

في
فن القيادة

الدار الإسلامية للإعلام

في
فن القياوة

الطبعة الأولى

ربيع الثاني ١٤١٩ هـ | آب - أغسطس ١٩٩٨ م

حقوق الطبع محفوظة لدى



I. I. D. e.V.

POSTFACH (P.O.BOX): 100810

D- 52008 Aachen

DEUTSCHLAND

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة
والسلام على خاتم النبيين ، وعلى آله
وصحبه أجمعين ، وعلى من اتبع هدايته
إلى يوم الدين

هذا الكتاب

ثمرة جهود فكرية ونفسية واجتماعية عاشت في أجواء
الممارسة الميدانية للعمل القيادي في الساحة الإسلامية...
حاول أصحابها تنبيه إخوانهم العاملين إلى ضرورة الاهتمام
بالجانب القيادي التوجيهي ، مهما كان صغيراً ومحدوداً ،
لأنه مسؤولية يحاسب عليها المرء يوم يقوم الناس لرب
العالمين .

وقد أظهر هذا البحث - على إيجازه - أن قيادة الناس
- مثلها مثل جميع الأعمال المأمور بها شرعاً - ينبغي أن
تقوم على العلم المدعم بأخلاق قلبية وسلوكية ، حتى تؤتي
الموهبة القيادية أكلها ، فتبارك العمل وتزكيه ، وتحقق
بالجهود المتوفرة أفضل النتائج الممكنة .

ويسر الدار الإسلامية للإعلام أن تضع هذا البحث في
أيدي حملة رسالة الإسلام ، آملة أن يكون فيه نفع وخير
وصلاح .

الدار الإسلامية للإعلام

المحتويات

٤	مقدمة الناشر
١٢	تمهيد
٢٠	أهم واجبات القائد أو الموجه
٣٨	أبرز صفات القائد أو الموجه
٤٤	القيادة فن وأخلاق

مقدمة الناشر

ليس في دنيا البشر عمل ، من طبيعته أن تجتمع جهود مجموعة من الناس لإنجازه ، إلا وي طرح عددا من القضايا : من يقود ؟ ومن يخطط ؟ ومن ينفذ ؟ وكيف تقوم الأعمال وتصوب المسيرة ؟... إلى آخره . وهذا أمر طبيعي ، لأن الله عز وجل فطر الناس متباينين في المواهب والمعرفة والإمكانات .

وفي كل عمل بشري جماعي يظهر - ضرورة - فريقان :

١- فريق ترشحه مواهبه وإمكاناته لأن يكون عقل العمل الجماعي... به تفكر الجماعة وتخطط وتتخذ المواقف ، وتجمع حول ما تدعو إليه الطاقات ... وهذا الفريق يشكل «القيادة».

٢- وفريق يأخذ دور الجسم المنفذ لمقررات القيادة ... وهذا الفريق يسمى اليوم « القاعدة».

وما الأعمال الجليلة في حياة الناس ، إلا ثمرة توافق وانسجام بين عقل يفكر « يأمر» ويد تنفيذ «تسمع وتطيع».

وبما أن العمل الإسلامي جهد بشري جماعي ، فإنه لا يشذ عن القاعدة التي سلف ذكرها ... وهذه القاعدة تعني أن هناك أمورا يجب أن تنهض بها القيادة... وأخرى يجب أن تتوفر في القاعدة ... وفي هذه المقدمة لا نستطيع التعرض إلى ذكر واجبات كل من القيادة والقاعدة ... ونكتفي بالإشارة إلى أبرز الواجبات وأجمعها في تقديرنا.

أولا : أبرز ما يجب على القيادة :

- * تحديد الأهداف ، وتوضيحها ، مع بيان السبيل الموصلة إلى تحقيقها.
- * بيان أبعاد العهود لمن يوافق على الانتظام في سلك العمل الجماعي ، ليكون على بينة من أمره ، وهذا ما حرص النبي ﷺ على بيانه للمصبة الذين بايعوه على الإسلام ، ونضرب على ذلك مثلا « بيعة العقبة » التي كانت قبل قيام الكيان السياسي المستقل للجماعة المسلمة.
- * العمل على الارتقاء بالطاقات المتوفرة بحيث تكون أكثر قدرة على القيام بالواجب ... وتوجيه الجهود إلى ساحة العمل الإيجابي الهادف.

ثانيا : أهم ما يجب على الأفراد :

- * إدراك حقيقة العهود التي يقطعها الفرد على نفسه ، والعمل بكل ما يستطيع على الوفاء بها.
- * معرفة أصول « التعاون على البر والتقوى » « لا على الإثم والعدوان » معرفة شرعية ، بحيث يستطيع الفرد تحديد ما يجب فعله وما لا يجوز العمل به... وهذه المسألة في غاية الأهمية والخطورة.
- * توطئ النفس على «السمع والطاعة» وإن خالفت الأوامر وجهة نظر الفرد الاجتهادية.

* * *

من المقطوع به - نظريا - أن المعاني المذكورة آنفا متوفرة في كل عمل إسلامي جماعي ... ولكن الواقع يدل على غير ذلك ... فالعمل الإسلامي

الجماعي ، في عدد كبير من أرجاء المعمورة ، يعاني من مشكلات حادة ، ليس سببها العدو الخارجي ... بل يرجع السبب فيها إلى نفس العاملين في الحقل الإسلامي ... ولتأخذ على ذلك مثلاً «السمع والطاعة» فهذا الشرط الأساسي في العمل الجماعي ، قل وجود من يفقهه فقها شرعياً ، يلتزم به ظاهراً وباطناً... أما الكثرة الكاثرة فإنها تقرر المعاني الشرعية «للسمع والطاعة» ... ولكن الواقع الأليم يبين أن تقرير القواعد شيء ، والعمل بها شيء آخر ... وبالأخص إذا كان لها تعلق بأخلاق القلوب.

ولا ريب في أن الإسلام يرفض واقع الذين ألعوا عقولهم ، وساروا خلف من يقودهم من غير علم بأبعاد ما هم مقدمون عليه . فتراهم يسمعون ويطيعون ، ويعجزون عن تمييز الصواب من الخطأ ... والاستقامة من الانحراف... كما يرفض الإسلام سلوك الذين يفتقرون إلى « الميزان » الشرعي الذي يساعدهم على تحديد ﴿ ولا تعاونوا على الإثم والعدوان ﴾ ... فتراهم يجزمون بفهمهم للأمور ظانين أنهم على شيء ... وهذا يدفعهم إلى نقض عهودهم ومواثيقهم ، بزعم أنه « لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق »!!

* * *

ومشكلة «السمع والطاعة» يؤثر في ظهورها عامل أو عدة عوامل . منها ما له علاقة بالقيادة ... والقسم الآخر يتعلق بالأفراد «القاعدة»... ومن المفيد الإشارة إلى بعضها.

أولاً : من جانب القيادة :

- عدم وضوح خطة العمل بحيث تكون مهضومة لدى الأفراد ... ذلك أن

الوضوح شرط أساسي للتفاعل الإيجابي مع العمل.

- الضعف في تربية الأفراد على معاني الجندية الإسلامية.

- اتجاه عامة المرين - عمليا - إلى إيجاد «الأتباع» وليس إلى بناء شخصية إسلامية متوازنة ، تستطيع بسطان العلم والتقوى والوعي والإخلاص أن تقول : «نعم» أو «لا» في الوقت المناسب.

ثانيا : من جانب القاعدة :

جهل الفرد بأبعاد العهود والمواثيق التي أعطاهها وألزم نفسه بها طائعا مختارا .

- بقاء رواسب مفاهيم البيئة المعاصرة عن العمل الجماعي في النفوس... فمن الأفراد من يرى - عمليا - العمل الإسلامي الجماعي عبارة عن نشاط حزبي ، لا يختلف عن ممارسة بقية الأحزاب ... ومنهم من يتعامل مع العمل وكأنه ناد للهواة ، يدخل فيه متى شاء ويتزعزعه منه متى شاء ... الخ.

- غلبة قضية معينة في ظروف خاصة ... وإعطائها تفسيرات تجعل من لا يقبلها من القيادة ناكثا في عهوده ... في نظر الفرد ... وهذا يؤدي إلى «العصيان» ... و « المشاكسة».

* * *

في السطور السابقة أشرنا إلى بعض الأسباب المفضية إلى إصابة «السمع والطاعة» في مقتل ... مما يؤدي إلى ضعف القدرة على القيام بالأعمال الجليلة .

ومعالجة هذا المرض الفتاك الذي يأخذ صوراً متعددة... ممكنة... بإذن الله تعالى . إذا التفت كل فرد - في القيادة والقاعدة - إلى واجبه... وجاهد نفسه باستمرار على الارتفاع إلى مستوى الإسلام فهما وعملاً في جميع ما يصدر عنه من أعمال قلبية وبدنية.

ولا يخفى على مسلم راشد أنه لا عذر للمرء يوم القيامة ، إذا قصر في تعلم ما يجب عليه العمل به ... وأن الفرد يسأل يوم العرض على الله تعالى عن عمله ولا يسأل عن تقصير غيره ... وإذا قصر لا يسأل غيره عنه ... والحق أن هذه المسألة حين تتجاوز عند كثير من المسلمين دائرة الاقتناع النظري ، وتصل إلى دائرة الاقتناع الوجداني «القلبي» ، فإنهم سيخرجون بقوة من محيط الكلام إلى دائرة العمل الجاد المثمر بإذن الله تعالى ... وسيرفضون حينئذ تعليل تقصيرهم بتقصير الآخرين... وتسويغ أخطائهم بأخطاء غيرهم.

* * *

هذا ، وقبل أن نختتم الكلام عن خواطر تتعلق بالعمل الجماعي ، فإننا نجد من الضروري الإشارة إلى حالات يجب الالتفات إليها ...

* في العمل الإسلامي الجماعي أفراد ، حين يكونون في «القاعدة» يرفضون الانقياد لما يطلب إليهم ... ويتهربون من التكليفات والواجبات... فإذا قدر وأسند إلى هؤلاء الإشراف على عمل ما يكونون فيه مسؤولين عن آخرين ... فإنهم يطالبون من معهم بضرورة الالتزام الكامل بما يكلفون به ... ولا يقبلون لهم عذراً ... هذا الصنف إذا عاد إلى القاعدة رجع إلى سابق عهده من التعلل والتهرب ...

والإسلام يريد من المسلم أن يأتي ما يجب عليه من الأعمال ، وهو
موقن أن عمله عبادة لله عز وجل ... وأن الله سيجزل له الثواب إذا
أخلص النية وأصلح العمل ... ومن كان هذا حاله حقيقة يُرى نشيطا
سواء كان في القاعدة أم في القيادة.

* في العمل الجماعي أفراد يشكلون الجسر بين القيادة والقاعدة لكونهم
أصحاب قدرة وطاقة ... فريق من هؤلاء يجعل من نفسه «مصفاة»...
فلا يسمح لأي رأي أو موقف بالعبور من القيادة إلى القاعدة أو
العكس ، إلا إذا وافق رأيه... وبعض هؤلاء ينقلون إلى من وراءهم
فهمهم لما هو مطلوب ... ومع مرور الزمن يظهر التناقض في فهم
الحوادث والقضايا الكبرى بين القيادة وبين أجزاء من العمل ... إذ يظن
الذين تربوا على ما يقدم إليهم بطريقة خاصة أو ناقصة ، أن ما حصلوه
إنما هو فكر العمل الجماعي ، وأن القيادة بدأت تنحرف عن الخط المتفق
عليه.

