

## آليات إعداد القادة.. تأصيل شرعي - آلية الممارسة

د/هالة حساني

إنّ معظم الأشخاص الذين يتولون مراكز قيادية إنما تعلموا القيادة من ملاحظة من سبقوهم من القادة، ومن خبراتهم في العمل، وقد كان التعلم عن طريق الملاحظة والممارسة دائماً الطريقة الأولى للتدريب والإعداد القيادي، مع ضرورة توفر التوجيه الهادف الذي يمكن من الاستفادة الفعلية من ممارسة القيادة. هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث من خلال مطلبين:

المطلب الأول: التجربة الشخصية والتدريب الذاتي.

المطلب الثاني: التوجيه.

### المطلب الأول: التجربة الشخصية والتدريب الذاتي

إنّ إعداد القادة عن طريق التجربة الشخصية والتدريب الذاتي يؤهلهم للقيام بالعملية القيادية، ويعرف المرشحين للقيادة بحقيقة القيادة ومبادئها وصعوباتها، ويعرفهم بمواطن القوة ونقاط الضعف، فيعملون على استكمال ما نقص وتنمية ما هو موجود لتحقيق التغيير المطلوب.

غير أن لهذه الطريقة مزالق<sup>1</sup>، قد يقع فيها المرشح للقيادة منها:

- 1- هناك احتمال أن يسيء المرشح فهم خبراته، وتأويل تجاربه، فيتعلم الخطأ منها.
- 2- أن هذه الطريقة قد تعد قادة اكتسبوا بعداً واحداً من أبعاد القيادة، وهو اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لأداء بعض المهام، وبعض الأساليب والتقنيات. غير أنهم لم يكتسبوا فهم سلوك الجماعة واتجاهاتها، وهو البعد الثاني. كما لم يكتسبوا الرغبة والمهارة في تنمية قدرات القيادة عند الآخرين، وهو البعد الثالث للقيادة.

ولكن يمكن تجنب هذه المزالق إذا بدأت الجماعة هذا الأسلوب بالتخطيط الدقيق والإعداد الجيد للتدريب الذاتي، ويصبح كل عضو قائداً تحت التدريب وتصبح كل جماعة تتدرب وتعمل في الوقت ذاته.

ويجدر الإشارة هنا أن برنامج التدريب الذاتي الناجح يتطلب اتباع خطوات معينة، منها:

- 1- الحصول على موافقة الجماعة على الاشتراك في التدريب.
  - 2- تحديد المشكلات التي يشعر الأفراد بوجودها، والأهداف والمستويات. وإيجابيات ذلك:
- أ- الحث على التفكير في أساليب العمل الجماعي ومضمونه فتتكون بذلك عادة قيمة لديهم.
- ب- أن هذه الطريقة تعمل على تحديد تفكير الجماعة في إطار واحد.

<sup>1</sup> مالكوم وهولدنولز، كيف نعد قادة أفضل، ص ٢٥ بتصرف.

ج - تساعد على توجيه التدريب في الاتجاه السليم، وتوفر له المعايير لقياس مدى التقدم.  
د - تعتبر في حد ذاتها خبرة بالتدريب غير ملموسة.

### 3- تنظيم أساليب التدريب:

يشتمل أسلوب التدريب الذاتي على وجهين يتكرران باستمرار هما:

أ - جمع البيانات عن طريق إنجاز الجماعة لأعمالها.

ب - تحليل هذه البيانات ورسم أفضل الطرق للعمل على أساسها.

ويجدر الإشارة إلى أمر هام هو: أن وضوح ومعرفة متطلبات الوظائف والمهام القيادية، والصفات المؤهلة لها، وأسس اختيار القادة يعتبر عاملاً أساسياً، وأداة فعالة في التدريب على القيادة. ذلك أنها تؤدي إلى تحديد المستويات التي يسعى المتطلعون إلى هذه الوظائف القيادية إلى تنميتها في نفوسهم، فمثلاً إذا كان أساس الاختيار الشعبية، فإنهم يعملون على تنمية الصفات التي تحقق لهم الشعبية والمصادقية لدى الناس من خلال التدريب الذاتي.

