



د. علاء الدين العظمة

دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي

مستشار التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي في كبرى

المؤسسات السورية

مدير وحدة التعلم التنظيمي وتطوير الموارد

البشرية في شركة سيريتل موبايل تيليكوم

رئيس قسم إدارة الأعمال في جامعة أريس-

هيوستن الأمريكية

## معرفة الرجال من أهم مقومات النجاح القيادي...

### Knowing Followers as a Major Key of Leadership Success

عندما تخرج لتري أتباعك ويروك فإنك لا تعرف ما يدور فحسب، بل تتعرف على حقيقة رجالك، فليس التابع هو مجرد رقم ذو مهارات معينة يتقاضى قدراً معيناً من المال وله أقدمية معينة في مؤسستك، بل هو إنسان من لحم ودم، وله زوجة، وأصدقاء، وأطفال، وآمال، وأحلام، ومشكلات، وانتصارات، وهزائم، وفرص. وهنا تكمن الصعوبة في القيادة، وتستطيع كقائد تفهم لماذا يتبعك شخص في أحد المواقف ولا يتبعك في موقف آخر.

لمعرفة أتباعك يجب أن تدرك بأن تصورات الناس ومشاعرهم تؤثر على سلوكياتهم، لذا عليك أن تجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات، ولربما فإن سجلات شؤون العاملين توضح بعض الأمور عن العاملين تحت رئاستك، ولكن على القادة إكمال هذه السجلات من خلال إجراء مقابلات ثنائية وجماعية، وإتباع أسلوب الباب المفتوح، ونظم الاقتراحات، وغيرها....

ولكي تقود عزيزي القائد بنجاح فلا بد لك كفرد أن ترى كل من سيتبعونك، ويمكنك بداية أن تتعرف على أسماء من تقودهم أثناء خروجك لتراهم ويروك (بغض النظر عن حجم اتساع المؤسسة التي ترأسها). وإذا كنت تتوقع من أتباعك معرفة اسمك، فهم بكل تأكيد يتوقعون منك معرفة أسماء من تقود، لأنهم يستحقون ذلك.

اعرف أسماء أتباعك لأن ذلك سيساعدك على التعرف عليهم، وذلك سيجعل من قيادتك لهم وتحقيق رؤيتك أمراً أكثر سهولة. يقال بأن: "يوليوس قيصر" كان يعرف أسماء الآلاف من جنود فيالته، وكان يناديهم بالأسم، وقد جلبوا له الانتصارات.

وكذلك كان حال "نابليون بونابرت" حيث كان معتاداً على معرفة كل واحد من ضباطه بالأسم وكان يتذكر أين يعيشون، وأي المعارك خاضوها معه.

لذا فإذا كنت تقود مؤسسة كبيرة فيمكنك على الأقل أن تتعلم أسماء من تقودهم مباشرة، وإذا ما كنت تقود مؤسسة أصغر فبإمكانك أيضاً أن تتعلم أسماء من تتابعك، وتعرف الكثير عن أتباعك، وكلما عرفت أكثر، رأيت وفهمت أكثر، كلما توثقت معرفتك بنقاط قوتهم وضعفهم، وبالتالي تفهم الآخرون هدفك ومكانه بين أهداف المؤسسة.

فندما تتعامل مع أفراد، فإن معرفة جمهورك تعني معرفة أسماء الناس، ومعرفة ماضيهم، وتاريخهم، والسؤال عن أحلامهم، وعندما تتعامل مع حشد من الناس عليك أن تتعرف على المؤسسة وأهدافها. يجب أن تتحدث عمّا يهمهم، وليس ما يهمك أنت فحسب.

لطالما سمعت من أحدهم الجملة التالية: "لم أكن أعرف الآلات كما يجب، ولكنني كنت أعرف الرجال...".