* قد يلجأ العمل الجماعي إلى إنزال عقوبة ما بالمقصر في التزامه أو
المتجاوز لحدوده ... ولكن بعض الأفراد يرون أنفسهم فوق المساءلة ،
فضلا عن إنزال العقوبة بهم !! فإذا أنزلت بهم عقوبة تنظيمية ، فإنهم
يسارعون إلى إثارة المشكلات ، وإلى المشاكسة أو عدم الاستجابة لما
يطلب منهم فعله ... وربما أعلنوا «عصيان الأوامر» إلى أن يرد إليهم
اعتبارهم ... وتراجع القيادة عن عقوبتهم . وبدلا من الالتفات إلى
معالجة أسباب العقوبة تظهر « التعللات» وتثار الفتنة بصور وأساليب
متنوعة ...

وبعد :

فإن هذه المقدمة تشير إلى ضرورة توفير عوامل الانسجام في العمل الجماعي... بين الذين يحملون مسؤولية القيادة وبين الذين تقع عليهم مسؤولية التنفيذ . ولا جدال في أن توفير هذا الانسجام واجب الجميع. إلا أنه في حق القيادة أوجب... ولا يفوتنا أن نؤكد على أن النتائج الطيبة للانسجام... إنما هي حصيلة جهد كبير يبذل عبر عملية تربوية ، تهدف إلى بناء المعاني التي تحقق الانسجام والتفاهم والتعاون المثمر بين جميع أفراد عمل جماعي بشري.

ملاحظات

بعد إطلاعنا على هذا البحث الموجز في «فن القيادة» رأينا أن هناك فائدة من تيسير وصوله إلى المكتبة الإسلامية ، ولما كان من حقنا أن نعيد النظر فيه ، فقد كان دورنا محصورا بالآتي:

أولا : حرصنا على إبقاء البحث في حدوده الأصلية ، ولم ندخل عليه إلا ما غلب على ظننا أنه مساهمة في ضبط عبارة ، أو توضيح معنى

ثانيا : قمنا بذكر أرقام الآيات وأسماء السور التي وردت فيها ، وعملنا على إسناد الحديث النبوي إلى مظانه من كتب السنة ، حيث وجدنا فائدة لذلك ، وما لم نذكر مصدره حرصنا - جهدنا- على أن يكون صحيحا أو حسنا .

ثالثا : قمنا بإضافة بعض النصوص من القرآن والسنة ، في مواطن يفيد ذكرها ، وقد رأينا أن تكون محدودة جدا .

رابعا : عمدنا إلى ذكر المراجع التي نقلت منها نصوص ، أو اعتمدت في أخذ المعلومات.

تنبيه

تبين لنا من التدقيق في البحث ... أن الإخوة الذين كتبوه ، كانوا متأثرين ، إلى حد كبير ، بكتاب «لحات في فن القيادة» تأليف ج كورتوا ، وقام بنقله إلى العربية الأستاذ هيثم الأيوبي . ويسير هذا التأثر في اسم البحث ، وفي عناوين الفصول ، كما يظهر في عدد من النقاط المطروحة في مواطن متعددة ، وفي بعض الأحيان تكون الفكرة مأخوذة بكاملها ... مع تصرف في المصطلحات وبعض الكلمات...

لذلك رأينا إبراز هذا التنبيه.

* * *

نسأل الله عز وجل أن ينفع بهذا البحث كل من يطلع عليه ، وأن يجزل الثواب لكل من ساهم في كتابته وإخراجه وطبعه.

والله أكبر والعاقبة للمتقين

تتمير

يرى الناظر عن كثب في ساحة العمل الإسلامي الجماعي « ظاهرة » واضحة متكررة في تربية الأفراد ، تؤثر في نشاطهم وفعاليتهم ، وهي أن كثيرا من الأفراد يبدؤون حياتهم في الدعوة بحماسة ونشاط ، ويستمررون على ذلك فترة من الزمن ، ثم لا يلبث هذا النشاط أن يفتر ، ولا تلبث جذوة الحماسة أن تخمد ، ويظهر في حياة هؤلاء الأفراد التذمر من الواقع ، فتراهم يطالبون بالتحسين والتطوير والبرمجة والتخطيط... وتراهم من ناحية أخرى خامدين يعانون عطالة مستحكمة.!!

إنه لداء خطير يستطيع المرء أن يتلمسه في محيطه دون عناء ، وإنها لظاهرة خطيرة تحرم الدعوة خيرة شبابها بعد أن غذتهم بأفكارها ، وتعهدهم فترة من الزمن ، وانتظرتهم ليؤدوا دورهم في العمل ويحملوا نصيبهم من المسؤولية.

وإذا حاولنا تفسير هذه الظاهرة ، فإننا نجد أن تفاعل الشاب مع مبادئ الالتزام والطاعة والدعوة والجماعة ، وما شابه ذلك من الأفكار أمر طبيعي ، وذلك لجدة هذه الأمور عليه وتفاعلها مع طبيعته المندفعة في هذه الفترة من حياته ، فهو يدرس الأفكار والموضوعات المختلفة التي يضعها موجهه بين يديه ، والتي تطرق سمعه لأول مرة ، يدرسها بنهم وشغف واهتمام ، حتى إذا قطع هذه المرحلة ووقف على قدم المساواة مع موجهه ومدربه ، ولم يعد الموجه قادرا على أن يمد هذا الشاب المتحمس مجددا... بدأ الملل والبرود يتسرب إلى نفسه بسبب التكرار الملل الذي لا ينطوي على جديد . أو عندما يبدأ الموجه بإضاعة الوقت

في الأحاديث الجانبية غير المجدية ، وبخاصة إذا كان هذا الشاب لم يتدرب على تنمية الشخصية المستقلة المتوازنة في نفسه ، وإنما درب ليكون مريدا - عند موجهه - يستمع ويوافق ليس غير ، فإذا ما فقد الموجه مكانته في نفوس من يدرهم ، ولم يكن الشاب قادرا على الرقرف وحامه بثبات وصلابة ، شمره هذا الشاب بالضياح وبتفاهة العمل وعدم جديته ، فيتبرم به وبالتراماته أيا كانت ، ويبقى أبدا يطالب وينتقد ويتذمر ، ويعفي نفسه بعد هذا كله من المسؤولية والتبعة. !

ويبلغ الأمر مداه الخطير ، وتكون النتيجة المؤلمة عندما نرى مثل هذا الشاب يعود خطوة خطوة... لينضم إلى المجتمع الجاهلي بكل ما فيه ، وبخاصة إذا لم يترب على الالتزام بالإسلام بوصفه دين الله تعالى الذي لا يقبل من أحد سواه ، سواء نهض بأعباء الدعوة إليه مع جماعة أم لم ينهض ، فإذا فقد صلته بموجهه وثقته بجماعته فقد كل ما يربطه بطريق الاستقامة والعمل للإسلام.

* * *

إن المقدره على استيعاب الناس من جميع المستويات رهن بوجود أصناف متدرجة من العاملين ، فلا يقف الجميع عند حد أدنى من الثقافة والإمكانيات ، ثم لا تجد بعد ذلك من يستطيع أن يتجاوز هذا المدى بكفاءة تؤكد الثقة ، وتحمس للعمل ، وتشعر بجدية المسير ونبل الغاية.

إن من أهم وسائل إعداد مثل هؤلاء «التدريب على بناء الشخصية المستقلة الواعية ، وعلى تحصيل فنون القيادة» مما يسهل طريق استيعاب الأفراد ، على اختلاف مستوياتهم ، بجدارة وفعالية واقتدار.

إن التدريب على القيادة الناجحة ، ومحاوله استجماع عناصر القيادة في النفس ، من الأمور الضرورية في الأعمال الجماعية مهما كبر شأنها أو صغر ، ابتداء بإدارة مناقشه هادته أو بحث موضوعي ثقافي ، إلى قيادة محيم أو رحله إلى آخر ما هنالك من المستويات التي يعمل فيها الفرد ، مهتديا بالأهداف البعيدة التي يعمل لها في ظل جماعته.

إن جماعة بدون قائد لا يمكن أن تؤدي أي عمل ، حتى ولو تمتعت بإمكانيات حسنة ورغبة طيبة في الوصول إلى مثل أعلى . وإن أي جماعة من الرجال بدون قائد جماعة مبعثرة ! وكلما كانت شخصيات الرجال قوية ، كان وجود قائد قادر على كسب احترامهم وتوجيه جهودهم أكثر ضرورة وأدعى لإحراز النجاح ويوجهنا النبي ﷺ إلى أهمية وجود القائد وضرورته فيما يرويه أبو داود عن أبي سعيد الخدري ﷺ قال : قال رسول الله ﷺ : «إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم» . وفي هذا دلالة على وجوب الإمارة والقيادة في أي أمر مهما كان بسيطا ، إذ بدونها يستحيل أن تتوحد القوى والجهود بشكل منتج فعال وإنما وجب اتخاذ الأمير لأنه الطريق الوحيد الذي يجمع الصفوف ويسير بالجميع رغم اختلاف اجتهاداتهم إلى الغاية المرجوة.

إن التدريب والاطلاع على أساليب ومقومات القيادة الناجحة أمر ضروري لكل من يمارس نوعا من الأعمال الجماعية مهما كان شأنها ، فما بالك بمن وضع نصب عينيه أن الله تعالى جعله في أمة وسط بين الأمم ليكون شهيدا على الناس ، وأن من أهدافه الكبرى التي يسعى إليها : القوامة على البشرية بمجموعها واستنقاذها من سيطرة الطواغيت المفسدين الذين ملؤوا الأرض فسادا وجورا . قال الله تعالى: ﴿ وكذلك جعلناكم أمة وسطا لتكونوا شهداء على الناس ﴾ ... (البقرة: ١٤٣)

إن شخصا وضع نصب عينيه هذه المبادئ وهذه الأهداف جدير بأن يتعلم فن القيادة ، وفن صنع الرجال ، وفن الحركة بهم ، وتنفيذ المهمات ، حتى يمكن أن يكون ممن يكرمهم الله بنصره وتأييده ، بعد تحليه بمقومات النصر ومطالبات التأيد.

وإن من المؤسف حقا ، أن يعم الجهل بأبسط قواعد القيادة الناجحة مختلف فئات العاملين في الدعوة ، مما يوقعهم في أخطاء فاحشة ، يكون من نتائجها : مزيد من تبعثر القوى ، وتفلت الشباب من المسؤوليات ، وفتور مزمن مسحكم يكاد يصل بكثير من الناس إلى اليأس والتقنوط.

إن معظم الشباب الذين يتحركون في حقل الدعوة لا يهتمون في إخلاص أو ولاء ، ولكن الجهل بقواعد القيادة الناجحة ، يجعل الشاب يرى قائده ليس أهلا لأن يستودعه سره أو يئته همومه ومشاكله ، وهذا يجعل الثقة والمودة غير متوفرة بين هذا الشاب ومن يقوده ، فيلجأ إلى الشخص الجاهل من زملائه أو إلى أشخاص غير مسؤولين ، وهذا يضاعف المشكلات أو يعقد الأمور.