والسيرة النبوية بها الكثير من الشواهد على ذلك:

أ - أبو بكر الصديق رضي الله عنه: اندفع إلى ممارسة الدعوة ونشر الإسلام خلقاً ومنهجاً، وعملاً، وشريعة، وسلوكاً منذ إسلامه. وقد اجتهد في الانبثاق والتغلغل للتأثير في المجتمع. فاكتمب من خلال الخبرة والممارسة والتدريب الذاتي قوى التأثير، فأسلم على يديه الكثير وعلى رأسهم سادة القوم، وأعانه على ذلك ما حباه الله تعالى من مواهب، وطاقت، وعلم، وتربية على يدي النبي صلى الله عليه وسلم، والافتداء بهديه، فازداد خبرة ومهارة.

ب - أبو عبيدة بن الجراح الذي حاز على حب رسول الله صلى الله عليه وسلم، وبلغ أرقى الدرجات نظراً لممارسته لعملية القيادة في حالة السلم وهو يدعو إلى الله ويقيم دولة الإسلام، وفي حالة الحرب، وهو يدافع عن الدين والأمة والدولة حتى سمي بأمين الأمة. ونظراً لقدراته، ومؤهلاته القيادية التي ساعدته الممارسة والخبرة الشخصية والتدريب الذاتي على اكتشافها، وإبرازها، وتنميتها. فقد رشح للقيادة (الخلافة) مرتين.

ج - عمير بن وهب كان من ألد أعداء الإسلام، آل على نفسه قتل الرسول صلى الله عليه وسلم، لكنه بعد أن أسلم، وحسن إسلامه اجتهد في التمكين لدين الله ونشر دعوته ممارسة وخبرة.

«قال ابن إسحاق ثم قال: يا رسول الله، إني كنت جاهداً على إطفاء نور الله، شديد الأذى لمن كان على دين الله وأنا أحب أن تأذن لي، فأقدم مكة، فأدعوهم إلى الله تعالى، وإلى رسوله صلى الله عليه وسلم، وإلى الإسلام لعل الله يهديهم، وإلا أدبتهم في دينهم كما كنت أؤذي أصحابك في دينهم، فأذن له رسول الله صلى الله عليه وسلم، فلحق بمكة.. فلما قدم عمير مكة أقام بها يدعو إلى الإسلام... فأسلم على يديه ناس كثير»<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> بن هشام، السيرة النبوية ج ٢ ص ٣٧٤.

إن المصطفى صلى الله عليه وسلم القائد المثالي أتاح الفرص لأفراد الأمة لكل أنواع الممارسات والتدريب الذاتي والخبرة الشخصية؛ لأنه كان صلى الله عليه وسلم يستهدف يومئذ استنابات قيادات مستقبلية لتتحمل مسؤولية أداء الرسالة وتحقيق المشروع وتعبيد الخلق للخالق وريادة البشرية.

## المطلب الثاني: التوجيه

لقد اتجهت الدراسات الحديثة إلى أسلوب التوجيه والإرشاد لمساعدة المؤهلين للقيادة على الارتقاء والتطور، ولتجنب سلبيات الممارسة الشخصية للأدوار القيادية.

- إن التوجيه يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة، والمدرّب فيها يكون الموجه، مهمته تزويد المرشحين للقيادة بالمعلومات والخبرة، والتأييد المعنوي، ومساعدتهم على النمو والارتقاء.
- الموجه الجاد في إعداد القادة وتنميتهم في جميع الاتجاهات يسعى دائماً إلى تخصيص أوقات، وتنظيم مقابلات خاصة لتوجيه الإرشادات، حتى يتسنى تنمية المفاهيم العميقة، وإدراك الأمور بصورة أفضل مما يتحقق في الاجتماعات المستعجلة أو الطارئة.
- إن التوجيه عبارة عن عمل دائم أثناء التنفيذ والممارسة ذاتها؛ لمواجهة المشاكل، ولضمان سير العمل بالمستوى المطلوب الضامن التحقيق المكافئ للأهداف، ومساعدة المؤهلين للتوصل إلى أصوب القرارات في كل الأوقات.

والجدير بالذكر أن عملية التوجيه تمر بمراحل بدء من تحديد الأهداف حتى مرحلة إنجائه. ومن هذه المراحل<sup>3</sup>:

- تحديد أهداف عملية التوجيه من طرف الموجه والمعد للقيادة والاتفاق عليها.
- مناقشة الوضع القائم حالياً وتحليله.
- بحث كل الخيارات الممكنة ودراستها.
- تحديد مسارات العمل المطلوبة والالتزام بالعمل في إطارها.
- مناقشة الدروس المستفادة وكيفية إتمام العمل على أساسها في المستقبل.

كما أن عملية التوجيه الناجح تقوم على أسس منها<sup>4</sup>:

- 1- أخذ الفروق الفردية بين القادة بعين الاعتبار، وتشجيعهم على أن يكونوا طبيعيين في تصرفاتهم.
- 2- مساعدة القادة على تحديد أهدافهم دورياً، ثم تقييم مدى تحقيق ذلك.
- 3- إقناع المرشحين للقيادة بأن المشاكل أمر طبيعي في حياة الجماعات، وأنها فرصة للتعلم.
- 4- تقديم المعارف والمعلومات، والفهم لسلوك الأفراد والجماعات للمشاركة في حل مشاكل القائد.
- 5- إدراك الموجه لحاجاته الخاصة التي ما ينبغي أن تقف في طريق النمو الشخصي للآخرين.
- 6- إشاعة روح الأخوة والتعاون والاحترام والمودة، حتى تؤدي العملية مفعولها وتحقق أهدافها.
- 7- التأكد من ضرورة التوجيه بعد التأكد من وجود أخطاء أو انحرافات أو مشاكل.
- 8- وجود التوجيه في الإطار المناسب والمكان المناسب والأسلوب الملائم.
- 9- مراقبة تصحيح الأداء وفقاً للتوجيهات والتأكد من الأداء السليم له.

<sup>3</sup> مكتبة لبنان، ناشرون، أساليب التوجيه المثالي، سلسلة الإدارة المثالي، ط1، 2002ص7 بتصرف.

<sup>4</sup> مالكوم وهولدانولز، كيف نعد قادة أفضل، ص(40-41) بتصرف.

10- ضرورة أن تكون عملية التوجيه والإرشاد خطوة خطوة.

11- احترام مبادئ العملية التوجيهية والتي من أهمها<sup>5</sup>:

- وحدة الهدف وتجانسه: مهمة القائد التوفيق بين أهداف الجماعة وأهداف الأفراد وجعل تحقيق الأولى تخدم الثانية.
- وحدة مصدر التوجيه: مما يؤدي إلى وحدة العمل والاقتصاد في الوقت والجهد.
- إن اتباع هذه الأسس تحقق النجاح في عملية التوجيه التي يترتب عنها عدة إيجابيات ومزايا من أهمها<sup>6</sup>:

أ- المساعدة على تطوير الأداء، وتوسيع الإدراك والإلمام بجوانب العمل المختلفة، وكسب المهارات.

ب- الشعور بالأمن والنجاح في المشاركة في تحمل المسؤولية والسير في الإطار العام للجماعة.

ج- زرع الثقة في نفس المرشح للقيادة، نظرا لمشاركته في تقديم المقترحات، والحلول للمشاكل.

د- إثارة اهتمام المرشح للقيادة بمدى الترابط اللازم بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية.

هـ- القدرة على توجيه الجهود في اتجاهات تضمن تحقيق الأهداف المشتركة.

و- تشجيع الفرد على التعبير عن آرائه وتطوير أدائه في جو يسوده الحب والمودة.

ز- المساعدة على تقبل التغيير في السلوكيات والاتجاهات والقناعات والمعارف.

لقد وظف الله عزوجل آلية التوجيه في الإعداد القيادي نظراً لأهميتها، وذلك في صناعته للرسول صلى الله عليه وسلم، وتربيته، وتأهيله لتحمل الرسالة الربانية، وأداء الدعوة الإلهية فقد كان يوجهه في كل أعماله وتصرفاته ليحقق الهدف بنجاح من خلال القرآن الذي معظم آياته توجيهية خاصة بالرسول صلى الله عليه وسلم وبأمرته وبيان ذلك في المواقف التي سيتم إبراز بعض منها:

• بداية الوحي حيث بدأ التوجيه الإلهي: {يَا أَيُّهَا الْمُدَّثِّرُ ﴿١﴾ قُمْ فَأَنْذِرْ ﴿٢﴾ وَرَبِّكَ فَكَبِّرْ ﴿٣﴾ وَثِيَابَكَ فَطَهِّرْ ﴿٤﴾ وَالرُّجْزَ فَاهْجُرْ ﴿٥﴾} (سورة المدثر).

• توجيه الله عزوجل لرسول الله صلى الله عليه وسلم ليعلمه فن التعامل مع الآخرين، وينمي فيه مهارة بناء العلاقات، ويمده بفقهِ الموازنات والأولويات، وميزان القيم التي يقدر بها الناس وهي:

- {إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَنْفِيُّكُمْ} (الحجرات: ١٣)

- {عَبَسَ وَتَوَلَّى ﴿١﴾ أَنْ جَاءَهُ الْأَعْمَى ﴿٢﴾ وَمَا يُدْرِيكَ لَعَلَّهُ يَزَّكَّى ﴿٣﴾ أَوْ يَذَّكَّرُ فَتَنْفَعَهُ الذِّكْرَى ﴿٤﴾ أَمَا مَنْ اسْتَعْلَى ﴿٥﴾ فَأَنْتَ لَهُ تَصَدَّى ﴿٦﴾ وَمَا عَلَيْكَ أَلَّا يَزَّكَّى ﴿٧﴾ وَأَمَا مِنْ جَاءَكَ يَسْعَى ﴿٨﴾ وَهُوَ يَحْسَبُ ﴿٩﴾ فَأَنْتَ عَنْهُ تَلَهَّى ﴿١٠﴾ كَلَّا إِنَّهَا تَذْكِرَةٌ ﴿١١﴾ فَمَنْ شَاءَ ذَكَرْهُ ﴿١٢﴾ فِي صُحُفٍ مُكَرَّمَةٍ ﴿١٣﴾ مَرْفُوعَةٍ مُطَهَّرَةٍ ﴿١٤﴾ بِأَيْدِي سَفَرَةٍ ﴿١٥﴾} (سورة عبس).

- {فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ} (آل عمران: ١٥٩)

<sup>5</sup> د. عبد الكريم درويش، ود. ليلي ت كلا، أصول الإدارة العامة، ص ٤٠٦، بتصرف.

<sup>6</sup> محمد فتحي، مهارات، ص (١١٦-١١٧) بتصرف.

-{ لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَّحِيمٌ } (التوبة: ١٢٨).

وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم دائم التوجيه للقادة والأمراء، كقوله صلى الله عليه وسلم:

«وإذا لقيت عدوك من المشركين فادعهم إلى ثلاث خصال أبتهن ما أجابوك فاقبل منهم وكف عنهم، ثم ادعهم إلى الإسلام فإن أجابوك فاقبل منهم وكف عنهم، ثم ادعهم إلى التحول من دارهم إلى دار المهاجرين، وأخبرهم أنهم إن فعلوا ذلك فلهم ما للمهاجرين، وعليهم ما على المهاجرين، فإن أبوا أن يتحولوا منها فأخبرهم أنهم يكونون كأعراب المسلمين، يجري عليهم حكم الله الذي يجري على المؤمنين، ولا يكون لهم في الغنيمة والفيء شيء، إلا أن يجاهدوا مع المسلمين. فإن هم أبوا، فسلهم الجزية، فإن هم أجابوك فاقبل منهم وكف عنهم فإن أبوا، فاستعن بالله وقاتلهم..»<sup>7</sup>.

لقد اتبع الصحابة والعلماء أسلوب التوجيه في تنمية القادة وتحسين أدائهم وتحقيق أهدافهم، منهم:

1- توجيه علي رضي الله عنه للمغيرة لما استعمله على الكوفة «يا مغيرة ليأمنك الأبرار، وليخافنك الفجار»<sup>8</sup>.

2- وتوجيهاته للولادة والقادة: «وليكن أبعد رعيته منك وأشنأهم وأبغضهم عندك أطلبهم لمعايب الناس، فإن في الناس عيوبًا الوالي أحق من سترها؛ فلا تكشف عنك منها؛ فإنما عليك تطهير ما ظهر لك، والله يحكم على ما غاب؛ فاستر العورة ما استطعت، يستر الله منك ما تحب ستره من رعيته»<sup>9</sup>.

3- من توجيهات عمر بن الخطاب للقادة: «ألا لا تضربوا المسلمين فتذلوهم، ولا تمنعوا حقهم فتكفروهم لأنهم ربما ارتدوا إذا منعوا الحق»<sup>10</sup>.

4- ومن توجيهات طاهر بن حسين لابنه عبد الله ليكون قائدًا ناجحًا قوله: «وتفرد بتقويم نفسك من يعلم أنه مسؤول بما نفع ومجزي بما أحسن، ومؤاخذ بما أساء.. واسلك بمن تسوسه وترعاه نهج الدين وطريق الهدى.. وأنعم بالعدل سياستهم وأقم الحق.. واملك نفسك عند الغضب، وأثر الحلم والوقار، وإياك والحدة والطيش والغرور فيما أنت بسبيله.. ولا تحقرن ذنبًا، ولا تمالئن حاسدًا، ولا ترحمن فاجرًا، ولا تصلن كفورًا، ولا تراهنن عدوًا، ولا تصدقن ناميًا، ولا تأمنن غدارًا، ولا توالين فاسقًا.. ولا تعمضن عن ظالم رهبة منه أو محاباة، ولا تطلبين ثواب الآخرة في الدنيا. ولا يمنعك حسن الظن بأصحابك والرافة برعيته أن تستعمل المسألة، والبحث عن أمورك، والمباشرة لأمر الأولياء، وحيطة الرعية والنظر في حوائجهم»<sup>11</sup>.

إن القيادة الناجحة لا يمكن أبدا أن تفرط في آلية الممارسة والخبرة الشخصية والتدريب الذاتي، كما لا تغفل عن تسييج هذه الآلية بالتوجيه السديد من أجل إعداد قادة مؤهلين أكفاء.

**تلخيص من (كتاب آليات إعداد القادة.. تأصيل شرعي) تأليف الدكتورة/ هالة الحساني.**

7 مسلم، الصحيح، كتاب الجهاد والسير، باب تأمير الإمام ج٣، ص١٣٥٦.

8 العبراني، المعجم الكبير، ج٨، ص٥١٢ / ظافر القاسمي، نظام الحكم في الشريعة، ص٥٨٥.

9 ابن أبي حديد، شرح نهج البلغة، ج١٧، ص٣٦.

10 ظافر القاسمي، نظام الحكم، ص٥٨٥.

11 ابن خلدون، المقدمة ص(٥٤٤-٥٤٥).