إن معرفة القائد لرجالها حق المعرفة هي من أصعب العمليات القيادية، لأنها تتعامل مع النفوس البشرية المتغيرة والمتقلبة والمتأثرة والمؤثرة، وهذا الأمر المهم يجبر القائد على مغادرة برجه العاجي والنزول إلى ميدان التواصل المستمر.

وهذا أمر مهم جداً، فالكائن البشري بحاجة إلى الشعور بأنه معروف ومفهوم ومحترم حتى يستطيع بذل نفسه في سبيل مهمته.

يعترف القادة الفعالون بأن فهم الأفراد المهمين في مؤسساتهم هو شرط مسبق للنجاح، فالبواعث، والقيم، والمهارات، وعواطف أشخاصهم هي أجزاء جوهرية من السياق القيادي.

فالقادة الناجحون يقرؤون الإشارات الحاذقة التي يصدرها الناس والتي تشير إلى بواعثهم الداخلية، وكفاءاتهم المهمة.

يستطيع القائد بسهولة تقييم الكفاءة التقنية لشخص ما (كتابة الميزانية، أو خطة تسويق)، ولكن الصعوبة تكمن في تقييم الكفاءة العاطفية والإستراتيجية والولائية والسقف القيادي للأتباع، وهنا يستطيع القائد من خلال اللقاءات غير الرسمية كالغداء، أو نزهة عطلة نهاية الأسبوع، الهروب من الحدود المفروضة من بنية الشركة.

وأنصح بطرح أسئلة عن الماضي أكثر من طرح فرضيات حول المستقبل، فمثل: "ما الذي تستمتع به أكثر من غيره حيال وظيفتك الأخيرة؟" يحرض على معلومات أفضل من السؤال: "أين ترى نفسك في العامين القادمين؟".

ويخبر (روب جوي) و(جاريث جونز) في كتابهم "كيف تكون قائداً أصيلاً؟" عن أن التفكير في فهم الأتباع لا بد أن ينطلق من خلال ثلاثة مستويات:

- الأول هو الأفراد الأساسيون الذين يحدثون التأثير الأكبر على أداء القائد.
- والثاني هو الفرق المهمة التي يجب أن ينخرط معها القائد لجعل الأمور تتم.
- والثالث هو السياق المؤسسي والقيود التي يجب أن يعمل القائد داخلها.



ولعل خاتم النبيين سيدي محمد بن عبد الله صلوات الله عليه وسلامه كان من أعظم القادة في تاريخ البشرية، الذين تميزوا بالعبقرية القيادية ومعرفة الرجال، فكان يعلم ما يمتاز به كل صحابي وكيف يفيد المجتمع والمصلحة العليا العامة، ولعل ما جرى في صلح الحديبية ومعرفته لرجاله ولأعدائه أيضاً أهم مثال لذلك، فهذا هو يرى "الحليس بن علقمة من كنانة"، فيقول: "هذا فلان وهو من قوم يعظمون البدن، فابعثوها له"، ويرى "مكرز بن حفص" فيقول: "هذا مكرز وهو رجل فاجر"، ولما رأى "سهيل بن عمرو"، قال: "قد سهل لكم من أمركم".

ثبت عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال: "أرحم أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم في أمر الله عمر، وأشدهم حياء عثمان، وأقضاهم علي، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، وأقرضهم زيد بن ثابت، وأقرؤهم أبي بن كعب، ولكل أمة أمين وأمين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح".

إن من أسرار العظمة التي تمتع بها رسول الله صلى الله عليه وسلم قدرته على معرفة رجاله، وحسن توظيفه لهم، كل حسب قدرته ومواهبه.

وكذلك كان حال أبو بكر الصديق رضي الله عنه، حيث قال: "والله لأنسين الروم وساوس الشيطان بخالد بن الوليد"، وأتبعها عمر بن الخطاب بعد وفاة أبو بكر فقال:

"رحم الله أبا بكر لقد كان أعرف بالرجال مني".

