

مهارات القيادة و صفات القائد

إعداد
أحمد بن عبد المحسن العساف

المفكرة الدعوية

www.dawahmemo.cdom

المحتويات

أولاً : لماذا الحديث عن هذا الموضوع؟

ثانياً: تعريف القيادة والقائد.

ثالثاً: أهمية القيادة.

رابعاً: متطلبات القيادة وعناصرها.

خامساً: الفرق بين القيادة والإدارة.

سادساً: نظريات القيادة.

(1) النظرية الوظيفية.

(2) النظرية الموقفية.

(3) النظرية السماتية/ الخصائية.

(4) النظرية التفاعلية/ التكاملية.

(5) النظرية الإلهامية.

(6) النظرية التبادلية.

(7) النظرية التحويلية.

(8) نظرية مركزية المبادئ.

سابعاً: أنماط القيادة:

(1) باعتبار مصدرها.

(2) باعتبار السلوك القيادي.

• حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين.
"5 أنماط".

• حسب نظرية النظمي الإدارية "4 أنماط".

• حسب نظرية الفاعلية والكفاءة. "8 أنماط".

• حسب نظرية التوجيه والدعم. "4 أنماط". القيادة الموقفية.

(3) باعتبار أساليبها.

ثامناً: واجبات القيادة.

تاسعاً: اكتشاف العناصر القيادية.

عاشرأ: منهجية إعداد وصناعة القادة.

حادي عشر: من فنون القيادة.

(1) فن إصدار الأوامر.

(2) فن الاتصال.

(3) فن التأنيب.

(4) فن معالجة التذمرات.

(5) فن المكافأة والتشجيع.

(6) فن المراقبة.

(7) فن المعاقبة.

(8) فن التعاون مع القادة الآخرين.

ثاني عشر: صفات القائد ومهاراته.

ثالث عشر: واجبات القائد وحقوقه.

رابع عشر: مشكلة ضعف القيادة وحلها.

خامس عشر: مزالق القيادة!.

سادس عشر: القائد الجديد!.

سابع عشر: هل أنت قائد؟

ثامن عشر: هل القيادة موروثة أم مكتسبة.

تاسع عشر: الفرق بين القائد في الإسلام والنظام الديكتاتورية.

عشرين: المراجع في القيادة.

بسم الله الرحمن الرحيم

مهارات القيادة وصفات القائد

أولا : لماذا الحديث عن هذا الموضوع ؟

- 1) لابد للمجتمعات على اختلافها من قيادة توجهها ، وتتولى التنظيم والتنسيق بين جميع فئات المجتمع ومناشطه . وهذه القيادة تصبغ المجتمع بوجهتها وتضفي عليه طابعها المميز ، إن خيراً فخير وإن شراً فشر .
- 2) لازل المجتمع الإسلامي مجبولا ً على الخير سليم الفطرة إلى حد كبير ، وأزمة المجتمعات الإسلامية بالدرجة الأولى هي أزمة رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه ، وموضوعنا هذا فيه حث للهمم واستنهاض للعزائم كي نكون القادة الفاعلين النافعين في مجتمعاتهم الضيقة والواسعة .
- 3) إثارة الكامن وتحريك الساكن في النفوس لاستمرار الجهد والبذل في التدريب والتعليم والبحث والممارسة والتطبيق حتى نحقق القائد الناجح في أنفسنا أولاً ً ثم فيمن نتولى أمره من ولد وصاحب ومترب حتى نتسهم ذروة القيادة في كل مكان يمكن أن تخدم به الدعوة إلى الله سبحانه .
- 4) زيادة معرفه وربط العلوم السلوكية والإدارية بأدلتها الشرعية لتكون الغفول القلوب أكثر اطمئنانا وقبولا ً لها .

ثانياً : تعريف القيادة والقائد :

" القود " في اللغة نقيض " السوق " يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد .

القيادة : هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة . فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقادة للوصول إلى الأهداف المرسومة .

تعريف آخر : هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة .

القائد : هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة .

ثالثا : أهمية القيادة :

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام ((إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم)) ؛ رواه أبو داود ، قال الخطابي : إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف . وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون ((جيش من الأرناب يقوده أسد ، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب)) وعليه فأهمية القيادة تكمن في :-

- (1) أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
 - (2) أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
 - (3) تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
 - (4) السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
 - (5) تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
 - (6) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
 - (7) أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .
- **فائدة :** يوجد في غالب كليات الإدارة بالجامعات الغربية أقسام للقيادة كما يوجد في جامعاتهم مراكز متخصصة لأبحاث القيادة.

رابعا : متطلبات القيادة وعناصرها :

- متطلبات القيادة هي :

- (1) التأثير : القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما .
- (2) النفوذ : القدرة على إحداث أمر أو متعه ، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز .

ج-) السلطة القانونية : وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع .

- وعليه فعناصر القيادة هي :

- (1) وجود مجموعة من الأفراد .
- (2) الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها .
- (3) وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقادر على التأثير ا لإيجابي في سلوك المجموعة .

خامسا : الفرق بين القيادة والإدارة :

- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة .
- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والإشراف ، الرقابة .
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي :
 - (1) تحديد الاتجاه والرؤية .
 - (2) حشد القوى تحت هذه الرؤية .
 - ج-) التحفيز وشحن الهمم .
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .
- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات و

- التفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .
- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من إنجاز المطلوب رفقا لمعايير وأسس معينة.

سادسا: نظريات القيادة :

(1) نظرية القيادة الوظيفية :

- دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها .
- تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية . "التوجيه ، اتخاذ القرارات ، التخطيط ، التنسيق " .

(2) النظرية الموقفية :

- تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة . مثل موقف عمر حين علم بموت النبي صلى الله عليه وسلم .
- تحكم هذه النظرية عناصر هي :
- (1) سمات القائد (2) سمات الأتباع . (3) سمات الموقف وطبيعة الحالة .

(3) النظرية السماتية / الخصائصية :

- تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر .
- هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي :
- ❖ السمات الجسمية "كالصحة والطول والعرض " مثل قصة طالوت .
- ❖ السمات المعرفية " الذكاء ، الثقافة ، استشراف المستقبل ... الخ " .
- ❖ السمات الاجتماعية " فن التعامل ، كسب الآخرين ، حسن الاتصال ... الخ " .
- ❖ السمات الانفعالية " كالنضج الانفعالي ، وضبط النفس ... الخ " .
- ❖ السمات الشكلية " جمال المظهر ، الذوق العام ... الخ " .

(4) النظرية التفاعلية / التكاملية :

- تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية :
- السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها .
- تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المقودة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية .

(5) النظرية الإلهامية :

(6) النظرية التبادلية :

- تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع؛ حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم ، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة .

(7) النظرية التحويلية:

- القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة.
- وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم.

- أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.

(8) نظرية القيادة مركزية المبادئ:

- يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق.
- يعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل.
- يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

سابعاً: أنماط القيادة:

1- باعتبار مصدرها : قيادة رسمية . ، قيادة غير رسمية .

2- باعتبار السلوك القيادي :

1- حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين : : 5 أنماط .

مرتكزات السلوك : 1- الاهتمام بالعمل . 2- الاهتمام بالعاملين .

أ - القائد السلبي (المنسحب) :

- لا يقوم بمهام القيادة ؛ ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل .
- ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء .
- لا يحقق أي أهداف ؛ ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه .
- تكثر الصراعات والخلافات في العمل .

ب - القائد الرسمي (العلمي):

- شديد الاهتمام بالعمل والنتائج.
- ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين, ويستخدم معهم السلطة و الرقابة.

ج - القائد الاجتماعي (المتعاطف):

- اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية.
- يسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.
- اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

د - القائد المتأرجح:

- يتقلب في الأساليب؛ فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج.
- يمارس أسلوب منتصف الطريق.
- يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

هـ - القائد الجماعي (المتكامل):

- يهتم بكلا البعدين الإنساني والعملي, فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.
- روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محورا مهماً في ثقافتها.
- يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.
- يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.
- يستمد سلطته من الأهداف والآمال ، ويربط الأفراد بالمنظمة ، ويهتم بالتغيير و التجديد .

2 - حسب نظرية النظم الإدارية: 4 أنماط:

مرتكزات السلوك: 1- الثقة بالعاملين. 2- قدرة العاملين.

أ - القيادة المستغلة (المتسلطة):

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جداً.
- التركيز على أساليب الترهيب والترغيب.
- ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.
- يستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة .

ب - القيادة الجماعية (المشاركة):

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.
- يستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب .

ج - القيادة المتسلطة العادلة:

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة.
- تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.
- يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

د - القيادة الاستشارية:

- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين.
- درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً.
- يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

3 - حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: 8 أنماط :

مرتكزات السلوك: 1- الاهتمام بالعمل. 2- الاهتمام بالعاملين. 3- درجة الفاعلية.

أ - القائد الانسحابي:

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

ب - القائد المجامل:

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

ج - القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):

- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

د - القائد الوسطي (الموفق):

- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.
- الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل؛ فقد يطب زكاماً لكنه يحدث جذاماً!
- تركيزه موجه على الضغوط الآتية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

هـ - القائد الروتيني (البيروقراطي):

- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.
- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.
- تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.
- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات.

و - القائد التطوري (المنمي):

- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.
- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به والعمل.
- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

ز - القائد الأوتوقراطي العادل:

- يعمل على كسب طاعة وولاء مروضيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.
- تركز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

ح - القائد الإداري (المتكامل):

- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج. يحقق أهداف عالية.
- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.
- تظهر فاعليته من خلال تركيزه واهتمامه بالعمل والعاملين.

4 - حسب نظرية التوجيه والدعم DSDC: نموذج القيادة الموقفية. 4 أنماط.

مرتكزات السلوك: 1- درجة التوجيه. 2- درجة الدعم والمساندة.

أ - القائد الموجه D: إخباري.

- درجة التوجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة.
- يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.

ب - القائد المساند S: مشارك.

- يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم.
- يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام.

ج - القائد المفوض D: مفوض.

- يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات.
- يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة.
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.

د - القائد الرئيس C: استشاري.

- يوجه ويساعد في الوقت نفسه.
- يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها.
- يمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.
- ملحوظة: للمزيد حول هذه النظرية ينظر كتاب: القيادة ومدير الدقيقة الواحدة.

ج - باعتبار أساليبها:

- 1 - تسلطية استبدادية .
- 2 - شورية .
- 3 - حرة فوضوية .

ثامناً: واجبات القيادة:

- (1) تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
- (2) حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.
- (3) قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بـ المؤسسة والأفراد.
- (4) استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.
- (5) دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.
- (6) إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- (7) الجرأة والتحدى لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.

تاسعاً: اكتشاف العناصر القيادية:

تمر هذه العملية بست مراحل أساسية هي:

مرحلة التنقيب: تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي.

مرحلة التجريب: وهي اختبار وتمحيص المجموعة التي تم اختيارها في المرحلة السابقة؛ بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.

مرحلة التقييم: يتم فيها تقييم المجموعة بناء على معايير محددة سابقاً، حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.

مرحلة التأهيل: يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات، وبناء عليه تحدد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية ويختار لهذه البرامج المدربين ذوي الخبرة والتجربة والإبداع..

مرحلة التكليف: بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة.

مرحلة التمكين: بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم.

عاشراً: منهجية إعداد وصناعة القادة.

- (1) أن يكون هذا الأمر من استراتيجيات المنظمة وأهدافها الرئيسية.
- (2) اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة.
- (3) توفير المناهج القيادية اللازمة.
- (4) تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر.
- (5) إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وتحمل المسؤولية والشعور بها عملياً.
- (6) تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديرة.
- (7) الصبر على القائد اليافع فإن المعاناة اليومية ونظرية التراكم كفيلتان بإكمال الصناعة.
- (8) إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل.

حادي عشر: من فنون القيادة.

(1) فن إصدار الأوامر:

- هل الأمر ضروري، وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".
- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية.
- عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدّد الوقت المتاح، وحدد المساعدين.
- ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

(2) فن الاتصال:

نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الاتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة.

- من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء.
- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

- | | |
|-------------------|---------------------------|
| (1) استمع إليه. | H: Hear Him. |
| (2) احترم شعوره. | U; Understand his feeling |
| (3) حرك رغبته. | M: Motivate his desire |
| (4) قدر مجهوده. | A: Appreciate his efforts |
| (5) مده بالأخبار. | N: News Him |

T: Train Him	(6) دربه.
O: Open his eyes.	(7) أرشده.
U: Understand his uniqueness.	(8) تفهم تفردہ.
C: Contact Him.	(9) اتصل به.
H: Honour Him.	(10) أكرمه.

(3) فن التأنيب:

- اعط الملاحظة الضرورية دون تأخير, ولتكن بنغمة هادئة رزينة.
- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاستها, وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- أسأل: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً .

(4) فن معالجة التذمرات:

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.
- استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة, ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.
- إذا قررت فعل شيء فأفعله, وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

(5) فن المكافأة والتشجيع:

- اثن على الأعمال الناجحة, واعترف بإنجازات الأفراد, وشجع معاونيك دوماً.
- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه, وتقبل أفكارهم التجديدية.
- لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
- تذكر أنه كم من عبقریات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكى نار الحماسة.

(6) فن المراقبة:

- إن الأمر شيء واحد, ولكن التنفيذ كل شيء, ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة, وعليه أن لا يتردد بتوجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها

يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

(7) فن المعاقبة:

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والظروف المحيطة.
- لا تركز المعاقبين في عمل واحد, فالاجتماع يولد القوة, وقوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس أمام مروضيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل, اللوم, ترك استثارة المعاقب .. الخ.

(8) فن التعاون مع القادة الآخرين:

- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته.
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.
- لا تترك مجالاً لتفاقم سوء التفاهم على دقائق بسيطة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

ثاني عشر: صفات القائد ومهاراته :

- الصفات والخصائص للقائد من أهمها:

(1) خصائص ذاتية "فطرية": كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.

(2) مهارات إنسانية "اجتماعية": كالعلاقات والاتصال والتحفيز.

(3) مهارات فنية "تخصصية": كحل المشكلات واتخاذ القرارات.

- صفات القادرة الملتزمين بالمبادئ: كما يراها ستيفن كوفي في كتابه القيادة على ضوء المبادئ.

- ❖ أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة, التدريب, الدورات, الاستماع.
- ❖ أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة, إنهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤولية.
- ❖ أنهم يشعرون طاقة إيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما, متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعا لسلبيه القوي.
- ❖ أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني, ويعلمون أن هناك فرقا كبيرا بين الإمكانيات والسلوك, فلدى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
- ❖ أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعيا, ومتميزون ثقافيا, ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة, ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات, وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين, ويفرحون بإنجازات الآخرين, وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.
- ❖ أنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بخبرات الجديدة.
- ❖ أنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه, ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات, ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.
- ❖ أنهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات: يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير, ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية, ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرأون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية, ومن شغل بالنشاطات اليومية عنها كان

كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

• أما العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي في كتابه الشهير:

- ❖ كن مختاراً لاستجابتك: وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً، ولا تتهرب من المسؤولية وهذا سيعطيك درجة من الحرية وكلما مارست هذه الحرية كلما أصبحت مختاراً بهدوء لرود أفعالك وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.
- ❖ لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما: يعني ابدأ ونظرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليخلق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.
- ❖ أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها: وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإرادة، فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار، بل أضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أثراً ملحاً الآن، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.
- ❖ فكر على أساس الطرفين الراحين: أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشح.
- ❖ اسع أولاً لأن تفهم، ثم اسع إلى أن تفهم: وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر، فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.
- ❖ اجعل العمل شراكة مع الآخرين: فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات و الفروقات بيننا، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الراجح للطرفين، لا موقف الراجح والخاسر.
- ❖ اشحذ قدراتك: ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة وألا يبقى الفرد منا في مكانه بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتماً.

• ويرى ج. كورتوا في كتابه لمحات في فن القادة 17 صفة للقائد هي:

1. الهدوء وضبط النفس.	6. الانضباط.	12. الحزم.
2. معرفة الرجال.	7. الفعالية.	13. العدل.
3. الإيمان بالمهمة.	8. التواصل.	14. احترام الكائن البشري.
4. الشعور بالسلطة.	9. الواقعية.	15. إعطاء المثل.
5. البداهة والمبادرة وأخذ القرار.	10. الدماثة والعطف.	16. المعرفة.
	11. طيبة القلب.	17. التنبؤ.

ثالث عشر: واجبات القائد وحقوقه.

الواجبات	الحقوق
1. اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد.	1. الطاعة له بالمعروف.
2. تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.	2. مناصرته وتأييده والدعاء له.
	3. مناصحته وتسديد رأيه.

3. تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخذيّل.
4. العدل بين الأفراد في المعاملة، وإسداء النصّح لهم دوماً.
5. المشاورة.
6. إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.
7. إعداد قادة المستقبل.
4. الالتزام برأيه النهائي.
5. الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه.

رابع عشر: مشكلة ضعف القيادة وحلّها. انظر مشكلات وحلول في حقل الدعوة.. عبد الحميد الببالي.

المظاهر	التعريف: ضعف التأثير في سلوك مجموعة بشرية لتحقيق هدف محدد.	الأسباب	العلاج
انعدام الانضباط في المجموعة.	تأثير تربية الأبوين في صياغة الشخصية.	الاستماع لوجهات النظر المختلفة.	اتخاذ القرار جماعياً.
التردد والخوف من التوجيه.	تأثير البيئة المحيطة والمدرسة.	كسب الأفراد وكسب ثقتهم.	التعرف على مزايا الأفراد واستثمار طاقاتهم.
ضعف مستوى الطاعة.	عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعة.	اللقاء الفردي والمصارحة في جو من الطمأنينة.	الاحتكاك بالقياديين والاستفادة من خبراتهم.
عدم تحقق الأهداف بدرجة مقبولة، أو تحققها بزمان غير مقبول.	عدم حب العمل المكلف به، وعدم إتقانه.	عدم وجود قيادات سابقة كقدوة.	المتابعة الجيدة والمستمرة للتكاليف.
بقاء الصفات السلبية في الأفراد وزيادتها.	غياب الحوافز عن نشاطات المؤسسة.	تراكم الأخطاء دون التبليغ عنها.	اعتماد مبدأ الحوافز والتقدير للأفراد.
ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة.	التسرع في تكليفه قبل إعدادة.	تربية جيل ثان من القادة.	وضع البدائل في كل تكليف وبرنامج.
عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.			
بقاء المجموعة من غير نمو (كما وكيفاً).			

خامس عشر: مزالق القيادة.

الاستبداد.	ضياع معالم القدوة من شخصيته القائد.
التفريط.	التوقف عن تنمية المواهب وتجديد المعارف الشخصية بحجة علو المرتبة .
مخالفة الفعل للقول.	الانسياق الدائم مع رغبات الأفراد والانقياد لهم.
تعيين نائب ضعيف.	غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات.
التمرد على الرئيس .	الاستئثار بشيء دون الأفراد.
الإقليمية.	الكبر والعجب ورفض النقد.

1) تغير دور القيادة من الاستراتيجية إلى الرؤية.

- كل المنظرين اليوم يريدون من القادة أن يركزوا على تطوير رؤية لمنظمتهم أكثر من تصميم استراتيجية للعمل.
- الناس لا يتكون لديهم ارتباط عاطفي قوي تجاه الاستراتيجية لأنها تجيب بمن ماذا ولا تجيب عن لماذا بينما معرفة لماذا أكثر أهمية من معرفة ماذا.
- يقول كارل البريخت: "الذين يطمحون لأدوار القيادة في هذه البيئة الجديدة يجب عليهم ألا يستصغروا عمق الحاجة الإنسانية للمعنى: إنها أكثر الحاجات الإنسانية الملحة, إنها ميل فطري لن يزول".
- ما هي الرؤية؟
 - ❖ صورة واقعية وقابلة للتصديق لمستقبل جذاب لمنظمتك. بيرت نانوس.
 - ❖ صورة عقلية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة, أو حلم مثالي يمتد بعيداً. جاي كونغر.
 - ❖ أمثلة على رؤى المظمات.
 - ❖ لحل المشاكل التي لا تحل إلا بإبداع: شركة 3 M
 - ❖ ليسعد الناس. : والت ديزني.
 - ❖ لصنع المساهمات التقنية لتطوير ورفاهية الإنسان: هيولت باكارد للكمبيوتر
 - ❖ تحقيق العبودية لله في الأرض. : رسالتنا.
- كيف تحدد الرؤية؟ يحدد بيرت نانوس منهجية رباعية الخطوات لتحديد الرؤية:
 - 1) فهم الواقع والوضع الحالي للمنظمة:
 - ❖ ما العمل الذي نحقق فيه: ما هي الرسالة الحالية؟ ما هي القيمة التي أضفناها للمجتمع؟ ما هي طبيعة المجال الذي نعمل فيه؟ ما هو التميز للمنظمة عن غيرها؟ ما المطلوب للوصول إلى النجاح.
 - ❖ كيف نعمل: ما هي القيم والثقافة التنظيمية السائدة الآن, ما هي نقاط القوة والضعف في عمل المنظمة؟
 - ❖ تدقيق الرؤية: هل للمنظمة رؤية واضحة ومعلنة؟ ما هو مصير المنظمة بناء على رؤيتها هذه خلال 10 سنوات قادمة؟ هل يوافق رموز المنظمة على هذا الاتجاه؟ هل الهياكل والعمليات ونظم المعلومات تدعم الاتجاه الحالي للمنظمة؟
 - 2) فحص الواقع ورسم حدود الرؤية:
 - ❖ من هم أكبر المساهمين والمتأثرين بالمنظمة؟ وما هي احتياجاتهم؟ وهل تم استيفاؤها؟
 - ❖ كيف نعين الحدود للرؤية الجديدة: ما هي الحدود الزمانية والمكانية والاجتماعية لرؤيتك؟ ماذا يجب أن تنجز الرؤية؟ وكيف ستقيس نجاحها؟ ما هي القضايا الحساسة التي يجب أن تتصدى لها رؤيتك؟

(3) تأسيس محتوى الرؤية وتحديد موقع المنظمة في البيئة الخارجية المستقبلية:

- ❖ ما هي التطورات المستقبلية المؤثرة على الرؤية: ما هي نوعية التغيرات الكبرى المتوقعة في نوعية الاحتياجات والرغبات التي تلبّيها المنظمة؟ ما هي التغيرات المتوقعة في تشكيلة المتأثرين؟ ما هي التغيرات الكبرى المتوقعة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية ذات الصلة في المستقبل؟
- ❖ حدد طرق التعامل مع هذه المتغيرات مع ترتيبها حسب الأولوية في إمكانية الحدوث.

(4) اختيار الرؤية:

- ❖ تحديد عدة خيارات للرؤية.
- ❖ أيها تنسجم مع معايير الرؤية الجيدة: هل الرؤية تقودك نحو المستقبل؟ هل ستؤدي لمستقبل أفضل للمنظمة؟ هل تناسب مع تاريخ وثقافة وقيم المنظمة؟ هل تلهم الحماسة وتشجع على الالتزام؟ هل تعكس تفرد المنظمة وتميزها ومبادئها، هل هي طموحة بما فيه الكفاءة؟

(2) من مصدر أوامر إلى راوي قصص:

- ❖ النقلة الثانية في دور القيادة تتطلب من القائد أن يتوقف عن أن يكون أمراً ويصبح متمرساً في سرد القصص. مثل الأنبياء حين يروون قصص الأمم السابقة لقومهم.
- ❖ يقول هوارد غاردنر في مقدمة كتابه "العقول القائدة": "مفتاح القيادة أو ربما المفتاح للقيادة هو الاتصال الفعال من خلال الرواية الجيدة للقصص". وفي دراسته عن القادة المشهورين عبر التاريخ وجد غاردنر أن كثيراً منهم تميزوا منذ صغرهم على سرد القصص سواء من خلال الخطابة أو من خلال الكتابة.

• بعض المبادئ الأساسية لسرد القصص:

- ❖ أفضل القصص هي التي تخاطب هوية الإنسان، وتجيب عن الأسئلة المتعلقة به الهوية.
- ❖ أقوى قصص الهوية هي التي تعكس الصفات الحقيقية للقائد.
- ❖ كل قصص القائد يجب أن تنافس القصص المثيرة، وأن تشق طريقها إلى أذهان المستمعين.
- ❖ أفضل القصص ما خاطب عقولنا واستغل قصص الصراع بين الحق والباطل.
- ❖ شكل القصة مهم كمحتواها فلا بد من العناية بطريقة إلقائها وأفضل قائد سارد للقصص هو الذي يصنع حوارات جذابة مع مشاهديه، ويقول المؤلفون أن القيادة لعبة لغوية على القائد إتقانها.

(3) من باني أنظمة إلى محرك للتغيير وخادم:

❖ إن الأنظمة التي ضمنت السيطرة والانضباط أدت إلى كبت الإبداع والمبادرة. بارتليت وغوش.

❖ القادة الجدد يعملون كمحركين ويجبرون الناس على التفكير بالمستقبل والا استعداد له.

❖ يعطي القائد الجديد اهتماماً أقل للسيطرة والتحكم بتصرفات العاملين ويركز أكثر على تطوير مبادرات الموظف ودعم أفكاره، وتحطيم البيروقراطية والحواجز، ف القائد يعمل من أجل الاتباع وليس العكس.

• القائد الخادم: القيادة تمنح للشخص الذي من طبة أن يخدم الآخرين.

❖ أكد غرين فيلد مدير الأبحاث في شركة AT&T ومؤلف كتاب "القائد الخادم" على بعض الفوارق بين القائد التقليدي والقائد الخادم:

• القائد التقليدي يسأل عن النتائج، بينما القائد الخادم يسأل عما يستطيع عمله للمساعدة.

• يقيم القائد التقليدي الأفراد من حيث إنتاجهم؛ بينما القائد الخادم يؤمن أن أكثر المنظمات إنتاجاً هي تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطور.

• يرى القائد التقليدي الناس على أنهم مورد مهم ويرى نفسه بصفته الرئيس، بينما يؤمن القائد الخادم أن الناس يأتون أولاً " ويرى نفسه "أول بين المتساويين" ويرى دوره بأنه "تسهيل ورعاية القدرات القيادية للآخرين".

• يرى العاملون القائد التقليدي أنه المراقب الصارم، ويصنفون القائد الخادم على أنه الشخص الواثق المتفتح المستقبل للأفكار الجديدة ويمتاز بالمرح والإيجابية.

• يشجع القائد التقليدي المنافسة الداخلية بينما يؤمن القائد الخادم بأن "المنافسة يجب كبها إن لم يكن القضاء عليها واستبدالها بالتعاون و التكامل".

• التقليدي ليس لديه وقت للناس، بينما الخادم يفرغ وقتاً للناس ويحدثهم في أمورهم الشخصية.

• يعتقد التقليدي أن النجاح النهائي للقيادة هو النتائج، بينما يؤمن الخادم أن النجاح النهائي هو نمو العاملين وتطورهم وتحسن أدائهم وتأهلهم ليكونوا قادة خدماً.

سابع عشر: هل أنت قائد؟

- (1) هل تستخدم صلاحياتك وتطبق سلطتك؟
- (2) هل يشعر أفرادك بالأمن والقوة إلى جانبك؟ "إن بإمكان نابليون أن يأخذنا معه إلى نهاية العالم" أحد جنوده, "إذا لم أعجب الناس هنا فسأرحل" ديجول.
- (3) هل تتميز بحيوية ونشاط دائمين وتضحية كبيرة ومواهب مميزة؟
- (4) هل تتميز بالحضور في كل زمان ومكان؟
- (5) ما هي قيمة الخدمة الاجتماعية عندك؟ وهل تعرف ما هي حاجات الناس من حولك؟
- (6) هل لديك القدرة على التركيز الذهني؟
- (7) هل لديك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات؟
- (8) هل لديك ثقافة أفقية عريضة + امتداد عامودي متخصص؟ قادة الرأي.
- (9) أيهما أولى عندك: كسب القلوب أم كسب المواقف؟
- (10) هل تعترف بالخطأ وتراجع قصورك الذاتي دائماً؟

• مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

- 1 - قوة الإكراه. 2 - قوة المكافأة. 3 - القوة الشرعية أو القانونية. 4 - القوة الفنية.
- 5 - قوة الإعجاب.

• أنواع الناس من حيث السلطة والتأثير:

- (1) ليس لديه سلطة ولا تأثير "تابع".
- (2) لديه سلطة وليس لديه تأثير "المنصب".
- (3) ليس لديه سلطة ولديه تأثير "قائد غير رسمي".
- (4) لديه سلطة وتأثير "القائد الإداري".

ثامن عشر: هل القيادة موروثة أم مكتسبة؟ ثلاثة آراء.

- 1) القيادة بالوراثة من الطفولة المبكرة.
 - 2) القيادة بالتعلم والخبرة العملية.
 - 3) القيادة تعتمد على الثقافة السائدة للمنظمة. # ثقافة تشجع المواهب القيادية. # وثقافة لا تشجع.
 - 4) القيادة علم وفن، فهي إذن قابلة للتعلم؛ وتؤثر في تعلمها هذه العوامل:
- 1 - الفطرة والطفولة المبكرة. 2 - التعليم. 3 - التدريب الموجه. 4 - التجريب. 5 - الفشل.
- وأخيراً.. فإن عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة تشمل:
- الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة.
 - الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة.
 - الخبرة توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي.
 - التدريب يوصل السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصال.

تاسع عشر: الفرق بين القيادة في الإسلام والنظم الديكتاتورية.

الشورى في الإسلام غير ملزمة للقائد عند جمهور علماء الأمة. ويلاحظ أن نتيجة الشورى لا تخلو من:

- 1) أن تكون القضية فيها نص شرعي لا مناص من إتباعه.
- 2) أن تكون القضية من المسائل المختلف فيها؛ فيأخذ القائد ما كان دليله أقوى أو ما يراه أهل الحل والعقد.
- 3) أن تكون المسألة طارئة فيرجح القائد ما يحقق المصلحة بعد الاستشارة.

وتختلف فردية القيادة في الإسلام عنها في النظم الديكتاتورية بما يلي:

- 1) القائد مقيد بالشرع لا يجوز له التقدم أو التأخر عنه.
- 2) لا طاعة للقائد في معصية الله.
- 3) يرجع القائد إلى أهل الحل والعقد ليشاورهم.

عشرين : المراجع القيادية.

- 1) القيادة في القرن الحادي والعشرين: د. محمد أكرم العدلوني + د. طارق محمد السويدان. " وهو المرجع الأساس " .
- 2) القيادة على ضوء المبادئ: ستيفين كوفي. ترجمة/ عبداللطيف الخياط.
- 3) لمحات في فن القيادة: ج. كورتوا. تعريب: المقدم الهيثم الأيوبي.
- 4) العادات السبع للقادة الإداريين: ستيفن كوفي. ترجمة/ هشام عبدالله.
- 5) كيف تحصل على أفضل ما لدى الآخرين: محمد ديماس.
- 6) مشكلات وحلول في حقل الدعوة : عبدالحميد البلافي.
- 7) صفات القائد الدعوي: عقيل المقطري.
- 8) القيادة ومدير الدقيقة الواحدة: كينيث بلاتشرد.

أخوكم /

أحمد بن عبد المحسن العساف

Ahm_assaf@yahoo.com