

ما الكيفية التي يدير بها القائد مرعوسيه ويدفعهم إلى  
العمل؟ لمعرفة هذا إليك قصة حقيقية طريضة بعنوان  
«كيف تجعل حصانك يشرب؟» فليس مهماً أن تقود  
حصانك إلى الماء.. المهم أن تجعله يشرب

قد الآخرين  
بالقدوة  
لا بالكلمة..  
فالناس يضلون  
ما يرون..  
لا كما  
يسمعون  
ولا كما يؤمرون

# جواد بلا فارس

كيف تقود وتدير بنجاح؟

أ.د. مصطفى فايز

كلية الطب البيطري - جامعة قناة السويس

تدور أحداث هذه القصة حول صبي كُلف القيام بأعمال والده المريض لأول مرة باعتباره الولد الوحيد له، كان الحماس والاستعجال واضحين على الصبي وهو يخطو باتجاه الإسطبل ليُخرج الجواد الجديد ويبدأ العمل. وبعد أن وضع اللجام على الحصان لكي يقتاده للعمل رفض الجواد الحركة، وحرار الفتى في أمره ثم قرر أن يستخدم القوة وأخذ يضربه بالسوط، وبالفعل تحرك الحصان خارجاً.

وعندما أتى بالمحراث وشدّه إلى الجواد رفض الحركة أيضاً واستمر الحال هكذا: الصبي يضرب الحصان

بالسوط ويصرخ والجواد يصهل ويرفض الحركة.

هنا سمع الأب الجلبة فنهض ليرى ماذا يحصل وسأل ابنه عن سبب كل هذا، فأجابه الصبي أن

**يجب أن يتحلى القائد**

**بعقلية الفرسان في**

**التعامل مع مرءوسيه..**

**بالقضاء على المال**

**في العمل.. ومعاملتهم**

**بالحسنى.. واحتمالهم**

**بشئى أساليب**

**التسامح والصبر**

الحصان يرفض الحركة والعمل. تفاجأ الأب ثم سأل ابنه إن كان قد سقى الحصان الماء أولاً، استغرب الابن سؤال أبيه وأجابه أنه سيفعل ذلك بعد العمل، وهنا أخبره أبوه أن الجياد تحب أن تشرب قبل أن تعمل وأن هذه طبيعتها، فقام الولد وفك المحراث ثم بدأ يسحب الحصان بعنف باتجاه النهر، فرفض الحصان الحركة وقرر الصبي استخدام السوط ولكن أباه منعه وبيّن له الطريقة التي يعامل بها الجواد وهى الرفق والحزم، اتبع الصبي نصيحة أبيه ووجد الحصان يستجيب له فسار به إلى النهر، وعندما وصل لم يشرب الجواد وظل ساكناً، ولم يدر الصبي ما يفعل وأخذ يصرخ فى الجواد ليشرّب، ويجذبه بعنف إلى الماء، ولكن دون جدوى.

وعلى جانب النهر وجد الصبي أحد المزارعين يربت على جواده ويطعمه قوالب من السكر فقرر أن يسأله علّه يساعده فى محنته، وهنا دله المزارع على الطريقة التي يجعل بها الحصان يشرب وهى أن يطبق قاعدة المعاملة بالمثل وشرح له لغز الجواد الذى لا يريد أن يعمل إلا بعد أن يشرب، ولا يريد أن يشرب إلا بعد أن يشعر بالسعادة. فهم الصبي سر اللغز وعرف ما عليه فعله وأخذ يحسن من معاملة الحصان حتى انتهى به الأمر فى النهاية لأن يجعل الجواد يشرب فغداً نشيطاً مفعماً بالنشاط، وهنا اعتلى الصبي الجواد بفرحة وقاده



جياده كى يحول الطاقة المهذرة إلى طاقة منتجة.

### هل تعطش الجياذ؟

عندما لا يعرف المدير حاجة الموظفين لديه فلن يحاول حفزهم وبالتالي يظنون موظفين عاديين، فالتغيير يبدأ بتغيير الافتراضات الشخصية للمدير التى تؤدى إلى تغيير نظام العمل والتى بدورها تؤدى إلى تغيير العاملين.

### القيادة بعقلية الفرسان

يجب أن يتحلى القائد بعقلية الفرسان فى التعامل مع مرءوسيه. ومن أهم مهارات الفرسان فى القيادة:

- تأكد من أن جوادك يريد الفوز (لا بد من اتفـاق إرادة المرءوسـين مع إرادة القائد).

- القضاء على الملل فى العمل (من خلال: جلسات العصف الذهنى- المسابقات- تحديد الأهداف- تبديل الوظائف بين الموظفين).

