

من فنون القيادة



القيادة علم ومهارة.. نتعلم فنونها لتطبيقها في واقعنا.. وكلما تعلمنا أكثر كلما زاد ذلك من مهارتنا القيادية بشكل صحيح.. لا يوجد نهاية لفن القيادة ولكن يوجد بداية من خلالها نقرر هل نريد أن نكون في الطليعة.. ونصنع قادة المستقبل وننشر ثقافة القيادة الفعالة.. ونقود الآخرين للتميز والإبداع.

في السياسة عرف بعضهم فن القيادة على أنه "أعظم قيمة خلقية إنسانية"^(١) وفن القيادة بشكل عام هو "قدرة القائد أو القيادة على استخدام مهارات ومعارف القيادة المعنية وفق الاختصاص بشكل أمثل"^(٢).

إن فنون القيادة عديدة منها فن القيادة بالحب - والسعادة بالآخرين - الريادة، وفي هذا البحث نعرض لبعض فنون القيادة منها: فن تربية وصياغة الرجال - فن التنظيم - فن المراقبة - فن إصدار الأوامر - فن المراقبة - فن الاتصال - فن التأنيب - فن المعاقبة - فن إضعاف وتحييد المقاومات - فن التشجيع والمكافآت.. فن التعاون مع الآخرين^(٣).



(١) في فن القيادة الحديثة. مقالة للدكتور معن أبو نوار. جريدة الرأي. نشرت في ١١ نيسان

٢٠١٣م.

(٢) المرجع السابق www.Alrai.com.

(٣) انظر مهارات القيادة وصفات القائد - د. العساف - مرجع سابق ص ١٢-١٦.

البحث الأول - فن تربية وصياغة الرجال

١- إن القائد الحقيقي هو المربي الذي يخلق لدى الذين أشركهم في مجهود قيادته الإمكانات المخبوءة لديهم والتي لا يشكون بقيمتها، ثم يزرع فيهم الأنا والأفضل طالباً منهم تحقيق ما تنتظر منهم مهمتهم^(١).

٢- القائد الحقيقي يصنع من كل مرؤوسه الرجل الحر الخلاق، ويتمتع بالسعادة عندما ينمي البداهة والوضوح والصدق وصحة القرار لدى هؤلاء الذين كانوا أطفالاً في الحياة.

٣- على القائد المربي أن يحسن الرؤية بعيداً، فيتجاوز الأخطاء والنقائص التي تشكل الستار الحاجز للصفات الحميدة للفرد.

٤- وعلى القائد أن يسعى لتحقيق الفائدة والمنفعة للمرؤوس لقاء عمله وتفانيه.

٥- كما يجب أن يصل مجهوده التربوي إلى تنمية وحب الجهد العملي والحس بالمسؤولية والعمل المشترك^(٢).

المطلب الأول: حب العمل:

إن القائد الذي يحاول تدريب عناصره دون أن ينشقه طعم ومعنى الجهد الواجب تقديمه يشبه الحداد الذي يضرب الحديد وهو بارد. ومن واجبات القائد في هذا المجال:

أ- التدريب على الجهد لأنه ينمي الذوق وحب العمل الجيد، ويتغلب على الضجر، ويحفظ النظام.

ب- ومن واجب القائد عند التربية والتدريب أن يستطلع الميول النافعة في أعماق الرجل وأن يبطل نزعات الكسل والخوف.

ج- على القائد أن يحجم عن طلب جهود غير متناسقة من العناصر القديرة خوفاً من إضعاف معنوياتهم، لأن المطلوب تعويدهم على التغلب على الصعوبات بعيدين عن كل فشل، بل مغمورين بالأمل والثقة على الاستمرار وتحقيق المهمة المطلوبة^(٣).

(١) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا - مرجع سابق - ص ٦٤ - ٨٤.

(٢) المرجع السابق ص ٦٤ بتصرف.

(٣) من أقوال يوسي روين المرجع السابق - الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا - ص ٦٦.

المطلب الثاني: حس المسؤولية:

على القائد أن يوقظ حس المسؤولية لدى مرؤوسيه، وهذه الصفة هي إحدى أهم الوسائل التي تعطي الإنسان حقه. وكم من الرجال يتذوقون المسؤولية وكأنها خدمة اجتماعية مشرفة، وكم من الرجال يقدمون أقصى الجهود لتحقيق أقصى النتائج المطلوبة منهم عندما يشعرون بأن قائدهم وضع فيهم الثقة الكاملة.

المطلب الثالث: الميل نحو العمل:

لا تكبر فكرة المسؤولية إلا ضمن المعيار الذي تنمو خلاله عاطفة الثبات والتضامن، ولهذا نشعر بضمير حي بأن أعمالنا هي مرآتنا تلاحقنا نحو أي جهة كانت فعلى القائد الحقيقي أن يعرف كيف يوقظ حس التضامن لدى مرؤوسيه^(١).



(١) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا - ص ٦٨.

البحث الثاني - فن التنظيم

(نظم أي وضع في الترتيب)^(١) إذا كان القائد يرغب أن يكون على مستوى الجهد المطلوب عليه أولاً أن ينظم عمله وأن يسعى بالحصول على الزمن اللازم لمعالجة المشاكل التي ينبغي حلها من قبله كقائد وأن يتقن عملية توزيع الأعمال والجهود وفقاً لطاقة واختصاص مساعديه ومن ثم تحقيق التوافق بين هذه المهام الموزعة بكفاءة وانسجام، أي كما يقال (أن يحسن تحضير الطبخة). بمعنى أن تكون كل ورقة وكل كتاب وكل تعليمات أو أوامر قد أحسن تنظيمها وانجازها، وأرسلت إلى مكانها في الوقت المحدد عن يد أركانها، لأنه إذا أهمل قانون المراقبة والدقة ينتهي المشروع الموزع إلى الفشل. يرتكز توزيع العمل على المنفذين حسب أهليتهم وهذا يتطلب لائحة تنظيمية تحدد لكل عمله، وبذلك تتأمن وحدة القيادة على مختلف الفروع المنفذة، وكل خلل في التنفيذ سواء من تردد أو اضطراب أو تقاوم أو نزاع يكون سبباً للخلل العضوي بين المجموعات المنفذة. أول الاهتمامات التي يجب أن يهتم بها القائد بالدرجة الأولى هي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، لضمان حسن تقديم العمل للصالح العام حسب المثل القائل "ستصبح سعيداً عندما تعمل جيداً، ومقابل سلم القيم هناك سلم المسؤوليات، فالمهم لدى القائد أن يوفق بين متطلبات الوظيفة أو العمل وبين إمكانية الرجل المعتمد.



(١) المرجع السابق - ص ٦٩ - ٧١ بتصرف.

البحث الثالث - فن إصدار الأوامر (حسن القيادة)

القيادة كما مر معنا هي التأثير في الرجال للوصول إلى أفضل مردود بأقل ما يمكن من العثرات وبأفضل تعاون في سبيل تحقيق القضية المشتركة. والقيادة لا تعني لي الإرادات ولا سحقها ولكن اكتشافها لجعلها تلتحم بالأفعال المفروضة أو المقررة لضمان نجاحها. علينا الانتباه لكلمة "الأمر" فإنها تحتوي أكثر من معنى، فهي ثروة فكرية، ووسيلة تقارب، ومحمل من المثل^(١).

الأمر هو إعطاء التعليمات للمرؤوس فيما يجب تنفيذه وبمفهوم أوسع (أن يقوم القائد بجمع العناصر وترتيبها بتناغم يجعل منها شيء واحد يحمل رغبة وأماني المجموع). يجب على القائد أن لا يعطي الأوامر إلا خدمة للصالح العام الذي تبناه، وإذا كان حق القيادة هو عنوان السلطة فإن الوزن الحقيقي الذي تحقق به مقدار الطاعة يكون قيمة للقائد.

عليك أخي القائد أن تسأل نفسك قيل أن تتخذ أي قرار:

أولاً: هل الأمر ضروري، وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" أي تملك صلاحية

إصدار الأوامر لهؤلاء الأشخاص "إشراف" الذين تشرف عليهم^(٢).

١- "هل الأمر ضروري: (استخدم أسلوب الأمر عندما يكون الوقت ضيقاً للغاية لاستخدام الوسائل الأخرى، وتذكر أنه ينبغي أن تتمتع بسلطة أكبر في هذه الحالة ممن تقودهم وذلك حتى يكون الأمر فعالاً)^(٣).

٢- "هل تملك حق (صلاحية إصداره): فكل أمر يصدر يلزم من أصدره المسؤولية عنه، فالقائد يجب أن تتوفر لديه الأخلاق والأهلية اللازمة لتحمل مسؤولية الأوامر التي يصدرها وهو غير أهل إذا هرب منها، لذلك على القائد أن يدرك مسؤولياته، وأن يصدر الأوامر الصريحة غير المشوبة والقانونية والتي لا يتضمن فحواها الهروب من المسؤولية.

(١) المرجع السابق ص ٧١ بتصرف.

(٢) مهارات القيادة وصفات القائد - د أحمد عبد المحسن العساف - ص ١٢.

(٣) فن القيادة - وليام. أ. كوهين - من بحث وسائل التأثير.

٣- " ما الغاية من إصدار الأمر: بشكل عام فإن الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية.

يقول (الكولونيل ماتسون) في كتابه "قيادة الرجال" كل أمر أو قرار في مضمونه أو تطبيقه يبدو متعسفاً - جائراً ومقيداً للحرية فهو يحدد الثقة بالنفس فإذا ما لطف ببعض التفسيرات القضائية أو القانونية سينتج عنها انعكاسات نفسية مختلفة، وينفتح الصمام الحاجز ويتحرر العقل والفكر، التي تشجع على الحرية وإعادة الثقة بالقائد وبالأوامر الصادرة عنه إن القائد الصالح هو الذي يجهد بتحريك الضمائر والإرادات وحتى الأجسام من حوله^(١).

٤- " عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدّد الوقت المتاح، وحدد المساعدين وحدد الموارد: فعلى القائد عندما يعطي الأوامر أن يعين الأسماء، ويحدد اسم المسؤول عن التنفيذ، وعندما يصدر القائد قراره عليه أن يلتزم بفحواه دون تعديل أو اعتذار حتى لو لم يتفق مع الأغلبية.

عندما يكلف القائد أحد مرؤوسيه بعمل ما عليه أن يطلب منه تقديم المنهاج والمخطط والمقاييس لهذا العمل قبل المباشرة بالتنفيذ، وبذلك يكون قد منح تأييده عن معرفة، وتؤكد بأن ما قدمه المرؤوس يأتلف مع المخططات وعمل التعديلات اللازمة إذا اقتضى الأمر ومنح المساعدة الإضافية إذا استوجب ذلك.

٥- " ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

ملاحظة: على القائد أن لا يكرر أوامره الواحدة حتى لا يشعر مرؤوسيه بعدم فاعليتها، أما إذا اضطر إلى ذلك بسبب عدم إدراك كنه هذه الأوامر أو لسوء تفسيرها، فيمكن تكرارها بواسطة معاونيه، الذين ما ينتظرونه من قادتهم أن يكونوا منطقيين. (المنطق لا يطلب سوى المستطاع)^(٢).

(١) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا - ص ٧٣.

(٢) المرجع السابق ص ٧٥.

البحث الرابع - فن المراقبة

الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ. يسهل إعطاء الأوامر وإصدار القرارات والأهم والأصعب قليلاً هو تنفيذها^(١)، فيجب على القائد معرفة كيفية تنفيذها (مراقبة العناصر ومتابعتها للتأكد من صحة تنفيذ الأوامر، وأن يقف عند الضرورة القصوى على إجراء التقويم المناسب لها، فالمراقبة ضرورية على المرؤوسين وواجبة على القائد^(٢)).

يجب أن تحقق مراقبة القائد استمرار العمل بإيجابية وبعيداً عن السلبية، فقد تأخذ شكل التفتيش الدوري أو المفاجئ للتغلب على الروتين، كما يجب أنت يتم التفتيش دون إزعاج وأن يقبله المرؤوسون بشعور بناء ليس غايته فقط إصلاح الخطأ بل كوسيلة أيضاً للسير نحو الأفضل، وعلى القائد في هذا المضمار أن يعرف جيداً هذا الأفضل ويأمر به بكل شجاعة.

إن الجماعة التي لا تقوم بأي مراقبة يخشى أن تصبح عرضة لتقهقر نشاطها الذي يمس بمعنوياتها وكذلك بتنظيمها.

بالتهاون واللامبالاة لا يمكن الوصول إلا إلى منتصف الطريق حيث يفسد الهدف الذي استقطب الجميع لإنجازه، فالمراقبة الشديدة هي من أولى واجبات القائد ويجب أن تكون دقيقة وشخصية ودون الوساطة.

على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد بتوجيه الانتباه نحو الأخطاء.

إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير^(٣).

(١) مهارات القيادة وصفات القائد - مرجع سابق ص ١٣.

(٢) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا - ص ٧٥.

(٣) مهارات القيادة وصفات القائد - مرجع سابق ص ١٣.

البحث الخامس - فن الاتصال

يقول ستيفن كوفي في كتابه العادات السبع - في العادة الخامسة "نحن نسعى دائماً إلى استباق وإيجاد الحلول السريعة بإعطاء النصائح المناسبة. لكن ننسى دوماً أن نخصص بعض الوقت للمعانية ولفهم طبيعة المشكلة قبل كل شيء، إذا كان علي أن أختصر بجملة واحدة أهم مبدأ تعلمته في مجال العلاقات التبادلية فهي هذه الجملة (حاول أن تفهم قبل أن تفهم) هذا المبدأ هو مفتاح التواصل التبادلي الفعال"^(١).

القراءة والكتابة نوعان من أنواع التواصل كذلك الكلام والاستماع، لهذه الأنواع من التواصل تأثير جوهري على فعاليتك. إن من أهم مهارات الاتصال "الإنصات" أو "الإصغاء" حيث يعد الإصغاء للمرؤوسين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء، ولقطع الطريق على الشائعات. الاستماع الفعال هو الاستماع بقصد الفهم والبحث عن التفهم الحقيقي والدخول إلى أعماق الشخص الآخر بعمق تام فكرياً وعاطفياً بأن واحد. فنحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة"^(٢).

تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجت تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية التي جعل علماء الاجتماع من حروفها قواعد يسير عليها القائد لتدعيم العلاقة الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه أو بينه وبين من حوله من أهل أو أتباع أو أصدقاء وهذه القواعد هي على النحو التالي:

(١) استمع إليه. H: Hear Him ..

(٢) احترم شعوره. U: Understand his feeling

(٣) حرك رغبته وشجع ميوله. M: Motivate his desire

(١) ترجمة اسكندر أنطوان آكويان - الطبعة الأولى. عام ٢٠٠٠م الناشر شعاع العادات السبع سبيلك

إلى النجاح والتأثير في الآخرين - تأليف ستيفن آر. كوفي للنشر والعلوم سوريا حلب ص ٢٣١.

(٢) مهارات القيادة وصفات القائد - مرجع سابق ص ١٣.

- ٤) قدر مجھوڊه. A: Appreciate his efforts
- ٥) مڊه بالمعلومات ولأخبار. N: New Him
- ٦) دربه. T: Train Him
- ٧) أُرشدہ. .O: Open his eyes
- ٨) تفھم تفرده عامله كفرد له خصائصه وخصاله. .U: Understand his uniqueness
- ٩) اتصل به دائماً. .C: Contact Him
- ١٠) أكرمه كشيخ محترم. .H: Honour Him



الببحث السادس - فن التأنيب

أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنعمة هادئة رزينة.
أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.
التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
أسأل: ما الواجب عليه فعلة لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً.

٤) فن معالجة التذمرات:

تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.
استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى
وجهة النظر الأخرى. إذا قررت فعل شيء فأفعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ
شكواه.



البحث السابغ فن الكافاة والتشجيع

اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً.
عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.
لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.
كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
تذكر أنه كم من عبقریات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً
يشني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكى نار الحماسة.



البحث الثامن فن العقاب

لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والظروف المحيطة.
لا تركز المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
لا تناقش مشاعباً أمام الآخرين.
من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استشارة المعاقب.. الخ.
فن التعاون مع القادة الآخرين: تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها. لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك. ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته. لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك. لا تترك مجالاً لتفاهم سوء التفاهم على دقائق بسيطة ما دامت الفكرة العامة مشتركة^(١).



(١) محمد عبد الغني حسن - مرجع سابق - ص ١٤.