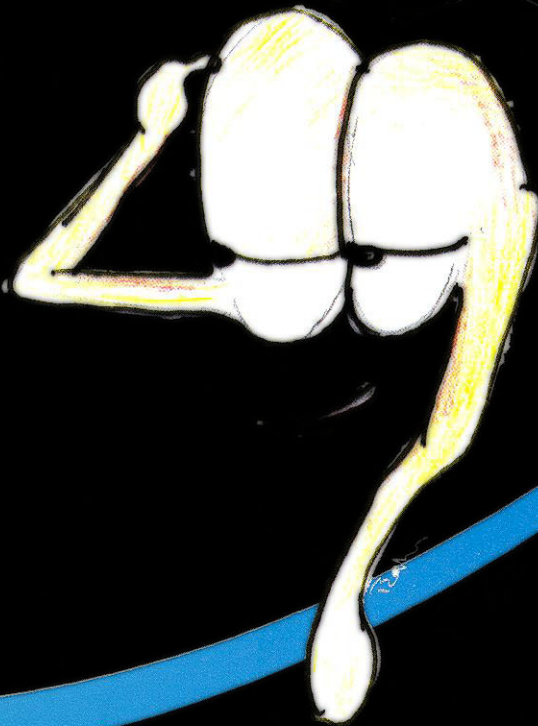


# كراسة

## مهارة القيادة



*Pal Vision*  
مؤسسة الرؤيا الفلسطينية



## **إعداد:**

رامي ناصر الدين

رواء جبر

## **الإشراف التربوي:**

يحيى حجازي

## **رسومات:**

الفنان بهاء عطية

جميع الحقوق محفوظة لمؤسسة الرؤيا الفلسطينية / برنامج التدريب، ولا يجوز التصرف بأي جزء من هذه الكراسة، بتصويره أو اقتباسه بدون إذن إلا إذا كان الهدف استخدامه بطريقة غير تجارية ولا تبتغي الربح.

الطبعة الأولى من الدليل - شباط 2005

## تقديم

تلعب تنمية المهارات الحياتية لدى الأفراد أهمية كبيرة في تسهيل أمورهم اليومية وتسهيل عملية تكيفهم للأوضاع المعيشية المتغيرة. مهارة التفاعل الاجتماعي والقيادة الاجتماعية هي إحدى المهارات الحياتية المهمة التي يمكن تطويرها، ولذا سنتعرض في هذه الكراسة إلى هذه المهارة.

### أهداف الدراسة:

- التعرف على المصطلحات الأساسية في مهارة القيادة الاجتماعية (مفهوم القيادة، أنماط القيادة، مميزات القائد...).
- التعرف على كيفية التأثير على من حولنا.

### المواضيع الأساسية التي سيتم التطرق لها:

- تعريف القيادة والتفاعل الاجتماعي.
- عناصر القيادة.
- مميزات القائد الجيد.
- أشكال القيادة.
- أنماط الشخصية وكيفية التعامل معها.

يقول الدكتور: إذا لم أعجب الناس فيمكنهم مغادرة البلاد

## المهارات التي سيحصل عليها المتدرب/ المتدربة:

- الوعي الذاتي لبعض الصفات الذاتية التي يمكن أن تساعد الفرد في أن يكون قائداً جيداً في المجموعة التي ينتمي إليها سواء في المدرسة أو الحي أو المجتمع الواسع.
- التعامل مع الأشخاص المختلفين بشكل يخفف من الحدة في الاتصال ويسهل التفاهم بين القائد والأفراد في المجموعة.
- تحديد الصعوبات الذاتية التي تؤثر على قدرتك في التأثير بالآخرين بشكل جيد والتعامل معها بصور حكيمة.

## المعرفة التي سيحصل عليها المتدرب/ات

- استخدام صحيح للمصطلحات النظرية في تحليل المواقف التي لها علاقة بالتفاعل والتأثير المجتمعي والقيادة.
- معرفة ضرورة أخذ دور فعال للشباب الفلسطيني في تشكيل حقوقهم وإسماع احتياجاتهم من خلال أخذهم دور قيادي من خلال التأثير على واضعي السياسات.
- استخدام النظرية للتعامل مع قضايا حياتية له ارتباط بالقيادة.

## مهارة القيادة

ليست هناك وصفة سحرية للقيادة، انها فن وصنعة وبراعة وموهبة، بعض الناس يولدون قادة، وبعضهم الاخر يتعلمون القيادة، وهناك فئة من الناس لا يمكن ان يملكو زمامها، وهناك أناس لا يستطيعون حتى مجرد التفكير في ان يصبحوا يوماً قادة لأنهم لا يملكون تلك الصفات التي تؤهلهم لذلك.

فالقيادة بعبارة مبسطة هي (عملية التأثير في الناس وتوجيههم **لأنجاز الهدف**). والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد، ومهما كان الامر، فأن الوسائل والغايات يجب ان تقوم بخدمة المصالح الكبرى للناس المعنيين وللقيادة ايضا منهج ومهارة وعمل، تهدف إلى التأثير في الآخرين وتفعيلهم بما يخدم المصلحة العامة.

تعرف القيادة علمياً على أنها (دور اجتماعي) رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع). وفي هذا الدور قوة وقدرة على التأثير في الآخرين سواء على أفكارهم أو على سلوكياتهم في سبيل تحقيق هدف تلك الجماعة.

إذاً القيادة الصحيحة هي القيادة التي يترجم فيها القائد مهمته واقواله بأعماله الايجابية. فليس تأثيرها في صيحات رنانة او شعارات مرفوعة، ولكن تأثيرها يكون على صورة سلوك يغني عن الكلام ويترجم المهام القيادية في تأني وهدوء إلى عمل، فتتقدم الاعمال ويزيد الانتاج وتحقق الاهداف باختصار وهو الذي يطبق قاعدة الافعال أعلى صوتاً من الاقوال.

القيادة الجيدة هي تفاعل جيد وتناغم موسيقي جميل بين تلك الركبات

هناك فرضية تقول بأن من يصنع القائد هو الجماعة التي ينتمي إليها، فإذا سمحت الظروف وقيم الجماعة في دعم شخص ما وأعطته الصلاحية بأن يستخدم سلطته وقدراته في خدمة تلك الجماعة أصبح هذا الشخص قائداً.

هناك تشابه بين الرئاسة والقيادة، من حيث أن هناك شخص يقوم باستخدام سلطته وقوته لتحقيق الأهداف. ولكن أيضاً هناك اختلاف بين الرئاسة والقيادة، حيث أن الرئيس يقوم بتحقيق هدف قام هو وحكومته بوضعه، بينما القائد يقوم بتحقيق أهداف وضعتها الجماعة.

باختصار: القيادة ليست فرداً ولكنها مجموعة من المسؤوليات والمهام ووظائف تساعد في خدمة الجماعة التي ينتمي إليها القائد.



## عناصر القيادة

- الاصرار والثابرة: لا بد للقائد أن يكون صبوراً، فعمليات التغيير والتطوير في أي مجتمع ليست بسيطة وهي عملية مركبة شيئاً ما. لنتذكر الرسل على سبيل المثال كقادة مجتمعيين، لم يكن عملهم يوماً بسيطاً ولم تكن أفكارهم لتقبل بسهولة. ولكن ميزاتهم الشخصية وإصرارهم على أفكارهم ساعدهم على التأثير على أفكار وسلوك أتباعهم.
- الإرادة الناجحة: القائد الجيد يجب أن يدير أموره وأتباعه بطريقة منظمة لكي يحقق الهدف بأقصى سرعة، وهذا دائماً رغبة أي جماعة كانت.
- القوة الحقيقية: كل مجموعة تضع بين أيدي القائد سلطة وقدرة على اتخاذ قرارات تخصصها، وكذلك استخدام أساليب للعقاب ضد أفراد في الجماعة وللثواب إذا ما لزم الأمر.
- الأمانة والصدق: القائد الجيد هو من يستخدم الصلاحيات والسلطة بأمانة وصدق ولا يسئ استخدامها.

## قدرات القائد

هي تلك الصفات والقدرات الفريدة التي يتمتع بها القائد والتي تميزه عن غيره وتجعله قدوة لتابعيه سواءً كان ذلك القائد سياسياً أو عسكرياً أو دينياً أو في ميدان العمل الذي نحن فيه. كيف يمكن لمدير مؤسسة ما على سبيل المثال أن يضع أثره وبصماته الدائمة على طريق الأداء وجميع الأعمال التي تنجز في المؤسسة، وكيف يتجه بجميع العاملين نحو هدف واحد؟ هل هناك سر في أسلوب حديثه للآخرين أم أنه داهية حاذق في تصرفاته أم أنه شخصية مثيرة بشكل مستمر؟

الأفعال أعلى صوتاً من الأقوال



وكيف يمكن لشاب أن يستطيع بمنابرته التي لا تقهر في توعية شباب في جيله حول آفة مجتمعية ما وتشكيل مجموعات شبابية تعمل سوية على تحقيق هدف يفيد الشباب وهو التخفيف من هذه الآفة التي تصيبهم في المجتمع الذي يعيشون فيه. نتساءل دائماً: لما هذا الشخص؟ وقد نشعر أحياناً بالغيرة تكتنفنا تجاهه لتميزه بتلك الصفات التي تساعده في تحريك الجماعة التي يعمل معها وفيها ولأجلها.

ان الفهم الحقيقي للصفات المطلوبة لهذا «القائد السحري» تجعل منه وبلا شك شخصاً يستطيع تنفيذ المشاريع بصورة رائعة كونه قادراً على قيادة تابعة. وهنا لا بد أن نقول ان هذه الصفات لا تولد فقط مع المرء بل أنه أيضاً يصنعها بنفسه ثم يتحلّى بها بشكل دائم ومستمر، ومن المهم توضيح دور البيئة والبيت في تطوير مثل تلك الصفات. والتي من أهمها:

• القدرة على الاتصال و التخابط: وهذه المهارة تتضمن الاشارات التي يرسلها القائد إلى تابعيه دون ان يتحدث اليهم. وكذلك الاتصال الكلامي المتميز بالوضوح والفهم العالي للقضية التي يتحدث فيها مع الآخرين.

• القدرة على اقناع الآخرين: لا بد هنا ان نقول ان جميع الافكار تكون بلا فائدة اذا لم يتم اقناع الناس بها ولم يتم وضعها على محك العمل. و مثل هؤلاء القادة يستطيعون تبسيط الأفكار المعقدة و إيصالها لتابعيهم بسهولة و يسر حتى تصبح مفهومة إلى أبسط أفراد المجموعة.

• القدرة على التحدث بشكل فاعل: ربما يكون لدى القائد أفكار متعددة و كثيرة، لكنه لا يستطيع ترتيب هذه الأفكار و تقديمها لمن يستمعون إليه بشكل سهل متميز.

• القدرة على الاستماع: بالرغم من أهمية التحدث الفاعل إلا أن الاستماع الجيد يبعث رسالة واضحة إلى المتحدث باحترام السامع له.



• طريقة استعمال المكان والوقت: على الرغم من إهمال هذا العنصر المهم في معظم الأوقات إلا أن استعمال المكان و كذلك الوقت المناسب، وتوجيه الناس له أهمية كبيرة في إيصال الأفكار و تقوية العلاقات بين القائد و التابعين.

• القدرة على استيعاب الآخرين: القدرة على فهم الآخرين و ما يتعلق بشخصياتهم و طموحاتهم تمكن القائد من حسن التعامل معهم و سهولة توجيههم نحو أهدافهم التي يرغبون الوصول إليها.

• الشعور بأهمية الرسالة: الإيمان بقدرة الشخص على القيادة و حبه للعمل كقائد. قد يحتاج القائد إلى تكريس الكثير من الوقت من أجل العمل وتحقيق الأهداف، وقد يكون ذلك على حساب وقته الخاص واحتياجاته الذاتية، ولكن شعوره بالمسؤولية وبأهمية ما يقوم به يخفف عليه الوقت والجهد الكبيرين.



• الشخصية القوية: القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والوقائع الصعبة بشجاعة وإقدام والثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها.

**قال ديغول: إذا لم أعجب الناس فسأغادر البلاد**

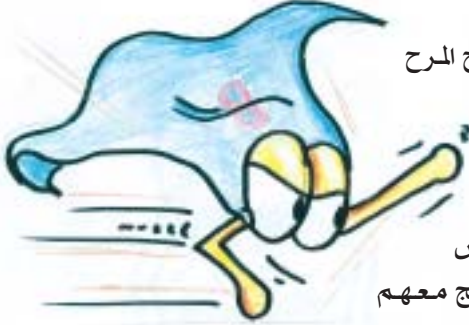
• القدرة على تقديم التضحية: يضحي القائد برغباته و طموحاته الشخصية لتحقيق الصالح العام.

إضافة إلى هذا كله يحتاج القائد أيضا إلى بعض السلوكيات الأساسية في تعامله مع الآخرين منها:

• التواضع : ويمكنك أن تختبر مقدار تواضعك إذا سلبت منك القيادة . فإن وجدت في نفسك شيئا فإن هذا دليل على أن تواضعك يحتاج إلى تأكيد.

• التجاوب المشترك والمتبادل: تجاوب القائد مع تابعيه يلعب دورا كبيرا في نجاح العمل. إن القدرة على كسب محبة أتباعك ليس معناها أن تستسلم لأفكارهم وإنما تتعاون وتتفاهم معهم.

• الحكم الصائب على الأمور: الحكم الصائب هو عادة ناتج عن الخبرة التي تنمو لدى قائد من خلال المواقف والأعمال التي يقوم بها، وبالتالي يمكنه حل المشكلات بيسر.



• الانطلاق: يمتاز القائد بروح المرح

والانطلاق في الحديث والقدرة على التعبير عما يجول في نفسه تعبيرا منطقيا سليما، واليقظة لكل ما يدور من حوله، والإسهام بحماس في كل ما يتعلق بأتباعه ويندمج معهم حتى يصير واحدا منهم.

• المظهر الخارجي: القائد الذي له مظهر جيد ومرتب، له أثر طيب

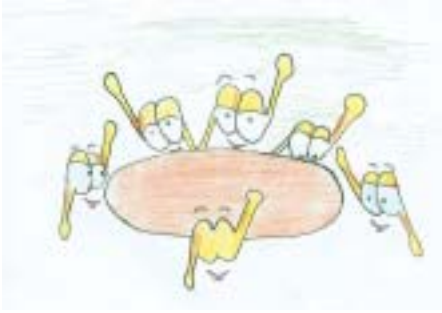


في نفس أتباعه، والمظهر هنا لا يعني اللبس فقط وإنما أيضا النظافة والتناسق والتعبير والانطباع.

## أنواع القيادة:

يمكننا هنا تحديد عشرة أنواع من القيادة كما وردت في كتاب علم النفس الاجتماعي لعطوف ياسين (١٩٨١):

**١-** القيادة الإدارية: وميدانها الشركات والمصانع والوزارات والجامعات وكذلك المدارس. ووظيفة (القائد الإداري) هي التنسيق والتخطيط والتوجيه والإرشاد. وكذلك وضع البرامج والاهتمام بتنفيذها من قبل معاونيه. يقوم القائد الإداري بشكل عام بإدارة الاجتماعات ووضع السياسات.



**٢-** القيادة الديمقراطية: إن هذا النوع من القيادة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار مشاركة الجماعة أو الشعب في صنع القرار. ويجب في هذا النوع من القيادة الحفاظ على العدل والمساواة بين الأفراد بغض النظر عن جنسهم ودينهم وعمرهم، فكلهم سواسية في صنع القرار.

**٣-** القيادة العقائدية: وهي القيادة التي تتحكم بها الأفكار والمعتقدات. فالأنبياء والمصلحون الدينيين أمثال مارتن لوتر وقادات الثورات.



**٤-** القيادة الدكتاتورية: وهنا يبرر القائد المستبد الدكتاتور حكمه الفردي بأنه لخير الجماعة، ويرتكز هذا النوع من القيادة على الإلزام والإجبار والاهتمام بتنفيذ التعليمات. ومن هؤلاء القادة نعرف هتلر وستالين وأتاتورك وتشوشل وغيرهم من القادة العرب والأجانب.

**٥-** القيادة البيروقراطية: تعتمد هذه القيادة على اللوائح والقوانين الملزمة للجميع، فهي تهتم كثيراً بالشكليات والروتين. يستمد القائد البيروقراطي قوته من القوانين واللوائح.

**٦-** القيادة الروحية: وهذا النوع من القيادة يعتمد على سحر معين لدى القادة الروحيين، فهم يستطيعون قيادة شعوب كاملة ورائهم والإيمان بما يؤمنون به، وغالباً ما تبغي أهدافهم تحقيق العدل والسلام والمساواة بين الناس، ومن هؤلاء القادة نعرف غاندي وزرادشت.

**من أساسيات القيادة تغيير الأشياء... تغييرها قبل شخص مبدع آخر**

**٧-** القيادة السياسية: القائد السياسي هو الذي يصنع سياسة المجتمع وعلاقته مع الجماعات الأخرى. القائد السياسي هو تاجر يجيد المراوغة والمساومات. وهو غالباً ما يتلون بألوان الواقع. علاقته بالآخرين يتحكم بها قانون المنفعة ومبدأ المصلحة.

**٨-** القيادة الرمزية: وهنا يلعب القائد دور الممثل للجماعة التي يقوم بتمثيلها. كالسفراء الذين يمثلون دولهم في الخارج، وسفراء الدول الأجنبية في بلادنا، وهنا تكون القيادة رمزية أكثر منها تنفيذية.

**٩-** القيادة الأبوية: تعتبر القيادة الأبوية في محيط الأسرة أول نوعيات القيادة التي يتعرف عليها الطفل في حياته. فالأب بالنسبة له هو القائد والشخص الذي يجب الاحتذاء به. ومن القادة الأبويين أولئك الذين يعتمدون على الدعم والثواب في التعامل مع أبنائهم وهناك من يستعمل العقاب والتوبيخ كأسلوب في التعامل مع أبنائه.

**١٠-** القيادة الخبيرة: يكون القائد هنا الشخص الأكثر خبرة في مجاله. فعلى سبيل المثال هناك رئيس أطباء أمراض القلب، وهناك رئيس قسم الأشعة. أما في المصانع فنرى لجان لتسويق ولجان المبيعات ولجان الجودة وما إلى ذلك. وظيفه هذا النوع من القيادة تقديم الإشراف والإرشاد للطواقم العاملة في التخصص أو المجال.

## من نحتاج من هؤلاء؟

- قائد يقود الجماعة والعاملين معه بكفاءة وفاعلية.
- قائد يشارك الآخرين ويمثلهم جميعهم.
- يتناقش مع أفراد الجماعة والعاملين معه ويصنعون القرار بالأغلبية.
- يعطي الشعور للجميع أن كل فرد منهم ساهم في الوصول إلى القرار، وأنه أحد صانعيه.
- يستطيع أخذ قرار جماعي يربط أفراد الجماعة معا « قائدا وجماعة » ويكون منهم أسرة واحدة.

## كيف نستطيع اختيار القائد؟

هناك طرق مختلفة نستطيع بها تمييز القائد واختياره. وهناك الكثير من المواقف الحياتية التي نتعرف فيها على أشخاص يمتازون بسمات القيادة. وهناك أيضاً الكثير من الأساليب نستخدمها لاختيار قائد ونذكر منها:

١- الأسلوب الاجتماعي: وهنا يتم فحص مدى تقبل أو رفض الجماعة للفرد. فمثلاً يطلب من أفراد المجموعة كتابة أسماء الأشخاص الذين يرغبون في الحديث وبناء علاقة معهم. أو أن يجيبوا على سؤال: قرب من تريد أن تجلس و ترك الخيار لك؟ وهكذا. يقوم المشاركون طبعاً بذكر الأسباب وراء رغبتهم أو رفضهم لشخص ما في الجماعة.

٢- أسلوب حل مشكل ما: وهنا نستطيع معرفة الأشخاص المبادرين في تنظيم عمل المجموعة، وأخذ المبادرة في قيادة الجماعة.

٣- أسلوب الانتخاب: القائد هنا منتخب من قبل جماعته. وعادة يعرض القائد المرشح مبادئه وقيمه وأفكاره وكذلك أهدافه الذي يريد تحقيقها مع المجموعة ومن أجلها. والقائد المنتخب هو ذلك القائد الذي يحصل على غالبية أصوات الجماعة التي يحق لها التصويت.

لا تكن صلباً فتكسر و لا لينا فتعصر

## اختبار رقم ١

### صفات القائد الجيد

في هذا التمرين سيتم تحديد ونقاش الصفات التي أراها أنا و تراها الجماعة كصفات وسمات مهمة لقائد جماعة.  
 أمامك ثلاثة عشرة عبارة حول سلوك وصفات القائد في المجموعة، عليك تدريجها حسب أهميتها من ١-١٣، بحيث ان الجملة التي تعبر عن الصفة الأكثر أهمية ترقم برقم ١ والتي تليها من حيث الأهمية برقم ٢ وهكذا حتى رقم ١٣.  
 ففي المرحلة الاولى التدريج شخصي وبعدهن ضمن فرقة صغيرة وفي النهاية ضمن إطار جماعي وحسب توجيهات الميسر.

سلوك وصفات	تدريج شخصي	ضمن الفرقة	الصغيرة جماعي
١- القائد ذو مظهر خارجي أنيق.			
٢- القائد صادق ومستقيم.			
٣- القائد يعرف نفسه كإنسان.			
٤- القائد صاحب نكتة لطيفة.			
٥- القائد «أبو علي».			
٦- القائد ذو قدرة فنية عالية.			
٧- القائد يرقص جيدا.			
٨- القائد ذو صوت عذب ويجيد الغناء.			
٩- القائد متسامح مع اعضاء فرقته.			
١٠- القائد يشدد وبالغ في تنفيذ التعليمات.			
١١- القائد صاحب ذكاء عالي جدا.			
١٢- القائد لا يشدد في تطبيق التعليمات.			
١٣- القائد سيارة جديدة.			

## اختبار رقم ٢

اقرا جميع الاسئلة جيدا قبل الاجابة على أي سؤال.

- ١- كم عمرك.....
- ٢- اكتب اسمك ثلاثيا.....
- ٣- اين تسكن.....
- ٤- اسم مدرستك.....

إذا وصلت إلى هذا السؤال قل بصوت مسموع انهيت المرحلة الاولى.

٥- ما هي أكثر لعبة تحب ان تشاهدها؟

٦- ما هي افضل مادة دراسية عندك؟

٧- هل تحب الحياة؟

٨- هل تحب الاهل؟

إذا وصلت إلى هذا السؤال فقل بصوت عال انا مبدع.

يجب ان تجيب فقط على السؤالين الاولين  
والان هل انت مبدع؟ ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة:

نعم لا

لكي لا تخلق لك أعداء..احترم رأي الشخص الآخر





هل تستطيع أن تخبرني من هو الالقيادي؟  
الشخص الالقيادي هو الذي يأتي إلى اجتماع دون إعداد

مسبق، و يقول:

«ما أنا إلا واحد منكم. أخبروني ما المطلوب و سأبذل جهدي لأكون  
معكم في ما تقررونه على الطريق».

سؤال: من هو الشخص القيادي؟

من واجب القائد أن ينجز ما عليه من واجبات و استعداد للاجتماع  
قبل أن يصل إلى مكان الاجتماع و عليه أن يعد بدائل للنقاش و  
يدرس احتمالات القرارات التي قد تتخذ.

### من طرائف و مآسي القيادة:

لقد اعتاد أحد الأخوة أن يطلب أن لا يخبر بالموضوع المطلوب منه  
التحدث فيه إلا أثناء صعوده إلى المنصة. و في ذلك استهانة كبيرة  
بذكاء الحاضرين و أهدارا للوقت و تضييعا لفرص النمو لدى القائد  
والأتباع.

القائد الذي يسعى لارضاء الجميع!

بينما كان احدهم يزور صديقا له مسؤولا عن احد المصانع اتى  
المشرف عن العمال يشكو احد العاملين فقال له المسؤول: «انك على  
حق في ما تقول» وبعد ان غادر المشرف جاء العامل نفسه وشكى  
للمشرف فرد عليه المسؤول: «انك على حق». احتار الزائر وسأل صديقه  
مسؤول المصنع: «لقد اشتكى لك كل منهما الآخر واخبرت الاثنين ان  
كلا منهما على حق فكيف يكون ذلك؟» رد المسؤول على الزائر  
بقوله: «والله انك انت ايضا على حق فيما تقول».

هذا النوع من القيادة الادارية لا يوصل إلى شيء مفيد بل انه  
يهدم المؤسسة. فالكل سيكتشف نقطة الضعف في المسؤول ويفقد  
الجميع الثقة فيه.

هل تمشي القيادة وراء أتباعها؟

القيادة تقود! الأتباع يتبعون! هل يتم ذلك حقا؟

أحيانا يتبع بعض القادة جنودهم، و بذلك يتخلون عن مهام القيادة، و تصبح أفعالهم مجرد انعكاسات لرغبات الجنود أو ممارساتهم. و يتوقفون عندئذ عن مهمة تعيين وجهة التحرك. و يسود بين الجنود الاعتقاد الخاطيء بأن قرارات القادة شعبية و مقبولة لدى الجميع. و هناك سيكتشف الجنود عاجلا أم آجلا إمكانية استغنائهم عن أمثال أولئك القادة.

### «اتبع القائد اسطورة حديثة»

بينما كان موكب استعراضى يعبر احد شوارع الضاحية، ارتفع صوت من بين الجمهور الغفير صائحا:

«انتبهوا ايها الحمقى ! لقد ضللتكم الطريق، وطريقكم هذا لا يؤدي إلى شيء سوى السراب والخطر».

توقف الركب وفزع الناس: «لكن كيف يكون ذلك؟» ونظروا إلى المقدمة بنظرة واحدة واذا بقائدهم يشق طريقة نحو الامام في فخر وكبرياء... فقالوا:

«لاشك في انه يسير في الاتجاه الصحيح فيها هو يمشي شامخا مرفوع الراس... انه حقا يسير في الاتجاه الصحيح...» وانطلقوا وراءه بحماسة.

لكن القائد الوسيم توقف وبدت على وجهه ملامح الفزع... فالتفت وراءه يسائل نفسه: «هل أنا في حلم ام في واقع؟ لا شك اني اسير في الاتجاه الصحيح فيها هي الاعداد الهائلة من الناس تتبعني ولا يمكن الا ان اكون على الطريق القويم»..

وانطلق في مسيرته، نحو الهاوية.

ما العبرة؟.. قد تختار القائد و تسيير ورائه طوعا، لكن علينا دوما مراقبته و التفكير في أعماله و تقويمها.  
لا تجادل.. و اعلم أن أفضل السبل لكسب جدال هو تجنبه



١. الوصايا العشر للقائد
٢. حافظ على الابتسامة
٣. تفهم فكرة الطرف الآخر
٤. ناقش بدون انفعال
٥. تعلم من الصغاء
٦. تجاوز مع مستوى الطرف الآخر
٧. لا تتوهم أن الطرف الآخر يعرف دائما ما تريد أو أنه لا يحتاج إلى مساعدة
٨. اعترف بخطئك قبل استفحال المشكلة
٩. ركز و لا تعمل أكثر من شيء واحد في وقت واحد
١٠. نم نفسك و لا تقاوم التغيير



### **أنماط شخصية في الجماعة وطرق التعامل معها:**

نواجه في حياتنا العديد من أنماط الشخصية السلبية والايجابية التي يسهل أو يصعب التعامل معها، فبعضها قادر على افتعال وإثارة

الكثير من المتاعب والمشاكل في المحيط الذي نعمل فيه. إنها شخصيات تثير أعصابنا وتهدد استقرارنا. هذه الشخصيات متواجدة في كل مكان من حولنا. إنها موجودة في بيوتنا، مؤسساتنا، وفي كافة قطاعات المجتمع ومناحيه. لذا فقد نصاب بالإحباط واليأس إن أخفقنا في تقويم سلوكها ومساعدتها في التخلي عن صفاتها تلك والعودة بها إلى طريق الاستقامة والصواب.

انه من غير المجدي أن تترك منزلك إن تواجد فيه نمط من هذه الأنماط. وليس من الأنصاف أن ترحل عن مؤسستك إن واجهتك شخصية من هذه الشخصيات. وليس من المعقول أن تتجمد في بيتك وتهجر عالمك إن عرفت إن هناك شخصيات متعبة ومثير للجدل. وليس من المنطقي أن تقاطع الآخرين وتنعزل بنفسك إن تواجد سلبيون كهؤلاء.

ترى فما عسانا أن نفعل حالياً؟ هل ننجرف وندفع إلى مواجهتها بنفس الأسلوب التي تستخدمه معنا، ونطلق من رؤيتها للأمور؟ أم نتعامل معها بعقلانية وردود فعل إيجابية تمكننا من السيطرة عليها وتطوير سلبيتها وتحويلها إلى عنصر بناء وتطور ونماء.

إن هذا الباب يعرض بعضاً من هذه الأنماط الشخصية بخصائصها وصفاتها، وما هي منطلقات وأسس التعامل معها؟ فهذا الموضوع يساعدك لكي تكون ديناميكية فاعلاً ونشطاً في التحلي بالصبر والحكمة واللطف، حتى تكسب مودة هؤلاء وتستوعبهم، بغض النظر عن صفاتهم التي يتصفون بها .

**لكي تترك أثراً طيباً فيمن تقابله أول مرة... ابتسم**

يقول الله عز وجل في كتابه العزيز:



والمقصود في هذه الآية هو أننا يجب أن نجاري الناس بقدر عقولهم ويجب أن نظهر التعاطف والتفهم حتى لأولئك الذين لا نتوقع منهم الكثير، أو أولئك الذين نتوقع منهم السوء.

### الثرثار

انه انسان كثير الكلام وقليل الافعال، يفضل على الدوام تقديم الامور الهامشية على الاولويات في الحياة، ولا يؤمن جانبه، وليس من المستغرب ان اسررت له بامر افشى به وجعل سيرتك على كل لسان، لذا ستجده غير محبوب، ويبغض الجميع لقائه بسبب انانيته تلك، ومقاطعته للحديث والاستئثار به مدة طويلة من الزمن، احاديثه مملة ومنفردة للآخرين.

وينبغي عند التعامل معه اتباع الاتي:

1. اعطه وقتا محددا للتحدث .
2. لا تناقشه في كل كلمة يذكرها .
3. استخدم الاسئلة المغلفة معه (نعم/لا) حتى لا يستأثر بالحديث.
4. تجاهل تعليقاته ومدخلاته.
5. انتقل الى نقطة اخرى بالحديث.
6. قاطعه بلباقة دون ان تجرحه.
7. اطلب منه ضرورة الاستماع للآخرين عندما يتحدثون.



٨. استوضح منه ما صلة ما يتكلم به في العمل الموكل اليه.  
٩. تحدث اليه على انفراد واخبره باهمية التركيز في العمل وتجنب المناقشة في موضوعات ثانوية.

### المستبد

- هذا الشخص ديكتاتور يعتقد على الدوام بأنه لا يصح إلا رأيه. لذا تجده جاف الطباع فظ الكلمات عنيد الرأي، يحب القيادة و يتدخل في شؤون الآخرين و يصدر الأوامر والتعليمات و يرفض العمل الجماعي. و قد يكون عدواني في حديثه.
- وللتعامل مع المستبد... إليك الأمور الآتية:
- كن هادئا وبعيدا عن الانفعال.
  - لا تستسلم للموقف وحاول التصرف بلباقة.
  - كن حازما وقويا و تجنب أن تظهر وكأنك ضعيف أمامه.
  - لا تخشى التهديد الذي يطلقه نحوك.
  - حاول جذب انتباهه و احترامه لك.
  - صحح أخطائه على انفراد.
  - أشعره بالتقدير أمام الآخرين .
  - اثن على بعض تصرفاته الايجابية وعززها جيدا .
  - أعطه الفرصة لتنمية موهبته، وذلك بإسناد أعمال إضافية تناسب قدراته.
  - دربه على كيفية الاتصال والتواصل مع الآخرين.

افت النظر إلى أخطاء الآخرين من طرف خفي و بلباقة

## المتكبر / المغرور

إذا نظرت إلى سلوك المتكبر، ستجده اختصاصي مبالغة إلى درجة الكذب والكلام الكثير أحياناً، ذلك أن هدفه ينصب في بوتقة واحدة، وهي التعالي على الآخرين والنيل والتقليل من شأنهم ، ذلك انه متعجرف ، مغرور، يتجاهل أفكار الآخرين وإنجازاتهم.

ومن المؤسف حقاً إن تجد أحدهم وقد من الله عليه بمركز اجتماعي لائق ، اخذ ينظر باستعلاء وتعال لكل كائن يمشي على هذه البسيطة.

الكبر وهو التعالي على الناس واحتقارهم، حالة انفعالية مكروهة، وصفة خلقية مذمومة، قد ذمها القران الكريم.

وقال تعالى: (وقال موسى يا أيها الملا ما علمت لكم من اله غيري فاقولد لي ياهمن على الطين فاجعل لي صرحا لعلي اطلع إلى اله موسى واني لاطنه من الكذابين)

**وإذا أردنا أن نتعامل مع المتكبر يمكننا أن نتبع الآتي:**

- يعامل بلباقة وحذر.
- لا تعطيه الفرصة لذكر الآخرين والتحدث عنهم .
- لا تستخدم المدح والثناء عليه.
- تنمية العلاقات الإيجابية معه، من اجل كسب ثقته وصداقته.
- لا تشعره بأنه ذو مكانة ومركز مرموق.
- يؤجل الأخذ برأيه لحين انتهاء الآخرين من حديث.
- تحرى الصدق في أقواله ومناقشاته .
- تحدث عن قصص التواضع والمتواضعين.
- اذكر الآثار السلبية للإعجاب بالنفس.
- علمه الشعور بالآخرين والنظر إليهم بموضوعية.
- اظهر أن الأفعال هي التي تتحدث عن الشخص ،لا أقواله وحركاته.

## مدعي المعرفة

يدعي معرفة كل شيء، ثقته بنفسه كبيرة، يحب الترويح لنفسه، يتسم بالخيلاء والتعالي والغرور، ويبدو انه مترفع عن الآخرين، يحب السيطرة، يتمسك بأرائه، يغضب بسرعة، يعتز بنفسه، حاد في تصرفاته، ويعترض كثيرا، يمدح نفسه ويكثر من قول أنا. انه ثرثار، يقاطع المتحدثين، ويعلق على أحاديثهم، ويستخدم أدلة ومبررات كثيرة، ويحاول الانتقال من إمكانيات الآخرين، ويعتبرهم أقل منه مستوى ويستهزأ بأرائهم، ويعمد الى تجاهل آراء الآخرين، خصوصا إذا كانت معلوماتهم ضعيفة، ويستخدم مصطلحات ومفاهيم يصعب على زملائه فهمها واستيعابها؛ على الرغم من انه ذكي، معلوماته شبه قوية في مواضيع وقضايا عديدة.



### عند التعامل معه ينبغي الحرص على اتباع التالي :

1. عامله بلباقة ولطف، واطهر مواقفه السلبية بذكاء.
2. أشعره بالانتباه والاهتمام، فعندما يتم إشباع رغباته ربما ينسحب ويعطي الفرصة للآخرين في المشاركة والتفاعل.
3. اصبر على تصرفاته وافعله.
4. وجه إليه أسئلة حول الموضوع الذي يتحدث عنه حتى تحشره بالزاوية.
5. تجنب توجيه النقد واللوم إليه.
6. اذكر إنجازات الآخرين ونجاحاتهم.
7. لا تجعله يسيطر على المناقشة.
8. لا تعطه الفرصة لإخافة الآخرين بأنه يعلم كل شيء.

تكلم عن أخطائك أولا قبل أن تنتقد الشخص الآخر



٩. عندما يقدم رأيه اطلب منه الأدلة والمبررات.
١٠. استعن بالحقائق والأدلة لتدعم وجهة نظرك وتقوية شواهدك فهو لا يمكنه تكذيب البراهين والحقائق الدامغة.
١١. تجنب أن تتحدى خبراته أمام الآخرين.
١٢. اطلب منه الأرقام والبيانات الخاصة بالموضوعات التي يتكلم بها.
١٣. الاستفادة من معلوماته وخبراته في العمل إذا كان ذا اطلاع ومعرفة واسعة.

### المنتقد

إن الإنسان كثير النقد، يحاول على الدوام التقليل من شأنك وإثبات ذاته بذلك ، ولا يتورع عن التنقيب عن عيوبك وأخبارك بها بصريح العبارة وبنبرة قاسية ينم عن نوايا السيئة تجاهك ، فهو لا يرى فيك الصفات ويتنكر لكل حسناتك.

ونجد أن الناقد كالذي يعطي جرعة من عقار سام ، وكلما كان إيصاله أوضح كلما كان أكثر إيلاما وتدميرا ، فلا يوجد فرد على ظهر الخليقة يرغب في أن يظل عرضة للنقد والتهكم المستمر من الآخرين .

### ولكي نتعامل معه يفترض أن نستخدم الأمور التالية :

١. استخدم السرية في توجيه الأخطاء والملاحظات إليه.
٢. استخدم الكلمة الطيبة والثناء والشكر لبعض التصرفات الإيجابية التي يسلكها.
٣. تجنب مهاجمة شخصيته ، وحاول تركيز النقد البناء على سلوكه بشيء من الحكمة واللباقة .
٤. محاولة الوصول إلى حقائق الأمر الذي ينتقده ومسبباته.
٥. قم بتصحيح الخطأ الذي ما زال حيا في الذاكرة .
٦. استخدام أسلوب المواجهة دون إحداث مشكلة معه.
٧. قدم الحلول المناسبة عندما توجه الآخر وتنتقد تصرفاته.

٨. اطلب من الآخرين معاونتك في استيعاب الناقد ومصادقته.
٩. اطلب منه تقديم الاعتذار لمن ينتقده.

## المنطوي

وهذا النوع من الناس عاجز عن المواجهة، ضعيف الثقة في نفسه ، ينتابه القلق ، يخاف من التعبير عن رأيه ، يضعف حيال أية مشكلة تعترضه وهناك تبرز سلبية هؤلاء وعيوبهم من خلال تكاسلهم وخمولهم .  
يميل هؤلاء إلى الأداء الفردي ، يعمل داخل الجماعة رغما عنه ، ولا يبدي أية مشاركة فاعلة بين رفاقه ، علاقاته محدودة ، صامت ، حزين ، صوته منخفض، هادئ.

### وعند التعامل معه ينبغي اتخاذ الآتي :

١. شجعه على التعبير عن رأيه وأفكاره.
٢. حاول تعزيز ثقته بنفسه من خلال قدراته التي يبديها أثناء العمل والمشاركة أو الجوانب الإيجابية في شخصيته.
٣. تجنب نقده أو إشعاره بالنقص أو إظهار عيوبه وأخطائه.
٤. تجاهله في بداية الأمر وتجنب محادثته.
٥. ساندته عند بدئه بتوضيح وجهة نظره.
٦. شجعه على المشاركة من خلال أسئلة سهلة وبسيطة.



٧. شجعه على ممارسة الهوايات المفضلة لديه.
٨. شجعه أن يكرر الشيء الذي يخشى القيام به حتى يكسب القوة في مواجهة الموقف الذي يعترضه.
٩. اطلب منه المساعدة لتشجيعه إلى المشاركة والعمل.

أرني القائد و سوف أخبرك عن رجاله، أرني الرجال و سوف أخبرك عن قائده

## المهرج



انه يتصرف دائما بسخافة واستهزاء ، كثير المزاح والتهريج، يبدو على سلوكه عدم الجدية في تعامله مع الآخرين ؛ إن المزوح إنسان يفتقد إلى الجدية في حديثه، ويحمل الأمور بمجملها محمل الفكاهة والاستهزاء، وقد يكون أسلوبه فيه عدوانية بحد ذاته للسامع، بحجة المزاح و المداعبة.

قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه للأحنف بن قيس: من كثر مزاحه كثر سقطه، ومن كثر سقطه قل ورعه ، وذهب حياؤه، ومن ذهب حياؤه مات قلبه، وان كثر الضحك تميت القلب، فان القلب المتصل بالله ثابت وقور.

### يمكن التعامل معه كالآتي:

1. لا تتهاون معه في التهريج والمزاح .
2. كن قدوة صالحة وعلمه سلوك المزاح الملائم .
3. كن حازما معه بعيدا عن الغضب والعصبية .
4. حدثه على انفراد وصارحه بان المزاح يفقد احترام الآخرين له .
5. تجنب مشاركته في التهريج والمزاح الدائم.
6. حدثه بأنك لا تحب هذا المزاح بأسلوب ودي.
7. تعرف على الأسباب التي تدفعه للتهريج .
8. تجاهل المواقف التي يبدو فيها مهرجا .
9. عوده على الاستماع للآخرين والانتباه إلى حديثهم.
10. قم بتعزيز المرح الهادف.
11. تنمية الجوانب القوية في شخصيته و ابرازها وتفعيلها جيدا.

## الضحية

انه شخص يشعرك بالإحباط ، دائم الشكوى ، سلاحه الدموع والتباكي ولوم الناس، وهدفه الحصول على عطفك وشفقتك وترى إعصابه متوترة من الصعب إرضاءه، يتمسك بأرائه ، مندفع في سلوكه سلبي في حديثه ، يحب أن يرضيه الآخرون ، ويعتذرون له ، ولا يرى في الدنيا سوى سلبيتها لنا فان العيش بالقرب من هذا النوع من البشر يشعرك بالملل والإحباط.

### يمكن التعامل مع هذا النمط كآتي:

1. تعامل بصبر مع سلبيتهم وشكواهم .
2. لا تجاري التذمر وتوافقته في تصرفاته ، ذلك أن الموافقة تشجعه على الشكوى.
3. لا تتصادم معه وتخالفه ،فهذا يدفعه إلى المزيد من الشكوى.
4. تعاطف مع المغلوب على أمرهم من التذمرين ، فهم لا يمكنهم السيطرة على حياتهم.
5. لا تسأله عن سبب تدمره ،فهذا يدفعه إلى التذمر ثانيا.
6. قاطع حديثه بلباقة واطلب مساعدته .
7. حاول إقناعه بالتركيز والانتباه للحلول المفيدة والنافعة.
8. ازرع الأمل في المستقبل المشرق له.
9. أقنعه أن يحد من شكواه ، خصوصا أن المشكلات لا تنتهي.

## المتشكك

لا يصدق شيئا على الإطلاق، متشائم على الدوام ، فهو ينظر للجميع على انهم أعداء له ويتآمرون ضده. شخص ممكن أن يفقد ارتباطه في عالمه المحيط ، ذو شخصية هشة وضعيفة ،التعامل معه شان صعب ، وقد يكون مخيفا أحيانا.

لكي تصبح متحدنا بارعا.. كن مستمعا طيبا و شجع  
محدثك على الكلام عن نفسه

ولعل هناك الكثير من التغيرات التي تطرا يوميا على هذه الحياة ،  
حيث أن هذا التغيير يسبب القلق والتوتر والانفعال،ويجعل أعصاب  
الناس تلتهب ويقلقهم ... فمن الطبيعي أن (يفتقدوا ) الأمان.

### ولتتعامل مع المتشكك بنجاح اتبع الآتي:

١. أشعره بالأمن والقبول داخل المجموعة.
٢. تجنب مجادلته وأثارته واستفزازه.
٣. تحل بسعة صدر، والصبر لزرع الثقة فيه.
٤. لا تظهر تفوقك عليه.
٥. اعمل على تنمية ثقته بنفسه والمحيطين به.
٦. استخدم تصحيح أخطائه بالتلميح دون التصريح.
٧. حاوره في نقاط الاتفاق وتجنب محادثته في المسائل الخلافية.
٨. ساندته في الأزمات والمشكلات.
٩. كن صادقا في كلامك ، وتجنب تقديم الوعود التي لا تستطيع الوفاء بها.

### الفظ

إن هذا النوع يثير الخوف والفرع في نفوس المجموعة، بحيث يجعلهم  
يجتنبون التعامل معه مخافة ردود أفعاله وتصرفاته الرعناء، فينتج  
عن هذا تعكير صفوة العمل.

إنسان يعيش في حرب دائمة مع من حوله، ويتشاجر معهم دون  
سبب ظاهر، وذلك كونه يشعر بالنقص والدونية، فيلجا إلى الغضب  
والتكسير في بعض الأحيان، وقد يكون أحد أسباب تقمصه لتلك  
الشخصية؛ طفولته البائسة !!

### كيف تتعامل معه:

١. لا تخشى الفضاظة مهما كانت عنيفة ، ولا تقدم  
تنازلات ، فكثيرا ما يتحول الذئب إلى حمل وديع.

٢. تقرب إليه ملمحا إلى شدة ما يمارسه من ضغوط،  
ومعربا عن تفهمك لذلك، لأنه يخدم منظمته، وحاول أن  
تلفت نظر رؤسائه.
٣. لا تشهر به أو تظهر عيوبه أمام الآخرين.
٤. أشعره بأهمية رأيه وقناعا ته بجانب أهمية آراء الآخرين .
٥. تجنب مجادلته ومهاجمته أو استفزازه.
٦. اظهر نقاط الاتفاق معه.
٧. شجع الآخرين على مشاركته والتعامل معه .
٨. تعامل معه بثقة وتواضع وثبات.

### المتطفل

أناني، لا يراعي خصوصية الآخرين ومشاعرهم، مستغل، يتظاهر بالضعف، فضولي، يحشر انفه في كل شي. يبني علاقات مع معظم المجموعة، يفسد العلاقات بين الزملاء، يروج الإشاعات، نمام.

#### يمكنك التعامل معه بالآتي:

١. لتكن ردود أفعالك قوية .
٢. لا تعطيه الفرصة لاستغلالك وبيعائك أعمالا موكلة إليه.
٣. تجاهل أسئلة الشخص المتطفل.
٤. اسأله عن سبب تطفله واستفساراته بابتسامة لطيفة.
٥. وضح له أهمية الثقة في العلاقات داخل العمل.
٦. لا تعطيه الفرصة للتحدث عن أسرار المجموعة أو أمورك الخاصة.

### الصامت

منعزل بنفسه، لا يعبر عن مشاعره وشكواه، ضعيف الثقة بنفسه، يزهد في قدراته ويقلل من شأن ذاته، يخجل من طلب المساعدة، يخاف، عنيد، حرجي، كلامه قليل، عاطفي، عصبي المزاج، يتسم بالوقار والرزانة.

#### القائد هو الرأس المفكر لكل جماعة وهو الذي يبعث فيها روح الحياة

لا يحب مخالطة الآخرين، ويتجاهل إجاباتهم ومشاركاتهم، لا يعترض على الأخطاء، يميل إلى تطبيق القانون، تلاحظ الكتابة في وجهه، يميل إلى التشاؤم.

## عند التعامل معه...يراعى إتباع ما يلي:

١. حاول كسب وده و صداقته.
٢. ابتعد عن إحراجه أو تسلط الأضواء عليه.
٣. أشعره بأنه شخص مهم وله وزن وقيمة.
٤. لا تنظر إليه عندما تسأله.
٥. لا تقيمه بأنه غير متفاعل ، وربما الصامتون أكثر استفادة من غيرهم من المشاركين.
٦. اصبر عليه وساعده على المشاركة والتفاعل.
٧. أشركه في أعمال المجموعة.
٨. ناقشه في المواقف التي تتفق فيها معه.
٩. اعمل على تطوير مهاراته وقدراته.
١٠. عوده على تحمل المسؤولية.
١١. استخدم الأسئلة المفتوحة لتدفعه إلي الحديث ( ماذا، متى، أين، كيف).
١٢. وجه أسئلتك بابتسامة ثم انتظر الإجابة.
١٣. حدثه عن أعمالك واهتماماتك حتى تدعه يتكلم عن نفسه.

## الأناني

يهتم بنفسه كثيرا ، يحرص على مصلحته الشخصية دون الاهتمام بالآخرين ، محب لنفسه نرجسي الذات ، فردي ، يقتصر على أنشطته الشخصية يرفض العمل بروح الفريق، يعتقد أن مساعدة الآخرين له هي سرقة لنجاحاته وتميزه، مغرور، يحب لفت الأنظار إليه، يحب أن يهتم به الآخرون، معجب بذاته، يغلب عليه ضعف الإنتاجية لا يفي بوعده.

## كيف تتعامل مع الشخص الأناني:

١. نم لديه لشعور بتقبل الآخرين ومحبتهم.
٢. تعويده على تحمل



المسؤولية التي تشعره بالارتياح والسرور والرضا من خدمة الآخرين  
وإسعادهم .

٣. تعزيز الجوانب الإيجابية في شخصيته و إبرازها وتنميتها كالقيام  
بالأعمال التطوعية والمشاركات الاجتماعية.

٤. مناقشة الآثار السلبية للتمركز حول الذات في مواقف مبهجة  
وحوار هادئ بعيد عن النقد والتجريح وتصد الأخطاء.

٥. تنمية العلاقات الاجتماعية والرفقة الصالحة.

**النجاح + الإبداع + العزيمة الصادقة + النية الخالصة = القائد الحقيقي**







شارع ابن بطوطة - عمارة كمال - الطابق الأرضي  
ت: 01182-08 - فاكس: 01182-08 - ص ب 19111 القدس  
e-mail: info@palestiniavision.org, Http:// www.palestiniavision.org