إن الاهتمام بالتدريب على القيادة وتعليم الناس فنونها وأساليبها ليس من إبداع البحوث والدراسات التربوية الحديثة ، ولكنه اهتمام قديم صاحب تكوين الأمة المسلمة ، عندما كان يتعهد القرآن الكريم في كل مرحلة من مراحل نموها ، وعندما كانت تتعهدا توجيهات النبي ﷺ ، حتى لقد كان الصحابة من أمثال عمر بن الخطاب ؓ يملكون حسا مرهفا في معرفة الرجال وأهليتهم للقيادة ، وما أروع كلام الفاروق وهو يقول : «إني أتخرج أن أستعمل الرجل وأنا أجد أقوى منه» ويقول : «أشكو إلى الله جلد الخائن وعجز الثقة» ويقول : «أريد رجلا إذا كان في القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم ، وإذا كان أميرهم كان كأنه رجل منهم»... [أخبار عمر ، لعلي وناجي الطنطاوي ص ١٢٨ - ١٢٩] ،

وكان عمر رضي الله عنه يعلم الناس قواعد هامة في أصول القيادة ويقول : « أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ، ثم أمرته بالعدل ، أكنت أقضي ما علي؟ قالوا: نعم . قال : لا ، حتى أنظر في عمله أعمل بما أمرته أم لا؟ » [أخبار عمر ، ص ١٢٣] والمطلع على سيرة ابن الخطاب رضي الله عنه ، يجدها مليئة بالحوادث التي تدل على شدة اهتمامه بإعداد القادة ، وتوجيههم وتعهدهم ومحاسبتهم بشدة ، وفق ميزان دقيق ، حتى يكونوا أهلا للأمانة التي انتدبهم لحملها.

وما أجمل ما كتبه سيد قطب رحمه الله تعالى عند تفسير قوله عز وجل : ﴿ وشاورهم في الأمر ﴾ (آل عمران : ١٥٩) عندما قال : «لقد جاء هذا النص عقب وقوع نتائج للشورى تبدو في ظاهرها مريرة ، فقد كان من جرائها ظاهريا وقوع خلل في وحدة الصف المسلم!! اختلفت الآراء؛ فرأت مجموعة أن يبقى المسلمون في المدينة محتمين بها ، حتى إذا هاجمهم العدو قاتلوه على أفواه الأزقة ، وتحمست مجموعة أخرى فرأت الخروج للقاء المشركين ، وكان من جراء هذا الاختلاف ذلك الخلل في وحدة الصف ، إذ عاد عبد الله بن أبي بن سلول بثلاث الجيش والعدو على الأبواب - وهو حدث ضخيم واخلل مخيف - كذلك بدا أن الخطة التي نفذت لم تكن - في ظاهرها - أسلم الخطط من الناحية العسكرية ، إذ أنها كانت مخالفة للسوابق في الدفاع عن المدينة - كما قال عبد الله بن أبي - وقد اتبع المسلمون عكسها في غزوة الأحزاب التالية فبقوا فعلا في المدينة ، وأقاموا الخندق ، ولم يخرجوا للقاء العدو منتفعين بالدرس الذي تلقوه في أحد».

«ولم يكن رسول الله صلى الله عليه وسلم يجهد النتائج الخطيرة التي تنتظر الصف المسلم من جراء الخروج ، فقد كان لديه الإرهاص من رؤياه الصادقة... وقد تأولها قتيلا من أهل بيته وقتلى من صحابته ، وتأول المدينة درعا حصينة ، وكان من

حقه أن يلغي ما استقر عليه الأمر نتيجة للشورى ، ولكنه أمضاها وهو يدرك ما وراءها من الآلام والخسائر والتضحيات ، لأن إقرار المبدأ ، وتعليم الجماعة ، وتربية الأمة ، أكبر من الخسائر الوقتية».

«ولقد كان من حق القيادة النبوية أن تنبذ مبدأ الشورى كله بعد المعركة ، أمام ما أحدثته من انقسام في الصفوف في أخرج الظروف ، وأمام النتائج المريعة التي انتهت إليها المعركة ! ، ولكن الإسلام كان ينشئ أمة ، ويربيها ، ويعدها لقيادة البشرية . وكان الله يعلم أن خير وسيلة لتربية الأمم وإعدادها للقيادة الرشيدة ، أن تربي بالشورى وأن تدرّب على حمل التبعة ، وأن تخطئ - مهسا يكن الخطأ جسيما وذا نتائج مريعة - لتعرف كيف تصحح خطأها ، وكيف تحتل تبعات رأيها وتصرفها . فهي لا تتعلم الصواب إلا إذا زاولت الخطأ . والخسائر الوقتية لا تهم إذا كانت الحصيلة هي إنشاء الأمة المدربة المدركة المقدرة للتبعة . واختصار الأخطاء والعثرات والخسائر في حياة الأمة ليس فيه شيء من الكسب لها ، إذا كانت نتيجته أن تظل هذه الأمة قاصرة كالطفل تحت الوصاية . إنها في هذه الحالة تتقي خسائر مادية وتحقق مكاسب مادية . ولكنها تخسر نفسها ، وتخسر وجودها . وتخسر تربيتها ، وتخسر تربيها على الحياة الواقعية ، كالطفل الذي يمنع من مزاوله المتسي - مثلا - لتوفير العثرات والخطبات أو توفير الحذاء».

«كان الإسلام ينشئ أمة ويربيها ، ويعدها للقيادة الراشدة ، فلم يكن بد أن يحقق لهذه الأمة رشدها ، ويرفع عنها الوصاية في حركات حياتها العملية الواقعية ، كي تدرّب عليها في حياة الرسول ﷺ وبإشرافه».

«ولو كان وجود القيادة الراشدة يمنع الشورى ، ويمنع تدريب الأمة عليها تدريبا عمليا واقعيا في أخطر الشؤون... ويجل للقيادة أن تستقل بالأمر ... لكان

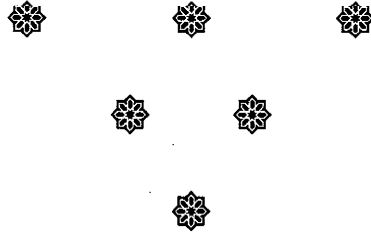
وجود محمد ﷺ ، ومع الوحي من الله سبحانه وتعالى ، كافيا لحرمان الجماعة المسلمة يومها من حق الشورى ، وخاصة على ضوء النتائج المريرة التي صاحبتهما في مثل الملابس الخطيرة لنشأة الأمة المسلمة . ولكن وجود محمد رسول الله ﷺ ، ومع الوحي الإلهي ، ووقوع تلك الأحداث ، ووجود تلك الملابس ، لم يبلغ هذا الحق ، لأن الله - سبحانه - يعلم أنه لا بد من مزاولته في أخطر الشؤون ، ومهما تكن الأخطاء ، ومهما تكن الخسائر ومهما يكن انقسام الصف ، ومهما تكن التضحيات المريرة ، ومهما تكن الأخطار المحيطة ... لأن هذه كلها جزئيات لا تقوم أمام إنشاء الأمة الراشدة ، المدربة بالفعل على الحياة ، المدركة لتبعات الرأي والعمل ، الواعية لنتائج الرأي والعمل ... ومن هنا جاء الأمر الإلهي ، وفي هذا الوقت بالذات : ﴿ فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر ﴾ [في ظلال القرآن : « ٥٠١/١ - ٥٠٢ » ط : دار الشروق]

إن هذه اللفتة الرائعة التي يسجلها الأستاذ سيد قطب رحمه الله حديرة بالتأمل حتى نكون في كل شأن من شؤون حياتنا ، ممن استفادوا من أجوائهم وخبراتهم وتجاربهم ، في سبيل تعميق الشخصية الواعية ، القادرة على التفكير السليم في مشكلات المسلمين العامة ، ومشكلات من يجاورونهم ويتعايشون معهم ، حتى نصل إلى مستوى الشعاع الذي وضعه الله تعالى لنا ﴿ لتكونوا شهداء على الناس ﴾ ، وحتى نصل إلى مسترى من الرعي للمتطلبات القيادة الناجحة في أصغر المواقف وأخطرها. حينئذ نقول بكل ثقة واطمئنان : إن من أهدافنا أن نتبوأ مكان القوامه على العالمين ، وأن نحرر الأرض من ظلم الطواغيت والفسجة والمفسدين ، حتى لا تكون فتنة ويكون الدين لله.

وليس من الصعب على كل من يقوم بأي نشاط اجتماعي ، أن يطلع على كثير من المشكلات والأزمات التي يسببها سوء الإدارة وسوء القيادة على جميع

المستويات... إن هذا يؤكد لنا ضرورة أن يكون في مناهجنا وأساليب تربيتهنا - نحن المسلمين الذين نحمل هذه التبعات الضخمة - ما يدل على اهتمامنا بإعداد القادة ، وما يدل على استشعارنا ضخامة الأهداف ، وما يتطلبه ذلك من رجال على مستوى عال من الوعي والحنكة والحكمة.

ففي سبيل وعي قيادي يجنبنا الأخطاء في تعاملنا مع الناس ، نورد فيما يلي عددا من النقاط الهامة التي نرجو أن ينتفع بها كل من يطلع عليها ، وتشتمل هذه النقاط على أهم واجبات القيادة ووظائفها بشكل عام ، وعلى طرف من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في القائد ، أو التي يجب عليه أن يتدرب على اكتسابها ، والتي تساعد على القيام بواجباته ووظائف عمله ، كما تشتمل على بعض فنون القيادة ، وعلى الخطوط العريضة التي تحكم تصرفاتنا ، عند استعمالنا لمختلف الوسائل القيادية.



أهم واجبات القائد أو الموجه

١- تحديد الهدف

إن أول واجب من واجبات القائد ، مهما كان المستوى الذي يعمل فيه ، هو أن يحدد لجماعته الأهداف ، ويوضح الأعمال المطلوبة . ففي أي عمل جماعي سواء كان حلقة دراسة وبحث ، أو رحلة رياضية ، أو معسكرا تدريبيا ، أو دورة علمية ، لابد من تحديد الهدف وتوضيحه ، ولابد لكل فرد في الجماعة من أن يتعرف على الأعمال المطلوبة منه ، في إطار الأهداف المحددة . وفي ضوء الإمكانيات المتوفرة والوقت المخصص ، إذ أن كثيرا من الناس ينجح بهم التصور والخيال ، حتى يظنوا أنهم قادرون على اكتساب أشياء كثيرة ، وتحقيق إنجازات كبيرة في عملهم الذي يشاركون فيه . وما أكثر ما يتعرضون لشعور مرير من خيبة الأمل ، حين يرون أنهم لم يحققوا شيئا مما تصوروه أو ظنوه ، أو تخيلوه ، وحين يرون أن العمل الذي يشاركون فيه لم يهتم أصلا إلا بجزء قليل مما تصوروه أو ظنوه ، وما أكثر ما ينقلب هذا الشعور المرير - بخيبة الأمل - إلى نقسة عارمة لا تعرف التعقل والاعتزان ، أو إلى لا مبالاة حاحلة يصعب معها إقناع صاحبها بأي نوع من المشاركة في عمل جماعي مهما كان ضئيلا .

إنه خطأ القائد أو المدرب الذي لم يحدد الهدف من أول لحظة ، ولم يحدد الأعمال المطلوبة في ضوء الإمكانيات المتوفرة ، ولم يحدد مجالات الاهتمام التي ينبغي على الأفراد أن يتبها إليها وترك المجال مفتوحا للخيالات التي لا تستند إلى الواقع ، وتنتأى بالأفراد عن التفكير المتزن السليم . أما حين يتضح

الهدف وتحدد مجالات الاهتمام ، فلن تضيع الجهود ولن تتشعب الاهتمامات .
وسيجتمع جميع الأفراد على ما حدده القائد من البداية دون شذوذ أو انحراف.