فلننظر قليلاً في مقياس معرفة الرجال عند عمر رضي الله عنه، كان عمر ذات يوم جالساً مع أصحابه، فسألهم عن شخص، "ما تقولون فيه؟" (وكأنه يريد أن يسند إليه عملاً).

فسكت القوم ثم أعاد السؤال فقام أحدهم وأثنى عليه كثيراً، فقال عمر: "يا هذا لقد قتلت صاحبك بالمدح وإني سأثلك عن أمور: هل صحبتته في الأسفار؟"، قال الرجل: لا، قال عمر: "هل جاورته في القرى والأمصار؟"، قال الرجل: لا، قال عمر: "هل تعاملت معه بالدرهم والدينار؟"، قال الرجل: لا، قال عمر: "أنت ومن لم يعرفه سواء !!!"، وكاد عمر أن يضربه بدمرته.

رحمك الله يا عمر كم نحن بحاجة إلى هذا الميزان.

ولتقف وقفة أخرى مع واقع عمر بن الخطاب رضي الله عنه، وهو يشاور أفاضل الرجال في تعيين كبار موظفيه، فقال لهم يوماً: "أشيروا علي ودلوني على رجل استعمله في أمر قد دهمني، فقولوا ما عندكم، فإني أريد رجلاً إذا كان في القوم وليس أميرهم كان كأنه أميرهم وإذا كان فيهم وهو أميرهم كان كأنه واحد منهم، فقالوا: نرى لهذه الصفة الربيع بن زياد الحارثي، فأحضره وولاه".

فوفق في عمله وقام فيه بما أربى على رجاء عمر وزاد عليه، فشكر عمر لمن أشاروا عليه بولاية الربيع.

وليس هناك من تبرير جيد إلا أن أحدهم أحسن القيادة بمعرفته أتباعه والأخر فشل في ذلك.

يقول أحد المفكرين: "إن معرفة الرجال بعمق من أدق أعمال الرئيس وأكثرها تأثيراً، إنها ينبوع القوة التي يملكها، إنها سرّ الرؤساء العظام".

ومن المفيد هنا أن نحلل عظم الفائدة التي يجنيها القائد المتمكن من معرفة الرجال:

- أولاً: إن معرفة الرجال هي الطريق الأمثل لحسن توظيفهم ووضعهم في المكان الذي يمكنهم أن يقدموا أفضل ما يكون في أنفسهم لخدمة أهدافهم.
- ثانياً: إن توظيف الأتباع في مكانهم المناسب هو الحافز الحقيقي لإيجاد روح الاستمرارية والعطاء للأفراد، حيث يحقق الأفراد ذواتهم بتميزهم وتفوقهم من خلال إمكاناتهم الحقيقية.
- ثالثاً: إن القدرة على الارتقاء والإبداع لمن وضعوا في المكان المناسب نتيجة إمكاناتهم هو ما أثبتته الواقع والتجارب الحية، مما ينعكس على تمييز التنظيم الذي يسير خلف القائد الناجح.
- رابعاً: إن الإرباك وقلة الخبرة التي يظهرها أولئك الذين لم يتمكن المسؤولون من حسن توظيفهم لقلّة معرفتهم بحقيقتهم، هي إحدى السلبات التي يمكن للقائد الناجح تفاديها نتيجة معرفته برجالها.
- خامساً: إن سد الثغرات بالأتباع الأكفاء الذين أحسن القائد انتقاءهم يمكنه من التفرغ والمراقبة عن كثب لمن هم بحاجة إلى توجيه، وبهذا يستطيع من خلال معرفته للرجال من سد الثغرات، والارتقاء بالآخرين دون عناء.
- سادساً: إن درجة سيطرة القائد على رجاله عملية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمدى تفهمه لشخصياتهم، ونفسياتهم، وقدراتهم، ولذلك فهو لا يستطيع أن يقدّر حجم المهام، أو مستوى التكليف، أو حدود الاستطاعة التي إذا تجاوزها تعرّض الانضباط للمخالفة دون أن يتمكن من معرفتهم حق المعرفة.
- سابعاً: إن الاستعداد الذي يبديه القادة بالتعاضد، وبث الآلام، وطلب المساعدة لأولئك الأتباع الذين استطاعوا فهمهم ومعرفتهم لهو أكبر بكثير مما يبديه من لم يستطع أتباعهم تخمين ما يدور في رؤوس من يقودونهم، ومن هنا يستطيع القادة احتواء غيرهم بمعرفة أسرارهم، وآلامهم والعمل على القيام بدور الموجه والناصح لهم، بعد أن امتلكوا قلوب أتباعهم.
- إن من مسلمّات القيادة الناجحة القدرة على الاستفادة من مكامن التفوق، والتميز لدى الأتباع بأفضل ما يمكن، ولكي يتحقق هذا كان لزاماً على القادة ضرورة معرفة وتمييز هذه المكامن لدى أتباعهم، وهو ما نغنيه بمعرفة الرجال.

٢. انصب لهم الفضل وأثن عليهم عندما تسير الأمور بشكل جيد، وحاسبهم عندما تسوء الأمور.

٤. وظّف أفضل أشخاص يمكنك العثور عليهم، وقم بتطويرهم قدر استطاعتك، وفوض لهم كل ما يمكنك تفويضه.

واليك عزيزي القائد أساسيات معرفة الرجال كما أوردها خبير علم القيادة (الدكتور طارق السويدان) في كتابه "صناعة القائد"، وكما أوردها في برنامجه التلفازي الشهير "أسرار القيادة النبوية":

١. أن تعيش معهم وبينهم وتخالطهم.
  ٢. أن تتفهم إمكانياتهم وتستفيد من نقاط قوتهم، وتضعهم في أماكنهم الملائمة.
  ٣. أن تنظر إليهم بمنظار العطف والقوة.
  ٤. أن تعرف ردود الفعل لكل فرد، وكيف يفكر، فتتعامل معه بناء على ذلك.
  ٥. كل إنسان له حاجات، فتلبية الحاجات والرغبات تجعلهم يعرفونك على قدراتهم وذلك لأنهم سينجذبون تلقائياً إليك.
  ٦. استفد من الخبرات السابقة سواء الإيجابية أم السلبية.
- يقول (دوجلاس د. دانفورت - رئيس مجلس إدارة شركة ويستنيجهاوس كوربوريشن):

"كلما زادت معرفة المدير التنفيذي بشكل شخصي عن كبار رجاله تحسنت قدرته على تقدير نقاط قوتهم تقديراً صحيحاً".  
إنّ القادة البارعين يأبون الخروج عن سنن الحياة ومتغيراتها، بل هم يسعون دائماً إلى صياغة الحياة، وكل واحد منهم يسمو إلى أن يكون قادراً من أقدار الله في إحياء البشرية.

أختم بمقولة للإمام الذهبي رحمه الله في سير أعلام النبلاء:

"إنّ يوماً من أيام القادة الأعلام خير من عمر آحاد من الناس".  
يتبع في العدد القادم بإذن الله...

إنّ توفر الرجال والقدرة على توظيفهم لخدمة أهداف رسمها لهم القادة، لهما طرفا المعادلة القيادية التي ينتج عنها نجاح القيادة، وكلما أحسن القادة الاستفادة من هذا التوظيف كلما نتج عنه تفوق ونجاح.

ومن هنا اعتبرت القيادة فناً صعباً لارتباطها بالعنصر البشري الذي يصعب تحليله وفهمه ببساطة كما هو الحال في العناصر الكيميائية الطبيعية.

ومن خلال هذا التصور يمكننا فهم صورة العلاقة بين نجاح القادة، وبين قدرتهم على معرفة الرجال، وينبغي ألا ننسى أن نجاح القادة ينتج عنه تحقيق لأهدافهم في الواقع.

استوقفني كتاب كتبه إحدى المنظمات العالمية لتعبر عن سر نجاحها وتفوقها (وجدته على الإنترنت):

"لقد حققنا هذا النجاح من خلال تنظيم إداري وجو عمل يساعدان على اجتذاب أفضل الكوادر البشرية، وتطوير وشحن المواهب الفردية..."

ونلاحظ في هذه الكلمات عنصرين أساسيين:

- العنصر الأول: اجتذاب أفضل الكوادر البشرية.
- العنصر الثاني: تطوير وشحن المواهب الفردية.

ولا شك أنه ليس من الممكن تحقيق هذين العنصرين دون القدرة على معرفة الرجال، إنّ معرفة القائد لأصناف أتباعه تسهّل عملية القيادة وتنجحها، إنني من أشد المؤمنين بكيمااء الفريق، وبرأيي فإن الرجال (الأتباع) ينقسمون لثلاثة أنواع:

١. الذين يفهمون القيادة على الفور ويمارسونها بكفاءة.
٢. والذين تساورهم الشكوك ولا يعرفون يقيناً ما يجب أن يفعلوه.
٣. والذين يبدوون بشكل سلبي.

وأنصحك عزيزي القائد ألا تقضي أكثر وقتك مع هؤلاء الأكثر سلبية، بل استثمر جلّ وقتك مع أفضل أتباعك.

ولكي تبني وتطور باستمرار الأتباع المربيين (دائرتك الداخلية):

١. اقض وقتاً إضافياً مع أتباعك، وطوّرهم بإستراتيجية.
٢. ألق على عاتقهم بمسؤولية إضافية وضع لهم توقعات أعلى.

## المراجع:

١. السويدان، طارق، وباشراحيل، فيصل عمر، صناعة القائد، دار ابن حزم، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٦م، عدد الصفحات (٢٩٨)، الصفحة رقم (١٦٦).
٢. إسبر، أسامة، كيف تكون قائداً أصيلاً، العبيكان ٢٠٠٧م، الطبعة الأولى، الرياض، عدد الصفحات (٢٩٣)، الصفحة رقم (١٢٢).
3. Covey, Stephen R., Principle-Centered Leadership, FIRESIDE book, New York, 1992, number of pages(334), page number(266).
4. Cohen, Dr. William A, The new art of leader, Pages (375), Page (98).
5. Maxwell, John C, The 21 Irrefutable laws of leadership, Thomas Nelson Publishers, Pages (291), Page number (250). Maxwell, John C, The 21 Irrefutable laws of leadership, Thomas Nelson Publishers, Pages (291), Page number (121).
6. Maxwell, John C, The 21 Irrefutable laws of leadership, Thomas Nelson Publishes, Pages (291), Page number (118).
٧. القيادة العسكرية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، الصفحة رقم (١٨).
٨. كتاب فتح الباري في شرح صحيح بخاري، كتاب الشروط.
٩. رواه الترمذي.
- السويدان، طارق، وباشراحيل، فيصل عمر، صناعة القائد، دار ابن حزم، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٦م، عدد الصفحات (٢٩٨)، الصفحة رقم ١٦٨.
- Principle-Centered Leadership, Stephen R Covey, FIRESIDE book, New York, 1992.
- The 21 Irrefutable laws of leadership, John C Maxwell, Thomas Nelson Publishers.
- The new art of leader , William A Cohen.
- صناعة القائد، طارق السويدان، و فيصل عمر باشراحيل، دار ابن حزم، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٦م.
- كيف تكون قائداً أصيلاً، أسامة إسبر، العبيكان ٢٠٠٧م، الطبعة الأولى، الرياض.
- كتاب فتح الباري في شرح صحيح بخاري، كتاب الشروط.
- القيادة العسكرية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم.