

فيما يلي نستعرض الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد الإداري لكي يكون قائدا مؤثرا ناجحا ومحضرا.

الصفة الأولى:	معرفة النفس البشرية.
الصفة الثانية:	بُعد النظر.
الصفة الثالثة:	القدرة على التحفيز.
الصفة الرابعة:	الإنصات.
الصفة الخامسة:	تحديد نقاط القوة والضعف.
الصفة السادسة:	التفاضل والتكامل.
الصفة السابعة:	المصداقية العالية.
الصفة الثامنة:	الثقة الممكنة.
الصفة التاسعة:	التواضع.
الصفة العاشرة:	المرح.
الصفة الحادية عشرة:	التوازن.
الصفة الثانية عشرة:	التخصّص والكفاءة.
الصفة الثالثة عشرة:	التعلم المستمر.
الصفة الرابعة عشرة:	المبادرة.
الصفة الخامسة عشرة:	إدارة التغيير.
الصفة السادسة عشرة:	الفتنة.
الصفة السابعة عشرة:	القدوة .
الصفة الثامنة عشر:	التفاؤل .
الصفة التاسعة عشرة:	صناعة الهوية المميزة .

الصفة الأولى - معرفة النفس البشرية :

القائد الإداري المسلم الناجح هو الذي يعرف طبيعة النفس البشرية، بل يتعلم من أجل أن يعرف طبيعة هؤلاء البشر الذين يقودهم، وأن هذه النفس البشرية لها إقبال وإدبار، ولها همّة وفتور، بل أكثر من ذلك يطّلع ويتدرّب في كل مايتعلّق بهذه النفس التي أحكمها خالقها سبحانه وتعالى والتي ما زلت أعتقد في قوله تعالى: ﴿وَفِي أَنْفُسِكُمْ أَفَلَا تُبْصِرُونَ﴾ [الذاريات: ٢١]. أنّه مازال في خفايا هذه النفس الكثير الذي لم تكتشفه البشرية حتى الآن، ويكفي هنا أن أعرض نموذج السمّات في القيادة، والذي يتحدّث عن أنّ الإنسان هو أربعة ذوات متداخلة ومتفاعلة بشكل عميق وهي:

١_ الذات العضويّة أو الجسميّة:

ونقصد بها الصفات الخلقية التي يجب أن تتوافر في القائد مثل: الطول، الوزن، لون العينين، الوقفة، ... الخ، وهذا الجزء يشير إلى فطرية القيادة وأنها ليست مكتسبة.

٢ _ الذات الإنفعالية:

وهنا يركز أهل الاختصاص على الجوانب الانفعالية التي تميّز القائد عن غيره، بمعنى أنه يفترض أن يكون القائد أقدر من غيره على ضبط انفعالاته والتعبير عنها، وجاءت نصوص كثيرة في السنة على تجسيد هذا المعنى، فقال عليه الصلاة والسلام: «ليس الشديد بالصرعة إنما الشديد من يملك نفسه عند الغضب»^(١)، ومن الأمور الهامة التي يركزون عليها في هذا الجانب أيضاً هي: ضبط الإنفعالات، كبت الغضب، تحمّل الأخبار السيئة في المنظّمة، وحفز الذات... الخ.

٣ _ الذات الإجتماعية:

وهنا يركزون على علاقات القائد مع الأتباع، ويحددون المهارات التي تميّز القائد عن غيره، وفي حالة عدم توافرها يجب تدريب القادة عليها وإكسابهم إياها، وهي مهارات هامة لا يعد القائد قائداً بدونها، ومن هذه المهارات: الإقناع، التأثير، التحفيز، استقبال التغذية الراجعة Feed Back، تقبل وجهات النظر، وقد عملت دراسات موسعة بدأت عام ١٩٧٢م حيث بدأها هاورد جاردنر من جامعة هارفارد، وأكمل المسيرة دانيال جولمان

(١) - صحيح البخاري (ج ١٢: ص ٧٢)

حول نوعين من الذكاءات التي ذكرها هاورد جاردنر في نظريته الذكاءات المتعددة، وهما: الذكاء الذاتي والذكاء الاجتماعي.

يقصد بالذكاء الذاتي: ذكاء الفرد مع نفسه في تخفيف الآلام والإحباطات.
والذكاء الاجتماعي: هو ذكاء الفرد في علاقاته مع الآخرين، كالتأثير والإقناع والتحفيز،

واستمرت الدراسات على مدى عشر سنوات، واكتُشف بعدها الذكاء العاطفي أو الوجداني والذي يجمع بين الذكائين السابقين الهامين، وتعتبر نظرية حديثة في القيادة في القرن الـ ٢١ وهي القيادة بالذكاء العاطفي، ويدربون القيادات اليوم في برامج متخصصة في هذا النوع من الذكاء.

أما الذكاء الذاتي فكيف يستطيع الشخص التعرف على نقاط قوته وضعفه وضبط انفعالاته وردود أفعاله تجاه المواقف المختلفة. فنعتقد أن النبي عليه الصلاة والسلام اهتم بهذا الأمر كثيراً حيث قال: «لا تغضب فردد مراراً قال لا تغضب»^(١)، «إني لأعلم كلمة لو قالها لذهب عنه ما يجد

(١) - صحيح البخاري (ج ١٩: ص ٧٤)

لوقال أعوذ بالله من الشيطان الرجيم لذهب عنه ما يجد»، «ليس الشديد بالصرعة إنما الشديد من يملك نفسه عند الغضب»، وفي قصة الأعرابي الذي جذبته جذبة شديدة فقال: أعطني من مال الله، فتبسّم عليه الصلاة والسلام وقال «أعطوه»^(١) ومواقف كثيرة في السنة النبوية تشير إلى ردود أفعال النبي عليه الصلاة والسلام الهادئة لمن حاول استثارته، وهذه مهارات يدرّبون القادة عليها الآن في ضبط الغضب، وردود الأفعال تجاه استشارة عميل له.

والذكاء الإجتماعي هو النوع الثاني من الذكاءات الذي يدرّب عليه القادة في الغرب الآن، ونعتقد أيضاً أن النبي عليه الصلاة والسلام مارسه وحث أصحابه عليه، ومن هذه المهارات مثلاً التحفيز، وسيأتي الحديث بتفصيل حولها، ومنها أيضاً الإقناع، وأبرز مثال على ذلك قصة الشاب الذي جاء يستأذن النبي عليه الصلاة والسلام في الزنا، تخيلوا الطلب!! ومع ذلك ناقشه عليه الصلاة والسلام بهدوء فقال: «أترضاه لأمك؟ أترضاه لعمتك؟ أترضاه لخالتك؟»... وفي كل مرة يقول الشاب ليارسول الله، فقال له: «كذلك الناس لا يرضون»، ثمّ وضع عليه

(١) - مسند الإمام أحمد (ج ٢: ص ١٥٢)

الصلاة والسلام يده على صدره وقال: «اللهم طهر قلبه وحصن فرجه»^(١)
فقام الشاب وهو يقول: واللّه ماعدت ألتفت إلى شيء من ذلك.

بل أبلغ من ذلك في قصة الأنصار عندما وجدوا في أنفسهم في غزوة حنين عندما أعطى النبي عليه الصلاة والسلام المهاجرين والمؤلفة قلوبهم وترك الأنصار، كانت هذه القسمة مبنية على سياسة حكيمة، لكنها لم تُفهم أول الأمر، فأُطْلِقَت السنة شتي بالاعتراض، ووجد الأنصار في أنفسهم شيئاً، فجاءه زعيمهم سعد بن عبادة ينقل شكواهم، فقال عليه الصلاة والسلام: «وأين أنت منهم؟» وتأملوا سؤال القائد الخبير يريد أن يعرف رأي قائدهم، لأن القائد إذا اقتنع يستطيع إقناع أتباعه، فقال سعد: أنا حيث قومي يارسول الله، فقال: اجمعهم لي فخطب تلك الخطبة المؤثرة التي لم يسمع التاريخ بمثلاً:

روى ابن إسحاق عن أبي سعيد الخدري قال: لما أعطي رسول الله ﷺ ما أعطي من تلك العطايا في قريش وفي قبائل العرب، ولم يكن في الأنصار منها شيء، وجدَ هذا الحي من الأنصار في أنفسهم حتى كثرت فيهم القائلَةُ، حتى قال قائلهم: لقي والله رسول الله ﷺ قومه، فدخل

(١) - شعب الإيمان للبيهقي (ج: ٤: ص ٣٦٢).

عليه سعد بن عبادة فقال: يا رسول الله، إن هذا الحي من الأنصار قد
وَجَدُوا عَلَيْكَ فِي أَنْفُسِهِمْ لِمَا صَنَعْتَ فِي هَذَا الْفِيءِ الَّذِي أَصَبْتَ، قَسَمْتَ فِي
قَوْمِكَ، وَأَعْطَيْتَ عَطَايَا عَظَامًا فِي قِبَائِلِ الْعَرَبِ، وَلَمْ يَكْ فِي هَذَا الْهَي
مِنَ الْأَنْصَارِ مِنْهَا شَيْءٌ. قَالَ: «فَأَيْنَ أَنْتَ مِنْ ذَلِكَ يَا سَعْدُ؟» قَالَ: يَا رَسُولَ
اللَّهِ، مَا أَنَا إِلَّا مِنْ قَوْمِي. قَالَ: «فاجمع لي قومك في هذه الحظيرة».
فخرج سعد فجمع الأنصار في تلك الحظيرة، فجاء رجال من المهاجرين
فتركهم فدخلوا. وجاء آخرون فردهم، فلما اجتمعوا له أتاه سعد فقال:
لقد اجتمع لك هذا الحي من الأنصار، فأتاهم رسول الله ﷺ فحمد
الله، وأثنى عليه، ثم قال: «يا معشر الأنصار، ما قالة بلغتني عنكم، وجددة
وجدتموها علي في أنفسكم؟ ألم أتكم ضاللاً فهداكم الله؟ وعالة
فأغناكم الله؟ وأعداء فألف الله بين قلوبكم؟» قالوا: بلى، الله ورسوله
أمنٌ وأفضلُ.

ثم قال: «ألا تجيبوني يا معشر الأنصار؟» قالوا: بماذا نجيبك يا رسول
الله؟ لله ورسوله المن والفضل. قال: «أما والله لو شئتم لقلتم، فصدقتُم
ولصدقتُم: أتيتنا مُكذِّباً فصدقناك، ومخذولاً فنصرناك، وطريداً
فأويناك، وعائلاً فأسيناك».

«أوجدتُم يا معشر الأنصار في أنفسكم في لعاعة من الدنيا تألفتُ بها قوماً ليسلموا، ووكلتكم إلى إسلامكم؟ ألا ترضون يا معشر الأنصار أن يذهب الناس بالشاء والبعير، وترجعوا برسول الله ﷺ إلى رحالكُم؟ فوالذي نفس محمد بيده، لولا الهجرة لكنت امرأ من الأنصار، ولو سلك الناس شعباً، وسلكت الأنصار شعباً لسلكت شعب الأنصار، اللهم ارحم الأنصار، وأبناء الأنصار، وأبناء أبناء الأنصار»^(١).

فبكي القوم حتى أخضت لِحاهم وقالوا: رضينا برسول الله ﷺ قسماً وحظاً، ثم انصرف رسول الله ﷺ، وتفرقوا.

هذه القصة فيها دروس عميقة للقادة في القرن الـ ٢١ منها:

١ - سؤاله عليه الصلاة والسلام لسعد بن عباد وأين أنت منهم؟ سؤال القائد الخبير لأنه يعلم أن سعداً قائدهم والقائد هو من يحرك الأتباع، ولكي يعرف من أين يبدأ في الحوار والإقناع كوهذا درس في غاية الأهمية لقادة اليوم.

(١) - مسند الإمام أحمد (ج ٢٣: ص ٢٥٠)

٢ - التثبّت من الأتباع فيما نقل عنهم «ما قاله بلغتني عنكم، وجدة

وجدتموها عليّ في أنفسكم؟ ألم آتكم ضاللاً فهداكم الله؟ وعالة

فأغناكم الله؟ وأعداءً فألف الله بين قلوبكم؟» قالوا: بلى، الله ورسوله

أمنٌ وأفضلُ، ولاحظوا كلمة ما قاله: أي مقالة فكأنه يقول: كلام نقل

عنكم، حتى لا يخرجهم، لن تجد أرقى من هذا الأسلوب في احترام القائد

للأتباع في المنظّمة.

٣ - طلبه من سعد أن يجمعهم في مكان محدّد، وهذا هو القائد

المؤثر الذي يتواصل ويتحاور مع الأفراد الذين يشرف عليهم، لأن

العلاقة مبنية على الشفافية والوضوح، فلا يوجد ما يخفيه القائد

الواضح عن أتباعه.

٤ - ركّز القائد محمد عليه الصلاة والسلام في بداية حديثه على

الأيادي البيضاء للأنصار رضي الله عنهم، وذكرهم بمواقفهم المشرفة

معه «أما والله لو شئتم قلتم، فصدّقتم ولصدّقتم: أتيتنا مكذباً

فصدقناك، ومخذولاً فنصرناك، طريداً فأويناك، وعائلاً فأسيناك»،

وهذا يسمّى بلغة القيادة اليوم: التركيز على نقاط القوّة والإيجابيات

للأتباع.

٥. المقارنة العقلية المنطقية التي عرضها عليه الصلاة والسلام عندما قال: ألا ترضون يا معشر الأنصار أن يذهب الناس بالشاة والبعير، وترجعوا برسول الله ﷺ إلى رحالكم، وهذه مقارنة رائعة بين من بين محمد عليه الصلاة والسلام وبين من رجع بمال ومغنم وأنتم تعودون بمحمد النبي الكريم العظيم.

٦. ثم ختم بأبي هو وأمي عندما قال: «فوالذي نفس محمد بيده، لولا الهجرة لكنت امرأ من الأنصار، ولو سلك الناس شعباً، وسلكت الأنصار شعباً لسلكت شعب الأنصار، اللهم ارحم الأنصار، وأبناء الأنصار، وأبناء أبناء الأنصار»، وهذا إبراز وإظهار وتعزيز واطمئنان يبثه في نفوسهم بأني لن أتخلى عنكم، ثم دعوته لهم بالرحمة فهل سمعتم أن في الدنيا خطاباً أبلغ وأعمق في التأثير من هذا الخطاب؟ وهل قرأتم عبر التاريخ الطويل للبشرية أن قائداً مؤثراً تواصل مع أتباعه بهذه الدرجة من الشفافية والوضوح، وأحدث هذا المستوى من التأثير حتى أبكاهم عليه الصلاة والسلام، «فبكي القوم حتى اخضلت لحاهم وقالوا: رضينا برسول الله ﷺ قسماً وحظاً، ثم انصرف رسول الله ﷺ، وتفرقوا» وانتهت المشكلة بكل بساطة.

ولذا لانستغرب عندما ألف ذلك الكاتب الأمريكي كتابه (المئة الأكثر تأثيراً على العالم) وجعل محمداً عليه الصلاة والسلام على رأس هذه المئة وقال: لو قام محمد بيننا حياً لحل مشاكل العالم ريثما يتناول فنجان قهوة.

٤_ الذات العقلية:

وهنا يجب تدريب القائد على مهارات لها علاقة بالجانب العقلي، كالتحليل والتفكير والمنطق، واتخاذ القرارات السليمة، أي؛ عمليات الجانب الأيسر من الدماغ.

ومن خلال الدراسات الموسعة التي عُمِلت على القادة وجدوا أن القادة الأفاضل لديهم القدرة العالية على استخدام فصّي الدماغ بتوازن، وهذا معناه أن القائد أربعة أوتار: وتر خلقي، ووتر انفعالي، ووتر عقلي، ووتر اجتماعي، فيجب أن يعرف القائد أن الأتباع هم أيضاً كذلك، فيعزف على الأوتار الأربعة بتوازن، وفي السيرة النبوية دروساً رائعة وعميقة وأصيلة في هذا المعنى، يجب أن يستفيد منها القائد الإداري المسلم، نذكر منها موقفاً واحداً فقط وفي السيرة مواقف متنوعة، منها ما سأل رسول الله عليه الصلاة والسلام أصحابه، فقال: «من يعرف شجرة

كالمؤمن كلها خيراً؟^(١) فما نطق منهم أحد خوفاً بأن لا تكون الإجابة صحيحة ، فصمتهم هو أدب مكتمل من جميع جوانبه ، وما زالوا صامتين ينظر بعضهم إلى بعض ، فقال لهم : «إنها النخلة، فهل يُرمى منها شيء؟» فكلها فوائد فهي كالمؤمن ، فعندما انصرفوا قال عبد الله ابن عمر رضي الله عنهما لأبيه وكان يجلس معهم : لقد عرفتُها يا أباي ، فقال عمر معاتباً : لماذا لم تقلها وترفع رأسي أمام رسول الله ﷺ ؟ فقال : والله خشيت أن يقال بأنني طفل أعلم منهم ، فأستحييت قول هذا.

(١) - صحيح البخاري (ج ١ : ص ١٠٧).

الصفة الثانية - بُعد النظر :

القائد الإداري النّاجح لديه رؤية واضحة، وينظر للغد، ولا يمنع ذلك من

أن يعيش يومه ..

فالقائد الإداري المسلم لديه ثلاثة أعين: عين على الماضي يتعلّم فيها من أخطائه ونجاحاته، وعين على الحاضر يعيش يومه بكل تفاصيله، وعين على المستقبل هي رؤيته المستقبلية ..

والرؤية المستقبلية مهمة جداً لأنها هي المحفز للانطلاق في الحياة، ولو

لاحظنا كيف ربط النبي عليه الصلاة والسلام أمته برؤية أخروية واضحة،

وهي: دخول الجنة وشوقنا إليها، هذه الرؤية العظيمة هي التي جعلت عمير

بن الحمام يلقي التمرات من يديه ويقاقل وهو يقول: بخ بخ لأن بقيت حتى

أكل هذه التمرات إنها لحياة طويلة، بل إنّ الله وعد نبيه بفتح مكة

وكانت بمثابة رؤية يبشر الله بها نبيه عليه الصلاة والسلام.

قال تعالى: ﴿لَقَدْ صَدَقَ اللَّهُ رَسُولَهُ الرُّؤْيَا بِالْحَقِّ لَتَدْخُلَنَّ الْمَسْجِدَ الْحَرَامَ إِنْ شَاءَ اللَّهُ

عَامِينَ مَحَلِّينَ رُؤْيَاكُمْ وَمُقَصِّرِينَ لَا تَخَافُونَ فَعَلِمَ مَا لَمْ تَعْلَمُوا فَجَعَلَ مِنْ دُونِ ذَلِكَ فَتْحًا

قَرِيبًا﴾ (الفتح: ٢٧) وهذه رؤيا واضحة عن فتح مكة، فالورود على حوض

النبي عليه الصلاة والسلام والشرب منه رؤية رسمها المصطفى

لأصحابه، وهي الفوز بأعلى مراتب الجنة في الفردوس الأعلى رؤية.

ومن ضوابط نجاح رسم الرؤية كما يذكر ذلك المتخصصون:

الخيال البصري، وهو القدرة على إنشاء الصورة الواضحة المحددة،

وجميع ما سبق يتصف بهذه الصفة، فلا يتحفز الإنسان ولا يتحرك ما لم

يكن هناك غاية يراها، وهذا ما فعله النبي عليه الصلاة والسلام في

وصف الجنة، والحوار العيني... الخ، وكل هذه محفزات لينطلق المسلم في

حياته ويجعل كل حركة وكل سكونة لله عز وجل،

وفي دراسة رائعة عملت في جامعة ييل بأمریکا عام ١٩٥٢م لافتة

للنظر على طلبية السنة الرابعة في تخصص إدارة الأعمال حول ما إذا كان

هؤلاء الطلبة لديهم رؤية واضحة، فكانت النتيجة كالتالي:

❖ ٧٠٪ منهم:

- كتبوا فعلا أهداف محددة مثل: مدير مصنع، تاجر كبير الخ...
- وأيضا ذكروا فوائد ذلك التحديد.
- وحددوا عددا من العوائق المحتملة التي قد تواجههم في المستقبل.
- وتعرفوا على نوع المعلومات التي يحتاجونها لتحقيق رؤيتهم.
- ووضعوا خطة للتنفيذ.

❖ أما الـ ٣٠٪ المتبقين:

أضافوا على ذلك نقطة تحديد تاريخ للإنتهاء من الهدف، وبعد ٢٠ سنة أي في عام ١٩٧٢م تتبعوا العينة فوجدا أن الـ ٣٠٪ يملكون من المال ضعف الذي يملكه الـ ٧٠٪ مجتمعين، وكانت إحدى تفسيرات الدراسة أن القوة كانت في تحديد الأهداف، والتركيز على رؤية واضحة، يجب على القائد أن يرسم لأتباعه في المنظمة رؤية واضحة محددة، يأخذ بأيديهم إليها..

فالعامل بدون رؤية ضياع للوقت والرؤية بدون عمل
أحلام يقظة، والرؤية مع الواقع تصنعان التغيير.

الصفة الثالثة - القدرة على التحفيز :

يجب أن يمتلك القائد الإداري المسلم القدرة على تحفيز أتباعه نحو الرؤية والأهداف التي حددها، وروح العمل الجماعي وجودة الإنتاج، فكثير من القادة ينجح في رسم الرؤية لأتباعه في المنظمة لكنه يفشل في تحريك الأتباع لها، وتحفيزهم نحوها، وهناك ثلاثة مفاتيح للتحفيز، نختصر فيه كلاماً كثيراً حول التحفيز:

❖ المفتاح الأول: أن الناس بطبيعتهم محضين:

يجب أن يعلم القائد الإداري المسلم أن الناس بطبيعتهم الفطرية محضين لأن لديهم قيم، وهذه القيم بمثابة المحركات والدوافع نحو سلوك ما، فما هو محضك للذهاب للعمل مبكراً؟ قد تكون قيمة الأمانة، أو رضا الله، أو الإتقان في العمل.. ما هو محضنا مثلاً للامتناع عن شرب المسكر؟ ربما قيمة مراقبة الله، وهكذا..

فإذا كان الناس بطبيعتهم محضين إذاً ما المفتاح الثاني؟

❖ **المفتاح الثاني:** أن الناس يتحفزون لأسبابهم هم وليس لأسبابك أنت:
 أي أن الذي حفّزني للذهاب لبرنامج تدريبي مثلاً أو إكمال الدراسات العليا، أو حفظ القرآن الكريم قد تكون قيمة العلم، أو التطوير، أو التميز، أو الإخلاص، فالذي ينبغي أن يفهمه القائد الإداري المسلم أن ما يحفزه هو كقائد ليس بالضرورة أن يكون هو ما يحفز الآخرين أيضاً، نعم هناك قيماً عالمية حددتها اليونسكو يشترك فيها الجميع لكن هذا في العموم أما في الخصوص فهناك اختلافات في محفزاتنا، وقد حددت اليونسكو عام ٢٠٠٠م (١٢) قيمة سمتها قيماً عالمية:

- | | | |
|--------------|-------------|---------------|
| ١ - الاحترام | ٢ - السعادة | ٣ - المسؤولية |
| ٤ - الحرية | ٥ - التعاون | ٦ - الصدق |
| ٧ - التواضع | ٨ - الوحدة | ٩ - الحب |
| ١٠ - البساطة | ١١ - التحمل | ١٢ - السلام |

❖ **المفتاح الثالث:** ابحث عن المفتاح:

لكل شخص مفتاحه في التحفيز، وقد ذكر ماكيلاند في بحثه المتقن في جامعة هارفارد ثلاثة مفاتيح للتحفيز، وهي: القوة، الإنجاز،

العلاقات، بمعنى أن هناك اشخاصاً يتحفزون إذا شعروا أنهم أميز من غيرهم وأفضل منهم، وحققوا أشياء لم يحققها غيرهم، وهؤلاء لهم طريقة في التحفيز، والنمط الثاني هم الإنجازيون وهؤلاء يتحفزون إذا شعروا أنهم سينجزون هدفاً في الحياة يستحق العناء والتعب، ثم يحققون هدفاً بعده وهكذا، أي محركهم هنا ليس شعورهم أنهم الأفضل إنما محركهم أنهم يشعرون أنهم يستغلون الوقت والحياة في تحقيق أهداف تشعرهم بالرضا عن الذات، وهؤلاء أيضاً لهم طريقة تختلف في التحفيز عن الصنف الأول، أما النمط الثالث فهم العلائقيون أو أصحاب العلاقات، وهؤلاء يتحفزون إذا شعروا أن الآخرين سينظرون إليهم نظرة تقدير واحترام، وأن الآخرين يجلّونهم وينزلونهم منازلهم، مثال ذلك: كيف كسب رسول الله عليه الصلاة والسلام أبا سفيان بعد إسلامه وعزّزه عندما قال له العباس: يا رسول الله، إن أبا سفيان رجل يحب الفخر فاجعل له شيئاً. قال:

«نعم، من دخل دار أبي سفيان فهو آمن، ومن أغلق عليه بابه فهو

آمن، ومن دخل المسجد الحرام فهو آمن»^(١)، لأن أبا سفيان كان عزيزاً

(١) - الرحيق المختوم (ج ١: ص ٢٧٨).

في قومه بل هو سيدهم، وأمر العلاقات يؤثر فيه كثيراً، فلو تجاهله النبي عليه الصلاة والسلام لأثر فيه لكنه أنزله منزلته، وهذا هو فهم القائد ونظرته الثاقبة، المهم أن أهل العلاقات يحبون رأي الآخرين فيهم خاصة إذا كان هؤلاء: (أعني الآخرين) في منزلة القدوة لديهم كأن يكونوا علماء أو مفكرين، فيقع التقدير منهم بمكان، إذاً محفز أهل العلاقات هو شعورهم بأن الناس حولهم يبنون علاقات معهم، يتفاعلون فيما بينهم، والأهم من ذلك تقدير الآخرين لهم، فهذه ثلاثة مفاتيح للتحفيز هامة جداً لكي يستطيع القائد الإداري المسلم تحفيز أتباعه نحو الرؤية والأهداف في المنظمة.

ولو تأملنا سيرة المصطفى عليه الصلاة والسلام لأدركنا أنه كان محفزاً رائعاً وخيراً مثال على ذلك قصة عمير بن الحمام في غزوة بدر عندما قال عليه الصلاة والسلام: «والذي نفس محمد بيده، لا يقاتلهم اليوم رجل فيقتل صابراً محتسباً مقبلاً غير مدبر، إلا أدخله الله الجنة»^(١)، وقال وهو يحضهم على القتال: «قوموا إلى جنة عرضها السموات والأرض»، وحينئذ قال عمير بن الحمام: بَخْ بَخْ فقال رسول الله ﷺ: «ما يحملك على قولك:

(١) - السيرة النبوية لابن كثير (ج ٢: ص ٤٢٠).

بخ بخ؟» قال: لا، والله يا رسول الله إلا رجاء أن أكون من أهلها، قال: «فإنك من أهلها»^(١). فأخرج تمرات من قرنه فجعل يأكل منهن، ثم قال: لئن أنا حييت حتى أكل تمراتي هذه إنها لحياة طويلة، فرمى بما كان معه من التمر، ثم قاتلهم حتى استشهد، وهذا أثر التحفيز من القائد لأتباعه قبل المعركة، وفي وصف الجنة قال عليه الصلاة والسلام: «فيها ما لا عين رأت ولا أذن سمعت ولا خطر على قلب بشر»^(٢)، وهذا مستوى عال من التشويق والتحفيز، أي كل صورة تتشأها عن الجنة وتتخيل الجنة عليها فالجنة خلاف ذلك «ما لا عين رأت»، وكل صوت ينشأ في ذهنك تتخيل عندما تكون في الجنة أنك تسمعه فالصوت الحقيقي خلافه «ولا أذن سمعت»، وكل إحساس أو شعور تتخيل أنك تشعر به عندما تكون في الجنة فالجنة خلاف ذلك «ولا خطر على قلب بشر»، ومهارة التحفيز يجب أن يتدرب عليها القائد الإداري المسلم ويمارسها باستمرار، لأنها مفتاح التأثير والتحريك للأتباع نحو الرؤية المحددة.

(١) - صحيح مسلم (ج ٩: ص ٥٠٠).

(٢) - جامع الأصول في أحاديث الرسول (ج ١٠: ص ٤٩٦).

الصفة الرابعة - الإنصات :

تعتبر صفة الإنصات من الصفات الهامة التي تميز القائد الفذ عن غيره، ذلك أنّ الإنصات يعطي انطباعاً جيداً للآخرين وهو أنّ القائد الذي أمامهم يتقبل وجهات النظر المختلفة، ويستمتع للنقد البناء، وبلغة القيادة: يتقبل التغذية الراجعة (Feed Back) وفي الدراسة الهامة التي عملتها أجنحة الإدارة عام ٢٠٠٣م عن أبرز صفة تميّز القادة الناجحين عن غيرهم فوجدوا أنّ الصفة الأكثر تمييزاً لهم كانت الإنصات، وقد فحصت أكثر من ٣٠٠ قائد إداري نجحوا في قيادة منظماتهم.

والإنصات عادة يمر عبر ستة مراحل كالتالي:

١. الاستماع: وهي أول مرحلة من مراحل الانصات وتحتاج من المستمع أن يستمع لكلام الطرف الآخر ويعطيه الانتباه والتركيز العاليين.
٢. التفسير: وهي عملية ذهنية داخلية، فعندما يتحدث الطرف الآخر تثور في ذهن الشخص أسئلة كثيرة، هنا لا يمنع أن يستفسر عنها وهو يستمع ليتأكد أن فهمه صحيح، وتسمى هذه المرحلة أيضاً الاستفسار، وقد يكون التفسير بدون سؤال وهنا يجب أن ينتبه القائد في هذه المرحلة إلى الفلاتر النفسية الموجودة في أذهان الأفراد، والتي من خلالها نفهم

ونفسر كلام الآخرين في معظم الأحيان خلاف مايقصدون، وأخطر هذه الفلاتر فلتر المعتقدات، فاعتقادنا عن الأفراد السلبي يجعلنا نفسر كلامهم على غير مايريدون.

٣. الاستيعاب: وهي مرحلة متقدمة من الاستماع تتطلب تركيزاً ذهنياً عالياً، أي: هل استوعب الطرف الآخر كلام الطرف الأول أم لا؟ وهذه المرحلة لايمكن أن يصل إليها الفرد مادام مقاطعاً للطرف الأول، ومادامت الفلاتر النفسية تعمل بشكل سيء.

٤. التذكر: مقارنة مايقوله الطرف الأول بخبرات سابقة وبمواقف مرت به مشابهة، وهذه أيضاً تتطلب انتباهاً وتركيزاً عاليين.

٥. التقييم: وتكون بعد نهاية الشخص من كلامه حيث يعطي تقييماً سريعاً بناءً على ماتم في المراحل السابقة من دراسات.

٦. الاستجابة: بداية حديث الطرف الآخر بناء على ماسمع، وهناك مقياس دقيق يقيس المراحل الست السابقة، وإذا كان يهتمك فراسلنا للحصول على الاستبيان وعمله ثم نعطيك النتيجة بعد ذلك، معظم عينة الدراسة التي طبقنا عليها هذا الاستبيان والتي تجاوزت الـ ٥٠٠ قائداً إدارياً وجدنا خللاً واضحاً في الإنصات، خاصة أن الكثير يفسر كلام الطرف الآخر ويبدأ يرد عليه قبل أن يستوعب الفكرة تماماً وقبل أن

ينهي الطرف الآخر حديثه ، فكثير من القادة لا يستمعون لأنهم ينطلقون من قناعة هي أنني أفهم كل شيء حتى ولو لم يقلها إلا أنه يمارسها فعلاً ، أكبر عدو للتعلم أن يعتقد الشخص أنه وصل لدرجة المعرفة الكاملة ، وتأملوا إلى هذه المهارة عند رسول الله ﷺ .

قال ابن إسحاق: حدثني يزيد بن زياد عن محمد بن كعب القرظي قال: حدثت أن عتبة بن ربيعة، وكان سيدياً، قال يوماً - وهو في نادي قريش، ورسول الله ﷺ جالس في المسجد وحده: يا معشر قريش، ألا أقوم إلى محمد فأكلمه وأعرض عليه أموراً لعله يقبل بعضها، فنعطيه أيها شاء ويكف عنا؟ وذلك حين أسلم حمزة رضي الله عنه، ورأوا أصحاب رسول الله ﷺ يكثرون ويزيدون، فقالوا: بلى، يا أبا الوليد، قم إليه، فكلمه، فقام إليه عتبة، حتى جلس إلى رسول الله ﷺ، فقال: يا ابن أخي، إنك منا حيث قد علمت من السُّطَّةِ في العشيرة، والمكان في النسب، وإنك قد أتيت قومك بأمر عظيم، فرقت به جماعتهم، وسفهت به أحلامهم، وعبت به آلهتهم ودينهم، وكفرت به من مضى من آبائهم، فاسمع مني أعرض عليك أموراً تنتظر فيها لعلك تقبل منها بعضها. قال: فقال رسول ﷺ: «قل يا أبا الوليد أسمع».