٢- إشاعة روح الأخوة

ومن واجبات القائد الأساسية «العمل على تهيئة مناخ اجتماعي ، يسوده روح التعاون والمحبة والأخوة ، والبعد عن الرسميات والشكليات» ، ولن يستطيع القائد أن ينجح في أي مهمة ، مهما كان شأنها ، ما لم يصل جماعته إلى حد أدنى من الشعور بالثقة المتبادلة والمحبة والأخوة ، ولن يضمن مشاركة أي عنصر بشكل فعال ما لم تتوفر هذه الثقة والأخوة.

وهنا تكمن براعة القائد في مساعدة أعضاء جماعته على تحقيق الألفة والثقة والتعاون ، بما يوفره أو يراه من الوسائل المناسبة ، ومن أهم ما ينبغي أن يقوم به القائد : توضيح مسهب لأهمية الشعور بالأخوة أو المحبة ، وبيان ما نالت هذه الناحية من العناية في توجيهات القرآن الكريم وأحاديث النبي ﷺ .

وقد يكون من الطرق العملية الناجحة في اختصار طريق الاندماج بين عناصر المجموعة الواحدة : المشاركة في أعمال جماعية ممتعة ، كالرحلات والطعام المشترك ، والأداء الجماعي للأناشيد الحماسية أو إنشاد الشعر ، إلى غير ذلك من الوسائل التي يستخدمها القائد حسب تقديره ومعرفته بأعضاء الجماعة.

وما يجب على الموجه أن ينتبه إليه في هذا المجال : سلك كل فرد من الأفراد في الجماعة ، ومعرفة ما يتحسس له وينزعج منه ؛ ليوجه حديثه ومواقفه بعد ذلك لمعالجة الظواهر التي تسبب تضاييق بعض الأفراد أو تنير أعصابهم.

وعلى الموجه أن يلم بالصورة النفسية لكل فرد من أفراد جماعته ، وما ينطوي عليه من مواهب وتطلعات ؛ ليعمل على تنميتها أو تليتها ، فيضمن

بذلك المشاركة الفعالة لكل فرد . لأن شعور الفرد بأن الجو الجماعي ، الذي يشترك فيه ، لا يلتفت إلى تطلعاته ومشاركته ، ينقلب إلى شعور بخيبة أمل يفقده إيمانه بجدوى العمل ، وييدي الفرد بعدها رغبة واضحة في البعد عن إيموانه وزملائه ، وهذا يعقد الأمور وخاصة إذا تصرف الموجه نحو هذا الفرد بشكل يوحي إليه أنه يشك في ولائه وإخلاصه ، فتستعصي المشكلة على الحل . ولن يخرج الموجه من هذا المأزق إلا إذا استطاع أن يحدد تصرفاته ، في ضوء الصورة الواضحة لنفسية الفرد الذي يتعامل معه ، وما يستشعره هذا الفرد من الحاجات ، وما يخلج في صدره من التوترات والمشاعر . وسيرتقي الفرد إلى مستوى عجيب من الفعالية والنشاط ، عندما يدرك أن موجهه وقائده يفهمه تماما ، ويعالجه معالجة الحكيم والمربي والمدرب الناجح.

٣- رفع الروح المعنوية وبث الحماسة

ومن أهم واجبات القائد: رفع الروح المعنوية وبث الحماسة للعمل في صفوف أفراد الجماعة . وتعرف الروح المعنوية بأنها: تلك الحالة «النفسية - العقلية» التي تتميز بتصميم عمق قاطع على تحقيق أهداف الجماعة وأغراضها ، وتتصف تلك الحالة النفسية بالجهد الحماسي والعزم والتعاون.

ويعتبر القائد في هذا المجال القدوة والأسوة ، بحيث ينقل الحماسة والاندفاع إلى أفراد الجماعة ، عندما يكون مثالا للاندفاع والتفاني لتحقيق الأهداف ، ويعتز بمبادئه وطريقته في الحياة ، ولا ينجل من مُثله العليا التي يسعى إلى تحقيقها ، فإن من ينجل من مُثله ومبادئه لا يستحق أن يكون قائدا ومربيا للرجال.

ويخبرنا التاريخ أن وراء كل انتصار عظيم لهذه الأمة ، ووراء كل وحدة

واجتماع لكلمتها ، رجالا بثوا الحماسة في صفوف الناس من حولهم ، وكانوا مثلا وقدوة للاندفاع والتحمس ، وكانوا في اهتمامهم بتحقيق أهدافهم ذاهلين عن أنفسهم وأهليهم ، فلا يهنأ لهم بال ، ولا يطيب لهم عيش ، في غمرة انشغالهم بما نذروا أنفسهم له من الأهداف والغايات . فهذا أبو بكر رضي الله عنه لما ولي الخلافة وارتدت العرب تحسس مسؤوليته عن الإسلام والمسلمين ، فلما استبان له طريق معالجة المشكلات ، التي برزت بعد وفاة النبي صلى الله عليه وسلم ، ثبت عليها ، وما زال يحاور من حوله إلى أن أقنعهم بصواب ما رآه . قال القاضي أبو بكر بن العربي في «العواصم من القواصم» : فتدارك الله الإسلام والأنام ... بأبي بكر الصديق رضي الله عنه ... وقال أبو بكر لأسامة : انفذ لأمر رسول الله صلى الله عليه وسلم ، فقال عمر : كيف ترسل هذا الجيش والعرب قد اضطربت عليك ؟ ! . فقال : لو لعبت الكلاب بخلاخيل نساء المدينة ، ما رددت جيشا أنفذه رسول الله صلى الله عليه وسلم .

وقال له عمر وغيره : إذا منعك العرب الزكاة فاصبر عليهم . فقال : والله لو منعوني عقالا كانوا يؤدونه إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم لقاتلتهم عليه . والله لأقاتلن من فرق بين الزكاة والصلاة» . قال عمر : «فما هو إلا أن رأيت أن الله قد شرح صدر أبي بكر للقتال ، فعرفت أنه الحق» .

وما لبثت هذه الشعلة المتوقدة من الحماسة والاندفاع أن سرت إلى نفوس الصحابة ، فقاتلوا المرتدين ، واستطاع أبو بكر رضي الله عنه أن يحفظ بذلك الدين ، وأن يورثه للأجيال كاملا غير منقرص ، حتى قال أبر هريرة رضي الله عنه : « والله الذي لا إله إلا هو لولا أن أبا بكر استخلف ما عبد الله » جزء من أثر ذكره ابن كثير في «البداية والنهاية» (٩٠٩/٦) ونسبه إلى البيهقي .

وكذلك عندما هاجم الصليبيون الشام ، واستولوا على القدس ومعظم ممالك الشام ومصر . انبرى السلطان صلاح الدين الأيوبي رضي الله عنه للقضاء على

الغزاة وتحرير القدس ، وكان اهتمامه وقلقه على ما نذر نفسه له قد بلغ شأوا عظيما ، حتى وصفه أحد أصحابه بالوالدة الثكلى التي فقدت وحيدها . وقد أخبر أحد أطبائه أنه لم يتناول الطعام ثلاثة أيام لفرط اهتمامه واستطاع السلطان صلاح الدين الأيوبي ﷺ بهذا الهم الشاغل ، والنفس القلقة ، والقلب المتزعج ، أن يكمل مهمته ويكتسب الفتح المبين في معركة حطين ، وما كان اجتماع الجيوش عنده ، والتفاف الأمراء حوله ، إلا صدق لقلبه الخفاق ، وإيمانه الفياض وصدوره الجيش ، وروحه الملتهبة.

٤- المعرفة بالرجال واستطلاع الرأي العام

عندما يدرك القائد واجبه في تطوير جماعته ، وواجبه في مساعدة كل فرد من أفرادها على النمو السليم ، حتى يصل الجميع إلى مستوى من الإمكانيات والكفاءات والاستعدادات ، يستطيع معه أن يوجه الجماعة لتنفيذ المهمات وتكليفها بالمسؤوليات ، وعندما يدرك القائد ذلك فإن من أول واجباته أن يتعرف إلى رجاله بدقة وعمق ، لأن الناس لا يندفعون إلى العمل إلا إذا عرفوا قائدهم ، ووثقوا بأنهم معروفون من قبله ، وعرفوا كذلك أن القائد يتفهم أوضاعهم وحاجاتهم ، وأنه يستشعر أزماتهم ومشكلاتهم ، وأنه يعرف أذواقهم وطبائعهم. وليس هناك أمر يثبط الهمم ، ويدعو إلى عدم الفعالية ، مثل شعور الأفراد بأن قائدهم يعيش في برج عاجي ، ولا يعلم شيئا عن طبيعة الظروف التي تواجههم في ميدان العمل.

وعندما يتعرف القائد إلى أفراداه بدقة ، فإنه يستطيع أن يسند المهمات والمسؤوليات إلى من يقدر نجاحهم في ذلك ، ويراقب عن كثب أولئك الذين

يقدر حاجتهم للتوجيه المستمر ، ويترك المجالات لأولئك الذين يقدر توفر البدهة في سلوكهم وتصرفاتهم.

وعندما يتعرف القائد إلى أفراد فإنه يقدر كلا منهم بقدره ، ولا يزنهم بمقياس واحد ، فقيمة كل امرئ ما يحسن ، وكم من فرد وصفه أحد القادة أنه سيء لا يصلح لشيء ، ووصفه آخر بأنه جيد ونشيط؟! فلعل الثاني قد أحسن فهمه ولم يستطع الأول قيادته والتعامل معه!

وكثيرا ما يسبب جهل القائد بما يدور في أذهان جماعته ، وبما تعاني من مشكلات ، بعدا عن الواقعية في الأوامر والتوجيهات الصادرة ، وكثيرا ما تكون الأزمات والمشكلات على شكل تيار خفي يسري في الجماعة ، ولا يعلم القائد عنها شيئا ، حتى إذا ظهرت هذه الأزمات والمشكلات يوما ... كانت عنيفة وصاحبها انفعالات عصبية لا يستطيع أن يتصرف القائد حيالها بشيء ، ويحسب أن خلف الأمر جهات خفية وأصابع غريبة ، ولا يدري أن التيار الخفي قد ينقلب يوما إلى عاصفة هوجاء ، وأن الجهات الغريبة - على فرض وجودها - لا تستطيع أن تحرف الأفراد وتناى بهم عن خط سير الجماعة ، إلا بقدر ما يحمل هؤلاء الأفراد من مقدمات وأزمات استغللتها الأيدي الغريبة وفجرت كوامنها ، بينما اطمأن القائد إلى ما كان عليه هؤلاء الأفراد من الهدوء السطحي والانقياد المستمر. !!

ويستطيع القائد أن يتعرف إلى أحوال هؤلاء الأفراد وأزماتهم بطرق مختلفة: مثل الاستفتاءات، التي يجب، أن يجيب، فيها الأفراد عن أسئلة معينة ، ومثل طلب التقارير المكتوبة من بعض الأفراد عن انطباعاتهم عن العمل ونجاحه ، ونقاط ضعفه وقصوره الخ.

فمعرفة القائد بأوضاع من يقودهم ، يساعده على توجيه التعليمات المناسبة ، واختيار الحلول الناجعة لحل مشكلاتهم ، قبل استفحال أمرها وتعاضم خطرهما .

٥- التدريب على التكيف

ومن واجبات القائد ، حتى يحتفظ بجماعته نامية متحركة ، أن يدرّب الأفراد على النمو السريع والمستمر ، بما يتلاءم مع أهداف الجماعة وحاجاتها في التّربية والإعداد ، وأن يدرك كذلك الاحتياجات القيادية لمجموعته في كل مرحلة من مراحل نموها ، فلا يعمل على إبقائها في مرحلة الطفولة تعتمد عليه اعتمادا كليا ، بل يساعدها لتصل إلى مرحلة النضج والاستقلال وتحمل المسؤوليات.

