

أما أسلحة القائد وأدواته التي يستند إليها في القيادة فهي:

الأداة الأولى: أهداف واضحة بشكل يجعل المرؤوسين يشعرون معها بأنها أهدافهم وأنها تحقق لهم مكاسب

شخصية عندما تتحقق، وركز أن تكون هذه الأهداف:

- أقرب إلى كراماتهم منها إلى تحويلهم إلى مرتزقة.
- تتلاقى مع مصالح (بالمفهوم المعني والمادي) شخصية لهم.
- تتسم بطول الأمد، واستمرار تأثيرها لفترة طويلة تغطي كل فترة خدمتهم، أو جزءاً كبيراً منها، ولو على الأقل المرحلة الحالية والمقبلة من الرتب التي سيجملونها والوظائف التي ستسند إليهم.
- أهدافاً حقيقية ذات قيمة، لا وهمية خادعة، وأن يكون طرحها طريحاً صادقاً لا كاذباً مضللاً.

الأداة الثانية: نظام للجزاء يستثمر في تعزيز الفريق وذلك من خلال قيامك

- بالتوجيه على انفراد والمدح أمام الجميع، وفي هذا الإطار أمنح أكثر من فرصة للشخص قبل الوصول إلى عقابه (يكشفه أو بتوجيه عقوبة مباشرة له)، وفي جميع الأحوال
- بجعل الحسنات يذهبن السيئات، والطيبات تصفع عن الأخطاء، و
- عدم المقارنة بين مرؤوس وآخر من مرؤوسيك وعدم السماح بالمقارنة بينهما، فلكل قدراته، ولكل مجال إبداعه وتميزه، وكلهم على الخير سواء، ولكن لكل معيار وتوقعات، لذا قارن بينه وبين معاييرهِ والتوقعات التي يفترض أن يحققها، و
- كشف المخطئ عند الضرورة للجميع ولا تحاكمه بنفسك، ولكن بكشفك له ستدع مرؤوسيك يحاكموه اجتماعياً وذلك من خلال مساسه بالأهداف التي تم تبنيتها والقواعد التي تم الاتفاق عليها، و
- مكافأة المرؤوسين جماعياً ومعاقبة المسيء فردياً، تطبيقاً لشرع الله¹، وبالتالي لا تجعل مكافأة شخص تكون أو تبدو عقوبة لآخر أو آخرين، لكن لم لا ترحم الكل بإحسان واحد، وتسامح الكل بإصابة واحد، و
- مراعاة المعاقبة سراً والمكافأة سراً وذلك عندما تضطر للمعاقبة أو المكافأة فردياً، لكي لا تفتح مجالاً لجرح بعضهم للبعض الآخر، وانتبه أن
- عدم تأجيل مكافأة وعدم تأجيل عقوبة.
- عدم المكافأة/المعاقبة بأي حال قبل أن تتحقق تماماً من حقيقة
- قيام الفعل المرغوب/المرفوض، و

¹ فقد جاء في الحديث القدسي: "...فَيَقُولُ قَدْ غَفَرْتُ لَهُمْ فَاعْطِيَهُمْ مَا سَأَلُوا وَأَجْرْتُهُمْ مِمَّا اسْتَجَارُوا قَالَ فَيَقُولُونَ رَبِّ فِيهِمْ فَلَانَ عَبْدٌ خَطَاءٌ إِيَّامًا مَرَّ فَجَلَسَ مَعَهُمْ قَالَ فَيَقُولُ وَلَهُ غَفَرْتُ هُمُ الْقَوْمُ لَا يَشْفَى بِهِمْ جَلِيسُهُمْ". مسلم/ كتاب الذكر والدعاء والتوبة والاستغفار. 4854 وقال تعالى: "وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَى". الأنعام/ من الآية 164، وقال تعالى: "وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَى وَإِنْ تَدْعُ مُثْقَلَةٌ إِلَى جِمْلَةٍ لَا يُحْمَلُ مِنْهُ شَيْءٌ وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى" فاطر/ من الآية 18،

- أن ذلك الفعل يستحق فعلاً المكافأة/العقاب، و
- أن المكافأة/العقاب يتناسبان مع الفعل المرغوب/ المرفوض، و
- في جميع الأحوال أعط فرصة للمحسن/ المسيء لتفسير ما قام به، و
- كافح كالظواهر السلبية كالنميمة وغيرها، و
- من يشيع من مكافأة غَيْرَها له، ومن لا تظهر جدوى من عقوبته غَيْرَها له.
- منح ألقاب جيدة مستحبة للأفعال البناءة الجيدة، وألقاب غير مستحبة (مزعجة ودقيقة لكن غير بذئية ولا نابية) للأفعال غير البناءة و/أو غير المقبولة، وفي جميع الأحوال بما يتناسب مع الأداء، ثم
- فهم الناس والأولى لك أن تعالج لهم مشكلاتهم التي تكمن وراء المخالفات من أن تعاقبهم عليها.

الأداة الثالثة: منهج للهيمنة الكاملة، وذلك من خلال

- تقييد القيادات غير الرسمية المنافسة، واستثمر سلطاتك التي تملكها، وملكاتك في
- الضغط على المنافسة القيادية لصالحك، ولو اضطررت إلى الإيلاء، و/أو
- استقطاب الجهات المستهدفة إلى جهتك، بتسيير مصالحها - ضمن سيطرتك الكاملة على الموقف - وبالتالي
- إشعار الجميع أن الأمر بيدك لا بيد غيرك، وإلا
- قم باحتواء القيادات غير الرسمية المنافسة واسحبها إلى جانبك سحباً قوياً يجعلها تنهار وتنضم إلى قيادتك طوعاً وكرها، وفي نفس الوقت قم
- كن واسع الحيلة في سبيل بتعطيلها والحلول مكانها اجتماعياً مستفيداً من خصائص الجماعة والقائد التي شكلت هذا التنظيم غير الرسمي في غير تقليد مكشوف، أو تحدٍ معروف.

الأداة الرابعة: الإنسانية: بمراعاة كافة الاعتبارات الإنسانية التي تجعل القائد إنساناً، جزءاً لا يتجزأ من

جماعته، ولكنك رأس الجماعة لا جسمها، وذلك من خلال:

- إنشاء السلام والاحترام ومراعاة الظروف ذات الأثر - في بعض الأحيان - في مختلف التصرفات، ثم
- محاولة تفهم نفسيات ودوافع وأساليب مرؤوسيك - خاصة الأقرب إليك إدارياً - ورؤسائك - خاصة المباشرين - وزملائك الوظيفيين - على نفس المستوى الوظيفي - والسعي لفهم نقاط قوة وضعف، اهتمام وتجاهل كلٍ منهم، وما الأسلوب الأنسب للتعامل مع كل منهم، وبعدها
- البحث عن مشاكل وهموم المرؤوسين ومساعدتهم في حلها، وكذلك

- امتصاص الصدمة، وتفهم خلفيات الانفعال ثم بكونك القدوة في نشر السلوك غير الانفعالي في المؤسسة وبين مرؤوسيك، ثم وسنعرض فيما يلي الإطار العام لأنماط القيادة بالمنظور الحديث بعيداً عن الجمود والقولية المعطلة، وذلك في إطار "الأساليب القيادية الحديثة"

جميع الحقوق محفوظة © الأكاڤمية العربية البريطانية للتعليم العالى

ABAHE

