير ، الحيوية ، التوافق ، العلاقات الشخصية .</p>	<p>١ - المقتضيات العامة :</p> <p>(أ) الجوانب الاسلامية</p> <p>(ب) النشاط العقلي العام</p> <p>(ج) سمات الشخصية</p>
<p>اختبار يقيس المعلومات والمهارات المصرفية ، بالإضافة الى المقابلة الشخصية في قياس القدرة على حل المشكلات في مواقف واقعية .</p> <p>وسائل التقدير الذاتي ، والمقابلة الشخصية لقياس الاستعداد الاجتماعي .</p> <p>اختبار يقيس السرعة والدقة في التصنيف العددي واللغوي .</p> <p>اختبار يقيس الفهم والتعبير والترجمة والتلخيص في احدى اللغتين الانجليزية أو الفرنسية .</p>	<p>٢ - المقتضيات المشتركة :</p> <p>(أ) الجوانب المهنية</p> <p>(ب) التعامل مع الآخرين</p> <p>(ج) النشاط العقلي المرتبط بالتصنيف</p> <p>(د) القدرة على استخدام اللغة الأجنبية</p>
<p>اختبار التفكير الناقد الذي يقيس المكونات المختلفة لهذا النمط من التفكير وخاصة الاستنتاج والاستنباط ،</p> <p>اختبار الممارسات الاشرافية والمقابلة الشخصية .</p> <p>اختبارات تقيس القدرات المتخصصة وخاصة القدرة العددية والقدرة الكتابية والقدرة على التعرف على معاني الكلمات .</p>	<p>٣ - المقتضيات النوعية :</p> <p>(أ) النشاط العقلي المرتبط بالتفكير الناقد</p> <p>(ب) السلوك الاشرافي</p> <p>(ج) المهارات الكتابية</p>

● مراحل تنفيذ البرنامج :

ما بين نشر الاعلان عن الوظائف اشاعرة بالبنك ، وبين تقديم كشوف بأسماء المرشحين لشغل هذه الوظائف ، مر برنامج الانتقاء بأربع مراحل للتصفية والقياس والمقابلة الشخصية ، وهذه المراحل هي :

- أولاً : مرحلة التصفية المبدئية .
 - ثانياً : مرحلة التصفية العامة .
 - ثالثاً : مرحلة القياس المتعمق .
 - رابعاً : مرحلة المقابلات الشخصية .
- وفيما يلي وصف مختصر لكل مرحلة :

● مرحلة التصفية المبدئية :

قامت لجنة الخبراء بدراسة الاعلان الذى نشره بنك فيصل الاسلامى المصرى فى الصحف والشروط التى تضمنها ، كما تدارست اللجنة استمارة طلب الاستخدام ، وتوصلت الى اعداد جدول تفصيلى ليكون دليل للجنة المشكلة لفحص طلبات الاستخدام من الناحية الشكلية واستبعاد طلبات الذين لا تنطبق عليهم الشروط الواردة فى الاعلان ، وذلك فى شكل تصفية مبدئية . ونتيجة لهده التصفية أعلنت قوائم المستوفين الشروط ، كما أعلنت قوائم المستبعدين لعدم انطباق الشروط عليهم مصنفة وفقاً لأسباب الاستبعاد . وحددت مواعيد التصفية العامة للمقبولين .

● مرحلة التصفية العامة :

لابد لأى برنامج يختص بالانتقاء / الاختيار المهنى أن تتوافر له طريقة للتصفية العامة، وخاصة فى حالة الأعداد الكبيرة من المتقدمين توفيراً للوقت والجهد ولكى نجنب المتقدمين من ذوى الامكانيات العقلية المتواضعة تكرار التعرض للفشل والاحباط . وقد راعينا فى البرنامج الجالى أن نلجأ الى أكثر الطرق دقة وموضوعية ، وهى اختبارات الذكاء ، مع استبعاد الوسائل الشخصية تجنباً للمشكلات التى قد تنجم عن

الأحكام الذاتية • وتتمثل جودة اختبارات الذكاء فى أغراض التصفية العامة فى أنها تصلح للاستخدام فى مواقف متنوعة ، ويتحدد صدقها فى ضوء موازين (محكات) شاملة ، كما تعطى درجة كلية واحدة مثل نسبة الذكاء لتدل على المستوى العقلى العام للفرد • هذا بالإضافة الى ما أكدته نتائج البحوث المختلفة من وجود علاقة بين مستوى الذكاء والنجاح فى كثير من الأعمال ، وأن الأعمال والمهن المختلفة يستلزم النجاح فيها مستويات مختلفة من الذكاء •

وقد وقع اختيار لجنة الخبراء على « اختبار الذكاء العالى » ليطبق فى هذه المرحلة على جميع المتقدمين المستوفين للشروط ، وعددهم ٢٢٨٦ متقدماً من مختلف المستويات الوظيفية • ويقيس الاختبار عينات مختلفة من الوظائف العقلية أهمها : القدرة على تركيز الانتباه ، والقدرة على ادراك العلاقات بين الأسكان ، والاستدلال المنطقى ، والاستدلال العددي ، والاستدلال اللغوى •

وفى خلال هذه المرحلة أمكن تصفية المقدمين الى ١١٤٤ شخصاً بنسبة ٦٢٫٤ فى المائة من العدد الاجمالى •

● مرحلة القياس المتعمق :

تعتبر هذه المرحلة أكثر مراحل برنامج الانتقاء عمقاً وتخصصاً وشمولاً ، وتمثل هذا فى عدد الاختبارات التى طبقت على الأفراد الذين اجتازوا مرحلة التصفية العامة ، وتنوع هذه الاختبارات • وقد صنفت هذه الاختبارات وفقاً للمستويات الوظيفية المختلفة : وظائف اشرافية ، ووظائف تنفيذية للمستوى المتقدم ، ووظائف تنفيذية للمستوى المبتدىء ، والوظائف الكتابية •

وفىما يلى وصف مختصر للاختبارات المستخدمة :

١ - اختبار الاتجاهات والقيم الاسلامية :

صمم هذا الاختبار لقياس المعلومات والمفاهيم الاسلامية ويتكون من ٥٠ وحدة تعالج موضوعات اسلامية مثل : الزكاة ، والربا ، والمواريث ،

وبعض النصوص القرآنية ، والأحاديث النبوية ، والمواقف العربية الإسلامية . وتتكون كل وحدة من سؤال وعدة بدائل للإجابة لاختيار الإجابة المناسبة .

٢ - اختبار المعلومات المهنية :

يقيس هذا الاختبار مستوى كفاية الفرد وخبرته ومعلوماته . ويتضمن ٢٩ وحدة شملت موضوعات مصرفية واقتصادية ومالية وإدارية ، تميز بدقة بين مستويات خبرات المتقدمين ومعلوماتهم المهنية . وباختصار فقد تركزت موضوعات الاختبارات حول أقسام العمل المختلفة بالبنك .

٣ - اختبار الممارسات الإشرافية :

يقوم الاتجاه الحديث في الإدارة على أساس المشاركة بين القائد واثقابين في تحديد أهداف الجماعة ورسم الخطط وتنفيذها ، مع إتاحة الفرصة لكل عضو لإبداء الرأي والنقد والمشاركة والتعاون في تنفيذ الأعمال والأنشطة المختلفة . ويشترط في القائد أن يجمع بين المهارات اللازمة لحسن سير العمل بالإضافة إلى المهارات اللازمة للمحافظة على تماسك الجماعة ووحدتها . وهذا يستلزم توافر مهارات إدارية واجتماعية مختلفة . ومن هذا المنطلق وضع اختبار الممارسات الإشرافية ، ويتكون من ثلاثة أقسام :

- القسم الأول : يطلب من المفحوص أن يحكم على بعض الممارسات التي يقوم بها المشرفون في مواجهة ظروف العمل المختلفة ومشكلاته . وتتطلب الإجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن رأى الشخص بالموافقة أو عدم التأكد أو عدم الموافقة .

- القسم الثاني : يطلب من المفحوص أن يصدر حكماً يعبر عن رأيه فيما يختص بالطرق التي تستخدمها المؤسسات المختلفة لمعالجة المواقف الإدارية المختلفة .

وتتطلب الاجابة وضع علامة أمام كل وحدة لتعبر عن رأى
المفحوص سواء بالموافقة أو عدم التأكد أو عدم الموافقة .

— القسم الثالث : يطلب من المفحوص اصدار حكم يعبر عن وجهة
نظره فيما يختص بآراء بعض المشرفين على الرؤساء . وتتطلب الاجابة
وضع علامة أمام وحدة لتعبر عن رأى الشخص سواء بالموافقة أو عدم
التأكد أو عدم الموافقة .

٤ — اختبار الاستعداد الاجتماعى :

يستهدف الوقوف على امكانات المتقدمين من حيث التعاون مع
الآخرين والشعور بالانتماء الى المجتمع ومدى الالتزام بالحقوق
والواجبات الاجتماعية . وتكوين المقياس من ٣٠ وحدة تتصل بمشاعر
الفرد واهتماماته وتصرفاته فى شتى المواقف ، وأمام كل عبارة
الاستجابات المحتملة ليختار الفرد احداها ، ولكل استجابة درجة معينة
محددة تصل بنا فى مجموعها الى تقييم الاستعداد الاجتماعى للفرد .

٥ — اختبار التفكير الناقد :

صمم هذا الاختبار ليزود الفرد بعينة من المشكلات والمواقف التى
تتطلب استخدام بعض القدرات العامة المنضمّنة فى التفكير الناقد
واللازمة للقيام بالدراسات والأبحاث . ويتكون المقياس من اختبارين
فرعيين :

(أ) اختبار الاستنتاج : يتكون من ٢٠ وحدة ، وقد صمم لقياس
القدرة على التمييز بين الدرجات المختلفة من الصدق أو احتمالات
الوصول الى استنتاجات معينة على أساس حقائق وبيانات معطاة .

(ب) اختبار الاستنباط : يتكون من ٢٥ وحدة ، وقد صمم لقياس
القدرة على التفكير الاستنباطى على أساس مقولت معينة ، وللتعرف
على العلاقة بين قضيتين ، ولتحديد ما اذا كان ما يبدو استنتاجاً هو
الظروف مترتب على قضية أو أخرى .

٦ - اختبارات الشخصية :

استخدمت مجموعة من اختبارات الشخصية لقياس أبعاد مختلفة ،
وهذه الاختبارات هي :

(أ) اختبار التوافق : يتكون من ١٤٠ وحدة ويقيس أربعة أبعاد
للتوافق هي :

- التوافق المنزلى : وتعتبر الدرجة العالية النى يحصل عليها
الشخص دليلا على ميله نحو عدم التوافق فى حياته الأسرية .

- التوافق الاجتماعى : وتدل الدرجات العالية على ميل الفرد الى
الخضوع والانسحاب فى علاقاته الاجتماعية .

- التوافق الصحى : وتدل الدرجة العالية فى هذا المقياس على
سوء التوافق من الناحية الصحية .

- التوافق الانفعالى : وتدل الدرجة المرتفعة على ميل الفرد لعدم
الاتزان فى حياته الانفعالية ، فيميل الى الشعور بالضيق وسط مجموعة
من الناس ، والخوف المرضى من بعض الظواهر .

(ب) البروفيل الشخصى : يتكون من ١٨ وحدة ، وتتشكل كل
وحدة من ٤ اختبارات يحدد الشخص من بينها عبارتين تمثلان أكثرها
وأقلها انطباقاً عليه ، ولكل عبارة سمة من سمات الشخصية . وتدور
وحدات المقياس حول السمات الآتية :

- ١ - السيطرة .
- ٢ - المسئولية .
- ٣ - الاتزان الانفعالى .
- ٤ - الاجتماعية .

(ج) قائمة الشخصية : يتكون المقياس من ٢٠ وحدة كل واحدة
منها تتضمن ٤ عبارات ، تمثل كل عبارة منها سمات الشخصية . ويقيس
الاختبار السمات الآتية :

- (أ) الحرص .
- (ب) التفكير الأصيل .
- (ج) العلاقات الشخصية .
- (د) الحيوية .

٧ - اختبارات المهن الكتابية :

استخدمت مجموعة من الاختبارات لقياس القدرات والاستعدادات اللازمة للعمل فى المهن الكتابية ، وهذه الاختبارات هى :

- (أ) اختبار السرعة والدقة .
- (ب) اختبار القدرة العددية .
- (ج) اختبار تصنيف الأعداد .
- (د) اختبار تصنيف الأسماء .
- (هـ) اختبار معانى الكلمات .

● مرحلة المقابلة الشخصية :

ان الاعتماد على برنامج الاختبارات وحده مهما بلغت دقته وشموله - ليس كافيا ، لذلك تطلب الأمر اجراء المقابلة الشخصية مع الذين اجتازوا مرحلة القياس المتعمق . وقد صممت المواقف فى هذه المرحلة بما يجعل المقابلة بقدر الامكان مقننة ، وذلك على النحو التالى :

١ - يقوم بالمقابلة لجان من الخبراء ، تتكون كل لجنة من أربعة من المتمرسين ، منهم اثنان من المتمرسين من قيادات العمل المصرفى أو الادارى ، واثنان من المتخصصين فى علم النفس من خبراء قيادة مواقف المقابلة .

٢ - تقوم كل لجنة على حدة بمقابلة المرشحين لوظائف متجانسة حتى يمكن الحكم عليهم بقدر كاف من الموضوعية .

٣ - اتفقت اللجان على الجوانب المختلفة التى يجب ملاحظتها أثناء المقابلة ، وقد شملت الخبرة السابقة فى مجال العمل ، القدرة على حل بعض المشكلات فى مجال العمل وفى مجال التخصص ، المظهر الشخصى والعيوب الشخصية والجسمية والتعبيرية ، والانتران الانفعالى ، والسلوك الاسلامى العام ، والمعلومات الاقتصادية الادارية والاسلامية .

٤ - طلب من كل عضو بكل لجنة مقابلة أن يكون تقديره للمرشح مستقلا عن تقدير كل من زملائه ، وأن يكون تقديره فى حدود ٢٥ درجة ،

ثم تولت لجنة الاشراف جمع الدرجات الأربعة المقدرة لكل متقدم لتصبح من حد أعلى قدره ١٠٠ درجة .
وقد ترتب على اجراء المراحل السابقة اعداد كتشوف بأسماء المرشحين للمجموعات الوظيفية المختلفة متضمنة التقديرات فى المراحل المختلفة والتقدير النهائى وترتيب المرشحين .

* * *

ثالثا : اعداد القادة

ناقشنا فيما سبق الصفات اللازم توافرها فى القادة / المديرين ، كما عرفنا « المدير » بأنه هو ذلك الشخص الذى يقضى على الأقل ٥٠٪ من وقته فى التخطيط ، والترويج ، والتنسيق ، ولكى نعمل على اعداد القادة للقيام بمهامهم الرئيسية واكتساب المهارات والاتجاهات اللازمة حتى يمارسوا القيادة على أحسن وجه ، فلا بد من تدريبهم واعدادهم .

ويقوم البرنامج التدريبى الجيد على المبادئ الأساسية فى التعلم ، وأول هذه المبادئ هو قانون « الأثر » الذى ينص على أن الفرد يميل الى السلوك الذى ينتج عنه ثواب ، والى عدم تكرار السلوك الذى ينتج عنه عقاب له . كما يتضمن التعلم « التغيير فى السلوك » . فالتدربون يختلفون فى استجاباتهم حسب موقف كل منهم بصفة فردية ، كما يتجدد فى اطار ما ورثوه وما خبروه ، أى نتيجة العوامل الوراثية والعوامل المكتسبة .

وتعتبر « الدافعية » من أهم العوامل المؤثرة فى التعلم . فالناس يتعلمون ما يريدون هم أن يتعلموه . وهذا صحيح بصفة خاصة فى العلاقات الانسانية ، ويمكن أن تزيد الدافعية وذلك بربط التدريب بالمشكلات اليومية التى يواجهها المتدرب ، فاذا استطاع أن يرى التدريب قابل للتطبيق على مشكلات العلاقات الانسانية التى يواجهها فعلا - بدلا من الحديث عن مشكلات عامة - فان هذا يزيد من حماسه ورعيته فى التعلم .

والتعلم عملية ديناميكية - فعالة - وعلى ذلك فالمتدرب يتعلم بطريقة أفضل من خلال المشاركة • فان كان مندمجاً في الاستماع فقط والانصات (كما في المحاضرة) فان التعلم يكون أقل كثيراً مما لو اشتركت باقى الحواس والتفكير والمشاعر • ويعنى هذا أن أساليب المشاركة - كالمناقشة ، والتمارين الجماعية ، ودراسة الحالات ، وتمثيل الأدوار - مرغوب فيها بوجه خاص فى التدريب على العلاقات الانسانية •

والظاهرة الأخرى فى التدريب هى « انتقال أثر التدريب » ويعنى هذا أن تعلم شيء ما يساعد على تعلم شيء آخر • وبمعنى آخر يعنى انتقال أثر التدريب بالرد على السؤال التالى : « الى أى مدى تؤثر المعرفة والاستبصار والاتجاهات وأنواع الاستجابات التى نتعلمها فى موقف معين ، على طريقة العمل والانجاز فى مواقف أخرى ؟ » وقد يكون انتقال أثر الخبرات موجبا أو سالبا ، بمعنى أن تعلم احدى الخبرات قد يكون من شأنه تيسير أو تعطيل أداء بعض أجزاء العمل الذى نقوم بانجازه • وتطبيقا لهذا المبدأ فى وضع البرامج التدريبية يجب أن نضع فى اعتبارنا مدى العلاقة بين الموقف التدريبي أو النظرى وموقف أداء العمل الفعلى ، ولذا فمن الضرورى أن يمثل موقف التدريب بالنسبة للدارس نفس الظروف التى سيواجهها فى أداء العمل ذاته فيما بعد • ولعل أفضل طريقة تحقق هذا الهدف هى ما يستخدم حالياً فى اعداد المشرفين والمدبرين ويطلق عليه « التدريب على رأس العمل » (ON - The - Job Training) حيث يقضى المتدرب فترة معينة يمارس العمل الفعلى ، مطبقاً ما تعلمه أثناء التدريب ، وذلك تحت اشراف الرؤساء المدبرين •

وبصفة عامة ، فان للتدريب أهمية فى اعداد القادة ، وقد حث القرآن الكريم على أهمية الاعداد ، بقوله :

« وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم ۞۞۞ » (الأنفال : ٦٠)

● التدريب على العلاقات الانسانية (٥) :

من أهم المجالات فى اعداد القادة تدريبهم على العلاقات الانسانية . وهناك طرق عديدة ، بعضها أكثر فاعلية ، وسنذكر فيما يلى أهم الطرق المستخدمة فى التدريب على العلاقات الانسانية :

● طرق التدريب التقليدية :

١ - تستخدم المحاضرات والمناقشات على نطاق واسع لنقل الأفكار والمعلومات الى المتدربين فى المنظمات بصفة عامة . ولهذه الوسائل فعاليتها فى التدريب على العلاقات الانسانية ، خاصة لتقديم معلومات حول السلوك التنظيمى ، كما أنها تسهم الى حد ما فى تعبير المفاهيم والاتجاهات ، خاصة المناقشة . وقد أثبتت الدراسات والبحوث العملية فى هذا المجال فعالية هذه الوسائل فى تحسين اتجاهات المتدربين نحو وظائفهم الادارية ، كما زادت اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل والمنظمة . ومن ناحية أخرى اتضح أن تأثير هذه الوسائل كان ضعيفا من حيث تعديل الاتجاهات السلبية ، مما يستلزم المزيد من المشاركة من جانب المتدربين لتقليل الاتجاهات السلبية أو تعديلها .

٢ - تستخدم طريقة « المؤتمرات » فى تدريب جماعة صغيرة يقوم أعضاؤها بتوجيه من المدرب باجراء المناقشات حول موضوع معين مر بظرة الجماعة . وتستخدم هذه الطريقة بكفاءة عددا من التطبيقات السليمة للعلاقات الانسانية كالمشاركة والاتصال . وتتكون الجماعة التدريبية عادة من عدد محدود لا يتجاوز العشرين شخصا ، ومن الأفضل تقسيم الجماعة الى جماعات فرعية صغيرة حتى تكون الفائدة أعم وأشمل وكى تتاح الفرصة لجميع الأفراد للمشاركة فى المناقشة . ويقوم المدرب بتوجيه الجماعة أثناء المناقشة ، كما يقوم بتلخيص

(٥) سيد عبد الحميد مرسى ، علم النفس والكفاية الانتاجية .

(القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٨١) ، ف ١٣ .

ما أسفرت عنه مناقشة الموضوع حتى يترك المتدربون المؤتمر شاعرين بأنهم قد تعلموا شيئاً يمكن أن يستخدموه فى أعمالهم القيادية .
٣ - وتلائم طريقة « دراسة الحالات » التدريب السلوكى بوجه خاص لأنها تضى على المناقشة جوا من الحقيقة والواقعية . وتركز طريقة دراسة الحالة على المناقشة الجماعية لمواقف واقعية تتطلب اتخاذ قرارات أو تحليل سلوك بعض المسؤولين المتضمنين فى الحالة . ومن خلال المناقشة المتعمقة يكتسب المتدربون المهارات فى مواجهة المشكلات وتحليلها وحلها واتخاذ القرارات .

● الوسائل الأخرى المتطورة :

١ - التدريب المعملى (الجماعات التدريبية)

: Laboratory (T-Groups)

ظهر فى السنوات الأخيرة اهتمام خاص بما يسمى « التدريب المعملى » (مختبرات التدريب) . ويتركز هنا التدريب حول ما يدعى « بتدريب الحساسية » (Sensitivity Training) . ويعتبر تدريب الحساسية أكثر طرق التدريب اثارة للجدل ، فقد هاجمه بشدة بعض المشتركين فى مختبراته من المديرين ، فى حين أيدىها بشدة البعض الآخر . وتدريب الحساسية نوع من التدريب المثير للتحدى والاحباط ، وقد نبع من أعمال المتخصصين فى ديناميكيات الجماعات والارشاد النفسى غير المباشر .

وعلى النقيض من الوسائل الأخرى ، « كتمثيل الأدوار » و « المباريات الادارية » ، فان تدريب الحساسية كثيرا ما يكون عبئاً ثقيلاً على نفوس المتدربين ، ونراهم يقررون أنهم يشعرون خلاله بالتوتر والاحباط وعدم الراحة ، (وقد حدث فى بعض الدورات التى عقدها المعهد القومى للتنمية الادارية لتدريب الحساسية أن بعض المشتركين من المديرين لم يستطيعوا الاستمرار حتى نهاية الدورة لثدة التوتر والمعاناة التى كانوا يشعرون بها) .

ويتضمن تدريب الحساسية أساسا التفاعل المتبادل فى جماعة صغيرة تحت ضغوط مواجهة غير محددة ، تتطلب من المتدربين أن يصبحوا أكثر اهتماما وحساسية لمشاعر الآخرين حتى يقوموا ببناء نشاط اجتماعى مقبول ومعقول . ولا يوجد فى تدريب الحساسية أى تمثيل للأدوار ، لأن المتدربين يلعبون أدوارهم الحقيقية ، الا أن البيئة التدريبية مصطنعة للدرجة التى يحسون فيها بأن أدوارهم الاجتماعية الطبيعية غير قابلة للتطبيق . وفى اطار هذه البيئة يشجع المتدربون على امعان النظر والتفكير فى مفهوم الذات ، وأن يصبحوا أكثر تقبلا لما يقوله الآخرون . وبالإضافة الى ذلك يحسون بأنهم بدأوا فى نقله كما يقول الآخرون . وبالإضافة الى ذلك يحسون بأنهم بدأوا فى ادراك أساليب تفاعل الجماعة ، والتعرف على تأثير الثقافة والمجتمع عليها ، وباختصار فإن أهداف تدريب الحساسية هى : فهم الذات ، وفهم الآخرين ، وفهم تأثير المجتمع ، والتبصر فى العمليات الجماعية ، وتنمية المهارات السلوكية .

٢ - تمثيل الأدوار (Role Playing) :

يعتبر تمثيل الأدوار احدى الصور العملية للتدريب على العلاقات الانسانية ، بالإضافة الى الطرق التقليدية للتدريب . ولما كان الناس يقومون بأداء أدوار مختلفة فى حياتهم اليومية ، فإن لهم خبرة الى حد ما بتمثيل الأدوار ، ومع وجود درجة معينة من الخيال والتصور يمكنهم أن يسقطوا ما بأنفسهم على الأدوار التى يقومون بتمثيلها . وليست هذه بالفكرة الجديدة ، لأن الدراما قديمة قدم التاريخ ، ولكن الجديد نسبيا هو تطبيقها فى مجال العلاقات الانسانية . وقد استخدمها « مورينو » (Moreno) فى العلاج النفسى باسم « الدراما النفسية » (Psychodrama) ، وفى التحليل الاجتماعى باسم « الدراما الاجتماعية » (Sociodrama) ، ثم طبقت فيما بعد فى التدريب على العلاقات الانسانية وتتميز طريقة تمثيل الأدوار بما يأتى :

(أ) أنها أسلوب مرن ، وتتيح الفرصة للدارسين للاشتراك فى

التمثيل .

- (ب) غالبا ما تنمى لدى الأفراد ما يسمى « بالخبرة المشتركة » ،
التي تساهم على أن تكون أساسا للمناقشة التي تتبع الانتهاء من
تمثيل الأدوار .
- (ج) تتيح الفرصة للأفراد للتنفيس عن مشاعرهم ، حيث تمنح
الفرصة لكل فرد في الجماعة كي يعبر عن آرائه ومشاعره بحرية
ودون قيود .
- (د) يشجع هذا الأسلوب كل فرد في الجماعة ، وكذا الجماعة
ككل ، على الاشتراك في المناقشة والتفكير في الموضوع الجاري تمثيحه ،
بما يؤدي الى حدوث تفاعل فيما بين أفراد الجماعة .
- (هـ) يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب سهلة التخطيط ، ولكنه من
ناحية أخرى يحتاج الى مهارة في التطبيق والتنفيذ .

٣ — المباريات الادارية (Business Games) :

تعتبر المباريات صورة أخرى من المختبرات التي يمارس فيها تمثيل
الأدوار ، ولكنها تركز على المشاكل الادارية ، بينما يركز تمثيل الأدوار
على مشاعر الأفراد أثناء تفاعلهم بعضهم مع البعض الآخر . وقد قامت
المباريات الادارية وتطورت نتيجة لقدرة الحاسب الآلى (الكمبيوتر)
الفائقة في تحليل البيانات لاتخاذ القرارات المتتابعة تحت ظروف مشابهة
لظروف العمل الحقيقية بالمنظمة . وتوجد منها صور متعددة ، ويعمل
المتدربون في جماعات صغيرة تتنافس كل منها مع الجماعات الأخرى .
وتتخذ كل جماعة قراراتها في اطار نموذج معين مصمم لهذا الغرض ،
وتحلل القرارات بواسطة الحاسب الآلى طبقا للنموذج البرمج فيه ،
وينتج عن هذا ارجاع الأثر (تغذية رجعية) (Feed back) —
لتوجيه القرارات التالية .

وعادة يكون الوقت مضغوطا ومحددا ، فمثلا قد تغطي فترة
ربع سنة في التسويق في ساعة واحدة أثناء المباراة . ويسمح ضغط
الفترات الزمنية أثناء المباراة في وقت قصير باكتساب خبرات عديدة
والقيام بممارسات مختلفة . ويمكن الاسراع في التعلم عن طريق

التغذية الرجعية والمناقشة مع أحد مدربي العلاقات الانسانية بعد كل وحدة اتخاذ قرار في المباراة .

ومن واقع خبرة المؤلف أثناء عمله بالمعهد القومي للتنمية الادارية خبيرا للعلاقات الانسانية ، والاشترك في تدريب الدارسين من المديرين ، كانت المباراة الادارية عنصرا أساسيا في بزمج الادارة العليا المقيمة (ومدتها ٤ أسابيع) وكان يخصص للمباراة الادارية عادة الأسبوع الثالث بعد أن يحصل الدارسون على المعلومات اللازمة من خلال المحاضرات والمناقشات ودراسة الحالات في الأسابيع السابقة . وكان يخصص للمباراة أربعة أيام على الأقل ، ويسبقها يومان للشرح والإعداد ، وتنفذ في ثلاثة أيام ، بينما يخصص اليوم الرابع للمناقشة وتقييم المباراة . وكان من الملاحظ الاندماج التام للدارسين في المباراة ، ونظرا لظروف ضغط الوقت والمنافسة ، فإن الدارسين كانوا يعملون تحت ظروف الضغط والتوتر « الانصباب » (Stress) وخاصة عند ارجاع الأثر « التغذية الرجعية » واطارهم بموقف الشركة التي يمثلونها عقب اتخاذ كل قرار ، وكنا نلاحظ - كمدرين للعلاقات الانسانية - الآثار النفسية التي تظهر على الجماعة في حالة الخطأ في اتخاذ القرار وما ينشأ عنها من انفعالات .

٤ - الشبكة الادارية/المصفوفة الادارية (Manangerial Grid) :

ان مفهوم الشبكة الادارية (المصفوفة الادارية) - التي يطلق عليها أيضا « التنمية الادارية » تقوم على المفهوم الذي وضعه « بليك وموتون » ، وعلى أساسه قامت مداخل للتنمية التنظيمية التي قسمت الى جزئين رئيسيين : الأول يعنى بالضرورة بعملية الاتصال والتفاعل فيما بين الأفراد والجماعات بالمنظمة ، والثاني هو الخروج بنموذج استراتيجي متكامل للمنظمة يساعدها على تحقيق أهدافها ، والعمل على تنفيذ هذا النموذج . ويختلف هذا النظام التدريبي أساسا عن غيره من الوسائل التي سبق مناقشتها في أن مفهومه الأساسي يعتبر المنظمة هدفه الأساسي وليتس الفرد أو المجموعات ، فالتعامل مع

الجماعات ذوى الحاجات التدريبية الموحدة ، مثل تنمية مهارات قيادية ، أو تحسين مستوى اتخاذ القرار ، أو المهارة فى حل المشكلات ، يعتبر تفاعلا مع أنشطة جماعية تدرج تحت تنمية الادارة وليس تنمية المنظمة . ولتوضيح هذا الفرق يمكن القول بأن « تنمية الادارة » تستهدف زيادة المعارف لدى المديرين وتنمية مهاراتهم بحيث يستطيعون المشاركة والانجاز بفاعلية أكبر فى المنظمة ، بينما تبحث « تنمية المنظمة » عن ايجاد البيئة التنظيمية التى يستطيع المدير من خلالها المشاركة بطريقة فعالة .

وتتميز التنمية التنظيمية بالخصائص الآتية :

- (أ) تمثل استراتيجيه تعليمية تسعى الى احداث تغيير مخطط .
(ب) ترتبط بالمشكلات الحقيقية فى المنظمة أكثر من ارتباطها بحالات نظرية تناقش فى قاعات الدراسة .
(ج) تستخدم التنمية التنظيمية أساسا طريق تدريب المختبرات التى تسند الى الخبرة السلوكية المباشرة .

(د) عوامل التغيير التى تطبق فى التنمية التنظيمية عموما تقوم بها هيئات خارجية عن المنظمة التى يراد تغييرها ، أى أن الاستراتيجية تستخدم مستشارى التغيير .

(هـ) توجد علاقات عملية متشابكة بين عوامل التغيير والعوامل القائمة فى المنظمات التى يجرى تغييرها ، أى أن هناك علاقة تعاونية تستلزم الثقة المتبادلة والاتفاق المشترك على الأهداف والوسائل والتأثير المتبادل .

(و) تقوم عوامل التغيير على فلسفة اجتماعية حول القيم الانسانية عموماً ، وفى المنظمات على وجه الخصوص ، بما يؤدى الى تشجيع المنظمات على أن تتبنى فلسفة انسانية تسير على نهجها .

وتشمل الكلمات والأفكار السائدة فى حلقات الشبكة الادارية :
بناء الجماعات ، والاجماع ، والانفتاح ، وارجاع الأثر (التغذية

الرجعية) ، واجتماعات المواجهة والصراع فيما بين الجماعات ، والاستراتيجية وطريقة التدريب التي تستخدم غالبا في « التنمية التنظيمية » هي « تدريب الحساسية » • ولكن التنمية التنظيمية تشمل جوانب أخرى الى جانب ما يشمله تدريب الحساسية • • فهي تركز على بناء الجماعات في علاقات حقيقية ، بينما يركز تدريب الحساسية على البيئة التدريبية • هذا بالإضافة الى أن التنمية التنظيمية عملية مستمرة في تطوير النفس البشرية ، بينما تدريب الحساسية برنامج قصير الأجل • وتشمل التنمية التنظيمية المؤسسة ككل ، بينما يتعامل تدريب الحساسية مع جزء منها فقط •

* * *

● تعقيب :

إذا كانت الصفات المثالية للقائد / المدير / الحاكم • • تد جاءت نتيجة للدراسات العملية ودراسة شخصيات أبرز القادة في التاريخ ، وهي مجموعة من مزايا شخصيات عديدة حيث يتعذر أن تجتمع كلها في شخص واحد ، فان هذه الصفات جميعها — بل وأكثر منها — قد اجتمعت في رسول الله ﷺ ، قائد المسلمين الأول ، لذلك فهو المثل الكامل والقدوة المثلى ، فيقول الله تعالى : « لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة • • » (الأحزاب : ٢١) •

ونذكر فيما يلي أهم الصفات التي توفرت في الرسول القائد على سبيل المثال لا الحصر :

١ - كمال الأخلاق :

لقد كان محمد عليه الصلاة والسلام أفضل قومه مروءة ، وأحسنهم خلقا ، وأصدقهم قولاً ، وأبعدهم عن الفحش ، حتى عرف بين أهل مكة في حداثة سنه ، بالأمين ، لأنه استوفى من مكارم الأخلاق كل مكرمة لم ينلها انسان قبله ولا بعده ، حتى خاطبه الله تعالى بقوله : « وانك لعلی خلق عظیم » (القلم : ٤) •

وحتى حدث هو عن نفسه فقال : « أدبني ربي فأحسن تأديبي » •

٢ - رجاحة العقل وحسن السياسة :

لقد كان الرسول ﷺ من رجاحة العقل والعلم الغاية القصوى التى يبليها بشر سواه • وعلى الرغم من أنه لم تسبق له مطالعة كتب يتعلم منها أخبار السلف من القادة ، فقد نبين من التاريخ أنه أعقل العالمين • فلننظر الى حسن تدبيره وسياسته للعرب الذين كانوا أهل عزة واءاء وانطلاق ، مع تناغر الطبع وتباعده •• وكيف احتمل جناءهم وصبر على أذاهم بكل سياسة وحكمة وبعد نظر ، حتى انقادوا اليه ، والتفوا حوله وقاتلوا فى سبيله أهليهم وآبائهم وأبنائهم واختاروه على أنفسهم ، وهاجروا معه ، وتركوا أوطانهم وأحباءهم وأموالهم ••

٣ - احترام النفس والتواضع :

كان رسول الله ﷺ يعرف قدر نفسه ويحترمها ، فكان بريئا من الرياء والتصنع ، مستقل الرأى ، لا يدعى ما ليس فيه • ولم يكن متكبرا ولا خائعا •• بل كان فى ثوبه الذى يرتقه بنفسه يخاطب أكاسرة الفرس وقيصرة الروم • وكان يكره أن يحوط نفسه بالمظاهر الكاذبة أو أبهة السلطان ، فكان يقول لأصحابه : « لا تطروني كما أطرت النصارى عيسى ابن مريم ، إنما أنا عبد الله ، فقولوا عبد الله ورسوله » •

٤ - الصبر وقوة الاحتمال :

لقد كان النبى عليه الصلاة والسلام المثل الأعلى فى الصبر وقوة الاحتمال •• فلقد أذى أثناء دعوته فى نفسه وأصحابه فلم يلحقه جزع ، بل كان شجاعا حكيما صبورا • وكان يتقابل الأذى بالصبر الجميل . ويعامل أعداءه بالمدارة ويتألفهم بحسن المصانعة •• فكان يقابل الحمق بالحلم والرفق ، والصلف بالوداعة والأناة • فننظر كيف لبث ثلاث سنين يدعو الى الاسلام أقواما لا دين لهم الا عبادة الأصنام وظل ثابتا على مبدئه مستمرا فى دعوته ، ولقد قال لعنه وهو يحاول اقناعه بترك الدعوة : « والله يا عم : لو وضعوا الشمس فى يمينى ،

والقمر فى يسارى ، على أن أترك هذا الأمر أو أهلك دونه ما تركته » •

٥ - الشجاعة والنجدة :

كان الرسول ﷺ فى ذلك المثل الذى لا يجارى ، والقذوة المنقطعة النظير • قال ابن عمر : ما رأيت أشجع ولا أنجد ولا أجود ولا أرمى من رسول الله ﷺ ، وأى شجاعة أعظم من أنه قام لأمر الله وحده ، ومضى قدما يدعو أقواما ليس عندهم من مكارم الأخلاق الا ما كان مرتبطا بالعزة والأنفة مما كان يؤدي كثيرا الى شن الغارات والحروب واهراق الدماء •

وقد برزت شجاعة الرسول ﷺ فى الحرب بصورة ليس لها مثيل فى التاريخ • فقد قاد بنفسه ثمان وعشرين غزوة انطوت على كل صور العمليات الحربية من دفاع وهجوم وحصار ، وقيام القائد بتولى القيادة بنفسه شجاعة لا تؤثر أن تتوارى • ولم يكتف بالقيادة ، بل كان يشترك فى القتال بنفسه وخاصة فى المواقف الصعبة والحرجة من المعركة •

٦ - اللياقة البدنية :

كان النبى ﷺ يتمتع بلياقة بدنية قوية ، فكان يصرع الرجل القوى ، ويركب الفرس عاريا فيروضه على السير ، وكان يداعب من يحب المسابقة فى العدو • وفى غزوة الخندق كان أصحابه يلجأون اليه عند حفر الخندق كلما استعصت عليهم صخرة فيسرع اليها لتحطيمها حيث تنفتحت تحت وطأة مطرقتة التى يهوى بها ساعده القوى ، وشاركة أصحابه فى مسيراتهم الطويلة الشاقة فى كافة فصول السنة وأظهر فى ذلك تحملا وجدا يعجز عنه أقوى أصحابه •

ويقول أبو هريرة رضى الله عنه : « ما رأيت أحدا أسرع من رسول الله ﷺ فى مشيه ، كأنما الأرض تطوى له ، انا لنجهد أنفسنا وهو غير مكترث » •

٧ — الثقة المتبادلة والمحبة :

كانت ثقة أصحاب الرسول به عظيمة جدا ، كما كانت ثقته بأصحابه كبيرة أيضا ، ويكفى أن نذكر موقف المسلمين من صلح الحديبية ، إذ لولا ثقتهم العظيمة بالرسول ﷺ لرفضوا هذا الصلح .

أما ثقته بأصحابه فيكفى للدلالة عليها أنه قبل زج قواته في معركة « بدر » بينما كانت قوة المشركين ثلاثة أمثال قواته ، كما زج بهم في معركة « أحد » بينما كانت قوات المشركين خمسة أمثال قواته ، ولا يمكن أن يقبل القائد الاستبناك في معركة لا يعرف مصيرها ضد أعدائه المنفوقين على قواته تفوقا ساحقا ، إلا إذا كان ذلك القائد يثق بقواته ثقة عظيمة جدا .

ولقد ظهرت محبة الرسول ﷺ لأصحابه ، ومحبة أصحابه له في كل غزواته . وفي كل موقف له في السلم والحرب . وحسبنا أن نذكر موقف أصحابه منه في غزوة « أحد » ، لما أهدق به المشركون من كل جانب وصبوا عليه نبالهم ، فأخذ المسلمون يصدون عنه النبال المصروبة عليه بأجسادهم ، ولم يقتصر ذلك على الرجال ، بل شمل النساء أيضا . ولقد كان عليه الصلاة والسلام يجب أصحابه حبا لا مزيد عليه ، فإذا سلم عليهم لا يكون البادى بسحب يده عن السلام ، وكان يلقي الناس بوجهه باسم متهمل ، وكان يمقت الغيبة ، وكان البادى دائما أصحابه بالتحية .

٨ — روح الدعابة :

كانت البشاشة والابتسام من صفات رسول الله ﷺ في أغلب أوقاته ، وكان يقول : « روحوا القلوب ساعة بعد ساعة فإنها إذا كلت عميت » . وكان عليه الصلاة والسلام يتفكه ويمزح ، كما كان يستريح الى الفكاهة والمزاح ، وكان دأبه في ذلك كدأبه في جميع مزاياه . . . يعطى كل مزية حقها ولا يأخذ من حق غيرها ، أو يعطى الفكاهة حقها

ولا ينقص بذلك من حق الصدق والمروءة • وإذا مزح فانما كان يعطى الرضا والبشاشة ، ولا يأخذ لهما من حق الصدق والمروءة • • فكان مزاحه آية من آيات النبوة لأنه كان كذلك آية من آيات الله الانسانية •

٩ - الاتزان النفسى / الانفعالى :

لقد كان رسول الله ﷺ قدوة طيبة ومثلاً أعلى فى الاتزان النفسى ، وحفلت سيرته بصورة أقرب الى الخيال منها الى الحقيقة من التحكم فى الذات وتمالك الأعصاب فى أشد المواقف حرجاً فى السلم والحرب معاً • • فإمام يكن سهلاً السيطرة على الأعصاب وتمالك النفس عند تطويق المشركين له ولبعض أصحابه فى غزوة « أحد » من كل جانب ، وكافح أصحابه حتى استطاع أن يخلص المسلمين من فناء أكيد • • ونم يكن سهلاً على النفس يوم « الخندق » : عندما علم بغدر اليهود وتقضهم للعهد ، فأصبح الخطر يهدد قوات المسلمين من خارج المدينة (بعشرة آلاف من الأحزاب) ، ومن داخلها باليهود ، ومع ذلك سيطر على أعصابه فصد الأحزاب وقضى على اليهود •

وفى وقت الرخاء ، فان أروع ما يذكر من أمثلة ما كان يوم فتح مكة وحصوله على نصر ساحق على قريش التى ناصبته العداة أكثر من عشرين عاماً ، ولكنه سيطر على أعصابه ، ولم يظهر منه أى موقف من مواقف العظمة والجبروت التى أظهرها غيره من القادة عند انتصارهم ، وكانت قولته المشهورة لقريش : « أذهبوا فأنتم الطلقاء » ! •

١٠ - بعد النظر :

لقد كان رسول الله ﷺ يتحلّى بمزية سبق النظر فى أعماله العسكرية والمدنية ، والأمثلة على ذلك كثيرة • • أصر الرسول ﷺ على قبول شروط هدنة الحديبية ، لأنه أعمل فكره الثاقب فوجد أن فى قبول هذه الشروط نصر للمسلمين ، فهى تؤمن لهم الاستقرار ، وفى ظل هذا الاستقرار أصبح جيش المسلمين عشرة آلاف مقاتل بعد أن كان ألفاً وأربعمائة قبل ذلك بسنتين • فلقد كان الرسول ﷺ يفكر فى كل

كبيرة وصغيرة ، ويعد لكل أمر عدته ، ويتخذ كافة متطلبات الحذر
والحيطة ، لذلك لم يستطع أعداؤه مباغتته في أى موقف ، واستطاع
أن يباغت أعداءه في أكثر غزواته .

وبعد ..

هذا قليل من كثير من مناقب الرسول القائد محمد ﷺ . فلنتمكن
لنا في رسول الله أسوة حسنة ، وهو خير من قائل :

« ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ، فالإمام الذى على
الناس راع وهو مسئول عن رعيته ، والرجل راع على أهل بيته وهو
مسئول عن رعيته ، والمرأة راعية على بيت زوجها وولده وهى مسئولة
عنهم ، وعبد الرجل راع على مال سيده وهو مسئول عنه ، ألا فكلكم
راع وكلكم مسئول عن رعيته » . (متفق عليه)