أ - وأول ما يجب على القائد أن ينتبه إليه ، في تعامله مع إخوانه: أن يوضح لهم الدور الحقيقي لمفهوم القيادة ، ولركزه هو فيهم ، وأنه يقوم على التنسيق والتوجيه ، وحسن الرعاية والإرشاد ، وأن وجوده لا يعفيهم من العمل ، لأن العمل مسؤولية الجميع بدون استثناء ، فلا يرتبط الأفراد بقائدهم شخصا ، بحيث يفقدون حماسهم للعمل ، ويتركون القيام بالتكليف وما اتفق على إنجازه بمجرد غياب القائد ، بل يجب أن يكون ارتباط الأفراد بقائدهم ، ارتباطا بالدور الذي يمثله وبالمهمة التي يقوم بها ، فإذا غاب مرة في ظرف من الظروف وناب عنه غيره ، لم تخمد حماسة العمل ، بل تصرف الجميع في ظل الظروف الجديدة دون أي ممانعة نفسية من الأفراد.

ب - ويجب ألا يعتاد الأفراد الطرق والوسائل المستعملة ، وكأنها حتم لا يمكن الانفكاك عنه ، فإن هذا يعتبر ظاهرة من الجمود يجب التغلب عليها ، لأن

الحياة التي تتحرك من حولنا بسرعة ، لا تنتظر الكسالى الذين لا يستطيعون أن يتوافقوا في حركاتهم ووسائلهم مع معطيات كل تغير جديد.

ومن الضروري ألا يشعر الأفراد بالخرج إذا تغيرت الوسائل ، ويجب ألا يسمحوا لمقاومتهم الفطرية لكل جديد أن تستبد بهم ، فإن من أدرك الطبيعة النامية والحركية للتجمعات البشرية ، يجب عليه أن يعتاد التكيف مع الظروف المختلفة ، تماما كما يفعل الكائن العضوي الحي تحت وطأة ظروف الحياة ، وبالتكيف تكون الجماعة أقدر على معالجة المشكلات ، بقدر ما تكون حساسة لكل ما يعوقها عن إحداث التغييرات المطلوبة أو اللازمة في سلوكها ، وإن من أعظم مهام القيادة أن تساعد سائر الأفراد في الجماعة على تنمية هذه الحساسية.

ج- وإن من الضروري جدا أن يضع القائد الأفراد في جو الجماعة ككل ، بحيث يحس كل فرد بالجماعة كلها من حوله ، فيتحرك بشكل متناسق مع حركة المجموع ، فلا يشذ ولا يرتبك ، وعندها يعتاد كل فرد على التعاون مع نماذج متعددة من الناس ، ونفسيات وعقليات مختلفة ، ما داموا يسرون على طريق واحد ، وتجمعهم مهمة واحدة . فلا يضيق صدر المرء منهم بالفروق والاختلاف في الطباع والنفسيات والاهتمامات ، بل يعتبر ذلك مادة للفائدة وتلاقح الأفكار ، وفرصة لمزيد من الإمكانيات في الحركة والعمل.

وقد يكون من المفيد ، حتى يدرك الأخ طرفا من هذا المعنى أن ينظر فيما كتبه القاضي أبو بكر بن العربي في كتابه القيم «العواصم من القواصم» عندما تحدث عن أبي ذر الغفاري رضي الله عنه فقال:

« وأما نفيه - أي عثمان رضي الله عنه - أبا ذر إلى الربذة فلم يفعل ، كان أبو ذر زاهدا وكان يقرع عمال عثمان ، ويتلو عليهم : ﴿ والذين يكنزون الذهب

والفضة ولا ينفقونها في سبيل الله فبشرهم بعذاب أليم ﴿ (التوبة : ٣٤)

ويراهم يتسعون في المراكب والملابس حين وجدوا ، فينكر ذلك عليهم ، ويريد تفريق جميع ذلك من بين أيديهم ، وهو غير لازم. قال ابن عمر وغيره من الصحابة : إن ما أدت زكاته فليس بكنز . فوقع بين أبي ذر ومعاوية كلام بالشام ، فخرج إلى المدينة ، فاجتمع إليه الناس ، فجعل يسلك تلك الطرق ، فقال له عثمان : «لو اعتزلت» . معناه : إنك على مذهب لا يصلح لمخالطة الناس ، فإن للحلطة شروطا وللعزلة مثلها ، ومن كان على طريقة أبي ذر فحاله يقتضي أن يفرد بنفسه ، أو يخالط ويسلم لكل أحد حاله مما لبس بحرام في الشريعة . فخرج إلى الربذة زاهدا فاضلا ، وترك جلة فضلاء ، كل على خير وبركة وفضل».

إن مما يمكن أن نستفيدة من كلام القاضي أبي بكر بن العربي : أن المفاهيم الشخصية والمقدرات الذاتية للفرد ، في الأخذ بالعزائم ، يجب ألا تؤثر على تعاونه مع أفراد لا يماثلونه «عمليا» في مستوى الفهم والمقدرات والإمكانات. فيحتفظ لنفسه بالمستوى الذي يرتضيه لنفسه ، ثم يسلم للآخرين مواقفهم وأعمالهم ما داموا يتجهون إلى هدف واحد وغاية واحدة... إن من واجب الفرد أن يحرص على مستوى من التكيف والتلاؤم مع جميع الظروف والأحوال - مما ليس بحرام في الشريعة - والاستفادة من الصفات الإيجابية حتى يستطيع الحصول على مجموعة منسجمة متوافقة ، لا يحملها التفاوت في الإمكانيات والمقدرات على نبذ التعاون ، أو التهاون بالتزامات العمل.

د - وإن مما يجب على القائد أن يدرب عليه أفراد مجموعته: التكيف مع البيئات المختلفة ، بحيث لا يعجزهم الاهتداء إلى الوسيلة المناسبة للعمل ومخاطبة الناس ، على قدر عقولهم ، فلا يؤثر مثل هذا الاختلاف في البيئة وطبائع الناس

على مرونة الفرد وإيجابيته في العمل والحركة.

هـ - ومن الضروري أن يدرك الموجه أن من أهم أسباب الجمود وعدم التكيف: ضيق الأفق ، والضعف الفكري الذي يحجز الفرد عن رؤية الحق في غير ما قرأه أو سمعه ، وانعدام المقدرة على كشف نقاط الالتقاء...

أما عندما يكون الفرد ممتلكا لمنهج سليم في المحاكمة والتفكير ، ويتعاهد بعد ذلك نفسه بالثقافة المستمرة والاطلاع الغزير ، على نواحي متعددة في مجالات العلم والثقافة ، فإنه يمتلك الحد الأدنى من المنطلقات والمعلومات التي يحكم بها على المواقف والتصرفات والأفكار ، بعيدا عن الرفض لكل جديد... وعندما يتعاهد الفرد مقدراته على كشف نقاط الالتقاء ، فإنه يملك سلاحا قويا للتأثير في الناس ، لأنه يعلم كيف يتعامل معهم وفق تلك المقدمات والمبادئ المتفق عليها ، ويتخذ منها أساسا للفاهم والوصول إلى الحق ، بعيدا عن التنكر لما في مفاهيم الناس من حق. لأن مثل هذا الأسلوب يهدم كل جسر يمكن أن يعبر عليه إلى قلوب الناس وعقولهم وعواطفهم.

٦- التدريب على حل المشكلات

عندما يدرك القائد الطبيعة النامية المتحركة للجماعة ، ويفهم واجبه في الوصول بهذه الجماعة إلى مرحلة النضج ، والقدرة على تحمل التبعة والمسؤولية ، عليه أن يدرب جماعته على حل المشكلات ، واتخاذ القرارات بشكل موضوعي ومتزن ، بعيدا عن الارتجال والعفوية . وثبتت هنا خطوطا عريضة يستطيع المدرب أو الموجه في ضوئها وعلى هديها ، أن يدرب أفراد جماعته على حل المشكلات واتخاذ القرارات ، ونترك التفصيلات ليتصرف القائد بها حسب فهمه

وثقافته ، وحسب تقديره لحاجات الأفراد ومستوياتهم:

أ - إن أول ما يجب أن يتفهمه الأفراد والمدرّب على حد سواء هو: إنه لا وجود في مجال العلاقات الإنسانية لأجوبة سحرية حاسمة تحل المشكلات ، وإنما هناك طرق تلتخص في عمليات متسلسلة ، يصل بعدها الفرد إلى الموقف المعبر عن خروجه من مشكلته . وعلى المدرّب أيضا أن يكون واعيا لهذا الأمر ، لأن الأجوبة السريعة الحاسمة تزرع الكسل الفكري لدى الأفراد ، وتفقدهم الشخصية الناضجة المستقلة.

ب - ويعتبر من الخطأ الفادح أن نسمح للأفراد بالدخول في القضايا التفصيلية ، قبل إدراك الصورة الإجمالية والإطار العام للموضوع ، فقد يكون ما تحسبه مشكلة إنما هو عرض من الأعراض الناشئة عن المشكلة الفعلية ، وقد يكون تحديد المشكلة بشكل واضح - ويفضل أن يكون ذلك بشكل مكتوب - خروجاً من المشكلة كلها ، خصوصا إذا كانت من قبيل سوء التفاهم أو كانت من قبيل الاختلاف على الألفاظ والأسماء.

ج- وبعد تحديد المشكلة بشكل واضح بحثت عن المعلومات التي نفيد في حلها ، وعن مصادر هذه المعلومات ، ويجب أن نتبع في هذا منهج علمي دقيق ، وخاصة في ميدان النقل والرواية عن الأشخاص ، ويجب أن نتأكد من المعلومات ، وألا نقبلها حقائق ومسلمات قبل أن نسبر غورها بدقة.

د - ويمكن الوصول إلى حل المشكلة بصورة تدريجية ، إذا حاولنا وضع الملامح العامة للعمل ، في ضوء الحقائق المتوفرة والمسلمات الأولية ، وبذلك يجري استبعاد الحلول والمقترحات التي تتنافى مع الصورة العامة والملامح الرئيسية للمشكلة ، وهكذا بعد أن تطبق مجالات البحث والنظر تدريجيا ، نصل إلى الحل

بشكل منطقي مرتب المقدمات والنتائج.

وهنا تكمن عبقرية المدرب في تدريب الأفراد على حل المشكلات. إذ قد يعسر على صاحب المشكلة أن يلم بالمقدمات والأوليات التي تحدد الملامح العامة للحل ، وخاصة إذا كان يعاني من أزمات نفسية وشعورية تحجب عنه الرؤية الواضحة المتزنة ، فيتقدم المدرب ويذكر المقدمات والأوليات واللامح العامة للحل المقبول ، ثم يترك لصاحب المشكلة أن يستنتج الحل ويتخذ لنفسه الموقف الذي يراه ، وبهذه الطريقة يجد صاحب المشكلة نفسه وقد حل المشكلة بيده بعيداً عن الإلزام الأدبي أو الفرض الجاف ، ومن ثم يكتسب الفرد الجرأة والفطنة لينظر إلى أي مشكلة يتعرض لها في المستقبل نظرة هادئة مستقلة ويصل إلى حلها دون تواكل.