قال: يابن أخي، إن كنت إنما تريد بما جئت به من هذا الأمر مالاً جمعنا لك من أموالنا حتى تكون أكثرنا مالاً، وإن كنت تريد به شرفاً سودناك علينا حتى لا نقطع أمراً دونك، وإن كنت تريد به ملكاً ملكناك علينا، وإن كان هذا الذي يأتيك رثياً تراه لا تستطيع رده عن نفسك طلبنا لك الطب، وبذلنا فيه أموالنا حتى نبرئك منه، فإنه ربما غلب التابع على الرجل حتى يداوى منه - أو كما قال له - حتى إذا فرغ عتبة ورسول الله ﷺ يستمع منه قال: «أقد فرغت يا أبا الوليد؟» قال: نعم، قال: «فاسمع مني»، قال: أفعل، فقال:

﴿حَمْدٌ ۝١ تَنْزِيلٌ مِنَ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ۝٢ كِتَابٌ فُصِّلَتْ آيَاتُهُ، قُرْءَانًا عَرَبِيًّا لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ

۝٣ بَشِيرًا وَنَذِيرًا فَأَعْرَضَ أَكْثَرُهُمْ فَهُمْ لَا يَسْمَعُونَ ۝٤ وَقَالُوا قُلُوبُنَا فِي أَكِنَّةٍ مِمَّا نَدْعُونَ إِلَيْهِ

وَفِي آذَانِنَا وَقْرٌ وَمِنْ بَيْنِنَا وَبَيْنِكَ حِجَابٌ فَأَعْمَلْنَا عِمْلُونَ ۝٥﴾ [فصلت: ١-٥]

ثم مضى رسول الله فيها، يقرؤها عليه. فلما سمعها منه عتبة أنصت له، وألقى يديه خلف ظهره معتمداً عليهما، يسمع منه، ثم انتهى رسول الله ﷺ إلى السجدة منها فسجد ثم قال: «قد سمعت يا أبا الوليد ما سمعت، فأنت وذاك»^(١).

(١) - سيرة ابن هشام (ج ١: ص ٢٩٢).

فقام عتبة إلى أصحابه، فقال بعضهم لبعض: نحلف بالله لقد جاءكم أبو الوليد بغير الوجه الذي ذهب به. فلما جلس إليهم قالوا: ما وراءك يا أبا الوليد؟ قال: ورائي أني سمعت قولاً واللّٰه ما سمعت مثله قط، واللّٰه ما هو بالشعر ولا بالسحر، ولا بالكهانة، يا معشر قريش، أطيعوني واجعلوها بي، وخلوا بين هذا الرجل وبين ما هو فيه فاعتزلوه، فواللّٰه ليكونن لقوله الذي سمعت منه نبأ عظيم، فإن تصبه العرب فقد كفيتموه بغيركم، وإن يظهر على العرب فملكه ملككم، وعزه عزكم، وكنتم أسعد الناس به، قالوا: سحرك واللّٰه يا أبا الوليد بلسانه، قال: هذا رأيي فيه، فاصنعوا ما بدا لكم.

وفي روايات أخرى: أن عتبة استمع حتى إذا بلغ الرسول ﷺ قوله تعالى: ﴿ فَإِنْ أَعْرَضُوا فَقُلْ أَنْذَرْتُكُمْ صَاعِقَةً مِّثْلَ صَاعِقَةِ عَادٍ وَثَمُودَ ﴾ [فصلت: ١١٣] قال: حسبك، حسبك، ووضع يده على فم الرسول ﷺ، وناشده بالرحم أن يكف، وذلك مخالفة أن يقع النذير عليهم، ثم تام إلى القوم فقال ما قال.

وفي هذه القصة محطات هامّة يجب أن يتوقّف عندها القادة

ويتعلمون منها:

١. الإنصات التام لعتبة بن ربيعة حتى فرغ من كلامه ولم يقاطعه

حتى أنهى كلامه.

٢. سؤاله عليه الصلاة والسلام لعتبة بعد أن أنتهى من كلامه أقد

فرغت يا أبا الوليد؟ وهذا من كمال الأدب أن يكتنيه ويسأله هل فرغت

أم تريد أن تضيف شيئاً جديداً؟

٣ - الرد بالمنطق والحجة والبرهان والدليل بهدوء وبدون تشنّج أو

تعصّب للرأي أو تسفيهه أو تهجّم أو اتهام للنيات، لبت القادة والمتحاورين

يتعلمون هذا الدرس العظيم إنّ أبلغ وأعمق رسالة تقدير يرسلها القائد

الإداري لأتباعه أن ينصت لهم، فإنصاتي لك يعني أنك محل تقدير

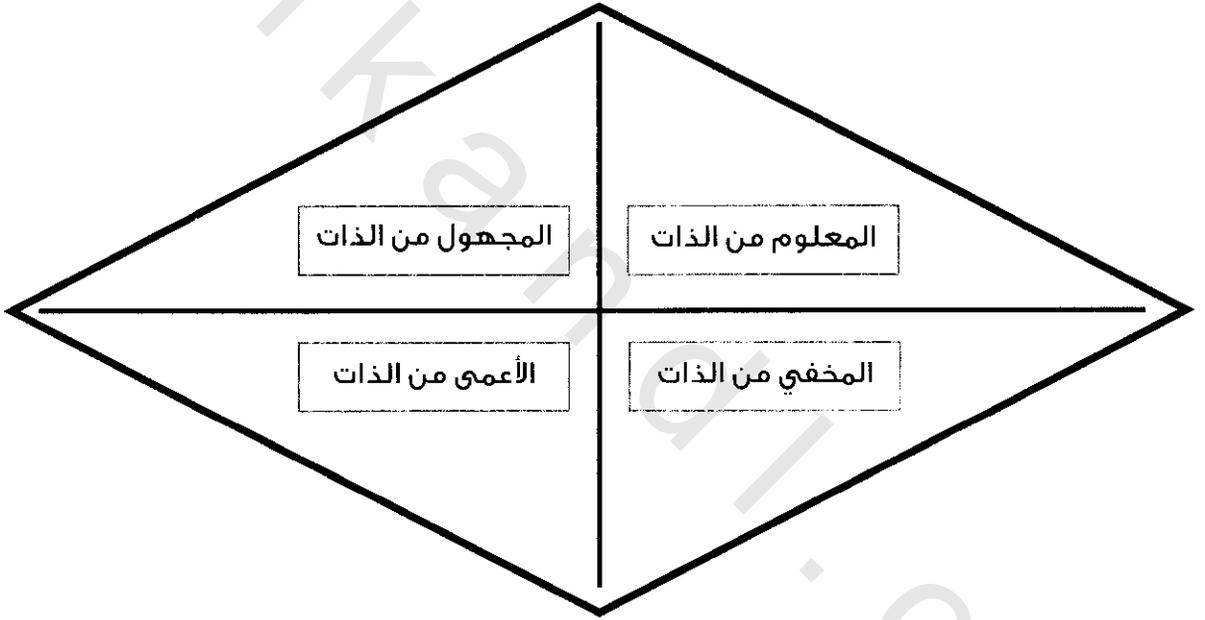
واحترام، وإذا فقد القائد مهارة الإنصات فقد أثره، وتأثيره وقيّمته بين

أتباعه.

الصفة الخامسة - تحديد نقاط القوة والضعف :

إحدى الصفات المميزة للقادة الأفذاذ والتي يجدر بالقائد الإداري المسلم التحلي بها التعرف على جوانب القصور في ذاته، وأتباعه الذين يشرف عليهم، وحتى يستطيع القائد الإداري أن يتعرف على جوانب القصور في شخصيته ينبغي أن يتبنى مبدأ: (النصيحة)، وأن يعتقد أن سماعه للملاحظات من قبل الآخرين لتطويره وليس لهدمه، وهذا المفهوم هو ما يسمى حديثاً الآن في فكر القيادة بالتغذية الراجعة (Feed Back) وسميت التغذية الراجعة لأنه الوقود أو الطعام الذي إن لم يتقوى به القائد لا يستطيع العيش بدونه، وأستطيع القول بكل بساطة أن التغذية الراجعة طعام الأبطال، اكتشف العلم الحديث أن أي إنسان في هذا الكون لا يستطيع أن يتخلى عن رأي الآخرين فيه، لأن مدى معرفتنا بذواتنا محدودة بسبب محدودية الوعي، فالوعي لا يملك عن اللاوعي إلا معلومات بسيطة لاتتجاوز على الأكثر ١٥٪، وفي عام ١٩٤٢م استطاع عالما نفس وهما: جو وهاري أن يحددا نوافذ الشخصية الإنسانية والتي من خلالها يستطيع الشخص إعطاء انطباع عن ذاته، وتوصلوا في ذلك الوقت إلى أربع نوافذ للشخصية كالتالي:

- ١ - المعلوم من الذات: ماتعرفه عن نفسك ويعرفه عنك الآخرون.
 - ٢ - المخفي من الذات: ماتعرفه عن نفسك ولا يعرفه عنك الآخرون.
 - ٣ - الأعمى من الذات: مالا تعرفه عن نفسك ويعرفه عنك الآخرون.
 - ٤ - المجهول من الذات: مالاتعرفه عن نفسك ولا يعرفه عنك الآخرون
- ويوضحان نموذجهما كالتالي:



هذا النموذج يوضح حدود ومعالم فهم الإنسان لذاته..

فالزاوية الأولى توضح قدر المعلومات التي تعرفها عن نفسك ويعرفها أيضاً عنك الآخرون وهذه غالباً تكون المعلومات المشهورة الواضحة فمثلاً: مكان عملك، حالتك الاجتماعية، مؤهلك العلمي ومعلومات أخرى تعرفها جيداً عن نفسك، ويعرفها عنك الآخرون ولا داعي لإخفائها. أما الزاوية الثانية فهو ماتخفيه أنت من معلومات عن ذاتك تعرفها جيداً وتحجبها عن الآخرين، وغالباً تكون إما جوانب قوة وتمييز لدى الفرد يخشى إظهار الآخرين عليها، يعتقد أنه لو عرفها الآخرون ربما يستغلونها ضده، ونحن للأسف الشديد في عصر النسخ السريع بمجرد ما يخرج الشخص فكرة مبدعة أو مميزة يتسابق الآخرون لتقليدها، ولا يحاولون إبتكار شيء أفضل، وربما تكون الزاوية الثانية المخفي من الذات سلوكيات غير راضٍ عنها ويخجل من اطلاع الآخرين عليها لأنها تنقص في الشخصية.

أما الزاوية الثالثة فهي ماتهمنا هنا وهي: الأعمى من الذات، وهو ما لا تعرفه عن نفسك ويعرفه عنك الآخرون، والفرق بين الزاوية الثانية والثالثة أن المخفي من الذات واعية، أي: يعرفها الشخص ويخفيها بوعي، أي أنك تحجب معلومات عن الآخرين بقصد وتعمد، أما الزاوية الثالثة

فهي غير واعية، أي أشياء فيك لاتعرفها عن نفسك لكن يلاحظها الآخرون على سلوكياتك، وغالبا تكون نقاط قوة، وتميز، وإبداع، وقدرات، ومواهب وربما كانت جوانب ضعف فيك، وسلوكيات لاترضى عنها وتزعج الآخرين، وهذا مايجعلنا نقول أنه يجب على القائد أن يستمع لرأي الآخرين فيه، فقد يصدر من القائد سلوكيات سلبية لايشعر بها، فمثلاً: بعض القادة لاينصتون ويقاطعون باستمرار ولا يشعرون بذلك، أو ربما كان القائد فظاً غليظاً في عباراته وتعامله ولم يلاحظ ذلك، فإذا شعر القائد أنه يعرف كل شيء أو أنه كامل فهذه بداية السقوط، وقد سطر رسول الله عليه الصلاة والسلام تلك القاعدة الذهبية في القيادة عندما قال: «الدين النصيحة» قلنا لمن يارسول الله فقال: «لله ولسوئله ولأئمة المسلمين وعامتهم»^(١) أي لا أحد يستغني عن أخذ الملاحظات عن نفسه لأنه يعلم عليه الصلاة والسلام بحدود البشر وإمكاناتهم، ولأننا كلنا ناقصون ونحتاج لتقويم الآخرين لنا، وهذا اكتشاف اكتشفه علم النفس حديثاً، وهناك اكتشافات أخرى لامجال هنا لبسطها لأن المجال لايتسع، ولذا يجب على القائد الإداري المسلم أن

(١) - صحيح البخاري (ج ١: ص ٩٧).

يتخذ منهجاً في حياته بأن يستمع لآراء الآخرين ويأخذ ما يعتقد أنه صحيح، ويعمل على تقوية نفسه، ويجب أن يؤسس هذا المنهج مع الأفراد الذين يوجههم ويشرف عليهم، وأن يرفع لافتة بعنوان: الخطأ مسموح، وقد أشار رسول الله عليه الصلاة والسلام إلى بعض نقاط الضعف لدى أتباعه من قبيل التطوير والتحسين فقال ﷺ مثلاً: «نعم الرجل عبدالله لو كان يقوم من الليل»، ولأبي ذر قال له عندما طلب الأمانة: «إنك ضعيف»، وقال للمرأة التي جاءت تستشير عن زوج تقدم لها: «إنه لا يضع العصا عن عاتقه» كناية عن كثرة أسفاره، ولاحظوا أن ذكر نقاط الضعف كان في سياق محدد ولهدف محدد، ونحن نلاحظ اليوم في عالم المنظمات والأسر والأفراد حساسية الكثير من النقد، حتى ولو كان بناءً لأنه يفتقد للأسلوب والمنهج الصحيح،

إذا انطلقنا من قاعدة أننا ناقصون سوف نستمع
ونسعد لآراء الآخرين فينا.

الصفة السادسة - التفاضل والتكامل :

إحدى المهارات التي ينبغي أن يمارسها القائد الإداري المسلم بامتياز التفاضل والتكامل بين أفراد المنظمة، ويقصد بالتفاضل: قدرة القائد الإداري المسلم على رؤية وملاحظة واستنباط الفروق الفردية والتميزات بين الأفراد في المنظمة، أما التكامل: فمعناه قدرة القائد الإداري المسلم على أن يستفيد من هذه القدرات والمواهب الخاصة للأفراد وصهرها في كيان المنظمة في فريق عمل منسجم بدون تخالف أو تنازع، وهي قدرة مهمة للقائد أن يعرف كيف يضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

إن مشكلة القيادة اليوم تكمن في عدم معرفة كثير من القادة لقدرات الأفراد ومواهبهم وطاقاتهم، أو ميلهم لأشخاص في المنظمة عاطفياً دون آخرين، وبالتالي يزوجونهم في مهام لا تتناسب وقدراتهم الحقيقية، والبعض يزوج شخص أو اثنين في جميع المهام (نظرية السوبرمان) وكأن هذه المهام لا يتقنها إلا فلان الذي يميل إليه، إذا أعجب القائد بفرد كلفه بجميع المهام في المنظمة حتى لو كان لا يصلح لمعظمها، وغالباً ماتكون في هذا الفرد صفة مشهورة وهي الطاعة العمياء لا يناقش ولا يفهم، بل يطبق فقط، وهذا للأسف الذي يجعل الكثير من

القادة يركز على شخص أو اثنين في المنظمة، ما الذي جعل محمداً عليه الصلاة والسلام يرسل عثمان بن عفان رضي الله للتفاوض مع كفار قريش في صلح الحديبية؟ لاشك لصفات يعلمها عليه الصلاة والسلام تصلح للتفاوض، ومَلَكَات خاصة لعثمان رضي الله عنها قد تكون الصبر، والحلم، وفي مهام أخرى أرسل آخرين كان يعرف عليه الصلاة والسلام بالقدرات الخاصة التي يمتلكها كل فرد، واستطاع أن يصهر هذه القدرات بدون تخالف، القائد الإداري المسلم يعتقد ويؤمن أن الكل أكبر من مجموع أجزاءه، ويقدر الاختلافات بين الأتباع، ويحاول أن يبني على هذه الاختلافات ويستفيد منها في تقوية المجموعة.

الصفة السابعة - المصداقية العالية :

القائد الإداري المسلم يتفق قوله مع فعله ، فلا يقول شيئاً ويفعل شيئاً

آخر وهذا مصداق قوله تعالى: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾﴾

كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ [الصف: ٢_ ٣] فالقائد الإداري

المسلم هو الذي يطبق ما يقوله مع الأفراد في المنظمة ، فلا يعلن لهم أنه

واضح وشفاف وفي السر يصوغ التقارير السيئة ضدهم، القائد الإداري

المسلم صادق فيما يعد وصادق فيما ينفذ من وعود في حدود طاقاته

وقدراته ، وأبرز صفة من وجهة نظري تميّز القائد وتستحوذ على ثقة

الأتباع هي الصدق فيما يعلن ويمارس.

المصداقية تعني الشفافية والوضوح في نقل المعلومات

وابرازها للآخرين، وعدم حجبها أو محاولة إخفائها.

الصفة الثامنة - الثقة الممكنة :

من الصفات الهامة والمميزة للقائد الإداري المسلم الثقة الممكنة ونقصد بها هنا أمرين:

أولاً: قدرة القائد على أن يثق بالأفراد ويمكنهم من مهامهم.

وثانياً: قدرته على أن يحوز على ثقة الأتباع في المنظمة.

وهما أمران متلازمان فلا يستطيع القائد أن يحوز على ثقة أتباعه دون أن يشعرهم أنه يثق بهم، ومن حق القائد أن يثق بأتباعه حتى يستطيع الاعتماد عليهم، وتفويض المهام لهم لذا فمن حقه أن يجربهم ويختبرهم في مهام حقيقية، وهذا حق مشروع لأي قائد في المنظمة، وللأسف الشديد الكثير من القادة لا يملك أو لا يعرف كيف يثق بأتباعه وفق منهجية علمية صحيحة، لذا تأتي أحكام كثير من القادة على أتباعهم عاطفية وليست موضوعية، القائد يريد أن يثق بأتباعه وفق منهجية منطقية صحيحة ولكن كيف يثق بهم؟ نعرض هنا المراحل التي يجب أن يدرج القائد الإداري فيها أتباعه قبل أن يصل بهم إلى مرحلة الثقة الممكنة، وهنا فقط يستطيع القائد توريث القيادة أو ما أطلقنا عليه سابقاً (نمذجة القيادة)، ويستطيع مغادرة منصبه وهو متأكد أن المنظمة في أيدي أمينة، وهذه المراحل متدرجة ومتأنية لا عجلة فيها ولا تهوّر، وهي موضحة بالنموذج التالي:

مراحل التمكين السبعة

7- التمكين



وينبغي على القائد الإداري الناجح أن يدرّج أتباعه في التنظيم من المستوى الأول إلى المستوى السابع وفق خطة محكمة متأنية:

ففي المستوى الأول يدرّبهم فترة على أن ينتظروا المهام التي يجب عليهم القيام بها ثم ينفذونها ، وقيمهم ويعطيهم تغذية راجعة تحسينية ، وهذا يكون في بداية عمل الموظف في المنظمة.

وبعد مرات من التجريب والاختبار يبدأ القائد ينتقي من المستوى الأول المتميزين وينقلهم للمستوى الثاني، وهو: التكليف، أي: يعود الأتباع أن يسألوا باستمرار بل كل يوم ماذا أفعل اليوم؟ وماهي مهماتي التي يجب أن أؤديها لهذا اليوم؟ ماذا تريدون مني بالضبط أن أعمل؟ وهذه أول مراحل المبادرة، وينبغي أن تكون المهام هنا أكثر تعقيداً من المستوى الأول.

وبعد أن يعطيه القائد التكليف يخضع أيضاً لعملية تجريب وتقييم مستمرة، وبعد عدة اختبارات ينتقي القائد من المستوى الثاني المتميزين وينقلهم للمستوى الثالث وهو: المبادرة والاقتراح، فيبدأ الفرد يبادر ويقترح على القائد بعض المهام، كأن يقول له: ما رأيك لو عقدنا غداء عمل؟ أو مارأيك لو كرّمنا الموظفين المتميزين؟ أو ما رأيك لو أقمنا مناسبة اجتماعية للموظفين؟ وهكذا وهذه هي أول مراحل صناعة قادة المستقبل.

وأيضاً بعد عدة مبادرات وتجريب واختبار يبدأ القائد ينتقي المتميزين لينقلهم للمستوى الرابع وهو: العزم والنية، وأؤكد هنا على أنه يجب أن تكون أحكام القائد على الأفراد في التنظيم موضوعية بناءً على التغذية الراجعة والتحسين المستمر، وفي المستوى الرابع يدرب القائد أتباعه ليس على مجرد الاقتراح والمبادرة بل على العزم في التنفيذ، فيبدأ الفرد هنا يقول للقائد: أنا أنوي أن أعمل اجتماع عمل، أو أنا عازم على إعطاء الموظفين مكافأة معنوية، أنا أنوي أن أقدم اقتراحاً لك حول آلية العمل الجديدة التي اقترحتها، وهكذا..

وأيضاً هنا يبدأ القائد باختبار وتقييم الأشخاص في هذا المستوى حتى يتأكد أن هناك أفراداً تميزوا في هذا المستوى، وهذا المستوى حساس لأنه بداية ولادة القائد الجديد، لذا يجب أن لا يستعجل القائد في نقل الأفراد من هذه المرحلة حتى يتأكد أنهم فعلاً نجحوا فيها.

وفي المستوى الخامس التنفيذ يبدأ فعلاً، فالفرد يمارس بعض مهام القيادة، ونستطيع القول أنه، أي: الفرد في هذه المرحلة هو قائد لبعض المهام دون بعض، أي؛ يستطيع القائد أن يكلفه بمهام قيادية محددة ويختبره فيها كما اختبر النبي عليه الصلاة والسلام عثمان رضي الله

عنه ليتفاوض باسمه في صلح الحديبية، وينبغي في هذه المرحلة أن يفوض
فعلا القائد الأتباع في مهام محددة ثم يخبرونه بعد التنفيذ مباشرة ما الذي
حصل في المهمة التي نفذوها؟ هل نجحوا فيها أم لا؟

ثم أيضا بعد عدة مهام واختبار وتجريب يبدأ القائد بترقية مجموعة
تميزت ونجحت وظهرت عليها سمات القيادة بشكل أميز من غيرهم
للمستوى السادس، وهو: المراجعة من فترة لأخرى يبدأ القائد يدرّب
أتباعه على أن لايراجعوه في كل شيء، ينفذوا المهام ويخبروه من فترة
لأخرى، ما الذي حصل معهم في الاجتماع الأسبوعي مثلاً، أو من خلال
التقرير الشهري، لأنها أصبحت مهام يتقنونها فعلاً ومارسوها مرات
ومرات، وأعطاهم فيها القائد توجيهات وتعديلات، واكتسبوا من
خلالها الخبرة الكبيرة.

وأخيراً ينتقي القائد منهم من يصلح أن يصل للمستوى الأخير وهو
التمكين أي يصبح قائداً حقيقياً للمنظمة في أي لحظة احتاجت المنظمة
لقائد، لأي سبب من الأسباب، فسيكون جاهزاً، وهنا يكون القائد
وصل بالأفراد المتميزين إلى درجة الثقة الممكنة، وهنا يقول القائد
لأتباعه نفذوا ولا تخبروني أنا أثق بكم أنكم تعملون الشيء الصحيح،
وهذه مرحلة تسمى أيضا إمكان النفس.

إذا ثقة القائد بالأتباع لا تأتي ارتجالاً أو عاطفة بل تأتي مخططة منطقية عقلانية متدرجة ، وهنا ينبغي أن ننبّه لأمرين هامّين أو لاهما: أنّ مراحل التمكين قد تأخذ سنوات والقائد يعدّ أتباعه ويدرجهم في مراحل التمكين، ووفق خطة محكمة فيجب أن لانستعجل النتائج فنحن نريد بالحث مانريد بالثكث.

وثانيهما: أنّ الأفراد يختلفون في قدراتهم، وهذا يعني أنه ليس بالضرورة أن يبدأ القائد مع الجميع بنفس الدرجة، فربما نبدأ مع البعض من المستوى الأول. آخرين من المستوى الثاني. وربما آخرين من الرابع، وهكذا جميع الأفراد، وأود هنا أن أنبّه إلى خطأ تقع فيه بعض مدارس القيادة يتعلّق بصناعة الصّف الثّاني من القيادات، وذلك بتركيزهم على إكساب الأفراد المرشحين لمناصب قياديّة كفايات ومهارات أساسيّة في القيادة، وربما وضعوا خطة محكمة للتدريب دون اختبارهم في مواقف حقيقيّة ومستمرة ومضطردة، لأنّ الذي يصنع القائد هي المواقف الحقيقيّة التي يمرّ بها، فالنظريّة شيء والواقع شيء آخر قد يكون مختلف عنه، ولذلك كانت النظرية الموقفيّة من النظريات التي نالت اهتماماً كبيراً في حقل القيادة والتي تشير إلى أنّ الموقف هو من يحدد

نوع القائد هل تعتقدون أن رسول الله عليه الصلاة والسلام أمر خالد بن الوليد رضي الله عنه على الجيوش بدون اختبار؟ يكفي الإختبار الحقيقي في غزوة مؤتة وهاهو خالد يحدث عن نفسه في غزوة مؤتة فيقول كما روى البخاري عن خالد بن الوليد قال: لقد انقطعت في يدي يوم مؤتة تسعة أسياف، فما بقي في يدي إلا صفيحة يمانية، وفي رواية أخرى: لقد دق في يدي يوم مؤتة تسعة أسياف، وصبرت في يدي صفيحة لي يمانية، وقد قال رسول الله ﷺ يصف ذلك اليوم الخالد يوم مؤتة - مخبراً بالوحي، قبل أن يأتي إلى الناس الخبر من ساحة القتال: «أخذ الراية زيد فأصيب، ثم أخذ الراية جعفر فأصيب، ثم أخذ الراية ابن رواحة فأصيب .وعيناه تذر فان . حتى أخذها الراية سيف من سيوف الله، حتى فتح الله عليهم».

وعدّ رسول الله عليه الصلاة والسلام ذلك الانسحاب الذي يعد عبر التاريخ أنجح انسحاب نصرأ أن ينسحب جيش كامل مكشوف في الصحراء بدون خسائر وهذا الذي جعل رسول الله عليه الصلاة والسلام يقول: «ثم أخذ الراية سيف من سيوف الله حتى فتح الله على يديه»، فعدّ الانسحاب فتحاً ولم يعده هزيمة، أمأ كيف يكسب القائد ثقة الأتباع فنوجزها في أمرين هامين:

أ - أن يشعر القائد أتباعه أنه يثق بهم أولاً ، يصدّقهم لايشكّ بهم لايراقبهم، لايحاول أن يتجسس ويتلصص عليهم، يثق بكل كلمة يقولونها.

ب - الصدق: وهو تطابق سلوك القائد مع قوله، إذا تخالف القول مع الفعل فهذا أكبر ما يشرح ثقة الأتباع بقائدهم.

الصفة التاسعة - التواضع :

من الصفات المميزة للقائد الإداري الناجح هي صفة التواضع، وقد عُمِلت دراسة هامة حول الصفة الأكثر تأثيراً في القيادة عملتها مؤسسة تحرير القيادة عام ٢٠٠٣م وشملت الدراسة أكثر من ٣٠٠ قائداً إدارياً ناجحاً، فوجدوا أن أبرز صفة ميزت القادة الناجحين كانت: التواضع مع المرؤوسين واحترامهم، والتواضع يأتي من معرفة القائد الإداري المسلم لنفسه حق المعرفة، ولذلك قال أرسطو: اعرف نفسك، وكان يقصدها تماماً، ورحم الله الفاروق حين قال: رحم الله امرءاً عرف قدر نفسه، الفرد مهما كان دوره في الحياة إذا عرف نفسه على حقيقتها عرف نقاط قوته وضعفه، ومجالات نجاحاته وإخفاقاته أنزل نفسه منزلتها، ومن وجهة نظري أن انخفاض تقدير الذات الزائد سببه تقييم الفرد لنفسه تقييماً سلبياً ظالماً، وارتفاع تقدير الذات أكثر من الحقيقي، أي إعطائها حكماً إيجابياً مبالغاً فيه (الغرور) سببه أيضاً تقييم الفرد لنفسه تقييماً إيجابياً مبالغاً فيه، وكلا الأمرين انخفاض وارتفاع تقدير الذات سببه البعد عن الموضوعية في إصدار الحكم على الذات.

التواضع يأتي من التقييم الموضوعي الصحيح للذات، فمن عرف نفسه حق معرفتها تواضع، وعادة يتفاضل القادة ويتميزون بمقدار تسلحهم بمصادر القوة، فالقادة الفاشلون يتسلحون دوماً باللوائح والقوانين ومصادر السلطة، أما القادة الناجحون فلهم مصادرهم الخاصة والتي تجعلهم محبوبين ومهابين في نفس الوقت، لذا فالقائد المتواضع لا يصطنع الهيبة أو لا يتكلفها لكي يكون مهاباً فهو يتسلح بالعلم والمعرفة واحترام الآخرين والخبرة العريضة، فالقادة الذين يحاولون صنع الهيبة عادة يفشلون، فالهيبة طريقها الطبيعي التواضع، فإذا أراد القائد الإداري المسلم حقاً التأثير في أتباعه فليتواضع لهم ولا يشعرهم في لحظة من اللحظات أنه فوقهم، وأن هناك فجوة بينهم وبينه يطلب منهم الصعود إليه بل هو من ينزل إليهم، وقف رسول الله عليه الصلاة والسلام ولاعب الأطفال، لآعب الحسن والحسين وحملهما على ظهره، ووقف مع الشباب حين كانوا يتراشقون بالنبل وقال ارمو بني إسماعيل فإن أباكم كان رامياً، ومازح العجوز ولاطفها فكان هو القائد المتواضع بحق وصدق الشاعر حين قال:

تواضع تكن كالنجم لاح لناظر	على صفحات الماء وهو رفيع
ولا تك كالدخان يعلوا بنفسه	إلى طبقات الجو وهو وضع

الصفة العاشرة - المرح :

من الصفات المميزة التي يجب أن يمارسها القائد الإداري المسلم بين الحين والآخر صفة المرح، وهي الملاطفة والمداعبة للأتباع في التنظيم والإنبساط معهم في حدود، وهذا لا يؤثر ولا يشرح في هيبة القائد كما يعتقد بعض القادة الذين يدخلون إلى منظماتهم مقطبي الجبين، ويخرجون كذلك ويظنون أنهم بهذه الطريقة يسوسون أتباعهم بالطريقة الصحيحة، كلما لطف القائد أتباعه كلما اقترب منهم وأثر فيهم، وأستغرب كيف يدخل القائد الإداري المسلم إلى منظمته ويخرج وهو مكفهر الوجه، ويقرأ أحاديث النبي عليه الصلاة والسلام :

«تبسمك في وجه أخيك صدقة»^(١)،

«ما كان يرى رسول الله عليه الصلاة والسلام إلا متبسماً» .

وفي تفاصيل حياته كان يمازح ويلاطف لكنه لم يكن يقول إلا حقا، فتلك العجوز التي جاءتته تقول له ادع الله لي أن يدخلني الجنة فقال لها إن النساء لا يدخلن الجنة، فقلت تبكي فقال: ردوها، وأفهمها أنك لن تدخلين الجنة حتى تعودتي فتاة شابة فولت فرحة، وهذا أنس بن مالك

(١) - الترمذي (ج:٧، ص:٢١٣).

رضي الله عنه يقول: خدمت رسول الله عشر سنين فوالله ما قال لي يوماً لم فعلت كذا أو لو فعلت كذا، وكان ربما أرسله في حاجة فيخرج أنس فيجد الصبيان يلعبون فيلعب معهم وينسى حاجة رسول الله فيخرج يبحث عنه حتى يجده بين الصبيان فيأتيه من الخلف ويضع يديه على عينيه ويقول له: «ما فعلت بحاجتنا يا أنيس»؟

وخرج مرة إلى السوق فوجد أحد الصحابة واسمه زاهر يبيع فأتاه من الخلف ووضع يديه على عينيه وقال: من يشتري مني هذا العبد فقال زاهر: إذا تجدني كاسداً يارسول الله فقال له عليه الصلاة والسلام: «لكنك عند الله لست بكاسد»^(١)، وكان يجلس مع علي رضي الله عنه في يوم وهما يأكلان تمرًا.. وكل منهما كان بجانبه قصعة، يلقي بها نواة التمر.. فكان رسول الله كلما تلفت عليّ عنه ألقى بالنواة في قصعة عليّ حتى امتلأت.. فقال ﷺ: «ما بالك يا عليّ تأكل كثيراً حتى امتلأت قصعتك»... فنظر عليّ إليها ورآها ممتلئة، ونظر إلى قصعة رسول الله ﷺ فرآها فارغة، فقال: ما بالك يا رسول الله تأكل التمر بالنواة، فضحك منه الرسول ﷺ، وأخبره بسرّ ذلك..

(١) - صحيح ابن حبان (ج ١٣: ص ١٠٧).

وهذا موقف آخر مع علي رضي الله عنه .. قال رسول الله ﷺ لعليّ :
«يا عليّ إذا صلّيت ولم تفكر إلا في الصلاة فسأعطيك درّتي» .. (عبارة عن
عصاة صغيرة كان المصطفى يداوم على وضعها في يده) فقال عليّ :
سوف أصليّ ولن أفكر في شيء .. وبعد أن صلّى رضي الله عنه أتى
رسول الله ﷺ فقال له : لقد فرغت من الصلاة ... فقال له : ألم تفكر
بشيء يا عليّ ؟ قال عليّ : فقط فكرت في أي الدرتين ستعطيني الصغيرة
أم الكبيرة ؟ .. فضحك منه الحبيب .. ولم يعطه إياها .

كان عليه الصلاة والسلام يلاطف ويمازح ويلاعب ، وكان في قمة
التأثير ولم يقلل ذلك من هيئته ، أو يقدر فيها عليه الصلاة والسلام ، فأين
قادتنا الإداريين من هذا النموذج ليحتذوا به وليغيّروا نظرتهم ، إنّ
المباشرة والملاطفة إذا كانت في حدود فهي كالملح القليل الذي إذا
أضيف إلى الطعام أعطاه مذاقاً مميزاً .

الصفة الحادية عشرة - التوازن :

القائد الإداري المسلم الفذ هو من يتقن تخطيط وإدارة حياته وذاته، بحيث يدرك أنه يلعب أدواراً مختلفة قد تكون هذه الأدوار متكررة في اليوم الواحد، وقد لا تكون كذلك، فهو بجانب كونه قائداً في منظمته هو أيضاً أب، وهو أيضاً ابن، وهو كذلك زوج ناجح في بيته، وهو كذلك صاحب علاقات اجتماعية مؤثرة وفعّالة، وربما كان يلعب دور المربي، وربما كان يلعب دور المدرب أو المطور أو المعلم للآخرين، والذي ينبغي أن يدركه القائد الإداري المسلم أنه يجب أن يتعامل مع كل هذه الأدوار بتوازن وانسجام بحيث لا يطفئ جانب على جانب، فيؤثر العمل على علاقاته في بيته، أو يؤثر بيته على عمله، ومنهج الإسلام في هذا السياق هو التوازن «إن لربك عليك حقا، وإن لأهلك عليك حقا، وإن لبدنك عليك حقا، فأعط كل ذي حق حقه»^(١)، ومعنى فأعط كل ذي حق حقه، أي: توازن في أدوارك التي تمارسها كل يوم، بحيث لا يطفئ دور على دور، ويخطيء كثير من القادة الإداريين عندما يعتقد أن هذا

(١) - صحيح البخاري (ج٧: ص٧٦).

العمل أو ذاك خاصة إذا كان في سياق الدعوة والعتاء لهذا الدين أنه مأجور عليه وبالتالي لأبأس من التضحية بالأهل والجور عليهم في حقهم، وهذا خلل في فهم النصوص الشرعية، فالله عز وجل عندما طلب من نبيه البداية بالجهر بالدعوة إلى الإسلام أمره بالبداية بأهله،

قال تعالى: ﴿وَأَنْذِرْ عَشِيرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ﴾ [الشعراء: ٢١٤].

فيجب على القائد الإداري المسلم مراعاة التوازن في حياته، والعلل والمشكلات النفسية لا تنشأ إلا في ظل الميل إلى جانب وإهمال بقية الجوانب، والراحة النفسية والسعادة تأتي من إعطاء كل ذي حق حقه، وتكون بالتوازن بين أربعة جوانب رئيسية:

- أولاً: الجانب الروحي وهي علاقة المسلم بربه .
- ثانياً: الجانب الجسدي وهي علاقتنا بجسدنا غذاؤنا، صحتنا.
- ثالثاً: الجانب النفسي: علاقتنا بذواتنا ومشاعرنا وأهدافنا وطموحاتنا.
- رابعاً: الجانب الاجتماعي علاقتنا بالآخرين والتواصل معهم والتأثير فيهم والنجاح في ذلك كله، ويجب أن ندير كقادة هذه الجوانب إدارة حكيمة لأنها جوانب أساسية وحقيقية وعميقة ومتداخلة، وهذه

الجوانب وإن تكلم عنها الغرب حديثاً وعلى رأسهم ستيفن كوفي الذي وضع أسس نجاح القائد الإداري، إلا أن الإسلام سبق ذلك بكثير، فالإسلام جاء بالاهتمام بالروح والعقل والجسد معاً.

وأشهر مثال على ذلك قصة الثلاثة نفر في عهد النبي عليه الصلاة والسلام الذين تذاكروا عبادته فكأنهم تقالّوها أي: رأوها قليلة فقالوا: هذا رسول الله قد غفر له ماتقدم من ذنبه وماتأخر، فقال أحدهم: أما أنا فأقوم ولا أنام، وقال الثاني: وأما أنا فأصوم ولا أفطر، وقال الثالث: وأما أنا فلا أتزوج النساء، فدعاهم النبي عليه الصلاة والسلام فقال لهم: «أَنْتُمْ الَّذِينَ قُلْتُمْ كَذَا وَكَذَا أَمَا وَاللَّهِ إِنِّي لِأَخْشَاكُمْ لِلَّهِ وَأَتْقَاكُمْ لَهُ لَكِنِّي أَصُومُ وَأُفْطِرُ وَأُصَلِّي وَأَرْقُدُ وَأَتَزَوَّجُ النِّسَاءَ فَمَنْ رَغِبَ عَن سُنَّتِي فَلَيْسَ مِنِّي»^(١).

فكأنه عليه الصلاة والسلام بيّن لهم أن سنته في التوازن، وسنة أمته كذلك أيضاً، وفي دقائق حياة النبي عليه الصلاة والسلام شواهد على ذلك، فربما كان عليه الصلاة والسلام في خدمة أهله: (الجانب الاجتماعي) فيحين وقت الصلاة فيقوم (الجانب الروحاني)، ووقف لعائشة

(١) - صحيح البخاري (ج ١٥: ص ٤٩٣).

وهي تشاهد الحبش يلعبون وينظر معها حتى تفرغ^(١) (الجانب الترفيهي)،
وكان يقود أمة، ويؤسس جيلاً، ويصيغ عقولاً، وهذا درس عميق يجب أن
يدركه القائد الإداري المسلم أن نجاحه ليس فقط في منظمته بل في حياته.

القائد العظيم هو من يتقن إدارة حياته كاملة
بأدوارها المختلفة والمتنازعة.

(١) - صحيح البخاري (ج: ٤، ص: ٦٦).

الصفة الثانية عشرة - التخصص والكفاءة :

من المهارات الدقيقة للقائد الإداري المسلم التخصص والكفاءة، فالقيادة في الإسلام تؤمن أن القائد يجب أن يعتقد بتخصص الأفراد الذين يقودهم، وأن يعتقد بتخصصه هو أولاً، لكل شخص مجال متخصص فيه، وهو أيضاً يؤمن أنه يجب أن يكون بارعاً في تخصصه ونحن اليوم في زمن التخصص والكفاءة شئنا أم أبينا، فليس صحيحاً أن يعتقد الشخص أنه يعرف كل شيء، ويفتي في كل شيء، هو المدرب والمربي والفقير والمفتي!! وكل ذلك يعمل بنفس القوة، لا بأس أن يلم الفرد إماماً عاماً، لكنه في النهاية متخصص في شيء محدد، وهذا يعطي القائد التركيز والعمق والقدرة على فحص أتباعه في المنظمة، ولو لاحظنا لوجدنا أن هذه الصفة واضحة وبينية في حياته عليه الصلاة والسلام في تصنيفه لأصحابه رضي الله عنهم ومعرفته بتخصصاتهم، فخالد سيف الله المسلول، فهذا تخصص خالد فمن أراد أن يتعلم الفروسية والقتال فأمامه خالد، وأقرؤكم لكتاب الله أبي بن كعب، فمن أراد تعلم القرآن كما أنزل فأمامه أبي، وابن عباس حبر الأمة وفقهها فمن أراد أن يبرع في الفقه في الدين ويحربه فطريقه مع بن

عباس، وأعلمكم بالحلال والحرام زيد بن ثابت فمن أراد أن يعرف أحكام الحلال والحرام فمعلمه زيد رضي الله عنه، وأمر أسامة بن زيد في جيش فيه أبو بكر وعمر، واختار عثمان ليتفاوض مع كفار قريش في الحديبية ولم يختربا بكر أو عمر، وهكذا وضّح ومارس رسول الله عليه الصلاة والسلام التخصص أمام أمته ليعرفوا المنهج الصحيح، أما أن يعتقد القائد أنه يستطيع أن يكون كل شيء، فلن يكون شيئاً، أو حسب نظرية السوبرمان في القيادة، وأما الأمر المهم الثاني الذي يتعلّق بالتخصّص هو الكفاءة، بأن يكون الفرد كفواً فعلاً لهذا التخصص، فكم تعج جامعاتنا بمتخصّصين في الإدارة والقيادة بل يتخرجون بأعلى الدرجات العلميّة، والسؤال الدقيق هل هم فعلاً أكفاء في تخصصهم؟ ونقصد بالكفاءة الحد الأعلى أو الأميز في الأداء، وهي باختصار تحويل ماتم تعلمه إلى سلوك مميز ظاهر يلحظه الآخرون، والكفاءة والتخصّص متلازمان، بمعنى حتى يكون الشخص كفواً فلا بد أن يكون بارعاً في تخصصه، وعادة يتم التوصل إلى التخصص بطريقتين: التعلّم الأكاديمي، والخبرة التي يكونها الفرد في مجال عمله المتخصص، أما الكفاءة فغالباً تتكون عن طريق التدريب الدائم والتحسين المستمر، وتحويله إلى واقع ملموس، أي الممارسة لما تمّ تعلّمه.

الصفة الثالثة عشرة - التعلم المستمر :

من الصفات الدقيقة التي تميّز القائد الفذ عن غيره هو التعلم المستمر، فالقائد الإداري المسلم لا يتوقف في التعلم عند حد معين، ولا يرتبط تعلمه بمقاعد الدراسة، فالقادة في حالة تعلم مستمر، بل ويعلمون أتباعهم كيف يشاركونهم خبراتهم التي تعلموها، ويرتبط التعلم المستمر بالتغذية الراجعة (Feed back) والتي أشرنا إليها سابقاً، بمعنى أن القائد يتعلم إذا شعر بنقص لديه في المعرفة تحتاج إلى إكمال، أما إذا اعتقد القائد الإداري المسلم أنه يعرف كل شيء فهذه بداية النهاية.

يجب أن يعتقد القائد أن معرفته لم تكتمل بعد، وأنه بحاجة إلى الآخرين لإكمال معلوماته، وترجمة هذا الاعتقاد هو أن يستمع للآخرين، وربما أدرك أن لديه نقصاً يحتاج إلى إكمال فيقرأ أو يتدرب أو يتعلم لإكمال هذا النقص، ويجب أن يغرس حب التعلم المستمر في نفوس أتباعه ويحثهم على ذلك، لا أن يقف عقبة في طريق تعلمهم كما يفعل بعض القادة محدودي التفكير، وأحد تعريفات التعلم هو أن: التعلم تغيير في السلوك، فإذا تعلم القائد شيئاً جديداً ولم يطبقه فمعناه أنه لم يتعلم، أي لا بد أن يظهر أثر هذا التعلم في السلوك.

ولذا كان التوجيه الرباني في قوله تعالى: ﴿يَتَأْتِيَ الَّذِينَ آمَنُوا لَمْ يَقُولُوا

مَا لَمْ تَفْعَلُوا﴾ [الصف: ٢]، وأشار إلى ذلك ابن عمر رضي الله عنه عندما

قال: كنا لانتجاوز العشر آيات من القرآن حتى نحفظها ونعلم ما فيها من

الحلال والحرام ونطبقها، ولذلك حفظ رضي الله عنه سورة البقرة في

عشر سنوات، ونصوص الشرع سواء في القرآن أو السنة تدل على الحث

على التعلّم المستمر، وأنه ليس محدوداً بوقت وزمن، ويكفيها في ذلك

قصة الإمام الجليل أحمد بن حنبل رحمه الله تعالى عندما شاهدوه في

مرحلة متأخرة يطلب العلم فقالوا له إلى متى يا أبا عبد الله؟ فقال: من المحبرة

إلى المقبرة، ماهذه الهمة العظيمة؟

إذاً يجب أن يؤمن ويعتقد القادة أنهم في حالة تعلّم مستمر وأنهم يتعلمون

ليس فقط من الكتب، بل من المواقف والأحداث وممن حولهم، فأكبر

معلّم هو الحياة وخبراتها المتعددة.

الصفة الرابعة عشرة - المبادرة:

القائد الإداري المسلم الفذ صاحب مبادرة، أي لا ينتظر حتى تحدث المشكلة أو الأزمة بل يتبأ ويضع الحلول والمبادرة، أحيانا تأتي بالحل، وأحيانا تصنع المشكلة، ولذلك قيل حلول اليوم مشكلات الغد، لذا فالقائد الإداري الناجح هو من يحاول أن يتبأ بالمشكلات ويصنع القرارات السليمة ثم يتحمل نتائج مبادراته وحلوله، ويكون لديه ما يسمى بالمغامرة المحسوبة. فالقائد مغامر ومطلوب منه أن يغامر لكن بحسابات عقلية وذهنية عالية، وإذا فشل القرار فالقائد لا يبحث عن كبش فداء، فهو يتحمل المسؤولية تجاه قراراته، والمبادرة تعني أيضا أن يتحفز القائد لإحداث التغيير في المنظمة، ولا ينتظر الاقتراحات والحلول من الأتباع ليتحرك، والقائد الناجح هو من يغرس في نفوس أصحابه روح المبادرة، بحيث يبادر بأفكاره واقتراحاته لتطوير المنظمة إلى الأفضل، وحسب نموذج مستويات التمكين السبعة التي أشرنا إليها سابقاً يدرّب القائد أتباعه على المبادرة واقتراح الحلول للمشكلات قبل أن تحدث أي التنبؤ بها قبل حدوثها والعمل على تلافيتها، وموقف عمير بن الحمام في غزوة بدر خير مثال على تلك المبادرة السريعة.

الصفة الخامسة عشرة - إدارة التغيير:

من الصفات المميزة للقائد الإداري المسلم إحداث التغيير وفق خطة متدرجة متأنية لاجلها، وموضوع التغيير موضوع في غاية الأهمية اليوم في عالم القيادة ويعد من المواضيع الحساسة التي تميّز القائد الذي حصل على نتائج من القائد الذي أضع وقته في المثاليات وأحلام اليقظة، وقبل أن نتحدث عن إدارة التغيير يجب أن نطرح سؤالاً هاماً وهو:

إرادة التغيير أم إدارة التغيير؟ أي ما هو الأهم أن يضع القائد خطة للتغيير ويديرها بحكمة أم يتأكد أولاً من رغبته هو شخصياً وقناعته وأتباعه بهذا التغيير؟، عادة يتحدث معظم القادة عن إدارة التغيير ولا يتحدث عن إرادة التغيير إلا القليل من القادة الناجحين، وهي من وجهة نظري الأهم قبل وضع خطط التغيير يجب أن نتأكد من رغبة الأفراد في التغيير، والتغيير سنة ربانية.

قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا قَوْمٌ حَتَّىٰ يَغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾ [إبراهيم: 11].

والطبيعة البشرية والمنهج الإسلامي في التغيير هو التدرج في إحداثه، يخطئ كثيراً بعض القادة عندما يريدون أن يغيروا منظماتهم وأفرادهم دفعة واحدة، يجب أن يكون التغيير متدرجاً، لماذا حرمت الخمر على

ثلاث مراحل: مرحلة بيان مضار الخمر ومنافعها وأن المضار أكثر من المنافع، ثم تحريم إتيان المسلم للصلاة وهو في حالة سكر، ثم تحريمها نهائياً، لأن المسلمين قبل الإسلام عاشوا حياة بنمط متحرر لاقبوع ولا حدود، فجاء الإسلام بتهذيب هذه الحياة، هذا أولاً وثانياً: لأن الله يعلم سبحانه وتعالى خالق هذه النفس ومبدع إنشائها أن أي تغيير مفاجيء يحدث مقاومة خفية أو ظاهرة للنفس، وأخطر شيء أن يطبق الفرد وهو غير مقتنع، وكم جانب الصواب بعض المرابين من القادة عندما كانوا يقولون لأتباعهم: طبق ولا تناقش.

الإسلام ينشئ عقولاً قائدة رائدة خلاقة محاورمة مناقشة تفهم ثم تقتنع ثم تطبق وغير ذلك فليس من منهج التغيير الإسلامي في شيء، إذاً لابد أن يكون القائد الإداري المسلم حكيماً في تدرية التغيير لأتباعه في المنظمة من حياة إلى حياة، ومن أسلوب إلى أسلوب، أي تغيير يقابل بمقاومة حتى لو كان طفيفاً وهذه طبيعة النفس الإنسانية وهذا جزء من فهم القائد لطبيعة النفس الإنسانية عند التغيير، لذا يجب على القادة أن يكونوا حكماً في نقل أفرادهم من وضع إلى وضع أفضل.

وعادة يمر التغيير بعدة مراحل متسلسلة

يجب على القائد معرفتها والتنقل بها بحكمة وإتقان

١. مرحلة الإنكار:

وفيها يكون الفرد في المنظمة لم يدرك بعد أن لديه مشكلة تحتاج إلى تغيير وحل، أو ربما لا يرغب أن يعترف وهذه إحدى الحيل النفسية مع اللاوعي مثل: الاتصال الجاف بالآخرين، الحدة، الفظاظة... الخ.

٢. مرحلة التفكير (الاعتراف):

وهنا يبدأ الفرد بإدراك أن لديه مشكلة وطريق معرفة ذلك، هو: الاستماع لآراء الآخرين حول نفسه، أو بملاحظة سلوكياته، ويبدأ هنا بجمع المعلومات حول نفسه وأسلوب حياته.

٣. مرحلة الاستعداد:

بعد جمع المعلومات يبدأ الفرد بالاستعداد لرحلة تغيير الذات، وهنا يضع خطة التغيير التي أشرنا سابقا إلى ضرورة أن تكون متدرجة ومتسلسلة لاجلها، ونبه هنا إلى نوع المعلومات التي يعرف فيها القائد أن لديه مشكلة يجب أن تكون هذه المعلومات عقلية وليست

عاطفية ، وهناك محكات رئيسية يستطيع القائد من خلالها مقارنة وضعه الراهن بالوضع المرغوب ، منها:

- مقارنة منظمته حالياً بوضعها سابقاً.
- مقارنة نفسه حالياً بنفسه قبل سنة في المنظمة.
- مقارنة نفسه بقيادة آخرين في منظمة أخرى يؤدون نفس المهام.
- مقارنة منظمته بالمنظمات الأخرى التي تقدم نفس الخدمة.

٤ . مرحلة التخطيط والتنفيذ:

وهنا يقوم القائد بعمل أمرين:

- وضع الخطة الانتقالية والمتدرجة للتغيير.
 - إنزال هذه الخطة إلى حيز التطبيق.
- وهنا تبدأ سلوكيات الفرد بالتغير نحو الأفضل ، وكلما كان لدى الفرد التزاما بالخطة كلما كان حجم التغييرات أفضل ، فمثلا يبدأ القائد يلاحظ أنه بدأ يستمع لآراء الآخرين في المنظمة ، يتقبل وجهات النظر، هنا يكون التغيير السلوكي بدأ فعلا لكن التغيير الحقيقي أو جذور التغيير بدأت فعلاً في مرحلة الاعتراف (تغيير القناعات والمعتقدات) ، لأنه تهاياً ذهنياً ونفسياً لأن يتغير، والسلوك نتيجة تمازج هذه القناعات، والتي حفزتها القيم الخاصة بالتغيير.

٥ . مرحلة التشبث والثبات:

هذه المرحلة من أخطر المراحل ونسبها عادة بمرحلة استمرار المريض على استخدام الدواء في مرحلة العلاج، فأى قطع للدواء قد يحدث انتكاسات خطيرة قد تعيد الفرد إلى أسوأ مما كان عليه قبل التغيير، وهنا نقول يجب على الفرد أن يتشبث بخطة التغيير ويلتزم بها، لأن أي ضعف وانتكاسة قد يعيد الشخص إلى المرحلة الأولى ويبرز هنا دور القائد في الحث المستمر والتحفيز المتواصل للإستمرار في التغيير، ولذا كان رسول الله عليه الصلاة والسلام يتخلل الصحابة بالموعظة من فترة لأخرى لحثهم على الثبات على التغيير الذي سلكوه.

٦ . مرحلة التخلص والانتهاء:

إذا وصل الفرد إلى هذه المرحلة لايقبل العودة مرة أخرى إلى سلوكه السلبي السابق، إذ تصبح لديه الثقة بأن قوته حقيقية وتغييراته جوهرية، ليس هذا فحسب بل يصبح داعية لهذا التغيير بعد أن انتصر على ذاته، أي أن التغيير في هذا المرحلة غير قيما وقناعات ومعتقدات سلبية، وبالتالي سلوكيات غير مرغوب فيها وزرع قيما وقناعات ومعتقدات إيجابية عن الذات وسلوكيات مرغوبة، ويجب على القائد الإداري المسلم

أن يكون دقيقاً في الملاحظة فيلاحظ النقص لدى الأفراد الذين يشرف عليهم ولا يتدخل في أعمالهم إلا للضرورة ويوجههم توجيهها عاماً ويختبرهم في أعمال أخرى، وفي الحقيقة كان هذا المنهج القيادي ملاحظاً في مجتمع النبوة، ومن وجهة نظري حسب اطلاعي المتواضع حول مناهج التغيير، فقد عكفت على مدى خمس سنوات في دراسة مناهج التغيير وأساليبه، وأستطيع الزعم أنه لا يوجد أحد في هذا العالم قاد تغييراً متدرجاً متسلسلاً حكيماً كما قاده سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام، بل كان يرشد إلى ذلك فيقول:

- «ماكان الرفق في شيء إلا زانه ولا نزع من شيء إلا شانه»^(١).
- «إن الدين يسر ولن يشاد الدين أحد إلا غلبه فأوغلوا فيه برفق»^(٢)، إشارة إلى التعمق في الإسلام درجة درجة.
- «أعينوا أخاكم على الشيطان ولا تعينوا الشيطان عليه».
- «ماخير رسول الله بين أمرين إلا اختار أيسرهما»^(٣).
- «لن يغلب عسر يسرين»^(٤).

(١) - ابن حبان (ج ٢: ص ٢١٢).

(٢) - صحيح البخاري (ج ١: ص ٦٩).

(٣) - النسائي (ج ٣: ص ٢٦١).

(٤) - موطأ مالك (ج ٢: ص ٦٢٢).

وهكذا فالمنهج الاسلامي في التغيير متدرجا سهلا يسيرا حتى انتقل الصحابة من حال إلى حال ببسر دون أن يشعروا بعمق هذا التغيير وخطورته ومرونته، فالقائد الإداري المسلم يعي هذا الدرس النبوي، فلا يستعجل ثمرة التغيير، وإذا بدأ فلا يستعجل النتائج.

ومن النقاط الحساسة في التغيير التي يجب أن ينتبه إليها القائد الإداري المسلم هي أسباب مقاومة التغيير لدى الأفراد في المنظمة وهي كالتالي:

❖ التغيير مبني على الفهم والإدراك أو مانسميه خرائط العالم عن التغيير، فإذا فشل القائد في توضيح مفهوم التغيير الذي ينشده ومراحله وحدوده وخطورة البقاء على الوضع الراهن فتحدث المقاومة من الأفراد لأنهم أساءوا الفهم.

❖ الأفراد يستخدمون التعميمات على كثير من التغييرات والآراء والأفكار، والتعميمات صناديق يضع الأفراد أنفسهم فيها، فإذا فشل قائد في يوم من الأيام في تقدير وتخطيط التغيير فالأفراد يعممون هذه التجربة الفاشلة على كل تغيير.

❖ الأفراد يقاومون التغيير لأنهم يشعرون بعدم الأمان من التغيير وأن التغيير سيفقددهم شيئاً دون النظر إلى أن التغيير سيكسبهم أشياء يجب

أن ينتبه القائد إلى ذلك، ويذكر الأفراد باستمرار أن التغيير مكاسب وليس خسائر.

❖ الأفراد يشعرون بالراحة لعدم التغيير ويظنون أنهم مرتاحون بهذه الطريقة لذا يجب على القائد أن ينبههم بأن المتاعب تأتي من عدم التغيير وأن الراحة في التغيير.

❖ الأفراد في المنظمة يعتقدون أن جزء من التغيير يكفي وهنا يجب على القائد أن ينبه الأفراد في المنظمة أن التغيير يجب أن يكون متكاملًا حتى ينجح.

❖ الأفراد يفكرون دائمًا بما سيحدث لي بدلا من التفكير ماذا سيحدث لنا ، فيجب أن ينتبه القائد في لفته أننا كلنا سنتغير للأفضل.

الصفة السادسة عشرة - الفطنة :

من الصفات الهامة التي ينبغي على القائد الإداري المسلم أن يكتسبها بل ويدرب نفسه عليها الفطنة، وهي مهارة يجب على كل من يمارس دور من أدوار القيادة أن يتقنها كالأب والأم والمربي والمربية والمعلم والمعلمة، والفطنة تعني شدة ملاحظة السلوكيات التي تصدر عن الأتباع، والفطنة تعني أيضاً أن القائد قد يلاحظ سلوكاً ما لكنه يتغاضى عنه ويمرره بوعي وإدراك تامين، وهناك فرق بين الغفلة وبين التغافل، فالغفلة شيء غير واعي، أما التغافل فهو شيء واعي، والفطنة تحتاج لأمرين:

الأول: شدة المعايير من قبل القائد لسلوكيات الأفراد.

هذه المعايير يجب أن تبنى على حقائق وليس تخمين حتى لا يكون فيها سوء ظن، والقائد يحتاج للفطنة لكي يكون لديه إدراك لما يدور بين الأفراد في المنظمة.

الثاني: عدم التدقيق في كل ما يحصل في المنظمة من سلوكيات من قبل الأفراد حتى لا يملون من كثرة الملاحظات، «مابال أقوام يقولون كذا وكذا» كان يفعلها رسول الله بين فترة وأخرى.

إن كثرة الملاحظات تنسي بعضها بعضاً، وهنا يطبق القائد الإداري المسلم مبدأ باريتو ٨٠/٢٠ أي يركز القائد على الملاحظات الهامة الكبيرة البارزة والتي باختفاءها تتعدل معظم سلوكيات الأفراد الغير مرغوبة في المنظمة، وهذه صفة نرى أن الكثير من القادة في حقل التربية يفتقدونها، فيركزون على الملاحظات الصغيرة تلو الملاحظات مما يشعر المتربي أنه تحت المجهر، وأنه ملاحق في كل سكة وحركة، بل أحياناً يبالغون في النقد الموجه للأفراد من باب تربيتهم التربوية المثالية بدون إدراك لطبيعة وحقيقة النفس البشرية واحتياجات الأتباع.

الصفة السابعة عشرة - القدوة :

ترددت كثيراً وأنا أكتب هذه السطور حول كون القائد قدوة لأتباعه، والسبب في ذلك الخلل في فهم معنى القدوة وتطبيقاتها لدى الكثير ممن يمارس ويستخدم هذا المصطلح، فهل المقصود بالقدوة التقديس لهذا القدوة؟ أعتقد لا، ولكن الممارس عند شريحة ليست بالقليلة هي كذلك، وهذا يحصل بطريقة غير واعية، ولذا يجب أن نفرّق بين مصطلحين هامّين وهما: التقدير والتقديس، فالفرق من حيث النطق حرف واحد الرّاء والسّين: (التقدي ر)، (والتقدي س) أمّا من حيث المعنى فهو كبير فالتقدير يعني الاحترام، والتقديس المبالغة في الاحترام، نحن مع الاحترام لكننا لسنا مع التقديس، لأن التقديس يوقعنا في أمرين:

- تبرير الأخطاء إذا صدرت من القدوة وهذا يحصل لاوعياً.
- عدم مناقشة الأفكار عندما تصدر من القدوة وهذا يحصل تحت كم من تخدير العواطف.
- وحتى نسلم من التقديس لابد من مراعاة النقاط التالية:
- الأدب مطلوب دائماً على كلّ حال.

- الحق ليس حكرا على أحد.
- الأدب مع الآخرين مطلوب ومع القدوة أكثر، ولكن ليس على حساب الحق.
- قد يتفوق القدوة في مجال ولكن ليس في كل المجالات، فيعتمد حكمه في مجال تفوقه فقط.
- كوننا نخالف القدوة في مايقول لايعني ذلك أننا لانحترمه.
- قد يتفوق الطالب على أستاذه في بعض الجوانب في ذات المجال أو مجالات أخرى.
- القدوة قد تحدث منه زلة كبيرة فيعتذر له عنها ولا تقدح في سائر فضائله.
- أخيرا الكمال عزيز كما ذكر ذلك الإمام الذهبي رحمه الله فليس هناك قدوة كاملة لأن القدوة بشر، قال الجاحظ: (ولكل أحد نصيب من النقص، ومقدار من الذنوب، وإنما يتفاضل الناس بكثرة المحاسن وقلة المساوي، فأما الاشتغال على جميع المحاسن، والسلامة من جميع المساوي: دقيقتها وجليلها، وظاهرها وخفيها، فهذا لايعرف)^(١).

^(١) - (وسائل الجاحظ، ١/٢٦).

ونحن جميعاً كمسلمين قدوتنا محمد عليه الصلاة والسلام، وهو القدوة بحق ولذا لما سألت عائشة عن خلق النبي قالت كان خلقه القرآن، أما مادون ذلك فالقدوة معناها عدم التقديس، وعدم الاعتقاد أن هذا القدوة لا يخطيء ولا يصدر منه الخلل، فالقدوة بهذا التحديد معناها أن القائد يجتهد أن يكون أنموذجاً في تصرفاته وسلوكياته لكنه يصدر منه الخلل وهو يعترف بذلك ولا ينكره، فالقدوة يجتهد فيصيب، أو يخطئ وهو مأجور على اجتهاده، والقدوة بلغة القيادة إذا كان قائداً متميزاً في منظمته يتخذ قرارات فيصيب ويخطيء لكنه يجتهد في أن تكون قراراته جيدة، والقدوة بلغة القيادة يصدر عنه أقوالاً صحيحة وربما أخطاءً في قول أو تقدير، ويجتهد القائد في أن يكون قدوة لكنه يغرس في نفوس أتباعه أن يتابعوه في الحق فقط وينبهوه للخطأ، وقد أشار عمر رضي الله عنه حين توليه الخلافة لهذا المعنى بوضوح عندما قال: أطيعوني ما أطعت الله فيكم فإن عصيته فلا تطيعوني، لأنه يعلم رضي الله عنه أن القدوة ليس معصوماً، إذا القائد يجتهد في أن يكون قدوة حسنة لأتباعه في التنظيم، ومن وجهة نظري قدوة القائد تتحقق بأمرين هما:

- انطباق القول على الفعل.

- استقبال القائد لآراء أتباعه حول نفسه.

يخطيء البعض ويعذب نفسه ومن معه عندما يعتقد ويمارس بطريقة غير واعية (عصمة القائد) وسبب ذلك طريقة التربية التي تعتمد على التقليد للمربي دون تفكير أو تمحيص أو تمييز، وقد ضل قوم عندما عصموا بشرا وهم ليسوا كذلك، فعندما يخطئ هذا المعصوم في نظرهم أو يضل يصابون بأزمات نفسية عميقة وانتكاسات فكرية خطيرة، والمشكلة ليست في القدوة أو من عصم، بل الخلل في الطريقة التي ربينا أتباعنا عليها عندما أوحينا لهم أن القدوة معصوم.

أكرر كل هذا لايحصل بالتحريح بل بالممارسة وإلغاء العقل والاستجابة للنداءات العاطفية الصماء ومخالفة الطبيعة البشرية التي الخطأ فيها طبيعي ووارد، قال عليه الصلاة والسلام: «لو لم تذنبوا لذهب الله بكم ولأتى بقوم يذنبون فيستغفرون فيغفر الله لهم»^(١)، والقائد المربي الناجح هو الذي يعتقد أن القدوة يخطئ ويربي أتباعه على تقبل الخطأ، وأنه فرصة لتعديل السلوك.

(١) - صحيح مسلم (ج ١٣: ص ٣٠١).

الصفة الثامنة عشر - التفاؤل :

التفاؤل: توقّع الخير، والتشاؤم: توقّع الشرّ بدون دليل، القائد الإداري المسلم متفائل في شئون حياته كاملة، ويمكنه أن يتكيّف مع تصاريّف الدهر لأنه يعلم أن الدنيا دار اختبار، وتعلّم، وابتلاء، وأن الآخرة دار جزاء وراحة ونجاح حقيقي، كما أن القائد الإداري المسلم يعتقد أنّ الأصل في المنهج الإسلامي هو التفاؤل، وأنّ التشاؤم خلاف الأصل، أي أنه يجب أن ينظر للتفاؤل على أنه مستمر، والتشاؤم مؤقت يزول بزوال الأسباب والظروف التي دعت إليه، وقد أشار النبي عليه الصلاة والسلام إلى هذا المعنى حين قال: «الطيرة من الشّرْك»^(١)، قال عبد الله بن مسعود رضي الله عنه راوي الحديث: وما منّا إلا ويعتريه التطيّر، ولكنّ الله يذهبه بالتوكّل، وقال عليه الصلّاة والسّلام: «التفاؤل من الرحمن والتشاؤم من الشيطان»، وقال: «لاعدوى ولا طيرة ويعجبني الفأل الصالح»^(٢) وفي رواية «الاسم الحسن»، وقد غير عليه الصلاة والسلام أسماء بعض الصحابة لأن فيه نوع من التشاؤم فغير اسم أحد الصحابة من

(١) - مسند أحمد (٤٣٨/١).

(٢) - صحيح البخاري (٤٤/١٨).

حزن إلى سهل، وقد ضرب النبي عليه الصلاة والسلام أروع الأمثلة في
تفاؤل القائد الإداري المسلم فقد عاد النبي عليه الصلاة والسلام رجلاً
محموماً فقال له: «لابأس ظهور إن شاء الله»^(١) فقال الرجل المعاد: بل هي
حمى تفور تغلي كالقدور تورد القبور فقال له: هي كما قلت، لقد كان
محمد عليه الصلاة والسلام في قمة التفاؤل والرجل في قمة التشاؤم.

تشير دراسات كثيرة نفسية في هذا الوقت إلى أن الشخص الذي
يفكر بشكل متفائل ينعكس ذلك على حياته ومشاعره وأفكاره بل
وصحته وهناك دراسات تربط بين التفاؤل والجهاز المناعي لدى الفرد
فوجدوا أن التفاؤل يقوي جهاز المناعة ويجعله في كفاءة عالية، وأن
التشاؤم يضعف الجهاز المناعي ويجعله عرضة للفيروسات والأمراض.

وفي غزوة الخندق وبرغم حصار المدينة من قبل قبائل العرب المتحالفة
مع قريش كان النبي في قمة تفاؤله وبشّر أصحابه بفتح بلاد الروم
والفرس واليمن، روى البخاري عن جابر قال: إنا يوم الخندق نحضر،
فعرضت كُدْيَةً شديدة، فجاءوا النبي ﷺ فقالوا: هذه كدية عرضت في
الخندق. فقال: «أنا نازل»، ثم قام وبطنه معصوب بحجر - ولبثنا ثلاثة لا

(١) - صحيح البخاري (٤٨٥/٢٢).

ندوق ذواقاً. فأخذ النبي ﷺ المعول، فضرب فعاد كثيباً أهيل أو أهيم،
أي صار رملاً لا يتماسك.

وقال البراء: لما كان يوم الخندق عرضت لنا في بعض الخندق صخرة
لا تأخذ منها المعاول، فاشتكيننا ذلك لرسول الله ﷺ، فجاءه وأخذ
المعول فقال: «بسم الله»، ثم ضرب ضربة، وقال: «الله أكبر، أعطيت
مفاتيح الشام، والله إنني لأنظر قصورها الحمر الساعة»، ثم ضرب الثانية
فقطع آخر، فقال: «الله أكبر، أعطيت فارس، والله إنني لأبصر قصر
المدائن الأبيض الآن»، ثم ضرب الثالثة، فقال: «بسم الله»، فقطع بقية
الحجر، فقال: «الله أكبر، أعطيت مفاتيح اليمن، والله إنني لأبصر أبواب
صنعاء من مكاني»، وصدق الله جلّ جلاله إذ يقول:

﴿وَلَمَّا رَأَى الْمُؤْمِنُونَ الْأَحْزَابَ قَالُوا هَذَا مَا وَعَدَنَا اللَّهُ وَرَسُولُهُ، وَصَدَقَ اللَّهُ وَرَسُولُهُ، وَمَا زَادَهُمْ

إِلَّا إِيمَانًا وَتَسْلِيمًا ﴿٢٢﴾ [الأحزاب: ٢٢]

حتى قال المنافقون: أهدنا لا يجروا أن يذهب لقضاء حاجته وهذا
يبشرنا بكنوز الروم وفارس واليمن، بل أكثر من ذلك عندما هاجر عليه
الصلاة والسلام وهو مطارد من كفار قريش في الصحراء لاقوة له ولا

مال ويدركه سراقه بن مالك فيقول له وهو تحت هذا الظرف «ياسراقه هل لك بسواري كسرى»^(١) أعظم الملوك في ذلك الوقت، وفي الغار وهو يستمع إلى حوار كفار قريش أمام الغار وأبو بكر يقول له يارسول الله لو نظر أحدهم إلى موضع قدميه لرآنا فيقول له: «ياأبا بكر ما بالك باثنين الله ثالثهما»^(٢).

والقائد الإداري المسلم ثانيا يرى أن المشاكل التي تعترضه وأتباعه في المنظمة ماهي إلا تحديات وهو قادر على تجاوزها بإذن الله، وهي فرصة أكثر من كونها تهديداً، وهذا الفرق الذي يصنع الفرق في النظر للخبرة، فالقائد الإداري المتشائم ينظر للمشكلة على أنها تهديد وعقبة تمنعه من التقدم وأنها كارثة ونهاية للعالم، وهذا النوع من القادة أعني المتفائلين ينظرون للآخرين بشكل إيجابي، ويتوقعون منهم الأفضل برغم المحن والعقبات والابتلاءات، ونظرتهم المتفائلة لنصف الكوب الملائن وليس لنصفه الفارغ يجعلهم يتوقعون الأفضل دائماً، ويعتقدون أن ما يحمله المستقبل من تغييرات سيكون للأفضل، وقد عمل سليجمان عالم النفس الشهير دراسة لافتة للانتباه حول المتفائلين والمتشائمين وأسباب ذلك واستمرت

(١) - الشفا (١/٣٤٤).

(٢) - صحيح البخاري (١٤/٢٢٥).

الدراسة قرابة الـ ٢٥ سنة ولخص نظريته في كتابه الرائع والمتألق "تعلّم التفاضل" وكانت دراسته تدور حول تفسير الحدث الإيجابي والسلبي بالنسبة للمتفاضل والمتشائم، فالمتشائم تجاه الأحداث السلبية التي تحدث في الحياة له ثلاثة مواقف أو إن صحّ التعبير ثلاثة تفسيرات تسمى أبعاد الحدث:

- بعد استمرارية الحدث السلبي: يعتقد المتشائم أن الحدث السيء أو الخبرة السلبية إذا حصلت فهي دائمة مستمرة وليست مؤقتة.
- بعد تعميم الحدث السلبي: المتشائم إذا حصل الحدث السيء أو الخبرة السلبية في سياق معين في العمل مثلاً أو البيت ينقلها إلى بقية السياقات المختلفة مما يفسد عليه متعته في بقية أجزاء حياته.
- بعد تشخيص الحدث السلبي: المتشائم يعتقد أن الحدث السيء أو الخبرة السلبية إذا حصلت فهو السبب الرئيسي وراءها وأنه من صنع الحدث السلبي، وفي مرحلة متقدمة من التشاؤم يبدأ يعتقد أنه يعاقب وأن الله ينتقم منه بسبب فعله القبيح.

أما تفسير المتشائم للحدث الإيجابي أو الخبرة الإيجابية إذا حصلت فهو ينظر إليها على أنها مؤقتة ولن تستمر، ولا يحاول أن يعممها على بقية جوانب حياته المختلفة، ويعتقد أنها حصلت بالصدفة وليس له دور فيها

والفضل ينسب للآخرين فإذا جاءت ترقية مثلا أو شكر أو ثناء يعتقد أن الآخرين ياملونه.

أمّا المتفائل تجاه الأحداث السلبية التي تحدث في الحياة له ثلاثة مواقف، أو إن صحّ التعبير ثلاثة تفسيرات:

- بعد استمرارية الحدث السلبي: يعتقد المتفائل أن الحدث السيء أو الخبرة السلبية إذا حصلت فهي مؤقتة ولن تدوم.

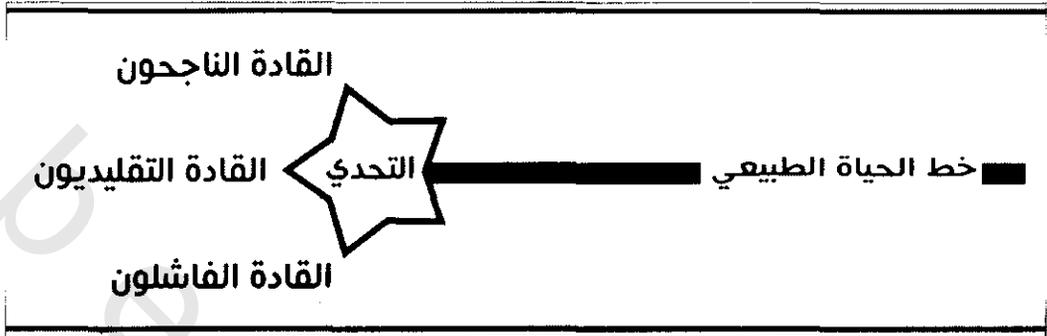
- بعد تعميم الحدث السلبي: المتفائل إذا حصل الحدث السيء أو الخبرة السلبية في سياق معيّن في العمل مثلا أو البيت لا ينقلها إلى بقية السياقات المختلفة مما يفسد بقية أجزاء حياته.

- بعد تشخيص الحدث السلبي: المتفائل أمام الحدث السيء أو الخبرة السلبية إذا حصلت فهو يعترف أنه جزء في الحدث السلبي ويتجاوز ذلك إلى أن هناك أسباب أخرى خارج سيطرته ويسعى إلى حلها.

أما تفسير المتفائل للحدث الإيجابي أو الخبرة الإيجابية إذا حصلت فهو ينظر إليها على أنها مستمرة وليست مؤقتة، ويحاول أن يعممها على بقية جوانب حياته المختلفة، وأنها حصلت بسبب توفيق الله ثم تخطيطه وجهده وطاقته.

ومن وجهة نظري أن هناك ثلاثة أنماط من القادة في التعامل مع

مشكلات الحياة المختلفة فهي كالتالي:



١. القائد الإداري التقليدي:

هو ذلك النوع من القادة الإداريين الذين لا يتعلمون من أخطائهم ومشكلاتهم التي تحصل لهم، فيمرر المشكلة ويتجاوزها ولا يستفيد منها لأنه لا يستقبل التغذية الراجعة من قبل الآخرين في المنظمة.

٢. القائد الإداري المتشائم:

هو ذلك النوع من القادة الإداريين الذين ينظرون ابتداءً للمشكلات على أنها كارثية ونهاية للعالم، ويصيبه اليأس والخوف والقلق، ويبدأ بتضخيم المشكلة وإعطاءها حجماً أكبر من حجمها الطبيعي، وأسباباً غير أسبابها الحقيقية فلا يرى إلا الجانب المظلم من الخبرة، أي: لا يرى نصف الكوب المملآن، فلا ينظر لفوائد المشكلات وجوانبها المشرقة والمضيئة.

٣. القائد الإداري المتفائل:

هو ذلك النوع من القادة الإداريين الذين ينظرون ابتداء للمشكلات أو العقبات على أنها فرص للتعلم، وأن المشكلة ماهي إلا تحدي، وأنه قادر على تجاوز هذه العقبات، والعقبات تزول بالتغذية الراجعة، والتحليل المنطقي للمشكلة والتخطيط لحلها.

ومع ذلك فلنا تعليق هنا إذ يجب أن يكون التفاؤل واقعياً حتى لا يصاب القائد بالتفاؤل المفرط، وهو ذلك النوع من التفاؤل الذي لا يستند إلى معطيات في الواقع، فالقائد الإداري المسلم متفائل ولكن بمعطيات واضحة تدعوه إلى ذلك، وحاجة القادة للتفاؤل حاجة حقيقية لأن القائد في حالة اتخاذ قرارات مستمرة وفي حالة استشراف للمستقبل لا تنتهي، وفي حالة استقبال أخبار جيدة وأخرى غير جيدة، لذا يجب أن يتوازن القادة في تقييم الأحداث بين التفاؤل والتشاؤم، وأخيراً نطرح سؤالاً هاماً وهو: هل يصيب التشاؤم حتى المتدينين؟ وما أسبابه؟ بداية التشاؤم يصيب الناس عموماً حتى المتدينين، وهذه حقيقة ذكرها الله في كتابه الكريم حين تحدث في سورة الأحزاب عن ابتلاءه للمؤمنين إلى آخر اللحظات فقال عز وجل: ﴿إِذْ جَاءَكُمْ مِنْ فَوْقِكُمْ وَمِنْ أَسْفَلَ مِنْكُمْ وَإِذْ زَاغَتِ الْأَبْصَارُ

وَبَلَغَتِ الْقُلُوبُ الْحَنَاجِرَ وَتَظُنُّونَ بِاللَّهِ الظُّنُونًا ﴿١٠﴾ [الأحزاب، ١٠]

فذكر سبحانه: ﴿وَتَظُنُّونَ بِاللَّهِ الظُّنُونًا﴾ أي المشارب المختلفة والتفسيرات المتعددة والتي ربما لا تستند إلى واقع، ذكر بن كثير رحمه الله في تفسير هذه الآية ما يلي: وقوله: ﴿إِذْ جَاءَكُمْ مِنْ فَوْقِكُمْ﴾ أي: الأحزاب ﴿وَمِنْ أَسْفَلَ مِنْكُمْ﴾ تقدم عن حذيفة أنهم بنو قريظة، ﴿وَإِذْ زَاغَتِ الْأَبْصَارُ وَبَلَغَتِ الْقُلُوبُ الْحَنَاجِرَ﴾ أي: من شدة الخوف والفرع، ﴿وَتَظُنُّونَ بِاللَّهِ الظُّنُونًا﴾ قال ابن جرير: ظن بعض مَنْ كان مع رسول الله ﷺ أن الدائرة على المؤمنين، وأن الله سيفعل ذلك، وقال محمد بن إسحاق في قوله: ﴿وَإِذْ زَاغَتِ الْأَبْصَارُ وَبَلَغَتِ الْقُلُوبُ الْحَنَاجِرَ وَتَظُنُّونَ بِاللَّهِ الظُّنُونًا﴾: ظن المؤمنون كل ظن، ونجم النفاق حتى قال مُعْتَب بن قشير - أخو بني عمرو بن عوف - : كان محمد يَعِدُنَا أَنْ نَأْكُلَ كَنْوَزَ كَسْرَى وَقَيْصَرَ، وَأَحَدُنَا لَا يَقْدِرُ عَلَى أَنْ يَذْهَبَ إِلَى الْغَائِطِ.

وقال الحسن في قوله: ﴿وَتَظُنُّونَ بِاللَّهِ الظُّنُونًا﴾: ظنون مختلفة، ظن المنافقون أن محمدا وأصحابه يُستأصلون، وأيقن المؤمنون أن ما وعد الله ورسوله حق، وأنه سيظهره على الدين كله ولو كره المشركون.

وأما أسباب التشاؤم فهي كثيرة ولكن نوجز أهمها فيما يلي:

١. البيئة: التي نشأ فيها الفرد وطبيعة التربية التي تلقاها، والتنشئة التي

نشأ عليها، واللغة التي كان يتحاور بها الوالدان أمام أبنائهم، وتفسيرهم للأحداث التي تحصل كل يوم في الحياة تنشأ أطفالا متفائلين أو متشائمين.

٢. المدرسة: والطريقة التي يتحدث بها المعلمون والمعلمات مع طلابهم

وظالباتهم، والتشجيع أو النقد اللاذع ينشأ طلابا متفائلين أو متشائمين.

٣. الإعلام: وأركز هنا على الإعلام المرئي (التلفاز) والدور السلبي الذي

يمارسه الإعلام لاشك أنه ينتج آلاف من المتشائمين كل عام، فمن أحداث

سياسية واضطرابات أمنية والبعث المتواصل لقنوات الأخبار والتي لا تتقل إلا

المصائب والكوارث باستمرار هذه برمجة أكيدة نحو التشاؤم، ثم معظم

المسلسلات التلفزيونية الخليجية والعربية التافهة والتي لا تركز إلا على

إظهار الشواذ من المجتمع، ويبدأ يظن الفرد أن المجتمع ليس فيه إلا

مخدرات أو دور دعارة أو حوادث اغتصاب، والقليل من القنوات الفضائية

الذي يعرض الجانب الخير من المجتمع ويبث المسلسلات التي تزرع الفضيلة

وتغرس القيم وتبث الأخلاق الإنسانية الأصيلة، وأثر التلفاز كبير جدا ذلك

أن التلفاز يقوم بدور خطير، فهو يدغدغ الوعي، ويرسل الرسائل إلى

اللاوعي، فإذا كانت الرسائل سلبية أدى إلى برمجة خطيرة سلبية، وبعد

فترة من مشاهدة هذه الأمور يشعر الفرد بأن نظرتة للحياة أصبحت سيئة، ويركز على الجانب المظلم من الحياة، ويبدأ يلاحظ أن مايشاهده بدأ ينعكس على سلوكه وعاداته وطريقة علاقاته مع الآخرين، ومعظم قضايا الشك بين الزوجين هو نتيجة التركيز على هذا الجانب.

٤. الخطاب الديني:

هنا سأكون دقيقا ومحددا في هذه النقطة فبعض الخطباء على المنابر من منطلق الحرص والدعوة إلى الله قد يخطأون في طريقة التوجيه، فيركزون على الجوانب السلبية في الناس (مشكلات المجتمع)، وإظهار المجتمع وكأنه منهار، ولذا يجب على الخطباء أن يراوحوا في أسلوب خطابتهم بين التحذير والتبشير، بين الجانب الإيجابي والسلبى، فمنهج القرآن والسنة النبوية وعد ووعيد، ترغيب وترهيب، كما أشار إلى ذلك المعصوم عليه الصلاة والسلام فقال: «إنما بعثتم ميسرين ومبشرين ولم تبعثوا معسرين ومنفّرين»، ولذا يجب على القائد الإداري المسلم أن يعي هذا الدرس جيدا ويعلم أنه كما يجب أن يلوم يجب أن يشجع وكما يجب أن يتشائم أحيانا ينبغي أن يكون متفائلا في معظم الأحيان.

الصفة التاسعة عشرة - صناعة الهوية المميزة :

من الصفات الجوهرية للقائد الإداري المسلم صناعة الهوية المميزة التي يظهر بها أمام أتباعه في منظمته ومجتمعه الذي يعيش ويتواصل فيه تلك الهوية التي تجعل الأتباع يقتدون بها، بداية ماذا نقصد بالهوية المميزة؟
الهوية: مرادفة لمفهوم الذات في علم النفس، ومن التعريفات الخاصة بالهوية: الإجابة العميقة على سؤال من أنا؟. وهو التقييم الذي يضعه الأفراد لأنفسهم، ويرى وليم جيمس أنه ذلك التعارض القائم بين الذات المثالية والذات الحقيقية المدركة (وليم جيمس، ١٨٩٠م).

ويعتقد بريجز أن الهوية مجموع مشاعر الفرد التي يكونها عن نفسه بما في ذلك الشعور باحترام الذات وجدارتها (دروثي بريجز، ١٩٧٠م).
ويعرفها كارودز وجاستن بأنها مايعتقده الفرد ويشعر به إزاء صورته عن نفسه (كارودرز وجاستن، ١٩٧٩م).

بعد استعراض التعريفات السابقة يرى الباحث من وجهة نظره أنّ الهوية هي ذاتك أنت بكل ما فيك من خير وشر، وصحة ومرض، ووعي ولاوعي، وخصائصك البدنية ونظرتك للحياة وما تقبله من معتقدات وما ترفضه وبيئتك التي عشت فيها فتأثرت وأثرت بلغة مختصرة (نموذجك عن العالم).

ونقصد بصناعة الهوية المميزة في سياق القيادة: تلك الصورة التي يصنعها القائد عن نفسه أمام أتباعه في المنظمة، ونقصد هنا شيئاً محدداً وهو مصداقية هذه الهوية، أو قدرة القائد على إحاطة هويته بمصداقية عالية، وأن يصنع الفرق بين الهوية وبين تسويق نفسه ومواقفه لأتباعه في المنظمة، أي الفرق بين السمعة الحسنة وتسويق الذات، فتسويق الذات يخاطب الجيوب، وهو نوع من بيع القائد لصفاته على أتباعه ذلك البيع الذي يفتقد للسلوك الذي يصدقه، أما الهوية المميزة أو السمعة الحسنة فهي تخاطب القلوب والأذهان، لا أحد ينكر وجود علاقة وثيقة بين منجزات القائد وبين مصداقيته، والهوية المميزة هنا الصورة التي يبينها القائد في أذهان الأتباع، والتي يجب أن تقوم على الصدق والشفافية والوضوح، وليس تسويق المواقف فقط وادعاء أمور ليس لها وجود إلا في ذهن القائد.

والصورة الذهنية للهوية المميزة عن القائد تأتي من خلال تكرار المواقف التي يمر بها القائد وردود أفعاله الصحيحة تجاه تلك المواقف، الشفافية مثلاً تأتي من ممارستها أمام الأتباع وباتساق وتكرار بدون تخالف، وليس ادعاء يدعيه القائد قولاً والواقع يكذبه، بهذه الطريقة

يصنع القائد هوية زائفة أي لا تستند إلى واقع بل إلى ادعاء، أو ما يسمى التسويق بالتصورات الذهنية، والأفراد في المنظمة عموماً يظلون يحتفظون بالتصورات الأولى لقاداتهم في المنظمات (الانطباع الأول)، لذا يجب على القائد أن يبني جسوراً من الثقة من خلال تركيزه على عوامل صناعة الهوية المميزة.

وعادة تمرّ الهوية المميزة عبر ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى : انطباع: وفيها يبدأ الأفراد بملاحظة سلوكيات القائد، وما هي التصرفات التي تميزه عن الآخرين، (صادق، صريح، متعاون، ميسر...الخ)، بحيث يبدأ القائد هنا ببناء الصورة الذهنية الأولى عن نفسه، وهذه المرحلة من أخطر المراحل لأنه إذا تكونت صورة ذهنية معينة فمن الصعب تغييرها عند معظم الناس إلا من يبحث عن الحقائق، وقيم تقيماً موضوعياً، وعادة في الممارسات الأولى للقائد تكون مصحوبة بنوع من الشك وتغيير المواقف النفسية بين القائد والأتباع، أي أنهم غير متأكدين من مصداقية القائد في سلوكه فيظنون أنه يتصنع ذلك ليكسبهم.

المرحلة الثانية : تكرار: وهذه المرحلة مهمة جدا وهي التي من خلالها يبرهن القائد الإداري المسلم عن صحة الانطباع الذي كوّنهُ لدى الأفراد في المنظمة: باختصار شديد يؤكد لديهم صحة الانطباعات التي كونوها عنه من كذبها، وصحة الانطباعات عن القائد لا تأتي إلا نتيجة ظهور السلوك وتعاقبه، بحيث يصبح شيئا ملاحظا ومدركا فيتوقع ثم يتأكد الآخرون من صدق إدراكاتهم، وهذه إحدى الصفات الملازمة للقائد الإداري المسلم المصدقية العالية والتي من ضرورياتها انطباق القول على الفعل، ما يقوله القائد مع ما يمارسه.

المرحلة الثالثة : سمعة: وهذه النتيجة التي يسعى القائد الإداري شخصيا للوصول إليها وهي سمعته الحسنة ولا تبنى إلا نتيجة للمرحلتين السابقتين تنتقل الإدراكات لتصبح قناعة عن القائد الإداري، وهي تعني استقرار النظرة عن القائد سلبية كانت أم إيجابية، حتى تصل لمرحلة القناعة، وهذه المرحلة تأتي مع انطباق قول القائد مع فعله عبر الزمن والتاريخ المسبق، وتفسير الأتباع لهذا التاريخ وبناء عليه؛ فصناعة الهوية المميزة للقائد يمر عبر المعادلة التالية:

انطباع أولي (تصور ذهني) + تكرار + تاريخ = هوية مميزة

ويجب أن نؤكد هنا على أن الأتباع ينبغي أن لا يصلوا إلى مرحلة الاعتقاد في القائد، فإذا رأوا خطأ برروه، المعيار هنا في المواقف هل هي صحيحة أم لا؟ اقتربها وابتعادها من ميزان الحق، هذه المعادلة تضمن ألا تبنى الشخصية أو السمعة على كذبة ما، فوجود التكرار وعامل الزمن يؤكدان صدق القائد على ترجمة ما يقول واستقراره عليه، والسؤال الذي يجب أن نطرحه هنا هو: كيف تؤثر سمعة القائد الشخصية على حياته داخل وخارج المنظمة؟

سمعة القائد وهويته المميزتان تنعكس على عدة أمور هامة منها:

- ثقة الأتباع بالقائد: الناس لا تثق بمن يخالف قوله فعله، أو يدعي مثاليات وينتهكها في الممارسة، إن الأشخاص العظماء هم من يحترمون مبادئهم التي يعلنونها ويثبتون عليها لآخر لحظة.
- الترشيح لمنصب قيادية أعلى: الأصل في الترشيح للمناصب القيادية يكون بناء على الخبرة والمعرفة والسمعة الحسنة، أما الواقع الذي نعيشه يوضح أن الترشيح في معظم المنظمات قائم على العلاقات للأسف الشديد، ولكن سيأتي اليوم الذي يتعدل فيه هذا المسار لكننا متفقون أن القادة لا يرشحون إذا كان تاريخهم سيئاً وملوثاً بأي حال من الأحوال.

- توفر الفرص: القائد الإداري المسلم الذي يتمتع بسمعة حسنة وهوية مميزة تأتيه المناصب القيادية والعروض حتى من المنظمات الأخرى، وتتسابق المنظمات المتميزة لعرض الفرص عليه.

- العلاقات المميزة داخل وخارج المنظمة: القائد الإداري المسلم الذي يتمتع بهوية مميزة وسمعة حسنة يتمتع بقاعدة علاقات عريضة داخل المنظمة ويستحوذ على احترام وحب الموظفين: الاحترام والحب الحقيقيين النابعين من صدق مواقف القائد وليس من أقوله فقط، أما خارج المنظمة فالقائد الإداري المسلم الذي يتمتع بهوية مميزة يبني علاقات مؤثرة تتسم بالنفوذ الواسع والذي يتسابق الآخرون على خدمة هذا القائد من خلاله، ويستطيع تذليل أي صعوبة تعترض المنظمة من خلال علاقاته ونفوذه خارج المنظمة.

معالم الهوية المميزة للقائد:

هناك عدة معالم تجعلنا نحكم على القائد الإداري هل هو فعلاً يملك هوية مميزة أم لا؟ كما يلي:

١- الهوية المميزة للقائد الإداري لها قدر من الدوام بحيث تسمح للآخرين بالتنبؤ بالشخصي بجودة ذاته

٢- الهوية المميزة للقائد الإداري بها قدر من التميز أي نادرة وتجعلها مرغوبة وبلغة القيادة يسمى ذلك (NICH) وليس هناك ترجمة دقيقة لهذا المصطلح إنما يقصد به الدور الفريد، أو التفرد، أو التميز، أي صفة يتفرد بها القائد الإداري المسلم عن غيره من القادة تجعله ذي هوية مميزة، قد تكون هذه الصفة التواضع أو الإخلاص، أو ربما التمكن العلمي أو العطاء بلا حدود أو التميز في العلاقات المهم أنها صفة نادرة ومرغوبة يملكها القائد تميزه عن غيره، وتسمى البصمة الفريدة.

٣- الهوية المميزة للقائد الإداري المسلم ذات طابع عملي سلوكي يراه ويلحظه الآخرون وليست ذات طابع نظري فلسفي.

٤- الهوية المميزة للقائد الإداري يجب أن تحظى بإجماع معظم أفراد المنظمة على أنها شيء إيجابي ومتميز.

وعادة تدور الهوية المميزة للقائد الإداري حول نقاط أساسية من أهمها:

- نمط تعامل القائد الإداري مع موظفيه.
- القدرات والمهارات التي يمتلكها القائد الإداري.
- الإنجازات والنجاحات السابقة للقائد الإداري، وتوقعاته نحو الإنجازات القادمة.
- المظهر والشكل الخارجي للقائد، وحسب نظرية بيتردراكر في القيادة كاريزما القائد وجاذبيته.
- علاقات القائد بالأتباع داخل المنظمة وأصحاب النفوذ خارج المنظمة.
- نمط الحياة ونوعها والأماكن التي يزورها.

ويجب أن نتنبه هنا إلى أن هناك مصطلحين يجب أن نكون محددتين فيهما ونبين الفرق الدقيق وهما: مصطلح السمعة الحسنة والسمعة القوية، السمعة الحسنة تعتمد على الصفات الإيجابية والأخلاق الحسنة للقائد الإداري، أما السمعة القوية فهي لا تشترط الصفات الإيجابية وبناء عليه قد نسمع بأشخاص لديهم سمعة قوية لكنها ليست إيجابية أو قائمة على صفات طيبة، لكنهم في تعاملهم غير صادقين؛ يكذبون، يزيّفون

الحقائق، ويعجبني قول أحد الخبراء في الإدارة إذ يقول: "إذا أردت أن تكون نجماً ومشهوراً فهناك ثلاثة أمور، أولاً: بسّط الأمور للناس، وثانياً: اكذب بانسجام، أي إذا كذبت فتأكد أنك منسجماً وعباً ولا وعباً أي جسّد ذلك على تعابير وجهك وإيماءاتك. ذلك، وثالثاً: صدق كذبتك، ستكون مشهوراً ونجماً لكنك ستسقط من أعين الناس وقبل ذلك من عين نفسك كقائد".

وأخيراً ماهي قوانين صناعة الهوية المميزة؟

أولاً: التخصص أو التفرد: القائد المتخصص في شيء محدد وبارع فيه، يحترم من قبل الآخرين، ويبني صورة للهوية مميزة عن نفسه.

ثانياً: الخبرة العريضة: القائد ذو الخبرة الكبيرة يبني ثقة الأتباع في قراراته وبذلك الصورة الإيجابية عنه.

ثالثاً: الصدق: كلما كان القائد صادقاً فيما يقول ويفعل بنى احترام وثقة الأتباع به، وبالتالي تكونت الصورة المميزة للهوية.

رابعاً: تكرار السمعة الحسنة عن القائد وتكاثرها وإجماع الأفراد عليها، وقديماً قيل: السمعة تجر سمعة، ولا أعلم أن أحداً في هذه الدنيا

بنى تاريخاً مشرقاً مضيئاً وسمعة حسنة شهد بها الأعداء قبل الأصدقاء من محمد عليه الصلاة والسلام، وبرغم عداة كفار قريش له إلا أنهم حكموه في قصة الحجر الأسود وكانوا يسمونه الصادق الأمين بل كانوا يقاتلونه ويستأمنون على أموالهم عنده، حتى أنه عندما هاجر عليه الصلاة والسلام بعد تدبير محاولة اغتياله ترك أموال قريش عند ابن عمه علي بن أبي طالب رضي الله عنه، هل هناك أعظم من أن يقاتلك عدوك ويثق بك؟ وبرغم عداة له إلا أنه يضع أمواله وأثمن ما يملك عنده، ياله من مثال رائع للسمعة الطيبة والهوية الإيجابية،

ولو لاحظنا حياته وسيرته عليه الصلاة والسلام لوجدنا حرصه على بناء الهوية المميزة للفرد المسلم والمجتمع المسلم، ابتداءً من أمره مخالفة اليهود والنصارى في المظهر «خالفوا اليهود والنصارى حفوا الشوارب ووفروا اللحى»^(١)، وتحذيره عليه الصلاة والسلام أمته من التقليد الأعمى لليهود والنصارى تحذيراً شديداً فقال: «لتتبعن سنن من كان قبلكم شبرا بشبر وذراع بذراع حتى لو دخلوا جحر ضب لدخلتهم»، كناية عن شدة التقليد، فقالوا: اليهود والنصارى؟ قال فمن؟ (أي فمن غيرهم؟).

(١) - صحيح البخاري (٢٧٢/١١).

وأمرنا إذا التقينا مع اليهود أو النصارى في طريق أن نضطرهم إلى أضيقة، وظهر تميّز الهوية الإسلامية لدى ربيعي بن عامر رضي الله عنه عندما قال لملك الفرس مجيباً عندما سأله: من بعثكم؟ فقال: "ابتعثنا الله لنخرج العباد من عبادة العباد إلى عبادة رب العباد ومن جور الأديان إلى عدالة الإسلام ومن ضيق الدنيا إلى سعة الدنيا والآخرة".

وعلى مستوى السلوك قال عليه الصلاة والسلام: «من غشّ فليس منّا»^(١) وحرّم تشبهنا بغيرنا من الأمم في الملبس، وعلى مستوى الفكر حرّم الكذب ليظهر تميز المجتمع المسلم عن غيره، هذه أساسيات الهوية الإسلامية المميزة، ولذا يجب على القائد الإداري المسلم أن يصنع الهوية الإسلامية المميزة له ولأتباعه من الصدق، واحترام المرؤوسين، والإنصات الفعّال، والتواضع، والشفافية والوضوح، إذا أراد أن يصنع منظمة متعاونة منتجة وفاعلة.

(١) - مسلم (٢٦٧/١).