

# الفصل الثالث

## أركان القيادة

(الرؤية المستقبلية – الأتباع المخلصون – التشجيع والتحفيز).



### البحث الأول: الركن الأول: الرؤية المستقبلية

إن القائمين على إدارة العمل وخاصة المؤسسات الكبرى يحتاجون إلى التخطيط البعيد المدى لتطوير أعمالهم والرقى بها والتقدم الدائم نحو أهدافها، وارتداد 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<sup>(١)</sup>. "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 المدني في رسوماته<sup>(٢)</sup>.

ويقول نابليون: لا يستطيع أحد أن يقود أفرادا دون أن يقوم بتوضيح المستقبل الخاص بهم فالقائد هو بائع الأمل<sup>(٣)</sup>.

(١) الخبرة والرؤية المستقبلية - أحمد عبد اللطيف البحر - جريدة الأيام - العدد ٨٥٤٣ - الخميس

٣٠ آب ٢٠١٢ / ١٢ شوال ١٤٣٣ هـ - www. Alayam. Com .

(٢) المرجع السابق.

(٣) عن كتاب صناعة القائد - د. محمد طارق السويدان - باشرجيل - ص ٦٩.

## 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 نبذل 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<sup>(١)</sup>. 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، فأى 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<sup>(٢)</sup>.

(١) المرجع السابق - ص ٦٩ - ٧٠.

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

- يقول وليام كوهين: أنجح الفرصة للرؤية المتبادلة، فلا بد 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 لا بد أن تكون لديك فكرة واضحة عن الهدف الذي تريد من المجموعة بلوغه وحينئذ عليك أن تروج لهذه الفكرة بين أفراد جماعتك وإقناعهم بسمو هدفك<sup>(١)</sup>. 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)<sup>(٢)</sup>.

### **المطلب الثالث: صفات الرؤية المستقبلية:**

تشير الدراسات إلى أن الرؤية الجيدة للمستقبل يجب أن تتوفر فيها بعض الصفات نذكر من أهمها<sup>(٣)</sup>:

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 - ص ٧٠.

- الإدارة واستشراف المستقبل - مقالة للدكتور طارق محمد السويدان - على موقع

tarq-alswaidan بتصرف - نشرت بتاريخ ١٦ أيار لعام ٢٠١٣ م ٣

قائلاً: ﴿إِنَّكَ إِن تَذَرَهُمْ يُضِلُّوا عِبَادَكَ وَلَا يَلِدُوا 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 للملك الجبال الذي أراد أن يطبق الأحشبين على أهل الطائف بل أرجو أن يخرج من أصلابهم من يعبد الله وحده لا يشرك به شيئاً<sup>(١)</sup> أخرجهم 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 والبعده عن الدين، فأصبحنا نعيش في غفلة عن دورنا في هذه الحياة.

**٤ - التحلي بروح التفاؤل والصبر:** على القائد أن يتفائل بإمكانية تحقيق الأهداف التي يضعها ويث روح التفاؤل هذه بين أتباعه. والتخطيط للمستقبل يتطلب الصبر وعدم التعجل في تحقيق الهدف، فالأهداف بعيدة المدى لن تتحقق بين ليلة وضحاها<sup>(٢)</sup>.

**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 أفرادها 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 الخیر - ١٩٩٦ - ١٤١٦هـ - ص ٤٨٦ .

(٢) الإدارة واستشراف المستقبل - مقالة للدكتور طارق محمد السويديان - 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<sup>(١)</sup>.

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<sup>(٢)</sup>.



---

(١) صناعة القائد - مرجع سابق - ص ٩٤ 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](http://www.yanabeea.net).

## البحث 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 ومشايخ ومؤيد - تبعه سار خلفه - وافندى به - وفعل مثل فعله

وأتبعه به أحقه. قال تعالى: ﴿إِنَّا كُنَّا لَكُمْ تَبَعًا﴾<sup>(١)</sup>.

والأتباع عموماً هم الجماهير والمرؤوسين وأفراد المجموعة.

إن عملية القيادة كما مر 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<sup>(٢)</sup>.

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 متحبين في طاعته.

القائد لا يحقق شيئاً من دون الآخرين فلا بد أن يستعين برجال أكثر موهبة في مجال

---

(١) انظر المعجم الوسيط - ومعجم الرائد - انظر موقع المنبر. مقاييس اللغة ١/٣٦٢ سورة إبراهيم الآية ٢١ [www. Alminbar. net](http://www.Alminbar.net)

(٢) محاضرات في النظرية السياسية - د. كمال الأسطل - جامعة الأزهر بغزة ١٩٩٨ - ١٩٩٩ م. 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 رجالاً أكثر براعة)<sup>(١)</sup>.

**أهمية الأتباع:** لا يمكن لقائد أن يتميز دون أن يكون له أتباع مميزين، وذلك لأن 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 قائداً بمعنى استعداده للقيادة وتوافر الصفات القيادية لديه ويتحول إلى قائد فعلي عند ما يحصل على أتباع يسرون 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)<sup>(٢)</sup>. 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 والإمكانات، 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»<sup>(٣)</sup>.

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 المهويين.

(٢) صناعة القائد - مرجع سابق - ص ٧٦ 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"<sup>(١)</sup>.

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<sup>(٢)</sup>.

### **المطلب الثالث: العلاقة بين القائد والأتباع:**

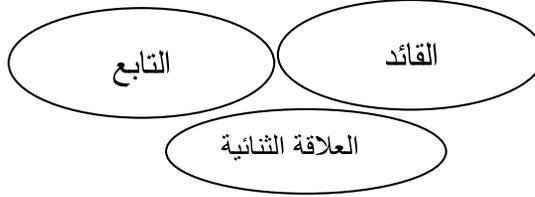
تربط القادة والأتباع علاقة هادفة لها غاياتها المحددة، وعلى القائد أن يسعى لخير جماعته ورعايتهم، وبحسب نظرية التفاعل بين القائد والأتباع (النظرية التفاعلية) فإن أبعاد القيادة "القائد - التابع - العلاقة الثنائية".

(١) صناعة القائد ص ٨٦.

(٢) انظر كتاب صناعة القائد ص ٧٧ بتصرف [www.islammemo.c](http://www.islammemo.c)

دليل التدريب القيادي - د. هشام الطالب - مرجع سابق - ص ٥٣.

نظرية مسار الهدف - [Www..kau...edu.sa./files](http://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 كيلبي) في كتابه (Follower ship) أربع صفات أساسية للأتباع الفاعلين<sup>(١)</sup>:

١ - إدارة الذات من خلال:

أ- حسن إدارة المشاعر والتصرفات، ب- التمتع بفكر نقدي<sup>(٢)</sup>.

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 المهنية 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 وكتاب follower 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<sup>(١)</sup>.  
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<sup>(٢)</sup>.

### المطلب الخامس:

خطوات أربع تجعل الناس يتبعوك<sup>(٣)</sup>:

- أ- أشعر الناس بأهميتهم: سيتبعك الناس عندما تشعرهم بأهميتهم لا عندما تشعر بأهميتك.
- ب- روج لرؤيتك: لن يتبعك أحد مجرد رغبتك بالقيادة، إذ لا بد 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 ليمان: من اعتاد الطاعة العمياء لا يمكن أن يقنع الآخرين أن يطيعوه انظر صناعة القائد - مرجع سابق - ص ٨٦.

(٢) د. طارق السويدان - موقع إبداع - أهمية الأتباع ونوعيتهم . [www. ibdaa. net](http://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.

## 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 واضحاً في حساباته وتوقعات 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 نظرهم إلى نتائجه وأدائه، واحد الأسباب التي تؤدي إلى هذا الحكم المستعجل هي أن النتائج تأخذ وقتاً طويلاً حتى تظهر إلى أرض 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 ابن 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 يذكورهم 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 الإتياع:

يرى الباحثون في فن الإتياع: الإتياع بكسر الهمزة والتاء المشددة.

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

يهتم فن الإتياع 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 إتياع أكثر فعالية ووعياً<sup>(١)</sup>.

## ثالثاً - القادة يقودون والإتياع يتبعون:

هل يتم ذلك حقاً أحياناً يتبع بعض القادة إتياعهم 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<sup>(٢)</sup>.

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

(٢) دليل التدريب القيادي - د. هشام الطالب - مرجع سابق ص ٦٠.

## رابعاً - خصائص القيادات الوسطى في التعامل مع الأتباع:

القائد الناجح هو الذي يحيط نفسه بقيادة:

- 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 أكبر 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 كثيفة. 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<sup>(١)</sup>.

## المطلب الثامن: إعداد الأتباع ودور القائد في التطوير القيادي:

إن صفات المهويين من حول القائد تكمل صفات القائد<sup>(٢)</sup>.  
إن عملية إعداد الأتباع 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 باشرحيل، ص ٧٥.

(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 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 إمكاناتها فانه بحاجة تطوير القادة، أهما 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 مؤسستهم، 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)) متحدثاً عن التطوير القيادي (القادة الذين يجتذبون الاتباع ينمون بالإضافة، أما القادة الذين يطورون القادة فينمون بالمضاعفة. لذلك اختيار القادة بعناية 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<sup>(١)</sup>.

ب- كيف يصبح الاتباع العظام أفضل قادة: نحن جميعاً أتباع، وفيما يمكن أن نفضل التركيز على أدوارنا كقيادة 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<sup>(٢)</sup>.

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 انطباعاتهم 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 وفعالته، فإذا توافقت حقيقة القائد مع الصورة التي في أذهانهم؛ فعندها يعطونه الثقة ويتبعونه<sup>(٣)</sup>.

وهكذا فمن المهم جداً عليك كقائد أن تهتم بترك انطباعات جيدة في نفوس مرؤوسيك، ولذا احرص على أن تظهر أمام مرؤوسيك بمظهر إيجابي فعّال، 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](http://www.gieam.info).

(٢) المصدر . [www.arabstockinfo.com](http://www.arabstockinfo.com)

(٣) صناعة القائد - طارق السويدان وفيصل باشرحيل - مرجع سابق - ص ٧٩.

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 الأفاضل كأبي بكر وعمر رضي الله عنهما<sup>(١)</sup>.

ومن الأمثلة على ذلك أيضاً: مراعاة الصحابة ﷺ لمثل هذه الانطباعات، فقد طلب من أسامة بن زيد رضي الله عنهما أن يكلم بعض الأمراء حول أمر ضجروه منه، فقال: (إنكم لترون أباي لا أكلمه؟ إلا أسمعكم إني أكلمه في السر دون أن أفتح باباً لا أكون أول من فتحه)<sup>(٢)</sup>.

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

وهكذا فالحذر كل الحذر أن يأخذ أتباعك انطباعاتاً 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 الأرناب يقوده أسد خير من جيش من الأسود يقوده أرناب..!

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

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

(١) صناعة القائد - طارق السويدان وفيصل باشراحيل - مرجع سابق - ص ٧٩.

(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 تابعة، ثم يحاول الاستفادة من هذا كله.

### المطلب التاسع: القوانين الثمانية العامة للقيادة:

- ١ - إزم 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 التزام غير عادي: فما لن تكن ملتزماً فلن يلتزم أي شخص، وما لن تكن ملتزماً 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<sup>(١)</sup>.

(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).

## البحث الثالث - الركن القيادي الثالث: التشجيع والتحفيز<sup>(١)</sup>

جوهر القيادة شيء بسيط ألا وهو إثارة همم الأفراد لبذل أقصى ما في وسعهم لتحقيق الأهداف<sup>(٢)</sup>.

التشجيع والتحفيز من أعظم سبل تفجير الطاقات واكتساب الثقة وتحقيق الذات<sup>(٣)</sup>. 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)<sup>(٤)</sup> 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 لا بد أن يرتبط بتلك المشاعر. ولذا فحسن أداء العمل أو سوء سيرته يرتبط 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. أ. كوهن لواء متقاعد في القوات الجوية الأمريكية

(٢) سبع حقائق يجب أن تعرفها قبل أن تبدأ القيادة - وليام. أ. كوهين - فن القيادة الفصل الأول. cohen. dr. william. a. the new art of leader page (٣٧٥١) page(٦٢).

(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<sup>(١)</sup> فالتحفيز عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، وعلى المدراء أن يذكروا مرؤوسيههم 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<sup>(٢)</sup>.

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 لنجاح، هي المساعدة والاحتضان واكتشاف القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد أولاً ثم مصلحة العمل ثانياً)<sup>(٣)</sup>.

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 يعمل فيها سيكون ذلك دافعاً كبيراً لتحسين أدائه في عمله بل سيزيده إصراراً على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل.

المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص ١٥٦ . ١

المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص ١٥٦ . ٢

صناعة القائد محمد طارق السويدان - أ. فيصل عمر با شرحيل الطبعة الثانية - ١٤٢٤ هـ -

٢٠٠٣ م - مكتبة جرير - مرجع سابق - ص ٩٦ . ٣

٣- وجود مساحة للاختيار: فالمدير الناجح يترك مساحة للاختيار من قبل العاملين معه، فيطرح عليهم المشكلة وي طرح 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<sup>(١)</sup>.

٤- معوقات التحفيز: إذا بذل المدير جهده أو اعتقد ذلك، ولم 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 تصوراتهم 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 بالإنتاج 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 يترع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كان له آثار جانبية.
- 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 رغبتهم في أشياء كثيرة<sup>(١)</sup>.

### 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 يدهم الجميع، وأن علينا أن نحاول التثبيت بسفينة نوح قبل أن يأخذنا الطوفان .. 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

المدرين - المركز الكشفي العربي الدولي بالقاهرة من ٧-١٣ - ٢٠٠٩/٢

**الطريقة الثالثة:** مخاطبة العقل بالإقناع: وذلك بإقناع العاملين أن تطور المؤسسة يعود عليهم جميعاً بالنفع ويساهم في مستقبل أفضل لهم وهذه الطريقة مفيدة جداً<sup>(١)</sup>.

**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 مشبعة 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 تلبية الحاجات الأربع "أن أعيش - أن أحب - أن أتعلم - أن أترك ورائي أثراً طيباً".

**الإنسان يمتلك أربع قدرات:**

١ - إدراك الذات (قوة الشخصية).

٢ - الضمير الحي: (قوة الإيمان).

٣ - الإرادة المستقلة (قوة الاستجابة).

٤ - الخيال المبدع (قوة العقل). مع التأكيد على ضرورة إيجاد التوازن بين الحاجات والقدرات<sup>(٢)</sup>. أما المداخل الحديثة لتحفيز العاملين فقد وضعت في إطار ثلاثة أنواع من النظريات<sup>(٣)</sup>.

---

(١) المنظمة الكشفية العربية - الإقليم الكشفي العربي - الندوة العربية لتنمية مهارات المدربين - المركز الكشفي العربي الدولي بالقاهرة من ٧-١٣ - ٢/٩/٢٠٠٩.

(٢) انظر كتاب صناعة القائد ص ٩٦-٩٧.

(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 تدمر 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 وإدانتها.

ثانياً- نظريات المسار: والتي توضح كيفية اختيار سلوكيات معينة من قبل العاملين لأداء العمل من بين مجموعة من البدائل، وترتكز 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 للتحقق من جانب ومدى وضوحه وتحديد معمله 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<sup>(١)</sup>.

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 ٧-١٣/٢/٢٠٠٩.

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<sup>(١)</sup>

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: لتكون إجابتك ذكية حتى إن عوملت بغباء

لاوتسو تاوتيه كينج: لا تبحث عن الأخطاء ولكن ابحث عن العلاج، إن الشخص

الذي يبالغ في التمسك بأرائه 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 فرموري: 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 ذكاءً، ومن يتحكم في الآخرين قد يكون قوياً، أما من ملك زمام نفسه فهو الأقوى.

(١) منتدى كلية التجارة جامعة المنصورة - عالم التجارة. tjara w.rld. c.m

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

انتوني روبيتر: 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<sup>(١)</sup>.

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 يقتني آثار غيره لا يترك أثراً لنفسه.
- ي- فكر ببطء و نفذ بسرعة<sup>(٢)</sup>.

#### **المطلب الرابع : مهارة التشجيع (التحفيز الذاتي) :**

كثيراً ما نمر بلحظات ضعف، خمول، ملل، كسل، تقل وقتها هممتنا 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 w.rld. c.m

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

تشجيعية ترفع من معنوياتنا... ونظل ننتظر ومنتظر 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<sup>(١)</sup>.

### 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 برجة 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<sup>(٢)</sup>.

### 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](http://www.Afaq.n.net).

التشجيع والتحفيز آثار وازدهار. وانظر أثر التشجيع والتحفيز على فعالية الأداء - إدارة التربية والتعليم بالقرينات [www.eldam.com](http://www.eldam.com) . [www.Q.edu.gov.sa/vb](http://www.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<sup>(١)</sup>.

**ثانياً: لماذا تُحفّز نفسك؟** أ - عندما تشعر بانخفاض طاقتك أو بأن نشاطك البدني أو النفسي قلّ ولم 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 بالاكئاب 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 بحقق عقلك بالمواد الكيميائية 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<sup>(٢)</sup>.

### ثالثاً: عناصر التحفيز الذاتي:

- ١ - الإعداد والتحضير: يجب أن تكون قد أعددت خطة وحضرت 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 قُمت بتحقيقه.

---

(١) كتاب فن التحفيز الذاتي [www.almadares.net](http://www.almadares.net). بتصريف 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، ستدرب مع التكرار، كل إنجاز أو هدف تُحققه سيحفرك وسيدفعك إلى تحقيق المزيد.

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

٤ - المتعة: لكي تُحفز نفسك للقيام بمجهود ما أو البدء في خطوة محددة عليك بأن تقوم بشيء يجلب المتعة لك ويعطيك قدر من الطاقة والانطلاقة نحو تحقيق هدفك، إن القلوب تمل كما تمل الأبدان فابتغوا لها طرائف الحكمة<sup>(١)</sup>.

وفي الحديث الشريف: روحوا القلوب ساعة وساعة<sup>(٢)</sup>.

كيف يكون 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 فتناجك وإنجازاتك ستتكلم عنك وتثني عليك في غيابك وحضورك.

رابعاً: كيف تحفز ذاتك (نفسك)؟

"من لا يستطيع أن يحفز نفسه ذاتياً عليه أن يقنع ب حياة 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 ج ١ ص ٤٣٤ ط دار الجوزي - بسنده عن ابن شهاب الزهري.

- ٢ - كافي نفسك عند أي نجاح أو مجهود يستحق الإطراء بأن تشتري لنفسك هدية (كتاب، القيام برحلة استحمام 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 و نفذ 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 ألفاظاً 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 - فکّر 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 دائماً 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 ويمكنك 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 تشييط للهمم، مهما حصل من مؤثرات خارجية فلن يؤثر علي شيء وأنا سعيد<sup>(١)</sup>.

### خامساً: بعض من أسس التحفيز الذاتي ومبادئه:

وثق إنجازات الماضي لديك:

- ١ - أكتب سجلاً بالأحداث الماضية فهذا يزيد الدفعة المعنوية لك للأمام ويمنحك 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 هناك شفرة جينية داخلك تُحدّد من ستكون وإثماً أنت المفكر 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، وإثماً 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](http://www.Afaq.n.net).

- التشجيع والتحفيز آثار وازدهار. - وانظر أثر التشجيع والتحفيز على فعالية الأداء - إدارة

التربية والتعليم بالقريات [www.eldam.com](http://www.eldam.com) ٣ ١ [www.Q.edu.gov.sa/vb](http://www.Q.edu.gov.sa/vb)

مركز التوجيه والإرشاد - <https://WWW.bing.com>.

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

٥ - لكن لن يكون له علاقة وطيدة مع أحد إلا إذا كانت علاقته مع نفسه قوية ولهذا لا بُد 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 التحرك نحو الهدف لن يكون أبداً في خط مستقيم! بل توقع 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 المرء مبدعاً.. فكل ما عليه هو أن يدع نجومه تُضئ أي أن يستغل كل ما هو غير مستغل فيه؛ فبدخل كل إنسان جوانب إبداع عديدة قد لا يعلمها أو لا يستغلها!

فإذا منح نفسه فرصة، فسوف تُضئ نجومه.. فقط أمنح نفسك الفرصة + أسعد شخصاً آخر.

لا يمكنك أن تعيش يوماً كاملاً دون أن تفعل معروفاً مفيداً لشخص لا يستطيع رده!

وهذا يعني أن تفعل هذا لشخص لن يعرف 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 أنه 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 مُصعّر 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؟

والمشكلة دائماً هي أن ضعفنا يجرنا، ولكن الإحراج ليس تفكيراً واقعياً وبتدريب بسيط من جانبنا يمكن التغلب على أي نقطة ضعف فكرّ 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 تنتظر عبارات الإطراء والمديح من الآخرين (من المديرين المسؤولين أو من المدرسين أو حتى الأصدقاء والأقرباء والوالدين).

لكي تكون قائداً ذا هبة و نفوذ وشجاعة تحتاج إلى مراعاة أربع نقاط<sup>(١)</sup>:

(١) دور القائد في الإدارة - القيادة - موسوعة إدارة فريق العمل الناجح - بريطانيا.

افهم احتياجات ورغبات تابعيك. انظر لكل منهم كعضو في فريق وعامله باحترام.  
اجعل إرشاداتك واضحة حتى لا يحدث سوء تفاهم. وإذا فشلت في واحدة من هذه  
التوجيهات، فستجد نفسك تقود موكباً ليس فيه سواك.