قواعد وشروط أخرى لحل المشكلات

وعندما يتصدى القائد لحل المشكلات أو لتدريب الأفراد على هذه المهمة ، فمن الضروري أن يستحضر قواعد هامة في العمل نشير هنا إلى أهمها :

١ - اتفق علماء الأمة على أن «درء المفاسد مقدم على جلب المصالح» وأنه لا يمكن أن نسعى لتحقيق مصلحة ما ، ولو كانت بالغة الأهمية ، إذا كانت تفوت مصلحة أخرى ، في مرتبتها من الأهمية أو أعلى منها ، وأن من الحكمة أن نعرف أهون الشرين في مجالات المشكلات التي نبحنها ، فقد يكون ما يستشعره أحد الأفراد من الأزمات والمشكلات ، لا يعدو أن يكون مجرد حساسية وضيق نظر ، لعدم معرفته بالواقع والإمكانات المتوفرة والظروف السائدة ، والتي تجعل اختيار حل من الحلول - ولو كان فيه بعض النقص أو

الخطأ- أمرا لا مفر منه ، وبخاصة إذا كان فيه تجنب لبعض الأمور التي قد تكون أكثر نقصا وخطأ وشرا .

٢- وقد يكون من أهم ما يذكره المدرب ، في مجال المشكلات والأزمات النفسية التي يواجهها الأفراد نتجة ما قد يجذونه من الأخطاء والانحرافات - خاصة في الأمور الاجتهادية - أن يذكر أن من أهم متطلبات العمل الجماعي ، وأهم متطلبات الطاعة والانضباط الإسلامي ، أن ينسى الفرد رأيه الشخصي تماما عندما ينطلق للعمل مؤتمرا برأي قائده ومدربه . وإن إصرار الفرد على رأيه في مسألة اجتهادية - ولو كان محقا - ية.ه.ع:صرا مهما من:ع:اصر تكوينه كفرد في العمل الإسلامي الجماعي ، ويدعم الواقع المتفرق المؤلم الذي تعيشه جموع كبيرة من المؤمنين ، الذين آثروا العزلة والخلود إلى الدعة ، لأنهم لم يستطيعوا أن ينسوا آراءهم الشخصية في المواقف التي يرون أنفسهم فيها على حق!

إن دور الفرد ، فيما يراه بجانب للحق والصواب في المسائل الاجتهادية ، يكمن في الصدع بالحق كما يراه ، والنهي عن المنكر الذي تلمسه وعائنه ، كل ذلك بآدابه ودليله ، ثم يلتزم بعد ذلك برأي قائده ومدربه ، ولو كان فيه الخطأ والنقص ، ما دام بعيدا عن الأمر بالمعصية.

أخرج الإمام أحمد عن القاسم بن عوف عن رجل قال : «كنا قد جعلنا لأبي ذر رضي الله عنه شيئا نريد أن نعطيه إياه فأتينا الربذة ، فسألنا عنه فلم نجده ، قيل: استأذن في الحج . فأذن له . فأتيناه بالبلدة ، وهي : منى ، فبينما نحن عنده إذ قيل إن عثمان رضي الله عنه صلى أربعاً ، فاشتد عليه ذلك وقال قولاً شديداً ، وقال : صليت مع رسول الله صلى الله عليه وسلم فصلى ركعتين ، وصليت مع أبي بكر وعمر رضي الله عنهما . ثم قام أبو ذر رضي الله عنه فصلى أربعاً . فقيل له : عبت على أمير المؤمنين شيئا ثم تصنعه ؟ قال: الخلاف أشد ، إن رسول الله صلى الله عليه وسلم خطبنا فقال : إنه كائن

بعدي سلطان فلا تذلوه ، فمن أراد أن يذله فقد خلع ربة الإسلام من عنقه ،
وليس بمقبول منه توبة حتى يسد ثلثته التي تلم ، وليس بفاعل ، ثم يعود فيكون
ممن يعزه . أمرنا رسول الله ﷺ ألا يغلبونا على ثلاث : «أن نأمر بالمعروف
وننهي عن المنكر ، ونعلم الناس السنن» (الفتح الرباني «٤٥/٢٣ - ٤٦» . قال
الهيثمي : فيه راو لم يسم ، وبقية رجاله ثقات).

وأخرج عبد الرزاق عن قتادة ﷺ أن رسول الله ﷺ وأبا بكر وعمر
وعثمان ﷺ كانوا يصلون بمكة ومنى ركعتين ، ثم إن عثمان ﷺ صلاها أربعاً ،
فبلغ ذلك ابن مسعود فاسترجع ، ثم قام فصلى أربعاً ، فقيل له : استرجعت ثم
صليت أربعاً ؟ قال : «الخلافة شر» ورواه أبو داود ، وعند البيهقي : «إني
لأكره الخلافة».

٣- وإن أهم ما يجب أن يصاحب القائد ، في تصديه لحل مشكلات
الأفراد ، وتصحيح أخطائهم وانحرافاتهم : التلطف والرفق والمدارة . فقد قال
النبي ﷺ : « يا عائشة ، إن الله رفيق يحب الرفق ، ويعطي على الرفق ما لا
يعطي على العنف ، وما لا يعطي على ما سواه» (رواه مسلم) وليس في هذه
المدارة شيء أو أثر من المداينة أو الرياء. وقد نقل الحافظ ابن حجر في «فتح
الباري» (٤٥٤/١٠) طبع دار الفكر ، عن الإمام القرطبي والقاضي عياض
تعريفهما لكل من «المدارة» و«المداينة» ، فقال : «والفرق بين المدارة
والمداينة ، أن المدارة : بذل الدنيا لصالح الدين أو الدين ، أو هما معا ، وهي
مباحة ، وربما استحبت . والمداينة : ترك الدين لصالح الدنيا» . وفي كتاب
«سر الروح» لخص الحافظ البقاعي كلاماً نفيساً ذكره الإمام ابن القيم في كتابه
«الروح» في التفريق بين «المدارة» وبين «المداينة» يقول البقاعي : «والفرق بين
المدارة والمداينة أن المدارة : التلطف بالإنسان لتستخرج منه الحق أو لرده

عن الباطل . والمداهنة : التلطف به لتقره على باطله وتتركه على هواه . فالمداراة لأهل الإيمان ، والمداهنة لأهل النفاق . مثال ذلك : رجل به قرحة فجاءه الطبيب الرفيق فتعرف حالها ثم أخذ في تليينها ، حتى إذا انتفخت بطها برفق وسهولة ، فأخرج ما فيها ، ثم وضع عليها من الدواء ما يمنع الفساد ويقطع المادة ، ثم تابع عليها المراهم المنبثة للحم ، ثم ذر عليها ما ينشف الرطوبة ثم شد عليها الرباط.... ، فهذا المداري . وأما المداهن فقال لصاحبها : لا بأس عليك منها ، وهذه لا شيء ، فاسترها عن العيون بخرقة ، وألّه عنها ، وهذا لما رأى من جزعه من بطها ، فلم تنزل مادتها تقوى وتستحکم حتى زادت موادها وعظم فسادها!!».

٧- التدريب الذاتي

ومن أهم واجبات القائد والمدرّب أن يتدرّج في تربية الأفراد ، حتى يصل بهم إلى مستوى رفيع من الاعتماد على النفس ، والشعور بالمسؤولية والنهوض بأعبائها وتبعاتها ، وينبغي للمدرّب أو الموجه أن لا يجعل الأفراد في مرتبة التبعية المطلقة أو التلميذ المستمر ، بل لا بد من وضع خطة ليتأكد المدرّب من أن الأفراد قد أصبحوا على مستوى مقبول من الوعي القيادي والإداري ، بحيث يحسنون التصرف عند تكليفهم ببعض المهمات أو المسؤوليات ، ونذكر هنا طرفاً من الطرائق النافعة في هذا المجال:

١- يستطيع المدرّب أن يطور إمكانيات الأفراد في التدريب الذاتي تدريجياً ، ونشير هنا إلى أننا ذكرنا طرفاً من أساليب ذلك عند الحديث عن «دور المدرّب في التدريب على حل المشكلات وعلى التكيف» . ونذكر هنا أن المدرّب يستطيع أن يحمل الأفراد على الوصول إلى مستوى مقبول من التفاعل

والاندماج ، والتفكير الجدي في المشكلات والمواقف الطارئة ، إذا اعتمد أسلوب الشورى ، وابتعد عن التقرير الجاف في كل أمر يبحثه معهم.

فمن المعلوم أن الشورى تطور الإمكانيات الشخصية للأفراد ، وتحملهم على أن يفكروا في الأمور من وجهة نظر القيادة ، وأن يتحملوا في الوقت نفسه مسؤولية خطئهم وعثراتهم في هذا السبيل ، حتى يصلوا إلى تفكير ووعي قيادي سليم ، يمكنهم من تحمل المسؤوليات بجدارة واستحقاق.

وتكمن براعة المدرب في هذا السبيل ، في إعداد المواقف التعليمية التي تكون موضوعا للشورى أو ميزانها ومرتبطة بها ، بشكل ينمي في الأفراد الاستقلال والمحكمة المتزنة ، مهما كانت النواحي التي تبحث عادية وهينة.

٢- ويمكن للمدرب في بعض الأحيان أن يمثل شخصية صاحب المشكلة ، أو المستفسر عن بعض الأمور الغامضة ، ويسأل بالحاح ، حتى يستخرج من الفرد كل ما يملكه من بضاعة في هذا السبيل ، وعندها يقف الفرد على إمكاناته الحقيقية في الإقناع ، ويتعرف على مدى إدراك الناس لكلامه ، أو مدى فهمه وإدراكه للناس في كلامهم وتصرفاتهم ، ثم يسلط المدرب الأضواء على أهم النقاط التي ظهرت أثناء النقاش ، أو أثناء التصدي لحل المشكلات ، حتى يتمكن الفرد من تطوير إمكاناته في ضوء هذه النقاط المكتشفة ، ولا يركن إلى النقاط الغامضة والضبابية ، بل يحرص على الوصول إلى مستوى من الوضوح ، يمكنه من الربط بين المشكلات المعروفة وما يملكه من حقائق وأفكار.

٣- وبصورة عامة وأساسية لا بد للمدرب - ليكون أهلا للقيادة والتدريب - من اعتماد أو إعداد برنامج للتحليل الذاتي ، ليضع بعض الشروح حول تصميم خطوات العمل ، وكيف يتأثر الأفراد بالوسائل والطرق المستخدمة

في التنفيذ ، ومدى تفاعلهم معها ، ثم يترك للأفراد أن يلاحظوا ما لاحظوه ، بعد إبداء الملاحظات وتسجيل النتائج.

وعندما يعتاد الأفراد على متابعة كل ما أنجزوه بهذا الأسلوب ، يتشكل لديهم تذوق وفهم جيد لكل أسلوب من الأساليب ، وينمو حسهم كمشاعر الناس من حولهم ، ومدى تأثيرها في نجاح العمل . ومن ثم يحاول كل فرد أن يطور من حلوله وعمله لينسجم مع ما اكتشفه من فهم للعمل والأشخاص.

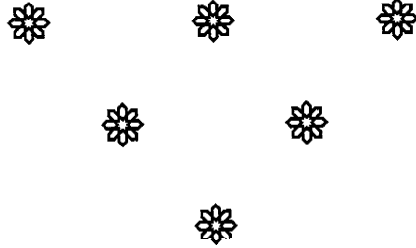
إن التدريب الذاتي يعني أن يحرص المدرب على ربط جميع الأفراد بشكل وثيق بمكان تربوية وحركية وفكرية ، ليلاحظوها ويلاحظوا أثرها في كل عمل يقومون به ، مهما كان صغيرا ومهما كان بعيدا عن اهتمامات الناس . فإذا اعتاد الأفراد ذلك تفتقت في قلوبهم وعقولهم معان لم تكن لتخطر على بالهم من قبل ، واكتسبوا خبرة هائلة في علاقة الأفكار بالحياة الواقعية ، وأدركوا بالتالي نواحي النقص التي تبينوا أهميتها.