- فائدة القائد للمرءوسين (الجواد عندما يقفز وفارسه على ظهره يحقق أرقامًا لا يستطيع تحقيقها بمفرده).

- كرامة الجواد (قائد الجواد لا يستطيع أن يضرب جواده أو يسىء معاملته؛ لأن إنتاجية الجواد وقيمته لدى صاحبه عالية).

- الطريقة الصحيحة لأداء العمل ليست الطريقة التى تعرفها فقط، بل هناك طرق عديدة حاول تجربتها لإنجاز العمل.

- حاول الثقة دائماً فى موظفك.

- لا تفسر أى تصرف للموظفين بطريقة سلبية؛ فربما كان هذا التصرف غير المقبول فى نظرك أكثر فائدة مما تظن.

### لكى تشرب الخيل

كل جواد يحتاج إلى فارس فدونه يبقى الجواد طاقة مهذرة، وعلى الفارس أن يتقن سقاية

### إذا أعطيت مرءوسيك

### ما يريدونه.. فأنت بلا

### شك ستحصل على ما

### تريده منهم.. ولكن

### أعط أنت أولاً

نحو المزرعة. ولكنه فوجئ عندما بدأ حرث المزرعة بأن الحصان يرفض السير فى خط مستقيم، وبدأ الجرى بسرعة مشكلاً دوائر حول المزرعة، هنا فطن الصبى إلى رغبة جواده؛ حيث إن الجواد كان تدرّب فى حلبات السباق فما كان منه إلا أن تركه يجرى ووراءه المحراث. وفى نهاية كل دورة كان يشد رأس الجواد برفق إلى الداخل كى يشكل دوائر أصغر وهكذا حتى انتهى الصبى من حرث كامل المزرعة فى يوم واحد، وهذا إنجاز ليس فى مقدور أى جواد آخر أن يقوم به.

### قراءة إدارية للقصة

- المشكلة من البداية فى الصبى وليست فى الحصان؛ فهو الذى لم يستطع إخراج أفضل ما فيه. - الجواد يتوقع من الفتى أن يقوده وليس العكس. - الموظف لا يريد التقدير المادى فقط، فهو يحتاج التقدير المعنوى قبله.





- درب نفسك قبل أن تدرّب غيرك (تدريب الجواد هو الخطوة الأولى في توطيد العلاقة بين الجواد والفارس، وهي عملية صعبة تتطلب الصبر والاحتمال، فلا بد للفارس من أن يكيف نفسه مع الحركة العنيفة للجواد وإلا تكسرت عظامه).

- استخدم الرابطة الشعورية (فالحالة النفسية للفارس تؤثر مباشرة في أداء الجواد).

- تحرك مع جوادك (على الفارس أن يُخرج أفضل ما في الجواد من قوة أثناء الجري أو القفز، وهذا لا يحدث إلا إذا توافقت حركة الفارس مع حركة الجواد).

- أعط جوادك ما يريد قبل أن تحصل منه على ما تريد (تبدأ دورة الأخذ والعطاء من الفارس أولاً؛ لأن مسؤولية الجواد هي أن يدفع بدورة الأخذ والعطاء إلى الخطوة الثانية دائماً فهو لا يبدؤها أبداً، فإذا أعطى المدير موظفيه ما يريدون فإنه سيحصل منهم على ما يريد، وعلى القائد أن يبدأ هو بالعطاء دائماً).

- لا تهمل مكافأة الجواد (إذا أهملت مكافأة جوادك في نهاية كل سباق أو تدريب فإن أداءه سيتدهور ولن يشعر بالسعادة في العمل).

لوضع نظام فعال للمكافآت لا بد من اتباع الخطوات التالية:

- عَجِّلْ بالمكافآت.
- نوِّعْ المكافآت.
- احتفل بمن تكافئه.
- اعتذر عن الأخطاء.
- علِّم الموظفين كيف يفوزون ويكافؤون.
- أعلن سبب المكافأة على الملأ.
- يجب ألا تكون المكافآت باهظة وأخيراً.. قُدِّمِ الآخرين بالقدوة لا بالكلمة، فالناس يفعلون ما يرون لا كما يسمعون ولا كما يؤمرون.

## استخدم الرابطة الشعورية.. فالحالة النفسية للفارس تؤثر مباشرة في أداء الجواد

- حدد السلوك والنتائج التي تريد تشجيعها في المؤسسة والتي تمنح المكافآت عليها.
- لا تمنح المكافآت بناء على اعتبارات لا تتعلق بالعمل.
- اجعل الجزاء من نوع العمل.
- امنح المكافآت للموظفين بنفسك.