

خصائص وصفات القائد



يعيش الإنسان في جماعات يتأثر بها ويؤثر فيها، ولقد نشأت الحاجة للقيادة مع وجود الجماعة، فالقيادة توجد حيث توجد الجماعة، والشخص الذي يقوم بالدور القيادي هو أكثر أفراد الجماعة إحساساً بحاجاتها والأسلوب الأمثل لتحقيق أهدافها ومن هنا تتضح أهمية تمتع القائد بخصائص وصفات محددة يجب أن تتوفر فيه، ومن أهمها:

١ - خصائص ذاتية "فطرية": كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.

٢ - مهارات إنسانية "اجتماعية": كالعلاقات والاتصال والتحفيز.

٣ - مهارات فنية "تخصصية"^(١).

فلا يمكن أن ينجح القادة في مهامهم ومسؤولياتهم إذا لم يتسموا بالصفات الإيجابية للقيادة الناجحة التي تمكنهم من كسب عقول الناس والتفاعل معهم بصورة حية وجيدة.

الصفات المتوقعة في الشخص القيادي:

سلامة الخلق - براعة التأمل والتصور - الملكة الإدارية - إنصاف الجميع - تنوع الاهتمامات - القدرة على التوجيه - النضج العاطفي - الاهتمام بالتخطيط - احترام النفس واحترام الآخرين - الجد والمثابرة - الحسم في القرار - حسن التنظيم والترتيب - كونه موثقاً ويعتمد عليه - الحماسة - النشاط والطاقة - الاهتمام بتدريب الآخرين - حسن التعبير (تحدثاً وكتابة) - المنطقية واستقامة التفكير - اليقظة وحدة الذهن - تقدير المسؤولية - التطلع نحو الأفضل - ثراء الأفكار والإمكانات - روح المبادرة والجد في العمل - الإخلاص لله والصدق مع الناس - الشعور الإنساني الفياض - الزهد في المنصب^(٢):

(١) مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف - مرجع سابق ص ١٤ .

(٢) دليل التدريب القيادي - د. هشام الطالب - مرجع سابق ص ٦٤ .

ويذكر الدكتور هشام الطالب بعض صفات القائد منها:

- (١) - القدرة الذهنية ٢ - الاهتمامات والقدرة الواسعة ٣ - مهارات الاتصال والتخاطب ٤ - النضج أو سمات الرجولة ٥ - المهمة العالية ٦ - المهارات الاجتماعية ٧ - القدرات الإدارية^(١).

يقول أحد الخبراء: يتمتع القائد بحق القيادة بفضل إمكاناته ومعلوماته، وأمر القيادة الذي يحمله، ولكنه لا يستطيع القيام بواجبه ويخدم الجماعة التي يقودها إلا إذا صقل في نفسه الصفات التي تجعله أهلاً لمركزه^(٢).



(١) دليل التدريب القيادي - د. هشام الطالب - مرجع سابق - ص ٦٤ - ٦٥ - ٦٦.

(٢) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا - ص ٢٠ مرجع سابق.

البحث الأول - آراء الفلاسفة والكتاب في صفات وخصائص القادة

المطلب الأول: رأي الفارابي:

يقول الفيلسوف الفارابي في كتابه الشهير (المدينة الفاضلة) القائد: هو منبع السلطة العليا والمثل الأعلى الذي تتحقق في شخصيته جميع معاني الكمال، وهو مصدر حياة المدينة ودعامة نظامها. ومترلة القائد للأفراد كمترلة القلب بالنسبة لسائر أنحاء الجسم، لذلك لا يصلح للقيادة إلا من زود بصفات وراثية ومكتسبة يتمثل فيها أقصى ما يمكن أن يصل إليه الكمال في الجسم والعقل والعلم والخلق والدين^(١).

ويذكر الفارابي بأن قائد المدينة الفاضلة يجب أن يتصف بالمزايا التالية:

- ذكياً - تام الأعضاء وسليم الحواس - محباً للعلم والعلماء - أن يكون محباً للعدل ويكره الظلم - أن يكون صادقاً ومحباً للصدق والوفاء العبارة قوي اللسان أن يكون حسن - يجب أن لا يهتم بجمع المال يجب أن يكون اجتماعياً ومتواضعاً - للكرامة أن يكون كبير النفس محباً للكرامة - العزيمة على الشيء الذي يرى أنه ينبغي أن يفعل، أن يكون شجاعاً جسوراً مقداماً غير خائف ولا ضعيف النفس^(٢).

وقد ذكر عدد من الكتاب كثيراً من الخصائص والصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد الناجح أورد آراء بعضهم^(٣).

المطلب الثاني: خصائص القادة:

١ - المبادأة: وتعني أن القائد يكون دائماً أكثر أعضاء المجموعة إسهاماً وضخاً للأفكار السليمة التي تساعد في إرساء السياسة العامة وخطة العمل، وكذلك المبادأة في الأداء ودعم حركة الجماعة نحو تحقيق الأهداف.

(١) أبو نصر محمد الفارابي هو أبو نصر محمد بن محمد بن أوزلغ بن طرخان الفارابي -

M. wik Ipedia. Org.. wikhttps://ar . ويكيبيديا الموسوعة الحرة.

(٢) المرجع السابق أبو نصر محمد الفارابي هو أبو نصر محمد بن محمد بن أوزلغ بن طرخان

الفارابي - M. wik Ipedia. Org.. wikhttps://ar . ويكيبيديا الموسوعة الحرة.

(٣) كما ذكرها (طارق عبد الحميد البديري ٢٠٠١م).

- ٢ - **العضوية:** وتعني المساهمة الإيجابية في خلق روح التفاعل بين أعضاء الجماعة، والعمل من أجل زيادة مخرجاتهم وتبادل الخدمات معهم في جو من الألفة غير الرسمية.
- ٣ - **التمثيل:** وهو انغماس القائد في الدفاع عن جماعته وفي العمل من أجلها وتمثيلها في كل المحافل.
- ٤ - **التكامل:** ويتمثل في مقدار ما يصدر عن القائد من أعمال لا تستهدف صالحه الفردي، بل الأعمال التي يقصد بها إشاعة أجواء المحبة والسرور بين الأعضاء وتقليل حدة التباعد فيما بينهم من خلافات.
- ٥ - **التنظيم:** ويعني قدرة القائد على تحديد عمله وعمل الآخرين وعليه أن يخطط لعلاقات العمل وينظمها.
- ٦ - **السيطرة:** وتعني تحديد سلوك الأفراد أو الجماعات وسيادة القائد على جماعته وهي تعمل أو تتخذ القرارات أو تعبر عن رأيها.
- ٧ - **الاتصال:** ويمثل درجة مساهمة القائد في توصيل المعلومات إلى أعضاء الجماعة، وتسهيله لتبادل المعلومات بين الأفراد بعضهم مع بعض ودرجة عمله بما يتصل بها من الأمور.
- ٨ - **التقدير والتحسب:** ويمثل القدرة في التعبير عن امتنانه لجهود أفراد الجماعة، وتحسبه لنجاح أو فشل الحوافز المعنوية لزيادة أو تدني مقدار ارتباط هذه الجهود بالنتائج والتنفيذ.
- ٩ - **الإنتاج:** ويعني تحديد مستويات الإنتاج التي يتطلبها من الجماعة بلوغها وتشجيعه لهم على أن يبذلوا جهداً أكبر في سبيل الغاية المشتركة وتحقيق الأفضل^(١).

المطلب الثالث: آراء بعض علماء النفس في تحليل السمات اللازمة للقيادة:

ولقد أفاض كتاب علم النفس والإدارة- من أنصار نظرية السمات في تحليل السمات اللازمة للقيادة وقد توصلوا من خلال دراساتهم إلى عدد من السمات العامة الضرورية للقيادة وإذا ما توافرت في شخص ما جعلته قائداً ناجحاً ومن أهم هذه السمات:

(١) سمات القائد الناجح - نشر في ٢٩-٢-٢٠١٢ - موقع www.thanawya.com.

- ١ - مهارات الإنجاز وتتضمن الثقافة والتعليم والمعرفة الواسعة والقدرة على إنجاز الأعمال.
- ٢ - القدرة وتتضمن الذكاء وطلاقة اللسان واليقظة والعدالة.
- ٣ - تحمل المسؤولية وتتضمن المبادرة والثقة بالنفس المثابرة والاعتماد على النفس.
- ٤ - روح المشاركة وتتضمن النشاط والروح الاجتماعية، المساهمة والتعاون.
- ٥ - المكانة الاجتماعية لا بد أن يكون القائد محبوباً سواء داخل المؤسسة أو خارجها كما ستحب أن يكون للقائد مركز مالي واجتماعي.
- ٦ - القدرة على تفهم الموقف وهذا يتطلب مستوى ذهني جيد ومهارات في تلبية حاجات الرؤوسين ومصالحهم والقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة مهما كانت الظروف^(١).
"ويمكن استخلاص الصفات النموذجية للقائد باستقراء تجارب الأمم والشعوب والمنظمات بأنواعها ومما كتبه المؤلفون أو ذكره المؤرخون وهناك كتب كثيرة منها القديم والحديث ما يعالج صفات القائد الناجح وهي تتفق فيما بينها في الصفات الأساسية وتختلف في الصفات الفرعية فقط وفقاً لظروف العصور المختلفة.
فمثلاً جاء في مقدمة العلامة العربي المسلم عبد الرحمن بن خلدون، وهو يتحدث عن شروط الخلافة أن من الصفات التي يجب أن يتحلى بها من يختار قائداً: "العلم والعدل والكفاية وسلامة الأعضاء والحواس" ولا ننسى أن ابن خلدون قد كتب أفكاره هذه في القرن الرابع عشر.

المطلب الرابع: آراء بعض الكتاب والقادة حول صفات القيادة الناجحة:

وهناك بعض الآراء والكتب الحديثة نذكر منها:
أولاً: كتاب "السبيل إلى القيادة" الذي ألفه الفيلد مارشال منتجمري البريطاني، حيث وضع فيه صفات القائد إذ يقول: "أن القائد هو الذي يجعل الناس يتبعونه وينبغي أن يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة وأن يكون موضع ثقة رجاله واعتمادهم قادراً على أن

(١) القيادة الإدارية - د. نواف كنعان - مرجع سابق.

يوشي بآرائه إلى الذين يقودهم وعلى استشارة الحماس في نفوسهم وأن يكون موضع ثقة رجاله واعتمادهم قادراً على مخاصمتهم بلغة يفهمونها مما يكسبه قلوبهم وعقولهم، ذا كفاية عالية، دارساً للطبيعة البشرية، متعلماً فن القيادة وممارستها، لا ييأس أبداً، يتحلى بالعزم، يحرص على معنويات رجاله، مسيطراً على نفسه، يحسن اختيار الرجل المناسب للعمل المناسب، يعرف واجباته، ويتقن عمله، مخلصاً لمهنته، قادراً على إصدار القرارات السليمة، هادئاً وضابطاً لنفسه، مستعداً للمخاطرة عند الحاجة ملتزماً إلى أبعد الحدود بالدين.

ثانياً: ومن أقوال نابليون في صفات القائد: "أن أول ما يجب أن يتوفر في القائد رأس هادئة، وبذلك تظهر له الأشياء على حقيقتها وفي مظهرها الصحيح ويجب ألا يتأثر بالأخبار الحسنة أو السيئة، كما ينبغي ألا يتخلص من مسؤولية أخطائه بإلقائها على الأوامر التي تلقاها من رئيس يعلوه، بل عليه أن يسير وفقاً لهدف تجاربه الخاصة ويعتمد على مواهبه.

فالقيادة تنمو بالتجربة الشخصية وتتبع تجارب القادة الناجحين، كذلك فإنه من النادر أن تجتمع كل الصفات اللازمة للقائد العظيم في رجل واحد. والمطلوب للقائد الناجح أن يوازن بين الذكاء والمقدرة والشجاعة^(١).

ومما سبق يمكن استخلاص الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الناجح فيما يلي:

- ١ - العقلية الصحيحة، والإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أياً كان نوع هذا العمل.
- ٢ - أن يكون ديمقراطياً، وألا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه من يراهم ذوي الخبرة.
- ٣ - الاعتماد على الحقائق، ولا يصدر شيئاً إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته كاذبة.
- ٤ - الحرص الشديد، وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأتباع، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.

(١) انظر موقع www.vb.maharty.com.

- ٥ - الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف.
- ٦ - القابلية البدنية، وهذا لا يعني قوة البنية أو ضخامة الحجم، بل يعني ألا يتسم القائد بتشويهِه بدني معيب، أو مرض مزمن يقعده، ويفضل أن يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي، بم يتلاءم مع مسؤوليته، وأن يكون قوي الأعصاب لا تهره المشاك.
- ٧ - القدرة على تحمل المسؤولية، وهذا يعني أن يكون القائد متمتعاً بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره والتابعين..
- ٨ - الإلمام بالأصول العلمية للإدارة، وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لأن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الأصول.
- ٩ - العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.
- ١٠ - القدرة على اكتساب الثقة.
- ١١ - المحبة المتبادلة بينه وبين الأتباع^(١).

ثالثاً: تشير الدراسات الحديثة إلى اقتناع معظم المنظمات الغربية والشرقية بنظرية أن القيادة يمكن أن تلخص في مجموعة قليلة من الصفات المشتركة بين كل القادة المؤثرين بغض النظر عن الموقف أو الظروف، فإذا أردنا اختيار شخص للقيادة فعلياً أن نبحت عن الصفات، وإن أردنا تدريب شخص على القيادة فما علينا سوى التركيز على هذه الصفات^(٢).

behavior organizational (في الفصل الرابع عشر من كتابه mesh ويلخص هذه الصفات على النحو التالي بتصريف من الدكتور طارق السويدان^(٣)).

١ - التحفيز: الرغبة الداخلية لدى القائد لاستعمال قوته لتحريك الناس للوصول للأهداف باستعمال العلاقات الاجتماعية والإنسانية.

٢ - الذاتية: المحرك الداخلي الذي يدفع القائد نحو الهدف.

(١) انظر موقع - www.vb.maharaty.com.

(٢) كتاب صناعة القائد - د - طارق السويدان - أ. باسراحيل - مرجع سابق ص ١٢٩ - ١٣٠.

(٣) المرجع السابق ص ١٣٠ بتصريف.

- ٣ - المصدقية: الصدق والقدرة وتطابق القول مع العمل.
- ٤ - الثقة بالنفس: إيمان القائد بمهاراته وقدراته للوصول إلى الأهداف وبتصرف يجعل الاتباع يقتنعون بذلك.
- ٥ - الذكاء: قدرة فوق المتوسط العام للبشر للتعامل مع حجم كبير من المعلومات، وتحليلها للوصول إلى حلول بديلة واستغلال الفرص الغير ظاهرة "ليس بالضرورة أن يصل القائد إلى درجة العبقرية ولكنه يجب أن يكون أعلى من المتوسط في ذكائه.
- ٦ - معرفته بالموضوع: أي تمكن القائد من الموضوع الذي يديره، ومن المناخ أو البيئة التي يعمل بها بحيث يصل إلى درجة من الفهم لطبيعة القرارات المناسبة وتبني أو رفض الاقتراحات المقدمة.
- ٧ - الرقابة الذاتية: التي تمكنه من استشعار أي متغيرات حوله ولو كانت دقيقة، وتعديل تصرفاته لتناسب الحالة حوله. تشير دراسة صدرت في علم النفس التطبيقي عام ١٩٩١ م إلى أن من يملك هذه الصفة لديه فرصة أكبر من غيره للبروز كقائد ولو بشكل غير رسمي^(١).

٤ - ويشير ج كورتوا إلى **صفات القائد** على النحو التالي^(٢):

- ١ - ثقة في المهمة والرسالة التي يحملها: ليس بالقائد إذا لم يؤمن بالقضية التي يعمل من أجلها وليس بأهل لتلك القيادة.
- ٢ - حسن العدالة: القائد هو رمز السلطة الحسي ويجب أن يتمتع بضمير رفيع نحو مهمته كقائد، القائد الحقيقي هو الذي يحسن تملك السلطة وتلقي المسؤوليات.
- ٣ - حسن القرار والبدية: إن الذي يكشف القائد هو بدايته ومدى إقدامه على تحمل المسؤولية لأنهما يكسبانه الصفات العالية التي يتطلبها القائد، إن اتخاذ القرار السليم المتبوع بالتنفيذ الحازم رغم عدم شموليته أحياناً هو الأفضل من الانتظار الطويل

(١) صناعة القائد - المرجع السابق - ص ١٢٩ - ١٣٠.

(٢) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا - مرجع سابق - ص ١٩٠ - ٦١.

للوصول إلى حل خيالي غير موضوعي متأخر المنال، القائد هو الذي يستطيع في الوقت المناسب أخذ المبادرة أو المبادرة التي هي فن أكثر مما هي علم.

٤ - روح القائد: إن أغلب القادة هم خاضعون للأعلى بقدر ما هم مخولون لقيادة مرؤوسيههم، لذلك عليهم احترام ومراعاة من هو أدنى منهم وطاعة رؤسائهم على السواء.

٥ - القدرة المحققة: على القائد أن لا يمي نفسه باتخاذ القرار وما يؤخذ بعين الاعتبار ليس الأمر المعطى بل هو الأمر المنفذ.

٦ - الثبات والسكينة وامتلاك القرار: يوفر الهدوء للقائد الإرادة الثابتة التي تساعد على حسن التصرف وعدم الانحراف عن الهدف، ولكي يحافظ القائد على هدوئه عليه أن لا يهول في سرد أموره، وألا يأخذها بطريقة مأساوية أو ييسط المأساوية.

٧ - الحس بالواقع وبالحقيقة: من صفات القائد أن يرى بوضوح -أن يرى الحقيقة - أن يرى العدالة ليكون جديراً بالقيادة.

٨ - الأهلية: على القائد أن يتتقف ليصبح أهلاً لكل عمل، أهلية القائد تحمل وضوح الأفكار وتؤهلها لفهم مختلف الأمور والمصاعب التي تواجهه، وسلطة القائد المعنوية تكبر بقدر ما يعطي البراهين على علو قيمه وتصرفاته.

٩ - بصيرة القائد وفطنته: على القائد أن يحسن التفكير، لأن النجاح وعدمه يعود إلى بصيرته ورؤيته نحو المستقبل.

١٠ - معرفة الرجال: أي أن يعرف الرجال الذين يرأسهم، يوصف القائد بالمربي ولا يمكنه بسط سيطرته على مرؤوسيه بشكل مناسب إلا إذا كان ثاقب الفكر وحاد الذهن، وأهل لمعرفة الاحتياجات - القابليات - الأذواق - الطبائع وردات الفعل لمرؤوسيه.

١١ - العطف والفكر النير: تنشأ العلاقات الإنسانية بين القادة ومرؤوسيههم مثال السؤال عن الصحة، تبادل الرأي أو النظر حول أمور الخدمة بنعمة ودية ورقيقة، أو بإعطاء المشورة بصدق وبشاشة وبشكل يشعر المتلقي بالطمأنينة، عندما يتصرف القائد بحكمة وروية نحو مرؤوسيه يجدهم قد تغيروا فوراً وبادلوه نفس التصرف والسلوك.

١٢ - يمكن للمرء أن يجابه فكرة ما أو عملاً ما، ولكنه لا يستطيع مجاهدة القلوب النقية المخلصة لأنها تحيط بما حولها بجو من التأثير الإنساني المحب، وبقدر ما يكون المحب صارماً في عمله، بقدر ما يضيف على هذا العمل الحب والرصانة والإخلاص تجاه الغير، إن الكلام اللين العذب أمضى من الرأي الصائب.

١٣ - احترام الأهلية الإنسانية: على القائد أن لا ينسى أبداً مرؤوسيه وأن يعتبرهم رجالاً يستحقون الرعاية، وعليه أن يعاملهم برصانة وحصافة.

١٤ - حسن العدالة: الشعور بالعدالة أمر فطري لدى الرجل، وكلبغي أو جور يجب نبذه حتى ولو كان القائد محبوباً، أن تكون عادلاً هو أن تمنح الاعتبار إلى الشخص المستحق حتى ولو كان مرؤوساً، وأن تعطي الأفضلية للفعل ذي القيمة وليس حسب التوصيات أو مهارة الإطراء والمديح التي قد يملكها صاحب العلاقة.

١٥ - الحزم والصلابة: للقائد أن يكون أن يكون متشدداً حازماً ولكن عليه أن يتجنب سرعة الغضب، لأن استقرار الأمور لا يأتي إلا عن طريق الصفاء والهدوء. لابد من توفر الحزم والثبات لدى القائد الذي يتوجب عليه التدخل في الوقت المناسب لردع الخطأ أو الانحراف عن طريق الموقف السوي دون مراعاة أو التأثير بهذا أو ذاك، "وعلى القائد أن يكون عطوفاً متسامحاً ولكن ليس بسيطاً أو ساذجاً، وأن لا يمنح الثقة لأحد اعتباطاً ولكن بعد روية ودراية.

١٦ - المثل الأعلى: إن الرجل الذي يعطي المثل الصالح لمرؤوسيه يستطيع دوماً كسب ثقتهم، لانتقاد الرجال بالتعليمات العامة النظرية، بل هم بحاجة إلى مثل أعلى يتحسد في رجل يقودهم خلفه.

١٧ - التواضع: أن الأنا هي كلمة بغیضة خاصة في ممارسة السلطة التي إذا لم تكن متواضعة تكون مضحكة، وبدون المسلك المتواضع تمر القوة كهبة ريح، والتواضع فقط هو الذي يقلل الأخطار ويمنع الاعوجاج ويصلح الأخطاء^(١).

(١) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا - ص ٦٥٤ - ٦١ بتصرف ترجمة سالم العيسى - منشورات دار علاء الدين للتوزيع والنشر والترجمة الطبعة الأولى ١٩٩٩م - الجمهورية العربية السورية - دمشق.

البحث الثاني - صفات القادة المتزمين بالمبادئ: كما يراها ستيفن كوفي

في كتابه القيادة على ضوء المبادئ^(١)

- ١ - أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.
- ٢ - أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل والمسؤولية.
- ٣ - أنهم يشعرون طاقة إيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الشجر طلق الحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزاعاً لسلبية القوي.
- ٤ - أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانيات والسلوك، فلدى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
- ٥ - أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.
- ٦ - أنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.
- ٧ - أنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

(١) القيادة المرتكزة على مبادئ - ستيفن آر كوفي - الناشر مكتبة جرير - الطبعة الأولى ٢٠٠٥

٨ - أنهم يدربون أنفسهم على تحديد الذات: يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرأون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية، ومن شغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود^(١).



(١) القيادة المرتكزة على مبادئ - ستيفن آر كوفي - الناشر مكتبة جرير - الطبعة الأولى ٢٠٠٥
المملكة العربية السعودية - الرياض - ص ٤٧ - ٦١ بتصرف.

البحث الثالث - العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي في

كتاب الشهيير^(١)

- ١ - كن إيجابياً (المبادرة الفعالة) كن مختاراً لاستجابتك: وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً، ولا تتهرب من المسؤولية وهذا سيعطيك درجة من الخبرة وكلما مارست هذه الحرية كلما أصبحت مختاراً مهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.
- ٢ - ابدأ والهدف واضح في عقلك (ابدأ منذ النهاية) لتكون غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما: يعني ابدأ ونظرك على الغاية، فحتاج إلى إطلاق الخيال ليخلق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.
- ٣ - ابدأ بالأهم فالمهم (الأمر الأول في المقدمة) أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها: وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإرادة، فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار، بل أضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أثراً ملحاً الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.
- ٤ - فكر بالمكسب المشترك (الانتصارات العامة - النجاح / النجاح) فكر على أساس الطرفين الراجحين: أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح.
- ٥ - افهم أولاً ثم حاول أن تفهم الآخرين (ابحث أولاً أن تفهم ثم أن تفهم الآخرين) اسع

(١) العادات السبع للأسر الأكثر فعالية - ستيفن آر كوفي - مكتبة جرير - المملكة العربية السعودية - الرياض - الطبعة الثالثة - ٢٠٠٥ م. انظر طبعة العادات السبع سبيلك إلى النجاح والتأثير في الآخرين - ستيفن آر كوفي - ترجمة اسكندر أنطوان آكويان - الناشر شعاع للنشر والعلوم - سورية حلب الطبعة الأولى ٢٠٠٠ م - منصف ٦٤ - ٢٩٧.

- أولاً لأن تفهم، ثم اسع إلى أن تُفهم: وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر، فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.
- ٦ - تعاون (التناغم) اجعل العمل شراكة مع الآخرين: فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات والفروقات بيننا، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابع للطرفين، لا موقف الرابع والخاسر.
- ٧ - (اشحذ المنشار) اشحذ قدراتك: ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً^(١).



(١) العادات السبع للأسر الأكثر فعالية - ستيفن آر كوفي - مكتبة جرير - المملكة العربية السعودية - الرياض - الطبعة الثالثة - ٢٠٠٥م. انظر طبعة العادات السبع سبيلك إلى النجاح والتأثير في الآخرين - ستيفن آر كوفي - ترجمة اسكندر أنطوان آكوبيان - الناشر شعاع للنشر والعلوم - سورية حلب الطبعة الأولى ٢٠٠٠م - من ص ٦٤ إلى ٢٩٧.

المبحث الرابع - القائد الناجح (الفعال)

المطلب الأول: مواصفات وخصائص كل من القائد الناجح والقائد (الفعال):

من الضروري قبل كل شيء أن نوضح الفرق بين القائد الفعال والقائد الناجح حيث يوجد فرق كبير بين الفعالية والنجاح.

«القائد الناجح هو الذي يستخدم السلطة بحكم منصبه، وهو الذي يؤثر على سلوك الآخرين في الأجل القصير فقط».

أما «القائد الفعال فهو الذي يعتمد على قدرته الشخصية بالإضافة إلى سلطته الرسمية، كما أن تأثيره يؤدي إلى تطوير تنظيمي وإلى كفاءة إنتاجية في الأجل الطويل».

«أما الفعالية فهي تحقيق النتائج التي وجد من أجلها المنصب وهي فعالية إدارية وليست شخصية».

مما سبق يمكن إجمال خصائص القائد الفعال والناجح وأهم صفاته بالنقاط التالية:

- ١ - الشعور بأهمية الرسالة التي يريد تأديتها، وأن يثق القائد بنفسه ويؤمن بقدرته على القيادة.
- ٢ - الوضوح في معرفة وتحديد الأهداف المطلوب إنجازها. مع القدرة على الإدارة بالأهداف والتخطيط الجيد والتحفيز وشحن الهمم لبذل أقصى مجهود يمكن بذله، ويعتبر القائد الفعال أن مسؤولية التخطيط ليست مسؤوليته بمفرده بل بمساعدة الآخرين أي بالاشتراك والمشورة بينه وبين مرؤوسيه.. ويشرك القائد الفعال المرؤوسين في وضع أهداف المنظمة بشكل حقيقي في ضوء وحدة الرؤية الشاملة حيث يتم الوصول بين أفضل النتائج للمنظمة مع أفضل النتائج للفرد.
- ٣ - القائد الفعال يفهم السلطة على أنها السلطة المستمدة من الموقف في حدود التزامه بأهداف معينة؛ فهو بمثابة مستشار لمرؤوسيه الذين يطلبون مشورته المتفهمة الواعية؛ فالعلاقة بينه وبين مرؤوسيه علاقة احترام متبادل وهو أيضاً لا يؤمن بأن هناك تعارضاً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

٤ - ينظر القائد الفعال إلى العلاقات على أنها علاقات عضوية ها دفة فإنه لا يجد تعارضاً بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية بل يؤمن بضرورة نسجها في بعضها لأنه يتخذ الصراحة دائماً أسلوبه في التعامل حيث إن الصراحة تولد صراحة، وبهذا من الممكن أن تلغى العلاقات غير الرسمية الضارة: إن مدخله هو احترام الآخرين والاستماع إليهم بفهم.

٥ - العمل بروح الفريق "تكون نتيجة القائد هي نتيجة فريقه". فالقائد يسهم مساهمة إيجابية في خلق روح التعاون بين الأعضاء وإشاعة جو المحبة والسرور والتكامل (العضوية). ينظر القائد الفعال إلى التنظيم على أنه نظام منسق إدارياً فهو يعتمد على الالتزام بروح الفريق الحق، والتأثير من خلال الفهم والاحترام الذاتي والمتبادل كإستراتيجية أساسية للتحفيز، وفي رؤيته يعتبر أن التحفيز مسألة رسالة وليست تجارة.

٦ - يملك المحرك الداخلي نحو الهدف "الذاتية" مع القدرة على استخدام آراء الأفراد.

٧ - الذكاء - الخلق الابتكار - العقل المفتوح - المبادرة والمبادأة فهو أكثر الأكثر ضخاً للأفكار من غيره. المرونة في أوقات التغيرات الكبيرة.

٨ - المعرفة بالموضوع الذي يعمل فيه والفهم العميق له، وكذلك المعرفة الكاملة بجميع التقنيات الخاصة بعمله، فالمعرفة كما يقول المفكران الغربيان (بيكون وهوبنر) المعرفة تعني القوة.

٩ - يمتاز القائد الناجح برؤيا نافذة، وبنظرة الإستراتيجية للمستقبل لأنه يرى الصورة كاملة. وهو يطور رؤيا واضحة لمؤسسته، ويعرف إلى أين يريد أن تصل، كما يحدد مستوى الإنجاز، ولدية القدرة عن التنازل عن الأفكار القديمة إذا توفر ما هو خير منها. فهو يبحث دائماً عن الأفكار الجديدة.

١٠ - يمتاز كذلك بقدرته على أن يتبعه الأشخاص الذين يتعامل معهم طواعية. فهو يملك المهارة في التعامل مع الناس، ومعرفة العلاقات الإنسانية، حيث يستطيع فهم النفوس البشرية وتصرفاتها.

١١ - القائد الناجح يخبر من حوله ما هي قيمته، وما هي المبادئ التي ينتهجها حتى يعرفوها ويقتنعون بها.

- ١٢ - القائد الناجح يتمتع بالقدرات الإدارية ويمنح بعض المسؤوليات للموظفين (التفويض). يستطيع أن ينمي اتجاهات الفوز والنجاح والتقدم لديهم، ويملك القدرة على تدريبهم ووقايتهم من الحوادث والإصابات.
- ١٣ - القائد الناجح هو الذي يصنع العمل ويستطيع أن يمارسه مع وجود الخوف ويملك القدرة على التجديد فيه. والقائد الفعال يعتبر أن العمل شيء طبيعي، ويفترض أن التحفيز إذا تم بشكل سليم فإنه يمكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً وأن يكونوا مبتكرين.
- ١٤ - القائد الناجح يطالع من حوله على كل جديد في مجال العمل، لأن كل واحد منهم لديه الرغبة في ذلك، ولدى القائد الفاعلية في إيصال المعلومات إلى أعضاء الجماعة وتبادل المعلومات معهم.
- ١٥ - القائد الناجح هو الذي يهتم بالتفاصيل ولا يترك شي للصدف. ويملك القدرة على التنظيم وتحديد عمله وعمل الآخرين.
- ١٦ - يتصرف القائد الناجح كما لو أن هناك من يراقبه حتى لو لم يوجد من يراقبه. هو يتمتع بالرقابة الذاتية وتعديل تصرفاته عند اللزوم. ويرى القائد الفعال أن الرقابة هي رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم لا بد من معرفة سببه، فالرقابة ليست لمعاقبة المخطئ ولكن لا بد من معرفة سبب الخطأ وعلاجه.
- ١٧ - القائد هو من يتحدث عن الحلول والاتباع هم من يبحثون عن المشكلات. فالقائد يتوقع الأزمات ولديه الحلول المسبقة لها.
- ١٨ - يمتاز القائد بالثبات والشخصية والطاقة، ولديه القوة والقدرة على العمل والتفكير لساعات طويلة، كما أن لديه القدرة على مواجهة الحقائق القاسية بشجاعة وإقدام.
- ١٩ - يمتاز القائد بالتزاهة والصدق والإخلاص وحب التضحية برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام. كما يتميز بالمصادقية (تطابق القول مع العمل) ومع ذلك لا يصل إلى درجة الرضا بالنفس لأن ذلك عدو النجاح، ويمتاز القيادي الناجح بعدم اختلاق الأعذار أو لوم الآخرين.

٢٠ - القائد الناجح يتصرف كما لو كان من المستحيل أن يفشل فهو واثق بنفسه مؤمن بمهاراته معتمد على ربه. فالعبرة لدى القائد الفعال ليست بالمكن ولكن يجعل المستحيل ممكناً وما يجب أن يكون.

٢١ - القائد الناجح هو من يستطيع أن يتفاعل مع تغيرات الموقف، ويملك المرونة في أوقات التغيرات الكبيرة، أي يملك القدرة على إدارة التغير.

٢٢ - القائد الناجح هو الذي يصنع الظروف ولا يكون تبعاً لها ولديه القدرة على إدارة الوقت واستغلاله بشكل جيد. والقائد الفعال يهتم بالزمن حيث ينظر إلى الوقت على أنه أغلى شيء في الوجود، ولا يمكن إحلاله أو شراؤه. وهو ينظر إلى الوقت على أنه استثمار محسوب، فنظرته للوقت نظرة مستقبلية

٢٣ - يمتاز القائد الناجح بمعرفة الرجال وخاصة الذين حوله، وهو قادر على بث روح الثقة فيهم، ونادراً ما يوجد معه موظف سيئ.

٢٤ - يمتاز القائد الناجح بالثبات عند الشدائد ومتمالك عند مواجهة المخاطر والصعوبات. والقدرة على التحكم بالنفس والأتباع مع الالتزام بقواعد التحكم "كالحضور المستمر والمعرفة والإدارة والنفوذ والتوجيه" والسيطرة على سلوك الأفراد والجماعات مع عدم الوقوع بالدكتاتورية.

٢٥ - القائد الناجح لا يتخذ قرارات في الأمور التي لا تحتاج للقرارات، فهو يتصرف بالموضوعية، ولا يترك عواطفه تؤثر على قراراته، ولديه الحكمة والحزم والثقة في اتخاذ القرارات وخاصة القرارات المستعجلة مع التقدير والتحسب وامتنانه لجهود جماعته.

٢٦ - القائد الناجح يمتاز بالسرعة والمفاجأة والتركيز.

٢٧ - يمتاز القائد الناجح بالقدرة على إدارة الاجتماعات، ويمثل الجماعة في كل المحافل ويدافع عنها.

٢٨ - القائد الفعال يعالج الصراعات بالمواجهة.

٢٩ - القائد الناجح مستمع جيد ومتحدث جيد فهو يعرف كيف يتحدث مع الآخرين وليس فقط مع الفريق الذي يعمل معه، وهو يقول ما يجب عليه قوله وليس

ما يرغب، وهو يقول أيضاً ما تتطلبه الحقيقة أن تقال بمثل ما هي، وأن يلوم المسيء بطريقة سليمة.

٣٠ - يمتاز القائد الناجح بالعطف وطيبة القلب دون الظهور بمظهر الضعف، والحس بالأهلية الإنسانية للآخرين، والعقل المنفتح والفكر النير والمحبة المتبادلة بينه وبين الأتباع.

٣١ - يملك القائد الناجح إضافة للحزم والجدية، يملك روح الفكاهة والمباشطة مع التواضع المهيب. ومن صفات القائد الفعال أيضاً أنه عنيد وقاس عند الضرورة وطيب متساهل عند الضرورة.

٣٢ - القائد الناجح هو القدوة الحسنة والمثل الأعلى الذي يحتذى به.

٣٣ - القائد الناجح هو الذي يمدح علناً ويقيم على انفراد. يقيم القائد الفعال الناس على أساس قدرتهم في نسج أهداف الأفراد بأهداف المنظمة من أجل تحقيق أفضل النتائج: أن القائد الفعال عندما يختار أي قائد فإنه يختار من يتوفر فيه الاحترام الذاتي والالتزام والصراحة والإيمان والقدرة التشخيصية والروح الرياضية^(١).

ومما قيل في صفات القائد:

أ - تنعكس أخلاق وكفاءة القائد على الرجال الذين يختارهم والذين يتجمعون حوله، وكما يقال (أربي القائد وسوف أخبرك عن رجاله، أربي الرجال وسوف أخبرك عن قائدهم. وعلى هذا لكي تحصل على ولاء موظفيك الأكفاء كن رئيساً مخلصاً كفوئاً. (آرثر. و. نيو كيمب).

(١) من المراجع - مجلة الأقصى العدد ٧٦٤ آذار ١٩٨٦ - ص ٥٢ - ٥٧. الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية ج - كورتوا ص ١٩ - ٢٤ أهم صفات القائد الناجح - د. معن أبو نوار - نشر في ٣٠ - ١ - ٢٠١٣ موقع www.ammonews.net . كتاب الإدارة العامة - إبراهيم عبد العزيز شيجا - مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر - الإسكندرية (ب - ت) ص ٢٠٤ - ٢٠٨ - أنظر أساسيات في القيادة والإدارة - د. هائل طشطوش - مرجع سابق ص ٤٠.

ب- الرجال هم الذين يصنعون التاريخ وليس العكس، ففي الفترات التي لا تتقدم ولا تتطور فيها القيادة يظل المجتمع متوقفاً، ويطراً التقدم حينما تصبح الفرصة مواتية لقادة جزئيين وبارعين يستطيعون تغيير الأمور نحو الأفضل. (هاري زس. ترومان).

ج- من الصعب أن تتبع قائداً لا طموح له ولا مثل. جيمس موزن).

د- الذي يقود الرجال يجب أن يتخذ قراره بسرعة.. يجاهد- يتكلم بسهولة ووضوح وصراحة- يتعاون يساعد- يعمل بثقة كبيرة- مخلصاً- صادقاً- قومياً عنده هدف ومبدأ عالي وذكي. وكفو. (د و ذ ج).

إن أعظم القادة هم الذين يهتمون بإحاطة أنفسهم بمساعدين ومعاونين أذكى منهم، ويكونون صرحاء في الاعتراف بذلك، وعلى استعداد للدفع بهذه الكفاءات. ومن أساسيات القيادة تغيير الأشياء.. تغييرها من قبل شخص مبدع آخر^(١).

الصفات الخمس للقائد الفعال:

قالوا قديماً أن لكل إنسان وجود وأثر وأن وجوده لا يغني عن أثره ولكن أثره يدل على قيمة وجوده، ولذلك لا بد أن لكل واحد منا طموحات وأحلام يريد تحقيقها، يقول نابليون: الجندي الذي لا يطمح أن يصبح جنرالاً في يوم ما هو جندي لا خير فيه. وحتى تصبح قائداً فعالاً عليك بالصفات الخمس اللازمة للقائد الفعال (الرؤية المرشدة- التوازن - المهارة في التعامل مع الناس - معرفة الرجال).

وفيما يلي عرض لرؤية الدكتور طارق السويدان حول صفات القائد الفعال^(٢).

أولاً: الرؤية المرشدة: القائد الفعال تحركه أهدافه بعيدة المدى ولديه طموحات عالية بالمقارنة مع من حوله.

- القوة الحارقة: هي وجود ذلك الإحساس بالرؤية المستقبلية والواضحة.

(١) انظر الموقع www.Vb.maharty.com /Management- The Five Functions.

دليل التدريب القيادي، هشام طالب مرجع سابق.

(٢) صناعة القائد - د. طارق السويدان - أ. با شرحيل - مرجع سابق ص ١٢٨ - ص ١٧٤ بتصرف

بسبب تكرار كثير من المعلومات.

كيف نحدد الرؤية المرشدة؟

أولاً: البيئة الهادئة.

ثانياً: التأمل في المراحل الأولى لحياتك: تأمل في طفولتك المبكرة، ابحث عن السلوكيات المتكررة والدوافع والقيم التي لديك والناجمة عن الطريقة التي تربيت عليها.

ثالثاً: التأمل في سير أنشطتك: فكر في سير حياتك وأهم نشاطاتك أو وظائفك بترتيب زمني وأدرج المهارات والمواهب التي اكتسبتها خلال انتقالك في الحياة. صنف هذه المهارات حسب نوعها وتأمل: ما هي المهارات والمواهب التي استمتعت باستعمالها؟ في أي المجالات تفوقت؟ ما الذي كان سهلاً عليك؟

رابعاً: سماع الضمير الداخلي: فكر بلحظات حياتك التي قمت فيها باتخاذ قرارات لم تبدو منطقية أو ملائمة في ذلك الوقت، ولكنك شعرت بصحتها. ماذا تحب هذه الفترات من الحسد والحس الداخلي والإدراك عن اهتماماتك الحقيقية؟

خامساً: الأثر المتروك: اسأل نفسك ما الذي احلم بعمله؟ وما هي رغباتي؟

ثانياً: التوازن: أغلى ما يملكه الإنسان مشاعره الداخلية ففي داخله تتلاطم الأمواج، ومما يعيد لنا الاستقرار التوازن في شبكة حياتنا والذي يتم عبر الطاقات الأربع: العقل - الجسد - العاطفة - الروح.

أ - العقل: أثري عقلي عن طريق الخطوات التالية: - اقرأ أهدافك صباح مساء. - نم عقلك بالقراءة والإطلاع. - واصل التعليم واستكمل دراستك. - تعلم مهارات إبداعية.

ب - الجسد: هو البدن الذي نعيش من خلاله والمحافظة عليه تنبع من: - إتباع نظام غذائي سليم. - المحافظة على تمارين رياضية - الاهتمام بساعات محددة للنوم. - المحافظة على الرياضة النفسية مثل الإيمان وتقبل الهزيمة.

ج - العاطفة: وهي العاطفة الصادقة التي تشعرك بأهمية الآخرين وتنميتها تكمن في: - المحافظة المستمرة على بنك العواطف. - تقوية العلاقات بكل فرد من أسرتك. - التسامح والبذل في العطاء.

د - الروح: هي الشريان الحيوي الذي يمد الجسم بالمبادئ والقيم اللازمة لاستمرار

الحياة، وتنبع المحافظة عليها من خلال: - الاستغراق في العبادة الممدة للقوة - المحافظة على جلسات التأمل والتفكير - المحاسبة المستمرة.

ثالثاً: المهارة في التعامل مع الإنسان: إن نجاح الإنسان في القيادة مرهون بقدرته على إتقان مهارات التعامل وإن ٨٥% من النجاح في القيادة يعزى إلى مهارات التعامل، وليس بالضرورة استعمالها جميعها، بل حسب الموقف والشخص المقابل/ وتقوم هذه المهارة على:

أ - الفهم والاتصال: الذي يعتمد على:

١ - الاستماع.

٢ - الإحساس بمشاعرهم: القائد في حاجة دائمة إلى تحديد المسافة النفسية الفاصلة بينه وبين الناس، وذلك بتحديد المشكلات التي يعاني منها والمحاولة الجادة لإيجاد الحل المناسب.

٣ - فهم النفسية الإنسانية: فالقائد الفعال لديه القدرة على توقع ما يدور في النفوس ومن ثم التعامل مع كل شخص حسب ما يناسبه، فهذا ﷺ يسمع بكاء الطفل فيقصر الصلاة وهو يريد إطالتها احتراماً لمشاعر الأم.

ب - التأثير:

١ - التأثير العاطفي: العاطفة هي صمام الأمان تجاه علاقاتك بالآخرين، وتحريكها يستلزم من القائد معرفة بالطبيعة الإنسانية وفهم بالحاجات، عندها تتحدث الفاعلية والتأثير.

٢ - الاهتمام بالإنسان: نريد مجتمعاً يحترم الإنسان وقيم أكبر وزن لإنسانيتها.

٣ - الإقناع: هو حث الآخرين على فهم وجهة نظرك وتأييدك فيما تحاول نقله إليهم من معلومات، وكسب ثقتهم.

٤ - الوفاء: القيمة التي نسيبتها كثير من المؤسسات ومعناها أن تخرج لي شيئاً غالياً صعباً من أعماق النفس، تشعرني أنني مهم عندك.

٥ - سحر الألفة: كثير ما يمر على الإنسان أزمات نفسية فيحتاج إلى الآخرين ليفضي عندهم آلامه وأناته، فيشعر من ذلك بالارتياح الممزوج بسحر الألفة، ومن هنا يتضح حرص المصطفى ﷺ على الإخاء بين المهاجرين والأنصار.

ج - التحفيز: إشعاع الطاقة الإيجابية في لحظات الضعف:

فالقائد يدفع الناس نحو الأمل والتفاؤل حتى عند اللحظات الصعبة، كهزيمة أو محنة أو ألم.

١ - إشعارهم بالأمن: شعور الإنسان بأنه مع قائد يحبه ويعلمه ويرشده يجعل من الأفراد يطمئنون إليه.

٢ - عطاء الصلاحيات: من شأنه أن يزيد من إمكانية أدائهم لأعمالهم على النحو المطلوب، كما سيقدمون في أعمالهم الأفكار الجديدة ويولدون قدراً كبيراً من الطاقة، ويتحلون بروح المبادرة.

٣ - التشجيع: سواء بالأساليب المادية أو المعنوية.

د - بناء العلاقات:

١ - الابتسامة الساحرة: التي لا تكلف لا درهما ويبقى مداها طول العمر، الابتسامة التي تدل على قلب مفعم بالحب والود تجاه الآخر، الابتسامة التي تشكل مركز جذب القلوب. ما شوهده ﷺ إلا وهو مبتسم

٢ - الاعتراف بالخطأ ومعرفة القصور: تدل على نبل القائد وتواضعه، واعتقاده بأن العمل مهما وصل من نجاح وامتياز، فإنه ليس مثالياً، وأن ما يفعله ليس إلا محاولة لجعله مثالياً.

٣ - السيطرة على السلوك: الهدوء والسيطرة على السلوك لهما من الثمرات الكثيرة للإنسان الملتزم بهما، وذلك لأنهما يحققان جواً من الطمأنينة ودفع الخوف خاصة عند الأخطار والأزمات.

٤ - بنك العواطف: الحساب المصرفي في بنك العواطف يضمن لك علاقة ذات مدى بعيد. فكر في علاقاتك بهذا الأسلوب، فكل كلمة قاسية هي سحب من الرصيد، وكل خطأ تخطئه تجاه شخص لك معه علاقة هو سحب من الرصيد. هناك معان ترفع من الرصيد، ومعان تسحب من الرصيد.

رابعاً: التحكم: عندما يأتي التحكم بصورة مفاجئة وعنيفة يفقد القائد الكثير من فعاليته، المتحكم قوي الشخصية هو من يحافظ على التفكير الواضح المنطقي رغم المتاعب، ويبحث عن الحقيقة ويتمسك بها بكل إصرار مهما كلفه الأمر.

ينبغي التحكم على أربعة قواعد:

◀ القاعدة الأولى: الحضور والمعرفة:

الحضور المستمر، ومتابعة التفاصيل، وشمولية المعلومات- التواجد المستمر، والمتابعة والتدقيق ومعرفة التفاصيل في أجواء عادلة، يشعر الآخرون بقدرة قائدهم على التحكم العادل والقراءة السريعة للأحداث والتفاعل معها إيجابياً- المعرفة بالموضوع والفهم العميق.

◀ القاعدة الثانية: الإدارة:

أ- قدرة القائد على الثواب والعقاب العادل: قدرة القائد على الإدارة العادلة، المبنية على مصلحة فريق العمل وليست مبنية على أسس ومعايير شخصية، هذه القدرة المميزة تضفي أجواء التحكم العادل، وتدعو الآخرين إلى مراعاة المصلحة العامة.

ب- التذكير بالهدف: الإنسان في أجواء العمل المضطربة، ينسى الهدف، وتنمحي الصورة المستقبلية، فيترتب من خلالها ذبول الطاقات، والإرادات والشعور باليأس: دور القائد التذكير بالهدف النهائي

ج - الشجاعة: القائد الجبان لا يمكن أن يدير بفعالية، وللشجاعة صور منها:

١ - قد يكون في المكث والانتظار.

٢ - التنازل عن رأي القائد، والتزول إلى رأي الأتباع القادة.

٣ - عدم الفرار من المعركة.

القدرة على إصدار القرارات في الوقت الحاسم. القائد الماهر يستند في قراراته على قابلية عقلية وقدرة تحليلية توصله إلى الحصول على المعلومات. وجود هذه الحكمة في القرار تزرع الثقة وتولد التحكم.

د - الجرأة والثبات عند ترزع الآخرين - ثبات الرسول ﷺ يوم غزوة أحد.

هـ - التخطيط والإبداع: القائد المتحكم يملك إستراتيجية منظمة ومبلورة عن مهارة التخطيط: حادث الهجرة. أما الإبداع فهو الإتيان بالجديد وعدم الاستسلام للقديم: إبداع النبي ﷺ في قتاله المشركين يوم بدر (نظام الصفوف).

◀ القاعدة الثالثة: التوجيه: ويشمل:

أ- المشاورة: أراد النبي ﷺ من خلال الشورى أن يبين الإنسان الفعال، لا الإنسان الإيمعة الفاقد للرأي، يبيّن إنساناً قادراً على المناقشة والتحليل وتقليب المعلومات ليستخلص الحقيقة.

ب- ثقة الأتباع بالقائد: الحب يعطي ثقة.

ج - الحزم والشدة: بدون حزم وشدة تفقد القيادة فعاليتها، وذلك لأن الحزم يساعد على تماسك الأفراد ويحفظها من التفتت والفسل، والحزم ليس معناه القوة والغلظة، ولكن معناه ضبط الأمور بعقل مع عدل.

د - العدل: شعور الأفراد أنك عادل معهم يمنحهم الثقة.

هـ - التدرج والإصلاح: ذلك أن النفوس تألف الاعوجاج إذا عاشت فيه دهرًا طويلاً، وتتصلب على ما تألف من المعاصي، وإذا أردنا لها نقلة مفاجئة سريعة، تمردت وتلفتت تبغي التملص.

و - الثبّت والتبين: إن الثبّت والتبين منهج إسلامي واضح المعالم، ويقوم على صدقية الخبر وسلامة النقل، وهو منهج إداري ضروري للحفاظ على قوة التوجيه.

◀ القاعدة الرابعة: النفوذ:

هو قدرة الشخص على إحداث أمر ممنوع أو منع حدوث أمر مسموح ويسميه البعض الوساطة أو الشفاعة: لاحظ أنه:

أولاً: لا يمكن إلغاء النفوذ من المجتمعات البشرية، فطبيعة الحياة وطريقة تقسيم المهياكل والصلاحيات ووجود القيادات الوسطى والعليا يعطي البعض نفوذاً على بعض.

ثانياً: استعمال النفوذ ليس سيئاً دائماً لاسيما إذا أريد به قطع الطريق على المنتفعين ووصول من يستحق من أصحاب الكفاءة إلى المناصب.

ثالثاً: عند انحراف المجتمعات لا يمكننا إلغاء النفوذ وإنما تزرع القيم والأخلاق والتربية السليمة للمجتمع ككل، وبناء أنظمة فعالة تقلل من الحاجة إليه وتطبيق نظام رقابي وقضائي جاد في عقوبة استغلال الموارد للمصالح الشخصية.

خامساً: معرفة الرجال: على القائد إن أراد أن يعرف رجاله حق المعرفة أن يترك برجه العاجي ويتزل إلى الميدان.

أ- أصعب العمليات: هذه العملية من أصعب العمليات لأنها تتعامل مع نفوس بشرية وطاقات مختزلة، وبدون معرفة الرجال لا يمكن تحريكهم نحو الهدف.

ب- أساسيات معرفة الرجال: أن تعيش معهم وبينهم وتخالطهم- أن تتفهم إمكانياتهم وتستفيد من نقاط قوتهم، وتضعهم في أماكنهم الملائمة- أن تنظر إليهم بمنظار العطف والقوة- أن تعرف ردود الفعل لكل فرد، وكيف يفكر وتتعامل معه بناء على ذلك- تلبية حاجياتهم تجعلهم يعرفونك على قدراتهم.

ج- الرجل المناسب في المكان المناسب: وضع الرجل المناسب في المكان المناسب هو اختصار لإرهاصات وتناقضات ومتاعب مستقبلية وذلك بتوظيف قدرات الإنسان في المكان المناسب وهذا سبيل أيضاً لعدم تعطيل هذه الطاقات.

د- إدارة التكامل: تكوين فريق العمل: في دراسة لمفهوم (فريق العمل) وجد أن أحد أساسياته القيادة الفعالة، والقائد الفعال هو الذي يملك القدرة على ربط الخطوط والتنسيق بين المواهب والطاقات.

و- البناء على نقاط القوة، وتعويض نقاط الضعف: القوة تكمن في الاختلاف وليس في التشابه، وذلك من خلال التدريب المستمر لنقطة القوة وصقل الموهبة القائمة بانتظام. فمن قواعد التدريب الأساسية لدى القائد الواعي حصر التدريب في المجالات التي أظهر العامل فيها تفوقاً، وليس في المجال في الذي أظهر فيه ضعفاً في محاولة لإصلاح هذا الضعف.

و- إدارة الأزمات: اترك للأفراد حل المشاكل ولكنها تصبح مسؤوليتك إذا تأزمت. (د. طارق السويدان)^(١).

(١) انظر كتاب صناعة القائد - مرجع سابق ص ١٢٨- ١٧٤ بتصرف. لقدرة على إنجاز العمل المطلوب يدوياً أو فكرياً بعد إسقاط جميع الحركات (الحاكمات) الزائدة. والمهارة أيضاً.