إن التدريب الذاتي هو الذي يمد الجماعة بمعين لا ينضب ، ويزودها بكل ما يستجد من مطالبها في أطرارها الحركية التنمائية ، ويضع جميع الأفراد تجاه مسؤولياتهم في حل أي مشكلة تعترضهم ، فلا يقفون أمامها متفرجين ، أو شاكين متبرمين ، أو مطالبين ، مما يرهق القيادة بمشكلات مستجدة تعجز عن حلها ، الأمر الذي يزيد في الشعور بالسخط والتذمر.

إن التدريب الذاتي هو الذي يجعل من كل فرد ، عندما يقابل أي مشكلة ، يشعر وكأنه المسؤول الوحيد عن إيجاد الحل لها ، فتراه لا يألو جهدا في اسنقصاء الحقائق المتوفرة ، وجمع ما يستطيعه من هذه الحقائق والمعلومات ، ليؤلف من مجموعها مخرجا من المشكلة ، ثم لا يكتفي بهذا بل يرفع الأمر بهذه الصورة إلى

القيادة ، لعلها تعدل من الحل المقترح أو تضيف إليه ، فهذا العمل الفردي يسهم في سرعة اتخاذ مواقف واضحة من المشكلات والأزمات الطارئة.

وينمي التدريب الذاتي الاهتمامات الثقافية والعلمية لجميع الأفراد ، فعندما يتحرك الفرد في الناس ، ويطلع على مشكلاتهم ، يتحسس ما ينقصه من نواحي الفكر والحركة ، فيعكف على دراستها وإيجاد الجواب الكافي عنها ، مما يطور من اهتماماته وينمي ثقافته ، وبذلك تخف أعباء القيادة في إعداد البرامج وترتيبها لتدريب أمثال هؤلاء.



أبرز صفات القائد أو المدوجه

١- هدوء النفس

لا يستطيع القائد أن يقود مجموعته ويملك زمام أمرها ، إلا إذا كان مسيطرا على نفسه ومالكا لزمامها ، بحيث توحى شخصيته بالهدوء والصفاء والتوازن ، ليشعر المحيطون به بالثقة ، وأنهم في مأمن من غضبه ونزواته.

ويمكن أن يتدرب الفرد على الحلم والهدوء وضبط النفس ، ويدرب غيره على ذلك عن طريق الاعتياد على تلقي المزعجات العادية والمصطنعة ، وتقليل رد الفعل «غير الإرادي» إلى أبعد مدى ممكن.

إن سبيل اكتساب أي خلق نفسي يكون بحمل تكاليف الواجبات ، وتعويد النفس عليها ابتداء ؛ لتصير طبعاً انتهاء ، وعلى المدرب أن ينتقي الطريقة المناسبة لحالة الفرد ومستوى تحمله . وفي الحديث ، « ... ومن يستعفف يعفه الله ، ومن يستغن يغنه الله ، ومن يتصبر يصبره الله ... » (رواه الشيخان) . وجاء في حديث آخر : « إنما العلم بالتعلم وإنما الحلم بالتحلم ، ومن يتحر الخير يعطه ، ومن يتق الشر يوقه » (صحيح الجامع الصغير ، رقم : ٢٣٢٤)

ولهذا فإنه يمكننا القول: إن على من يريد أن يدرب نفسه على الهدوء والحلم وضبط النفس ، أن يعتاد على معالجة الأمور المفجعة ، وكأنها عادية ، وأن يبتعد عن تهويل المشكلات العادية . وعليه أن يتقبل المتاعب ، متوقفاً كانت

أو غير متوقعة ، ويعتبرها من جملة المنهاج الواجب تطبيقه.

٢- الشعور بالمسؤولية

إن أسوأ علة يصاب بها شخص مسؤول ، هي الخشية من التحدث أو التصرف كمدرّب أو قائد ، لأن الإمارة أمانة في عنق القائد ، وعليه أن يشعر بخطورة مهمته كممثل للقيادة ، وكمسؤول عن احترام الآخرين لها ، وإذا ما تردد القائد في اتخاذ القرار ، وفرض احترام السلطة ، لفرط الدماثة أو الخوف من المسؤولية ، فإنه يهيء الجو الملائم لقوضى عاجلة يكون هو والأفراد ضحيتها.

إن القائد لا يستجدي الطاعة استجداء ، فهو يأمر دون تكبر ، ويملي إرادته دون تفاخر. ويدرك أن التهاون في واجبات السلطة يسيء إلى المجموعة أكثر من المبالغة فيها.

ويمكن أن يتدرب الأفراد على تحمل المسؤولية ، وعلى التصرفات القيادية بأمر عادية أو يومية ، كالإمامة في الصلاة أو الأذان - ممن يلاحظ منهم عدم المقدرة على فرض إرادتهم برجولة وقوة - أو الدعاء أو التدريب على الحديث ، والخطابة ، وإنشاد الشعر ، على أن تشمل هذه الأعمال جميع الأفراد بالتعاقب ، ولا بد من الإشارة إلى مواضع النجاح والفشل عقب كل تجربة ، ليستفيد الجميع ويطوروا من قدرتهم على التصرف والتحدث ، بشكل يدعم السلطة والثقة عندما توكل إليهم المهمات والمسؤوليات.

٣- القدرة التعبيرية والتأثير

لا يستطيع القائد أن يكتسب ثقة الأفراد من حوله وولاءهم بشكل تام ، إلا إذا استطاع أن ينقلهم إلى جو من الوضوح ، لا يترك في أنفسهم أي شك أو

التباس. ولا يستطيع القائد أن يصل بأفراده إلى مستوى عال من الوضوح ، ما لم يكن قادرا على نقل أفكاره ومشاعره ، بشكل مفهوم يتجاوز المصطلحات والشكليات ليمس جوهر الفكرة وروحها ، وبشكل يتأكد معه أن كل فرد قد وضع يده على المعاني المطروقة ، وتلمس وتذوق بعمق المواقف المتخذة ، وعلاقتها بمعطيات الواقع والظروف.

ولا شك في أن القائد أو المدرب الذي لا يستطيع أن ينقل أفكاره بوضوح ، أو الذي لا يستطيع أن يعبر عن رأيه أو فكرة معينة بشكل واضح . لا يزيد الأفراد إلا غموضا ، ولا يزيدهم إلا ارتباكاً وضياباً يلف أفكارهم وأحكامهم وتصرفاتهم. وفي الحديث : « إن من البيان لسحرا ، وإن من الشعر لحكمة ».

وإن خير ما يعتاده المرء في هذا المجال - حتى يطور من قدراته التعبيرية - أن يديم القراءة والمطالعة ومدارسة الكتب والأفكار مع إخوانه ، وأن يعتاد كتابة ما يفكر فيه أو يستشعره ، وأن يحدد المشكلات التي يشعر بها ، أو يناقشها مع إخوانه بشكل مكثوب ، فيعتاد من ذلك أن يكون دقيق العبارات ، محدد الكلمات ، لا يزيد في الكلمات بحيث يذهب المعنى المقصود في فيض من الكلام ، ولا يختصر بحيث يخجل ولا يؤدي المطلوب. وكذلك فإن حفظ المرء لقسط وافر من القرآن الكريم ، والأحاديث النبوية ، ونصوص التاريخ والسيرة ، يجعل كلامه مؤثرا موحيا ، يفيض بشحنات من المشاعر والأحاسيس ، التي تجلب القلوب وتدعم الثقة ، وتزيد في الوضوح والانديفاع. وكذلك فإن عناية المرء بالشعر والمطالعة الأدبية ، وحفظه النصوص من روائع الأدب والشعر ، يطور بشكل ملحوظ من مقدرته على التأثير.

٤- القدرة على اكتساب ثقة الناس

إن القائد الناجح هو الذي يستشعر الناس من حوله الطمأنينة والهدوء والثقة ، وهم يعملون في كنفه وتوجيهه وإرشاده. وإن توفر الثقة بين القائد وبين من يدر بهم يختصر طريق اندماجهم وتفاعلهم مع القائد ، بحيث يستطيع أن يتعرف على أدق التفاصيل وأخفى المشاعر ببسر وسهولة ، فكل واحد يبثه ما في قلبه ، ويسلط له ما في نفسه ، من غير أن يرهق القائد نفسه بالبحث والسؤال والاستنتاج.

وعندما تتوفر المحبة الصادقة والمودة العميقة بين القائد ومن يدر بهم ، تزداد فعالية العمل ويزداد النشاط والحماسة ، وتبتعد العلاقة بين القائد ومن يدر بهم عن أن تكون علاقة رسمية جافة ، لا تعرف إلا لغة الأمر أو الإيعاز المخرج ، ويرتفع الحب بهذه العلاقة ، ليصير الجميع مندفعين إلى تحقيق ما يشير إليه القائد ، أو يلمح إليه ، بشعور فياض من الغبطة والرضى.

والوصول إلى هذا المستوى من الثقة والمحبة والود أمر ميسور سهل ، لمن راعى بعض الاعتبارات اليسيرة في علاقته مع الناس ، ونضرب أمثلة على ذلك من أقوال النبي ﷺ الصحيحة:

♦ « أفضل الأعمال أن تدخل على أخيك المؤمن سرورا ، أو تقضي

عنه ديناً ، أو تطعمه خبزاً » .

♦ « تبسمك في وجه أخيك لك صدقة » .

♦ « أفشوا السلام ، وأطعموا الطعام ، وكونوا إخوانا كما أمركم

الله » .

♦ « يا عائشة! عليك بتقوى الله ، والرفق ، فإن الرفق لم يكن في شيء قط إلا زانه ، ولا نزع من شيء قط إلا شانه » .

♦ « إنكم لن تسعوا الناس بأموالكم ، ولكن يسعهم منكم بسط الوجه وحسن الخلق » .

بالإضافة إلى التمسك بكل ما ورد في مثل هذه الأحاديث النبوية من إشارات تؤكد المودة والحب ، فإن مما يؤكد أنها يلتزم القائد بأخلاق الإسلام وآدابه متكاملًا . وأن يأخذ نفسه بالعزائم ، وأن يسعى إلى الإتقان في كل شيء ، وأن يرفع من الموازين التي يحكم بها على نفسه أو التي يريد أن يحكم الناس بها عليه .

ومما يؤكد الثقة عند الأفراد أن يولي القائد اهتمامه بمشكلاتهم الشخصية ، ويستمع إلى متاعبهم ، ويتفقد أحوالهم ، ويسعى لتوجيههم إلى أسلم السبل في اجتياز عقباتهم وأزماتهم .

ومما يؤكد الثقة ، أن يغضى القائد عن هفوات الأفراد من حوله ، حتى لا يشعروا أن قائدهم يلاحقهم ليقنتفي أخطاءهم ويحصبها عليهم ، فإن ذلك ينفر النفوس ويودي بالثقة .

٥- سعة الاطلاع واستمرار التعلم

ومن أهم ما ينبغي أن يتصف به القائد الناحح ، أن يتاهل نفسه بالمطالعة والبحث والتفكير ، ولا يرضى لنفسه أن يقف حيث وصل الأفراد ، في مجالات البحث أو سعة الإطلاع . فلا يمكن للقائد أن يقدم الحلول المناسبة ، ويساعد الأفراد على الخروج من مشكلاتهم وأزماتهم ، ما لم يملك الرصيد الكافي من

الثقافة ، والذي يوسع مجالات الرؤية عنده ، ولا يجعلها محصورة في نطاق ضيق ،
يتمكن من مواجهة مشكلات الحياة بكفاءة واقتدار.

وإن مما يمكن أن يكون وضعا مرجحا للقائد والمركزه ، أن يشعر أنه لا
يستطيع أن يمد الأفراد بجديد ، أو أن ينقل مركز التوجيه الفعلي إلى غيره من
الأفراد ممن يقودهم ، مما يخل بالموازن النفسية التي يجب أن تتوازن دائما ،
لتؤكد جدارة القائد وخبرته وفهمه وحكمته ، ولن يكون ذلك إلا إذا أدام القائد
المطالعة والقراءة والبحث والملاحظة والتأمل ، ولم يسمح لنفسه أن يقف عند
حد أدنى من المعلومات .

ومن أهم ما يجب أن يهتم به القائد أو المربي والموجه: الدراسات النفسية
والتربوية ، فإن مثل هذه الدراسات تمد القائد بالمعلومات اللازمة لحل
المشكلات ، ودراسة النفسيات ، وتقديم الحلول للمؤثرات النفسية والعصبية ،
وتمكنه من إعطاء كل فرد من التوجيه ما يجعله إنسانا سويا ، منسجما مع
أهداف العمل وغاياته.

ومن أهم ما يجب أن يتدارسه المربي والموجه ، كتب التربية الإسلامية ،
فإذا امتلك القائد أساسا نظريا متينا في العلوم التربوية ، تفتقت في ذهنه معان
رائعة عند قراءة القرآن الكريم والحديث والسيرة ، لم يكن يحس بها من قبل نمو
ملكة الاهتمام التربوي عنده ، فيستطيع بذلك أن يزيد من فعالية العملية التربوية.
ويختصر كثيرا من المشكلات والعقبات التي ينتجها سوء الخبرة في المسائل
التربوية.

القيادة فن وأخلاق

بعد أن استعرضنا أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد والمربي ،
نقدم فيما يأتي مجموعة من الإرشادات ، التي تشكل دليلاً يسترشد به القائم
بواجب القيادة والتوجيه ، حتى لا يقع في الأخطاء الفاحشة في تعامله مع
الأفراد ، وهذه الإرشادات تبين بوضوح أن القيادة فن وأخلاق.

١- فن إصدار الأوامر

يتطلب مركز القيادة توجيه الأوامر والإرشادات إلى المرؤوسين ، ويجب أن
ينتبه القائد إلى أن «الأمر» ليس إلغاء لإرادات الآخرين أو تحطيمها ، ولكنه
المؤثر عليها وتوجيهها لتتوافق مع الأفعال اللازمة لتنفيذ المهمات الجماعية . ولن
يتمكن القائد من امتلاك ناصية «فن إصدار الأوامر» إلا إذا نهض بعدد من
الواجبات ، وأبرزها :

* يجب على القائد أن يتعرف بدقة إلى ما يدور في أذهان مرؤوسيه ، ثم
يحرك فيهم من المشاعر والمفاهيم ما يجعلهم يرون أنهم لا ينفذون أوامر
جافة. بل ينفذون مهمات يدركون جدارتها ويحبونها ويتفاعلون معها.
ويصل القائد إلى ذلك إذا أدرك أن من واجباته عند إعطاء الأوامر
والتعليمات ، أن يعرفها من الزاوية التي يقدر تفاعل مرؤوسيه معها ،

- وعندها يتشارك الاندفاع الشخصي مع فكرة الطاعة الواجبة ، ليكون
الوضع العام للجماعة صحيحا لا تعكسه التوترات والحساسيات.
- * عند إعطاء الأوامر يجب تعيين الشخص المسؤول مباشرة عن التنفيذ.
- * يجب أن تكون الأوامر واضحة لا مجال لتفسيرها على وجهين مختلفين.
- * عند إعطاء الأوامر إلى أحد المرؤوسين يجب في بعض الأحيان أن نطلب
منه أن يشرح لنا مخططاته ومنتهاج عمله قبل البدء في التنفيذ ، ثم
ندرسها ونتحقق من ملاءمتها للمخطط العام. وهذا الأمر عدا عن كونه
يصل بنا إلى أفضل الحلول وأسلمها ، فإنه يدرب الفرد على التفكير
المنهجي الواضح البعيد عن الارتجال والعفوية.
- * يجب أن نتجنب ما أمكن تعديل أمر بدىء في تنفيذه ، لأن الأوامر
التكاملية تسبب انزعاج المنفذين.
- * يجب أن يتجنب القائد تكرار الأوامر لئلا يظن المنفذون أنه لا يثق بهم
أو بالأوامر نفسها ، وإذا رأى أمرا ظن أنه أسىء فهمه كرره بواسطة
أحد المنفذين أو المساعدين.
- * يجب عدم إعطاء الأمر قبل التأكد من قابليته للتنفيذ. ففي المثل: «إذا
أردت أن تطاع فأمر بما استطاع».

٢- فن المراقبة والمتابعة

ذكرنا من قبل قول الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه : « رأيتم لو استعملت
عليكم خير من أعلم ، ثم أمرته بالعدل ، أكنت أقضي ما علي؟ قالوا : نعم.

قال: لا ، حتى أنظر في عمله ، أعمل بما أمرته أم لا ؟ ». إلا أن هذه المراقبة يجب ألا تكون بشكل مزعج ، وينبغي أن تطبق بكل دماثة وتعقل ، وأما المرؤوسون فإنهم يتقبلون المراقبة إذا شعروا أنها ليست للبحث عن الأخطاء ، وإظهارها بشكل مضخم ، بل الهدف منها التعرف على مواطن الخطأ والنقص من أجل التعاون على تجاوزه وحله ، وذلك على نطاق شامل لجميع العاملين. ويجب أن يعتقد الأفراد أن المراقبة الفعالة هي جزء من الجهد الذي نبذله ، لتتوافق أعمالنا مع الأسس والمنطلقات الفكرية والحركية التي يتبناها الجميع.

والجموعات التي تهمل فيها المراقبة والمتابعة ، تقع في الرتبة المملة والعطالة وفقدان الفاعلية ، مما يفكك الروابط ويؤثر على المعنويات. أما المتابعة والمراقبة اللبقة فترفع من معنويات الأفراد واندفاعهم ، لا سيما أولئك الأفراد الذين يعملون بصمت وإخلاص ، وبخاصة إذا تلا ذلك مباشرة ، إشعار لبق بأن القائد قد قدر الكفاءات ولاحظ التفوق.

٣- فن إبداء الملاحظات والتأنيب

لا يجوز للقائد أو الموجه أن سادر إلى التأنيب ، قبل التأكد من وجود تقصير أو إهمال ، وأن المقصر أو المهمل لم يكن يجهد المقدمات التي تحول بينه وبين الوقوع في هذا الخطأ المخل . وإذا كان هناك ضرورة تدفع إلى إبداء الملاحظات التأنيبية ، فعلى الموجه أو القائد الالتفات إلى ما يأتي:

* يجب إبداء الملاحظات في الوقت المناسب دون تأخير. لأن من يتلقى التأنيب على خطئه بعد مدة طويلة ، يظن أن رئيسه قد قبل تصرفه في بادئ الأمر ، ثم غير رأيه بتأثير خارجي.

* يجب أن ينتهي التأنيب بثناء طيب يذكر فيه القائد عددا من المزايا الحسنة التي يتمتع بها المخطئ ، حتى لا يدفعه التأنيب إلى التقاعس والكراهية.

* يجب تجنب إثارة جروح قديمة ملتزمة من أجل خطأ جديد. فليس هناك ما يشبط همة المرؤوس ، مثل شعوره بأنه مصنف نهائيا ضمن زمرة الذين لا يستفاد منهم. وبأن خطأ الماضي سيؤثر على مستقبله مهما حاول إصلاح نفسه ، وينبغي للقائد أو الموجه أن يراعي ، بوجه عام آداب المناصحة والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر التي وردت في القرآن والسنة وعمل بها السلف الصالح.

٤- فن العقوبة

تنجم الأخطاء عادة عن عدة أسباب نذكر منها هنا أجمعها:

أ - سوء إعطاء الأمر من قبل القائد أو الموجه.

ب - الأمر جيد ومفهوم ، ولكن الفرد لم يتمكن من فهمه بدقة ، فهنا الخطأ مزدوج. خطأ القائد الذي لم يتأكد من فهم الأوامر بطريقة التكرار مثلا ، وخطأ الفرد الذي تقبل تنفيذ الأمر أو المهمة دون أن يفهم المطلوب بدقة.

ج- الأمر جيد والفهم جيد ، ولكن الفرد لا يتمتع بكفاءة كافية من الإمكانيات الفكرية والجسمية اللازمة للتنفيذ ، فهنا خطأ القائد الذي أعطى المهمة الصعبة لفرد ليس لديه إمكانيات ، وربما كان خطأ الفرد أيضا لأنه لم يعلم قبل البدء بالتنفيذ بأنه غير قادر على القيام بمهمته.

د - الأمر جيد والفهم جيد ولكن الفرد لم يبذل قصارى جهده ، بسبب

كسله أو تقصيره أو غير ذلك ، وهنا الخطأ يقع على عاتق الفرد وحده ، إلا إذا اعتبرنا القائد مخطئاً لأنه لم يمثل في نفسه الحماسة الكافية للدفاع في العمل. وإذا كان لا بد من «العقوبة» عند وقوع الأخطاء ، فينبغي أن يلتزم القائد أو الموجه بالأمر الآتية:

* يجب أن يختار الموجه نوع العقوبة بحيث تتلاءم مع الخطأ ، وتنمي في النفس من الإمكانيات والمشاعر والطاقات ما يحملها على عدم تكرار الخطأ نفسه ، ويكون ذلك بكشف الخطأ وكيفية تجنبه وإصلاحه.

* يجب ألا تغير العقوبة من الحساسيات والمشاعر لدى الفرد ما لم يهيئاً لتحمله بعد.

* من المهم جداً أن يشرح القائد أو الموجه فكرة العقوبة وفلسفتها والغرض التربوي منها ، حتى لا يدع الفرد إلى ظنونه التي تخيل له أن الهدف من العقوبة تأكيد سلطة القائد وهيمنته ليس غير.

* يجب أن يلاحظ القائد أو الموجه ، أن الأسس النفسية التي تنطلق منها فكرة العقوبة ، ترجع إلى أسرين اثنين:

١- أحدهما: رد الفعل الشرطي. فإذا ارتبط «الأمر» أصلاً ببعض الأشياء المزعجة أو المرهقة ، نزع النفس إلى تركه بشكل آلي لا شعوري.

٢- والآخر: إن كل أمر يتكلفه المرء بجوارحه وأعضائه يترشح منه إلى القلب بعض المعاني... وهي المعاني التي نريد أن يتعود المرء على تذوقها وتصورها ، وذلك من خلال أمور حسية يترشح منها إلى القلب الأثر المطلوب ، وتكون هذه الطريقة أنجع ما تكون عندما

يدرك الفرد فلسفة هذه العقوبة. ويكون على وعي تام بما يصنعه ،
وما يترشح إلى قلبه من المعاني والآثار.

* وعند إعطاء الأمر بالعقوبة ، يجب لفت النظر إلى مراعاة النية الصالحة في
تطبيق الأمر ، حتى نبعث الأفراد عن أي شعور بالتذمر والسخط.

« وآخِرُ دَعْوَانَا أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ »

