

الفصل الثالث

العلاقة بين القائد الإداري والعاملين

الفصل الثالث

العلاقة بين القائد الإداري والعاملين

القائد في عيون العاملين:

- إن أول أسبوع في وظيفة المدير سيكون غير عادى في أقل القليل. وإذا كنت ممن يدرسون السلوك البشرى؛ فستلاحظ بعض التطورات المدهشة، وهى:
- 1- لا تظن أن الجميع سيكونون سعداء باختيارك لتبوء القيادة، فبعض زملائك في العمل سيشعرون بأنه كان ينبغي اختيارهم هم لهذا الموقع، وقد يشعرون بالغيرة من ترقيتك الجديدة ويأملون في سريرتهم أن تفشل.
 - 2- الآخرون من إمعات المكتب (وهم المادة الخام للطابور الخامس)، سيبدءون على الفور في التودد إليك.
 - 3- كما سيضعك آخرون موضع الاختبار في وقت مبكر، فقد يوجهون إليك أسئلة ليروا إن كنت تعرف الإجابات عنها أم لا. فإن لم تكن تعرف فإنهم سيتقربون ما إذا كنت ستقر بذلك أو ستحاول التحايل على الأمر.
 - 4- قد يوجه إليك البعض أسئلة يحتمل ألا تستطيع معرفة الإجابة عنها بعد مجرد الاستمتاع بإحراجك.
 - 5- سيتبع معظم الناس مواقف الانتظار والترقب، فلن يعمدوا إلى إدانتك أو إطرائك حتى يروا كيف تؤدي عملك، وهذا موقف صحي وهو كل ما لك الحق في انتظاره.

وسيتم مقارنتك بداءةً مع سلفك في المنصب، فإذا ما كان أداؤه هزياً، فإن أداءك سيبدو عظيماً بالمقارنة به، حتى ولو كان أداؤك متواضع القيمة؛ والعكس. وفي كلتا الحالتين، أمامك عمل كبير ينتظرك.

إن مرؤوسيك سيكون لهم قول الفصل في تحديد مستقبلك أكبر مما لرؤسائك، فسيحكم عليك بمقدار جودة الإدارة التي ترأسها، ولذلك فإن الناس الذين يعملون الآن تحت إمرتك هم الأكثر أهمية في حياتك العملية، غير أن الكثير من المدراء الجدد ينفقون معظم وقتهم تقريباً، في تخطيط اتصالاتهم مع الاتجاه الأعلى، ويلقون نظرة عابرة على الناس الذين يتحكمون حقيقةً في مستقبلهم.

لذلك ينبغي لك في يوم ما من الستين يوماً الأولى لك في المنصب، أن تخطط لإجراء محادثة شخصية مع كل شخص يعمل في مجال مسؤوليتك، لا تفعل هذا في الأسبوع الأول أو نحو ذلك، وعندما يأتي الوقت ينبغي أن تكون المحادثة ذات طابع رسمي، فادع مرؤوسيك إلى مكتبك لإجراء مناقشة متأنية حول أي شيء يدور في أذهانهم، ولا تتكلم أنت بأكثر مما يلزم. فالهدف من هذه المناقشة الرسمية الأولى، هو فتح خطوط اتصال منكم إليهم، لذلك يتعين أن يكون لديك اهتمام صادق بالناس، فلا تقول أثناء المحادثة أي شيء يجرح إلى إنهاؤها، بل عليك إظهار اهتمام صادق بشواغلهم، وتعرف على طموحاتهم إزاء المنظمة، ووجه أسئلة تجعلهم يستفيضون في عرض وجهات نظرهم.

ومثل ذلك الاهتمام مفيد لكليهما. فإذا ما استطعت أن تساعد الموظفين على إنجاز غاياتهم، فسيكونون أكثر إنتاجاً، والأهم من ذلك أنهم سيشعرون بأنهم يحرزون تقدماً صوب غاياتهم.⁽¹⁾

(1) انظر: لورين ب. بيكلر، (1995)، مرجع سابق.

إن إدارة الأداء تعلم القادة كيف يطورون السلوك، فأى منظمة تعين العاملين لأن هناك أعمالاً تتطلب وجودهم لأدائها، وسلوك هؤلاء العاملين هو الطريقة الوحيدة التي يتم بها أداء العمل، وإذا لم يدرك القادة ويفهموا أساليب السلوك الإداري، فلا شك أنهم يفتقرون إلى بعض السلوكيات الضرورية لهم، بينما لديهم سلوكيات أخرى كثيرة لا ضرورة لها عندهم.

إن هدف أي نظام إداري هو الحصول على أفضل ما لدى البشر واستثمارهم أفضل استثمار، وإذا فشل فالسبب انتهاكه لقوانين السلوك البشري. ورغم أننا نعلم أن الناس لا ينفذون ما يؤمرون به، فإننا ندير منظماتنا كأن مشاكل الأداء التي يتسبب فيها الأفراد، من الممكن حلها بالبحث عن طرق أفضل وأكثر؛ بإخطارهم عما يجب أن يفعلوه.

إن البحث عن مؤثرات أكثر فاعلية؛ أدى إلى أن كثيراً من المشرفين والمدراء يلجأون إلى أسلوب الوعيد لحث الناس على العمل؛ وذلك لأنه يتضمن عقوبة. ولكن لأن الوعيد يأتي قبل السلوك الذي ننشده، فهو إذاً بمثابة مؤثر. إن الوعيد بدون نتائج مجرد هواء ساخن. وبالمثل، الوعود بنتائج إيجابية دون متابعة لا تعنى شيئاً، فبدون تعزيز لا يمكن للسلوك أن يدوم.

وبالرغم من ضرورة استخدام العقاب والجزاء من وقت لآخر، فإنه لا ينبغي استخدامها بشكل طفيف، وللعلم فإن كليهما صعب الاستخدام، وبالرغم من أنهما يمكن أن يقللا أو يوقفا سلوكاً ما، إلا أنه ينبغي دائماً أن يستخدم العقاب في ظل وجود دعم إيجابي للسلوك البديل الذي نرغب فيه.

ولنتنبه إلى أن توقف المرءوس عن القيام بذلك السلوك غير المرغوب فيه، لا يعنى أن السلوك المرغوب فيه سيحل محله، فمعظم الجزاءات التي نوقعها في أعمالنا ليس مخطط لها كما أنها تحدث بشكل غير متعمد - وفي أغلب الأحوال لا تنفذ نتيجة الخلط بين العدل في عقاب المخطئ، وبين الرحمة مخافة أن يؤذى العامل مادياً أو وظيفياً بسبب هذا العقاب! -.

ولأن فائدة العقاب تتمثل فقط في وقف سلوك ما، فإنه لا يضيف قيمة جديدة للعمل، مع أن غرضنا من عقاب المرؤوس، هو التوقف عن القيام بسلوك ما لإحلال سلوك مرغوب فيه بدلاً منه، فالعقاب لا يعبر للمرؤوسين عما نريد منهم أن يفعلوه، ولكنه يذكرهم فقط بما نريد منهم ألا يفعلوه، ومن الممكن أن يتوقف هذا المرءوس عن القيام بسلوك ما غير مرغوب فيه، ولكنه يستبدله بسلوك آخر غير مرغوب فيه أيضاً!، ولهذا السبب؛ ينبغي ألا تعاقب مرءوسك بدون إعلامه بذلك السلوك الذي ترغب منه القيام به، ثم تدعم هذا السلوك المرغوب فيه بمجرد حدوثه.⁽¹⁾

كما يواجه مديرو اليوم إشكالية في التعامل مع موظفيهم، وقد نطلق على هذه الإشكالية صدمة الفجوة المعرفية Knowledge Gap Shock، وهذه الفجوة ناتجة عن الفرق بين ما كان يتمتع به الموظف من معرفة قبل الثورة المعرفية والثورة المعلوماتية، وبعدها.⁽²⁾

وهنا يكمن الصراع الإداري في الاستمرار في إدارة الموظفين، بأساليب وأدوات ما قبل الثورة المعلوماتية، والتي تتجاهل التغير الحاصل في إمكانات هؤلاء الموظفين المعرفية والمعلوماتية، مع أن ما يتوافر لديهم، أو على الأقل ما يمكن أن يتاح لديهم من معرفة ومواهب، يستدعي نفس كل الممارسات والأساليب الإدارية التقليدية في التعامل مع هؤلاء الأفراد، فتحدث أشكال متعددة من الصراع؛ خاصة وأن الإدارة تعلم وتدرك في داخلها عدم قدرتها على مواكبة التطورات المعرفية المعاصرة، لذلك تحاول مقاومة هذه التطورات وتكريس الواقع التقليدي في الممارسات والسياسات الإدارية، التي تستخدم معها الإدارة بالخوف والإدارة بالترهيب.

(1) انظر: أوبراي س. دانيالز، الحصول على أفضل ما لدى الناس في العمل (الرياض: مكتبة جرير، 2000).

(2) انظر:

- Ryan , K & Oestreish, D , Driving Fear Out Of The Work Bass, (U.S.A: Place , Jossey, 1991).

ومنها صراع المدير أو الموظف القديم الذي يعلم في قرارة نفسه، تفوق من يشرف عليهم وتجاوزهم لقدراته وخبراته التي لا تتجاوز حدود التعليمات البيروقراطية الجامدة، فيشعر بصراع داخلي؛ ومن ثم يدافع عن مكتسباته التي منحها له المركز الوظيفي المدجج بالتعليمات والإرشادات والقوانين، والضوابط التي تخلو من الروح والمعنى في كثير من الحالات.

ويعد الخوف هنا؛ نتيجة حتمية للممارسات الإدارية السلبية التي يفرضها المديرون، ويأخذ الخوف أشكالاً متعددة كحجب المعلومات، وعدم الثقة في تداولها، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، ونقد المرءوس أمام الآخرين، وزيادة معدلات التوتر والسلبية والغضب، والشعور الدائم بالنقمة من الإدارة والمسؤولين، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الإنتاجية، وتدنى مستويات الأداء والنوعية والابتكار والإبداع.

في حين أن سر نجاح الكثير من المنظمات العالمية، يكمن في التوافق بين ثقافتها وأهدافها، وبين رضا العملاء، فهي معنية بإكساب الموظف التمكين والرؤية والرضا والثقافة، التي تمكنه من تحقيق الانتماء لأهداف المنظمة، فيشعر الموظف بالتوافق والانسجام بين دوره في التعامل مع الإدارة، وبين شعوره الإيجابي تجاهها في ممارستها نحوه. وفي كثير من الأحيان يحدث تناقض بين الأمرين، أو تكامل في الأشكال التالية:

1- التوافق السلبي: بأن تكون علاقة الإدارة مع الموظف سلبية عدائية؛ فينجم عنها علاقة سلبية عدائية بين الموظف والعملاء.

2- التوافق الإيجابي: وهنا تكون علاقة الإدارة مع الموظف إيجابية؛ فينجم عنها علاقة إيجابية مع العملاء.

3- التناقض الإيجابي: وهنا تكون علاقة الإدارة مع الموظف إيجابية وعلاقته مع العملاء سلبية؛ أو العكس.

أما التفسير المحتمل لهذه الحالات الثلاث فهو كالتالي:

النوع الأول: وهو المتوقع عندما تكون ممارسات الإدارة تقوم على الشك وعدم الثقة في الموظف، أو الاستغلال وتجاهل حقوق الموظفين وحاجاتهم المختلفة، فمن الطبيعي أن ينجم عن ذلك ردود فعل سلبية من قبل الموظفين في تأدية الأعمال التي يقومون بها، سواء أكان في مؤسسات الخدمات التي يتعامل فيها الموظف مع العملاء في احتكاك مباشر وجهاً لوجه، أو في المؤسسات الإنتاجية التي يعمل فيها الموظف بشكل مباشر مع العملاء، فتؤثر العلاقة على كفاءة الموظف وأدائه في الأعمال.

أما النوع الثاني: وهو متوقع وطبيعي أيضاً، عندما تحاول الإدارة العناية برغبات الموظفين وحاجاتهم، فينعكس ذلك إيجاباً على نتائج الأداء.

أما النوع الثالث: فينقسم إلى قسمين:

أ - علاقة إيجابية سلبية: تكون الإدارة علاقتها مع الموظفين إيجابية وتقدر احتياجاتهم ومشاكلهم، ولكن لا ينعكس ذلك على أدائهم في التعامل مع العملاء، وهذه الحالة شاذة، وسببها قد يكون سوء الإدارة.

ب - علاقة سلبية إيجابية: عندما تمارس الإدارة أساليب لا تلبى احتياجات الموظف أو تعتني بمشاكله، ولكنه بالمقابل يقوم بأداء مهام وظيفته بشكل مناسب. وهذه الأخيرة تحدث بشكل خاص في المؤسسات الخدمية، التي يتعامل فيها قطاع عام من الموظفين مع العملاء وجهاً لوجه، ولكن هذه العلاقة بشكلها السلبي الإيجابي لا تدوم طويلاً.

ويعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين أو مقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرءوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسئولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف،

وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي، ونطاق الإشراف التقليدي.

ويتطلب ذلك مبدأ الإدارة على المكشوف؛ حيث يتعرف أعضاء المنظمة على أرقامها المهمة، ويفهمون علاقاتها وتوابعها وآثارها، وهذا يساهم في ضمان إخلاص جميع العاملين وانخراطهم في المنظمة وتفهمهم لأهدافها وغاياتها، ويتطلب ذلك زيادة المعرفة والوعي بالأرقام، مما يوفر للعاملين معنى أكبر لما يقومون به من أعمال ومهام؛ وتهدف عملية مصارحة العاملين إلى ما يلي:

- الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية؛ فيتصرف العاملون وكأنهم أصحاب المنظمة، فيهتمون بنجاحها وتقدمها ويتكون لديهم حماس ذاتي من أجل تحسين مستويات الأداء، دون مراقبة صارمة.
- تحقيق التكامل والترابط من خلال التنسيق، ومن خلال الهدف المشترك بين المستويات الإدارية المختلفة.
- التجديد والابتكار؛ وأفضل شيء لتفجير مواهب وقدرات الموظفين الكامنة، يتأتى من رغبتهم واستعدادهم للتعاون مع الإدارة في المجالات التي تتعلق بالإبداع والابتكار.

قد يكون لدى الموظف القدرة على الإبداع، ولكن لتحريكها وتفعيلها لابد من رغبة داخلية لن تتعزز في ظل الإشاعات، والتجسس، وغياب المعلومة، وانفراد الإدارة العليا باتخاذ القرارات.⁽¹⁾

(1) انظر: يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006).

القائد كقدوة:

القائد دائماً ما يكون محل أنظار مرؤوسيه، باعتباره قدوة ومثل يحتذى به من الناحية السلوكية أو المظهرية؛ وهو ما يمكن أن يتحقق بما يلي:

- 1- العمل على أن يجعل القائد نفسه مثلاً أعلى يحتذى به في جميع التصرفات، وفي مختلف الأوقات.
- 2- أن يتحكم في عواطفه، وأن يسعى لتحقيق الاتزان الانفعالي.
- 3- الحفاظ على أسراره الشخصية دون تداول.
- 4- مشاركة المرؤوسين في جوانب عملهم؛ من خلال تنمية روح الابتكار، وحسن التصرف، وتحمل المسؤولية... الخ.
- 5- العمل على تحقيق المساواة بينه وبين المرؤوسين؛ خاصة في الظروف الاستثنائية العصبية.⁽¹⁾

وتعد سمعة المديرين مركزاً مهماً لنجاح أهداف المنظمة، وكلما زادت هذه السمعة تحسناً؛ أصبح لدى التنظيم المكون الصحيح للتميز في الأداء التنافسي، وذلك للأسباب التالية:

- 1- تؤدي سمعة المديرين إلى خلق نهضة، لتطوير الطريقة التي تعامل بها المنظمة عملاءها.
- 2- كثيراً ما يتجه المستثمرون إلى سمعة المديرين ليقيموا عملاء المنظمة وخدماتها.
- 3- تتغلب سمعة المديرين على مشكلات العمل، فترحب بالنقد البناء وتطرح الأفكار حوله، وهي المصدر لأي برامج أخلاقية لتدعيم سياسات العمل وتطويرها.

(1) انظر: محمد شفيق، (2005)، مرجع سابق.

4- ولذلك تعكس سمعة المديرين درجة مصداقية الممارسات الإدارية للموارد البشرية في المنظمة؛ كالاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء.... الخ.

إن المديرين بإمكانهم أن يلعبوا دور القدوة أو النموذج، فيعملون على تشجيع روح التعاون والاتصال بين العاملين. وهذا التصرف فضلاً عن تأثيره الإيجابي المباشر على عناصر تنمية القدرة الإبداعية للعاملين، والمكونة من المعرفة والقدرات العقلية ومهارات التفكير الابتكاري، فإن تأثيره الكبير على تشكيل سلوك ومواقف رؤساء العمل ومرؤوسيه، وإثارته لنوازع الابتكار لديهم؛ سيكون بالغ التأثير والفعالية.⁽¹⁾

تغيير المثل الأعلى:

تغيير أحلام الناس وطموحاتهم مع تكشف مهنهم، فيعيدون صياغة ما يعتبرونه هاماً في حياتهم وعملهم، وهذه التغيرات تحدد أي المواهب والكفاءات يرغبون في استخدامها. ليس هذا فحسب، بل أين يشعرون أكثر بالانشغال في استخدامها، وأن بإمكانهم أن يحدثوا الصدى والتجاوب.

وعندما يبلغ القادة مرحلة معينة من مهنتهم يشعرون فيها بالتمكن، وأنهم استكملوا معظم أهدافهم المهنية؛ قد يفقدون الحماس لما يقومون به، وفي الغالب في تلك المرحلة يجد مثل هؤلاء القادة طاقة متجددة في مثل أعلى آخر - من خلال العرفان للآخرين مثلاً -.

إن القدرات التي جعلت القادة ناجحين في إدارة الأعمال، قد تجد طاقة جديدة في أطر أخرى، كلما تغير تركيزهم في الحياة. كما تشغل صورتنا الذاتية المثالية هوانا، وعاطفتنا ودافعيتنا.

إضافةً إلى ذلك، إذا أردت أن تقود تنظيماً، فإن امتلاك رؤية مثالية شخصية

(1) انظر: فتحي إبراهيم محمد أحمد، (2007)، مرجع سابق.

أمر غير كاف، فالقائد يحتاج رؤية للتنظيم؛ حيث من الصعب نشر عدوى الحماس والإثارة، دون أن يكون لديك إحساس بالغاية والاتجاه، فلكي تكون متناغماً مع رؤى الآخرين، عليك أن تكون متقبلاً لآمالهم وأحلامهم.

أيضاً تقييم ذاتك الواقعية، والذي يبدأ بمجرد مواهبك وعواطفك كقائد، ويتطلب ذلك كماً كبيراً من الوعي الذاتي، إذا أردنا فقط أن نتجاوز القصور الذاتي لقلة الانتباه، الذي يولده التراكم الحتمي للعادات، ولأن الروتين يخلق مثل هذه التغيرات التدريجية التي تتماسك مع الوقت، فإن واقع حياتنا قد يكون صعب الفهم، فيصبح من الصعب أن نرى من نحن في الحقيقة.

والطريقة الأوضح لتصحيح الشبهات في النظرة للذات طبعاً، هي تلقي تغذية مرتدة صحيحة من الناس من حولنا، والذين بإمكانهم أن يقدموا لنا تعليقاً أو انتقاداً لسلوكنا، يدفعنا إلى تصحيح الشبهات في نظرنا لأنفسنا.

إذاً لماذا لا يحدث ذلك؟

أحد الأسباب هو أن الناس يجرمون قادتهم من المعلومة الهامة، فيما يتعلق بتصرفاتهم وأنماطهم القيادية، وفيما يخص وضع المنظمة أيضاً، ومن بين الأسباب التي تبقى الناس صامتين، هو الخوف من غضب القائد.

وقد يبدو السبب في كثير من الأحيان، أن الناس لا يشعرون بالراحة لتقديم تغذية مرتدة صادقة بشأن سلوك شخص آخر. وقلة هم الأشخاص الذين يرغبون عن قصد إيذاء مشاعر شخص آخر، ولكنهم لا يعرفون كيف يبلغون التغذية المرتدة بطريقة مثمرة بدلاً من مؤذية؛ وبالتالي كثيراً ما تجدهم يقومون بجهود كثيرة ليكونوا (ودودين)، ولكن عندما يخلط الناس بين أن يكونوا ودودين، وبين تزويد الآخرين بالملاحظات الدقيقة حول تصرفاتهم، فإن التغذية المرتدة تصبح عديمة الجدوى.⁽¹⁾

(1) انظر: دانيال جولمان؛ وآخرون، (2004)، مرجع سابق.

التأثير جوهر القيادة:

كما سبق.. يتضح لنا حقيقة هامة؛ وهي: أن التأثير الشخصي هو جوهر القيادة، فبدون التأثير؛ نكون بصدد المدير وليس القائد. من ناحية أخرى فالسلوك القيادي قد يكون شروعاً في قيادة، حيث يسعى فرد بالمجموعة لأن يمارس تأثيراً أو نفوذاً على باقي الأعضاء. وقد يكون ناجحاً عندما يؤدي التأثير إلى سلوكيات ونتائج سعى القائد لتهيئتها.

والتأثير بالنفوذ؛ يعنى قوة التأثير الشخصي على الآخرين، ومن ثم السيطرة على البشر والموارد المتاحة، وحيث يتعين أن يتزود القائد أو الرئيس بهذه القوة لتعزيز مقدرته القيادية، وتحسين رضاء ومعنويات مرءوسيه، وزيادة الإنتاجية.

ويختلف النفوذ عن السلطة الرسمية. فبينما تتمثل الأخيرة في حق رسمي لإلزام الغير بأداء أشياء، وحق رسمي بالسيطرة على موارد معينة، فإن النفوذ يتمثل في التأثير على الآخرين دون أن يستمد من سلطة رسمية، بل من سمات شخصية؛ فيسعى الآخرون للتوافق معه، وأن يكونوا مقبولين لديه. على سبيل المثال، قد لا يكون قائداً معيناً في مركز أو موقع تنظيمي يمكنه من مكافأة أو عقاب مرءوس معين، لكنه - مع ذلك - يمارس نفوذاً على مرءوسيه، باعتباره مستقطباً لاحترامهم وتقديرهم. فضلاً عن ما يعرف بتكتيكات التأثير، والتي يستخدمها القادة للتأثير على الآخرين؛ ومن أهمها:

1- السلوك النموذجي Leading By Example: وهذا يعنى أن القائد يؤثر في أعضاء مجموعته، بتقديم نفسه كنموذج لسلوك إيجابي يحتذى به، فيظهر توافقاً بين أقواله وأفعاله.

2- الحزم Assertiveness: والمقصود هنا أن يكون الشخص إيجابياً، مباشراً، صريحاً، واضحاً، محمداً، وحاسماً في اتجاهاته وسلوكياته.

3- المنطقية Rationality: وهذا يعنى التفكير العقلاني المنطقي، فمثلاً يوضح القائد حقائق الموقف لأعضاء المجموعة؛ لحثهم على أداء شيء معين.

- 4- التودد Ingratiation: وهذا يشير إلى سعيك لجعل شخص ما يحبك، بأن تعامله بطريقة ودودة قبل أن تطلب منه شيء.
- 5- هات وخذ Exchange: وتعنى التأثير في الآخرين من خلال تبادل المصالح مع المرء وسين.
- 6- المزاح Kidding : يمكن أيضاً استمالة أعضاء مجموعة العمل، باستخدام قدر من المزاح، بعيداً عن خدش الحياء أو الكرامة.
- 7- الدعابة Humor: لها استخدامات لا نهائية في المنظمة، وهى نوع من أنواع الاتصال؛ يعيننا من أهميته دوره في التعامل مع الصراعات، ومنع الانفجار المفاجئ للتوتر. ويمكن استخدام الدعابة في تحويل موقف مجهد إلى ممتع. كما يعمل المزاح المتبادل على تماسك الجماعة، ويشجع على التعاون، ويقرب المسافة بين القائد والتابعين، كما أنها دليل على الصحة النفسية. فضلاً عن أنها تسهل من تلقى التعليمات والمعلومات، وتقلل من المقاومة، وتهيئ الأشخاص لسماع ما يجب عمله للحفاظ على مسار المنظمة.
- 8- إشراك الموظفين في النفوذ والسلطة Empowerment: والهدف هو إكسابهم إحساساً أكبر بالفاعلية، والمسئولية الشخصية عن العمل والنتائج.⁽¹⁾

إن القائد المؤثر الحاضر، «هو شخص يستطيع بقوة قدراته الشخصية ونمطه السلوكي أن يخاطب تابعيه وعواطفهم ويؤثر عليهم بدرجة فائقة. إذ يدفعهم للتأمل فيما يقول ويفعل. وتجمع القيادة الجاذبة المؤثرة بين كل السمات والسلوكيات الإيجابية، في تجسيد هذا النمط القيادي، والقائد الجذاب المؤثر يكون هكذا لأنه يتمتع بثقة عالية بالنفس وطاقة هائلة، فضلاً عن قدرته على توليد شحنات من الإثارة لتابعيه، وتشثيط وتطوير توقعاتهم من خلال رؤيته المستقبلية.

(1) انظر: مانفريد كيتس دى فريس، السمات النفسية للقادة، ترجمة: هشام الحناوي (القاهرة: المكتب العربي للمعارف، 2006).

وقد أوضحت معظم الدراسات، أن بعض المحظوظين يولدون فطرياً بهذه الهبة. لكن معظم القادة الجاذبين المؤثرين يكتسبون وينمون كثيراً من هذه السمات، ويستخدمونها بنجاح كبير⁽¹⁾.

أنماط القيادة وأثرها في تنمية العاملين:

هناك العديد من الأساليب في القيادة، ولا يوجد نمط واحد هو بالضرورة أفضل من الآخر في أي حالة؛ ويمكن تصنيف القادة على النحو التالي:

- قادة الكاريزمية/ عدم الكاريزمية: قادة الكاريزمية تعتمد على شخصيتهم الملهمه وصفاتهم الخاصة، التي تجعلهم زعماء أصحاب بصيرة.
 - قادة الاستبدادية: يفرضون قراراتهم باستخدام وضعهم الوظيفي.
 - قادة الديمقراطية: يقومون بتشجيع الناس على المشاركة، واتخاذ القرارات.
 - قادة المساعدة/ المتحكمون: ويساعدهم في ذلك قدرتهم على إلهام الناس، مع رؤيتهم للمستقبل، وتمكنهم من تحقيق أهداف الفريق.
 - قادة المعاملات التجارية: هم زعماء المال وفرص العمل والأمن، وهم قادة التحول، من خلال تحفيز الناس على السعي إلى تحقيق الأهداف بمستوى أعلى.
- وهناك طريقة أخرى لوصف أساليب القيادة تعرف بـ (نموذج الهدف)، والذي حدد أربعة أساليب:

1- القيادة الموجهة نحو تحقيق الأهداف: وهي تقود مجموعات صعبة من الأهداف لأتباعها، ويتوقع لهم أن يحققوها في أعلى مستوى لها، وتُظهر الثقة في قدرتهم على تلبية هذه التوقعات.

(1) أحمد سيد مصطفى، (2007)، مرجع سابق، ص 87.

- 2- قيادة التوجيه: وهى تدور حول إتباع العاملين لزعيم يتيح معرفة ما هو متوقع منهم، وكيفية تنفيذ مهامهم.
- 3- القيادة التشاورية: وتدور حول التشاور مع أتباع الزعيم، الذي يسأل عن مقترحاتهم قبل اتخاذ قرار.
- 4- القيادة الداعمة: وهى قيادة ودية، تُظهر قلقها على الأتباع.
- وقد تحدث (آلان دويتشمان) عن المفهوم الحقيقي أو التقليدي للقيادة قائلاً: على الرغم من أن القيادة حلم يداعب أذهان الكثيرين، فإنها تقع في ثلاثة أصناف مختلفة، وكثيراً ما نخلط بينها وبين المفهوم الحقيقي للقيادة؛ وهى:
- الهيمنة وممارسة السلطة: وذلك بهدف حماية المنصب والحفاظ عليه، والسعي وراء تحقيق المكاسب وجني الامتيازات، بطرق قد تتضمن أحياناً المناورة والخداع والإكراه والتعسف والعنف.
 - الرعاية أو الإثابة ومراقبة الأعمال: الإدارة المسؤولة والذكية، والتي تدير الأمور بكفاءة أكبر وربحية أعلى، تفوق ما تحقق على أيدي سابقهم، بيد أنهم لا يحاولون تغيير القيم والأولويات المتأصلة في ثقافة مؤسساتهم ومجتمعاتهم.
 - التقليد الأعمى والمحاكاة وعدم المرونة: يحدث هذا عندما يكرر رؤساء المؤسسات الممارسات والاستراتيجيات نفسها، التي سبق أن كانت نقمة على آخرين في مجالاتهم، ولم تحقق لهم سوى النتائج الهزيلة.
- وعلى النقيض من الأنماط الثلاثة السابقة، لا يبقى القادة الحقيقيون في جعبتهم سوى أداتين: أقوالهم وأفعالهم. قد يبدو ما يقولونه مفيداً، ولكن النهج الذي ينفذون به ما يقولون، يظل دائماً هو الأمر الحاسم والمهم والمعول عليه.⁽¹⁾

(1) انظر: آلان دويتشمان، مرجع سابق.

ويعنى ما سبق؛ أنه لا يوجد شيء اسمه أسلوب القيادة المثالية، «فالحالة التي عليها القادة وفرقهم؛ ستؤثر على النهج الذي يعتمد عليه القادة. كل هذا يتوقف على العوامل التي تؤثر على الأسلوب المناسب؛ ومنها: نوع التنظيم، طبيعة المهمة، خصائص المجموعة، والأهم من ذلك، شخصية القائد.

فالنهج الموجه يكون مناسباً عند الحاجة إلى نتائج مرتفعة من فريق العمل، لذلك يتم تشجيعهم على الارتقاء إلى مستوى الحدث.

أما النهج الاستبدادي، أو الذي يقوم على السيطرة، قد يكون أفضل في حالات الطوارئ أو الأزمات؛ وهكذا»⁽¹⁾.

ولقد تبين بوضوح تعدد الأسس العلمية المستخدمة في تقسيم هذه الأنماط، وقد تم الأخذ بالتقسيم الذي اقترحه (Burns, 1978)، والخاص بنمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، مع الاهتمام بالنمط الثاني (التحويلية)، وذلك لكونه نمطاً يعكس صفات القائد المتميز، الذي تتطابق أقواله مع ميوله وأفعاله.

بينما الصفة المميزة لنمط القيادة التبادلية هي (القوة)، فجهود المدير في هذه الحالة تنصب على تحفيز المرءوسين، عن طريق الربط بين الجهود التي يبذلها المرءوسون، وبين العائد الذي يحصلون عليه.

ويعنى ذلك؛ أن هذا النمط يسلك منهج التكلفة والعائد، كأساس للعلاقة بين المدير والمرؤوس. غير أن هذا المنهج لا يغير من قيم المرءوسين وعاداتهم، بقدر ما يؤثر في سلوكهم، من خلال استخدام الموارد المالية المتاحة للمنظمة. لذلك يصبح الغرض الأساسي هنا لتنظيم العلاقات التبادلية، هو الوفاء باحتياجات المرءوسين، مقابل ما يؤدونه من عمل.

(1) Armstrong , Michael , (2008).OP.CIT.p.22.

أما عن نمط القيادة التحويلية؛ فيرجع سر تميزه إلى فعاليته، التي تزداد في الحالات التي يستطيع فيها المدير، أن يرفع مستوى اهتمام المرءوسين بالعمل، وأن يقنعهم بقبول مهمة المنظمة وأهدافها، فالقائد في هذا النمط يؤمن بأهمية المستقبل ويعمل على اكتشافه، وتعظيم العائد منه، وبناءً عليه تقاس القيادة التحويلية من خلال ثلاث مكونات؛ وهى:

- 1- القيادة الكارزمية: ونجاح هذا النمط يتحقق عندما يستطيع المدير أن يوجه تفكير المرؤوسين نحو المصلحة العامة للمنظمة، بدلاً من تفكيرهم في مصالحهم الشخصية.
- 2- الرعاية الشخصية للمرؤوسين: هو مكون يعكس مقدار الاهتمام الذي يوليه المدير لكل مرؤوس على حدة، أو بصفة شخصية.
- 3- الاستمالة الذهنية: ويشير إلى قدرة المدير على مساعدة المرؤوسين على إعادة النظر في الطريقة التي يعملون بها.

وعلى مستوى الأداء التنظيمي؛ فإن قدرة الإدارة على مواجهة التغيرات التكنولوجية وإدارتها، يمكن تحقيقها من خلال نمط القيادة التحويلية، بإعادة تشكيل سلوك المرؤوسين عن طريق تكوين قيم ومعتقدات إيجابية عن العمل، وتحسين اتجاهات المرؤوسين تجاه رؤسائهم، ووظائفهم وزملائهم، وتجاه المنظمة ذاتها.⁽¹⁾

وتجدر الإشارة إلى أنه إذا كان للقائد تأثير مباشر على الأداء؛ فإنه يحتتمل أن يكون مشاركاً بصورة غير مباشرة، ومبالغ فيها فيما يفعله شخص آخر أو مجموعة. فنحن لا نستطيع أن نراقب الالتزام؛ حيث أنه يأتي من خلال بناء الثقة، التوحد، الاستعداد لتدعيم القائد، أعضاء الجماعة، المنظمة..... إلى آخره.

وعادةً يكون التأثير غير المباشر للقادة هو الأكثر عمقاً، والأكثر صعوبة لشرحه

(1) انظر: فتحي إبراهيم محمد أحمد، (2007)، مرجع سابق.

في نفس الوقت؛ على سبيل المثال، يوضح أحد القادة تفصيلاً رؤيته حول بعض الحالات المستقبلية المرغوبة، والتي تكون بدورها أمثلة كثيرة في عقول الأفراد، بحيث تصبح هذه الرؤية التي تسعى إلى المثالية ملموسة ومرئية.

وتبدأ الأفكار التي تحتوى عليها الرؤية في الانتشار والتأثير على استعدادنا ورغباتنا، في تحقيق التميز في أعمالنا. وفي النهاية، عندما تكون رؤية القائد ناجحة، سوف يكون لها تأثير إيجابي على توحيد الأفراد مع القضية؛ ومن ثم الإحساس العميق بالالتزام.

ولتكرار ذلك يستمر تأثير القائد على مدى سنوات من تركه العمل، وذلك في مجالات الثقافة، والقيم، وفي النهاية القانون الذي يصدر كنتيجة للرؤية التي يمكن التعبير عنها تفصيلاً، ولكن ليس بالضرورة إنجازها بالكامل في حياة القائد الوظيفية، أو أن القائد قد يكون ذهب إلى أبعد من عصره. مع اعتقاد أو فكرة، يعمل كل فرد آخر على جعلها واقعاً مشاهداً؛ عندما تصبح ملائمتها وأهميتها موضع تقدير، فالقادة يؤثرون بصورة غير مباشرة على الآخرين، من خلال المستقبل الذي يخلقونه عن طريق الرؤية، ويساعد على ذلك قدرة القائد على نقل الإحساس الإيجابي بالمستقبل إلى تابعيه، وبمضي الوقت حملهم على الاعتقاد به والإيمان بذاته، ففي يوم ما سيرك المدير المكان، ولكنه سيحتفظ بخليّة قائده طوال حياته في منظوره، كما أن تأثير القائد سيستمر ملازماً لمرؤوسه، ثم ينتقل إلى الشخص التالي، ثم التالي؛ وهكذا.

وقد وُجِدَ أن سلوكيات قادة إحداث التغيير المرتبطة بمراعاة احترام الأفراد، وتحريك التفكير الذهني، لها تأثير إيجابي على إدراكات السمعة، الاستعداد للتعاون، الود، والدفء الاجتماعي؛ حيث تخلق قيادة إحداث التغيير مناخاً لعمل الجماعة، الذي أصبح بمضي الوقت بديلاً للتأثيرات المباشرة لهم.⁽¹⁾

(1) انظر: بروس ج. أفوليو، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003).

أسباب تراجع أداء العاملين، ومسئولية القادة عنه :

ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- زملاء أمس مرؤوسين اليوم:

من بين المشاكل التي يواجهها الكثيرون من القادة الجدد، «تناول مسألة الصداقة مع الناس في الإدارة الذين أصبحوا الآن مرؤوسين لهم، ويعد ذلك من الحالات الصعبة، التي لا يوجد حل شاف لها. ومن الجلي أنه لا ينبغي لك أن تتخلى عن صداقاتك لمجرد أنك حصلت على ترقية - بيد أنك لا تريد لصداقاتك أن تضر بأدائك أو أداء أصدقائك -.

إذ لا يسعك أن تدع صداقاتك تتدخل في طريقتك في التشغيل، والمرؤوس الذي يعتبر صديقاً حقيقياً سيتفهم هذه المعضلة التي أصبحت فيها، وهذه المعضلة على وجه التحديد هي التي تجعل بعض المسؤولين التنفيذيين، يعتقدون بأنه ينبغي جلب المدراء من أماكن أخرى.

ويجب أن تتيقن من أن الزملاء العاملين ممن كانوا أصدقاء لك قبل أن تصبح رئيسهم، يحصلون على نفس ما يلقاه الآخرون من معاملة. فيجب ألا يعاملوا بشكل أسوأ لمجرد أن تثبت للآخرين مقدار عدم تحيزك، فمن المهم أن يعامل كل من تتولى إدارته بنفس القدر من الإنصاف، وينبغي أن يعامل أصدقاؤك في الإدارة كما يعامل أي شخص آخر. وإذا ما أدت عملك على الوجه الصحيح؛ فإن كل امرئ في الإدارة سيعتبرك صديقاً⁽¹⁾.

2- متغيرات تؤثر في فاعلية القيادة:

أ - خصائص القائد وشخصيته واتجاهاته وقدراته، نظام القيم الخاص به، ومصداقيته.

(1) لورين ب. بيكلر، (1995)، مرجع سابق. ص 91.

- ب- نوع النفوذ الذي يستند إليه القائد كأساس لعلاقته القيادية بمجموعة العمل.
- ج- خصائص المرءوسين: حاجاتهم، توقعاتهم، اتجاهاتهم، معارفهم، مدى الثقة بهم وبخبراتهم ودافعيتهم.
- د- العلاقة بين القائد ومرءوسيه، وبين أعضاء المجموعة، وبعضهم البعض.
- هـ- طبيعة المهام اللازم إنجازها، ومدى كونها بسيطة أو مركبة، ونوع ومستوى التكنولوجيا أو الفن الإنتاجي المستخدم.
- و- الهيكل التنظيمي ونظم الإدارة.
- ز- نوع المشكلة ومدى بساطتها أو تعقدها.
- ح- طبيعة الثقافة القومية؛ أي الأعراف، القيم، المعتقدات، والعادات السائدة.
- ط- تأثير ثقافة المنظمة؛ أي القيم والاتجاهات التي يشترك فيها العاملون بالمنظمة ككل.
- 3- معوقات فاعلية القيادة:

- يؤثر قصور فاعلية القائد - سلباً - على أداء مرءوسيه؛ ومن ثم على أداء المنظمة، وتتمثل أهم معوقات فاعلية القيادة فيما يلي:
- أ- اعتماد بعض الرؤساء على معلومات مستقاة عن تقارير، أو من أفراد الطابور الخامس، دون محاولة تدقيقها باستقاء المعلومات عن المرءوسين، من خلال لقاءات دورية مستمرة.
- ب- قصور إدراك البعض لأهمية فهم حاجات ورغبات ودوافع سلوك المرءوسين.
- ج- ميل بعض القادة - عندما ينتقل لمنصب قيادي في جهة أخرى جديدة - إلى أن ينقل معه بعض مديريه أو مساعديه للمنظمة الجديدة.
- د- سرعة وصول بعض القادة لمناصب قيادية، دون أن يكونوا قد اكتسبوا معارف وتجارب وخبرات ومهارات كافية.⁽¹⁾

(1) انظر: أحمد سيد مصطفى، (2007)، مرجع سابق.

هـ- أخذ بعض القادة بأسلوب القيادة بالتجسس، والاعتماد على أفراد الطابور الخامس من العاملين المتجسسين على زملائهم؛ حيث تتداخل الأهواء والرغبات وسوء العلاقات الشخصية بينهم وبين الآخرين، مع الحقائق الخاصة بالأداء؛ مما يؤدي إلى ضبابية كبيرة في صورة الأداء.

4- عدم المساواة في عقاب وتأديب العاملين:

التأديب سياسة تتبناها الإدارة في مواجهة تجاوزات، أو مخالفات الموظفين الخارجين بسلوكهم أو أدائهم عن قواعد العمل، وقديماً لم تكن هناك أية ضوابط تحكم عملية التأديب، إلا أنه في الحقبة الأخيرة اتجهت المنظمات إلى الاهتمام بوضع سياسة للتأديب، مما قلص من حرية التصرف بشأنها أمام المشرفين والرؤساء.

ويعد التأديب أمراً ضرورياً في الحياة التنظيمية، مثلما هو ضروري لسائر قطاعات المجتمع. وبالطبع لن تكون هناك حاجة لاتخاذ أي فعل تأديبي داخل المنظمات، طالما تصرف جميع المرؤوسين بمسلك معقول ومعتدل، كما لن تكون هناك حاجة لوضع أية إجراءات لتظلم العاملين أو تذرهم، إذا تصرف رؤسائهم على أساس قويم ومستقيم، وهي افتراضات يشير الواقع العملي إلى عدم واقعيتها.

ولإدارة سياسة التأديب بكفاءة إرضاءً لجميع الأطراف، يلزم أن تتوفر لها مجموعة من الخصائص، بما يجعلها تستحوذ على دعم المحكمين والمحكم، ورضاء المرؤوسين واحترامهم، وكذا المنظمات العمالية المهتمة بالدفاع عن حقوقهم أو مصالحهم من نقابات وغيرها، وبما يحقق للمنظمة العديد من المزايا، نذكر من بينها:

أ- ضمان حماية وتقوية القواعد واللوائح والسياسات التنظيمية.

ب- التخلص من السلوك غير المرغوب فيه، ودعم السلوك المرغوب فيه.

ج- توحيد المعاملة في توقيع العقوبة دون تمييز.

د- توفير بيئة عمل تتسم بالأمان والسلوك الحسن، فالكل يحرص على الالتزام بالسلوك المشروع، بما يحقق الاستقرار سواء للإدارة أو العاملين.

- هـ- ردع المخالف بعدم ارتكاب مخالفات مماثلة، وإنذار من قد تسول له نفسه الوقوع في مثل هذه المخالفات مستقبلاً.
- و- دعم سلطة اتخاذ القرارات بالهيبة والاحترام لما في يدها من سلطات تأديبية، بما يضمن الطاعة لها؛ ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ز- خفض ردود الأفعال السلبية من جانب المرؤوسين؛ وبخاصةً من تعرض منهم للتأديب، طالما شعروا بتوافر خصائص التأديب الفعال، وأنه قد افتقر إلى التجاوزات.⁽¹⁾

إن من أسرع الممارسات التي تضعف القيادة، ويفقد بها الرئيس احترام مرؤوسيه، وتهدد الروح المعنوية في مجال العمل، وتؤدي إلى الحيرة والبلبلة وعدم الثقة، بل وتهدد روح الفريق، قيام الرئيس بتطبيق سياسة التأديب من خلال نزعة هوائية متقلبة، حيث لا يلتزم بعض الرؤساء بعدالة التأديب.

ولضمان المعاملة العادلة، وعدم التمييز بين العاملين في توقيع التأديب، تسعى بعض المنظمات إلى تزويد كل مشرف بسياسة مكتوبة وإجراءات نموذجية، تتضمن تحديد جزاءات معينة لمخالفات محددة؛ حيث يسترشد بها القائم بالتأديب في تحديد نوع التأديب الذي يجب أن يوقعه.

ومع أن المرؤوسين قد يظهرون استياءهم إذا ما وجدوا تمييزاً في المعاملة بين المخالفين من زملائهم، إلا أن معظمهم يميل إلى التساهل أو التسامح إذا وجدوا زميلاً متعاوناً ينصرف يوماً مبكراً طالما انتهى من عمله، بينما يستنكرون - في الوقت نفسه - أن يقوم بمثل هذا التصرف زميلاً لهم يتسم بالشغب، أو عدم التعاون معهم في العمل.

(1) انظر: عبد المحسن جودة، كيف تعاقب مرؤوسيك وتكسب احترامهم؟! (القاهرة: المؤلف، 1997).

أيضاً فإن مناخ علاقات العمل داخل المنظمة؛ يؤثر في درجة الاتجاه نحو الثبات أو المرونة في تطبيق سياسة التأديب، فعندما تكون علاقات العمل طيبة، والرؤساء على درجة من المهارة، يمكن أن يكون هناك مرونة في التطبيق.

أما عندما تكون علاقات العمل غير طيبة أو متوترة، فيصبح التركيز على الثبات في التطبيق هو التصرف الأكثر حكمة، من جانب الرؤساء لعدم إتاحة الفرصة لزيادة التوتر، وعلى أي حال؛ هناك عوامل ربما تُلطف من العقوبة في بعض المواقف منها:

- 1- الظروف المحيطة بالمخالفة مثل الوقت والمكان، ومدى خطورتها وملابساتها.
- 2- السجل الخاص بالمخالفات السابقة للمخالف.
- 3- نية مرتكب المخالفة، هل عمداً أو عن غير قصد.
- 4- طول مدة الخدمة في المنظمة، والتي لابد مراعاتها عند توقيع العقاب.

وبصفة عامة؛ يجب أن تدرك طبيعة مرؤوسيك جيداً، وكيف يمكن أن يستجيب كل منهم للتأديب، وهو ما يتطلب النظر إلى كل مرؤوس على أنه حالة منفردة، تتطلب المعالجة بطريقة مختلفة؛ ومن ثم تزداد فعالية التأديب.

والقاعدة الأساسية التي ينبغي أن تلتزم بها في التأديب، أن يكون التأديب على انفراد، أما الثناء والشكر فعلى الملأ، فكل موظف يتمتع بسمعة حسنة يرغب في أن يدعمها من خلالك.

ورغم ذلك؛ فهناك استثناءات لهذه القاعدة، حيث يمكن أن تلجأ إلى النقد العلني، عندما يكون التوجيه المباشر أمراً ضرورياً لحماية العاملين، أو إذا كانت ممتلكات المصلحة ستدمر أو تخرب، أو إذا كنت ترغب في ترهيب من قد تسول له نفسه في اقتراف مثل هذا الخطأ مستقبلاً.

وخير ختام لهذا الموضوع؛ هو ما حدث في عهد الرسول ﷺ حيث سرقت امرأة مخزومية، واحتار القوم في أمرها، كيف يقام عليها الحد وهي من علية القوم؟،

ففكروا في أمرها لتحديد من يكلم رسول الله ﷺ في شأنها لكي يصفح عنها، فقالوا: ليس إلا أسامة بن زيد حب رسول الله ﷺ، وبالفعل ذهبوا إلى أسامة الذي توجه إلى النبي ﷺ، وطلب منه الصفح عن تلك المرأة؛ وهنا تغير وجه الرسول ﷺ وقال ما معناه: (أتشفع في حد من حدود الله يا أسامة؟ ثم قام فخطب وقال: إنما أهلك من قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد. والله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطع محمداً يدها).

فهذا هو المثل الذي يجب أن يقتدى به كل من في يده سلطة عقاب مرؤوسيه، فلا تميز إذن في المعاملة، حتى لو كان الموظف المخالف هو فلذة كبلك. (1)

5- الفشل في إدارة صراعات العمل:

لعل من أهم التحديات التي تواجه القائد أياً كان مستواه الإداري، هي معالجة الصراع؛ «حيث أن بيئة العمل تضم بشراً يتعامل مع بشر، وهنا يحدث الصراع لعدد من الأسباب، أهمها:

- أ - أن للبشر تطلعات ومشاعر وقيم واتجاهات ودوافع مختلفة.
 - ب - ومن ثم فلهم رؤى وأهداف مختلفة.
 - ج - كما أن ندرة الموارد أو محدوديتها، تدفع الناس للتنافس على المورد المشترك الوحيد أو المحدود، مثل تنافسهم على سلطة أو حافز أو وظيفة أعلى... الخ.
- وتعد مهمة المدير في تجنب الصراع صعبة، وكذلك هي في إدارته وحله؛ لا سيما وأن المدير - كقائد - له عدة أدوار منها دوره كقاض، إذ يحتكم إليه اثنان أو أكثر من مرؤوسيه متوقعين منه تفهم الصراع، ومعالجته من منظور محايد.
- ويتضمن هذا الدور أن يفهم القائد خلفيات الصراع ومسبباته وطبيعته، وآثاره

(1) انظر: المرجع السابق.

إن استمر دون حل، ويجتهد في التأثير على طرفي أو أطراف الصراع، وقد يوفق بعد ذلك أو لا يوفق. فقد لا يرضى أحد أو بعض أطراف الصراع، فيستمر صراع جديد آخر.

ونظراً لاختلاف أو تعارض أهداف ومصالح كل من أطراف الصراع بشكل متزامن، ينشب الصراع. ولأن أحد أطراف الصراع يحاول تعويق أو منع الآخر من بلوغ مقصده، يقود الصراع إلى علاقة عدائية، أو شبه عدائية بين طرفي أو أطراف الصراع.

إن نفوساً معتلة وعقولاً مرهقة لا يمكن أن تؤدي بنجاح. لا يمكن أن تفكر جيداً في تصميم الأهداف وتحديد سبل بلوغها. لا يمكن أن تتآلف لتكوين فرق عمل منجزة. لذلك يتطلب الأمر فهماً لطبيعة الصراع وأنواعه وطرق معالجته وآثاره، والعوامل المؤثرة على حدته.

وتتعدد أنواع الصراع من صراع ذاتي داخل الفرد، إلى صراع اجتماعي بينه وبين غيره من الأفراد، إلى صراع بين أعضاء الفريق الواحد، إلى صراع بين الفرق أو الإدارات داخل المنظمة، ثم الصراع بين المنظمة والأطراف الخارجية، مثل الجهات الحكومية والموردين ونقابة العمال والمنافسين⁽¹⁾.

مسيبات الصراع:

هناك مسيبات فردية؛ وتشمل:

- 1- تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقياتهم.
- 2- اختلاف وتعارض المصالح.
- 3- الأنانية؛ حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصالحه الشخصية.

(1) أحمد سيد مصطفى، (2007)، مرجع سابق، ص ص 143، 144.

- 4- الولع بالسلطة والسعي لها.
- 5- المنافسة غير الشريفة التي تقترن بالوشاية بالطرف الآخر لدى الرئيس.
- 6- ضغوط الوقت والعمل وما تسببه من توتر وعصبية.
- 7- تعارض مطالب كل من العمل والأسرة؛ من حيث الوقت والتفكير.
- 8- المضايقات التي تحدث بين الجنسين في بيئة العمل من الموظفين للموظفات؛ أو العكس.

كما توجد مسببات تنظيمية، وتشمل:

- 1- محدودية الموارد، مثل المكافآت أو التجهيزات أو فرص التدريب... الخ.
- 2- محدودية فرص الترقى مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها.
- 3- تحيز الإدارة لبعض العاملين أو ضدهم.
- 4- زيادة أو تزايد قدر مسؤولية الموظف أو المدير، مع محدودية سلطته أو صلاحياته.
- 5- الرقابة المكثفة على الموظف من المستوى الإداري الأعلى.

وما سبق يختلف عما يعرف بإثارة الصراع. لقد اعتدنا دائماً أن نسمع وأن نحاول إدارة الصراع أو معالجته. وقليل منا هو الذي يستمتع بأن يكون في صراع مع الآخرين. لكن هناك في الواقع العملي مواقف تدعو المديرين لإثارة الصراع؛ بهدف تحسين الأداء التنظيمي.

وتظهر الحاجة لإثارة الصراع عندما تسود أوضاع تجعل بحيرة الأداء راكدة، عندما تغلب السلبية على الإيجابية، وعندما تتوقف مقترحات العاملين لتحسين الأداء الإداري وسلامة أوضاع المنظمة. وعندما يحرص صناع القرار على تهيئة الموافقة الجماعية على قراراتهم، ويتجنبون إثارة مشاعر المعنيين بالقرارات من زملائهم ومرءوسيههم وحتى رؤسائهم. أو عندما يميل صناع القرارات إلى حلول وسط لاسترخاء الأطراف المختلفة، حتى ولو لم تؤد هذه الحلول لتحقيق مصالح

المنظمة في الأجل الطويل، وعندما يؤثر المديرون تكريس الود والعلاقات الإنسانية كمبرر لتقديم الحوافز، بدلاً من اختلاف ومقارنة الآراء بما يؤدي لتحسين الأداء.⁽¹⁾

القائد الإداري وانضباط العاملين:

من الواضح أن هناك معايير أداء يجب أن يفي بها مجال مسؤوليات القائد، وقد تتفاوت هذه المعايير حسب المنظمات المختلفة، وحسب طبيعة العمل، بل وحسب الإدارات، وقد تتفاوت أيضاً داخل الإدارة الواحدة. والنقطة المهمة فيما يتعلق بالانضباط، أنه يجب أن يعرف جميع الموظفين ما هي المعايير التي يتوقع منهم أن يمثلوها.

دعنا نفترض أنك قمت بعمل مرض بوضعك معايير لكل وظيفة، وهذه المعايير في جميع الاحتمالات مدونة في توصيف الوظيفة. فبين توصيف الوظيفة عناصر المساءلة التي تنطبق على الوظيفة؛ وبذلك تستطيع أن تقيّم الفرد على أساس هذه المعايير. وحينئذٍ، يجب أن يكون لديك طرائق داخل مجال مسؤوليتك، تسمح لك بأن تكون على وعى بالكيفية التي يؤدي بها الناس أعمالهم في ضوء هذه المعايير، فلا تستطيع أن تعمل بافتراض أنه ما لم تسمع شكاوى من العملاء، أو من الإدارات الأخرى، فإن الأداء يعتبر مقبولاً. فحينما تصل هذه الإشارات التحذيرية يكون قد حدث بالفعل ضرر حاد.

وعندما تصل إلى أمور شديدة الجسامه، يجوز أن تستخدم نهجاً انضباطياً في الحالات التي تحاول فيها أن تصلح من الأداء أو السلوك؛ على سبيل المثال، حينما تتخذ قرار بالعقاب، عليك أن تعقب القول بالفعل؛ بحيث لا تفقد مصداقيتك.

ومن أساليب الضبط الأخرى التي تستطيع استخدامها، أن تضع الموظف تحت

(1) انظر: المرجع السابق.

الاختبار. أعلن بأن لديك تدهوراً في العمل يتعين تصحيحه، وأنت تريد إعطاء الموظف كل الفرص لتصحيحه. ويجب أن توضح تماماً بأنه لا يمكن السماح باستمرار مستوى العمل دون المعايير المحددة. كما ينبغي لك أن تحدد مهلة زمنية محددة لحل المشكلة.

إلا أنه يجب أولاً إفهام الموظف بالضبط ما هو نوع العمل الذي يوسم بأنه أدنى من المستوى المطلوب، كما يجب أن يعلم الموظف كيف يصحح العمل، ويجب أن يعرف مستوى الأداء المتوقع منه. فيجب تحديد معايير الأداء والسلوك بوضوح، لا يتيح إمكانية أي خلاف حول ما إذا كان قد تم الوفاء بها أم لا.

ويجب أن تكون معايير قابلة للقياس، ويجب عليك الاحتفاظ بمجموعة من السجلات، لأنه قد يتعين عليك أن تبرر فصل الموظف إذا انتهى الأمر إلى ذلك.

وكثيراً ما يوضع الموظفون الجدد تحت فترة اختبار، سواء كان ذلك وفقاً للسياسة المرعية للمنظمة، أو تبعاً لحالات فردية، ولا تستطيع أن تنشئ فترة اختبارية لكل موظف في إدارتك أو شعبتك، إذا لم يكن ذلك من الممارسات المتبعة على نطاق المنظمة.⁽¹⁾

وتلعب مصداقية المديرين دوراً كبيراً في انضباط العاملين، لذلك فمن المفيد أن تركز هذه البحوث على تنمية ثقافة أي فكر إداري؛ يمكن أن ينشئ المصداقية في العمل، فمثلاً يمكن أن تجيب على التساؤلات التالية:

- هل بيئة العمل مساعدة على التعلم؟
- هل بيئة العمل تساعد على الاتصال؟
- هل بيئة العمل مساعدة للمشاركة وتقوية المعلومات؟
- هل بيئة العمل تشجع النمو والتنمية الشخصية؟

(1) انظر: لورين ب. بيكلر، (1995)، مرجع سابق.

• هل بيئة العمل تبني القادة، أم تدفعهم إلى التركيز على اتخاذ القرارات السريعة؟⁽¹⁾

إن قيم المصداقية هي مفاتيح مزدوجة لنجاح المديرين على كافة المستويات، ففوة المدير في الوقت الحاضر لم تعد قاصرة على السلطة فقط، بقدر ما هي القدرة على خلق المعرفة التنظيمية، من خلال فتح قنوات اتصال ذات مصداقية عالية مع العاملين، وإشاعة مناخ إيجابي لتحويل المعتقدات والمدرجات والقيم التي بداخلهم، إلى ثقة متبادلة ومعلنة قولاً وعملاً، ويمكن انتشارها في أرجاء التنظيم، وهم بذلك يقدمون نموذجاً يحتذى به من قبل موظفيهم وأتباعهم، في الالتزام بمبادئ وقيم المنظمة والولاء لها، فهم يعملون كرمز أو سمعة للمنظمة وثقافتها وقيمها الإدارية والتنظيمية، بما يؤثر في مستوى التزام وولاء الأفراد العاملين فيها بكل إخلاص.⁽²⁾

ومن هنا يبرز دور ما يعرف بالقيادة الأخلاقية، فهناك مؤسسات يديرها قادة ملتزمون أخلاقياً لا يتقيدون بقواعد وأخلاقيات مهنتهم أو مؤسستهم فحسب؛ وإنما يرفعون كذلك سقف هذه المعايير والأخلاقيات، ويحفزون موظفيهم على إتباع السلوك نفسه؛ أمثال هؤلاء يرون أنه لا يصح إلا الصحيح، ويضعون مبادئهم وأخلاقيهم في المقام الأول قبل أرباح مؤسساتهم، فتكون النتيجة أن يتجمع حولهم موظفون على شاكلتهم، ملتزمون أخلاقياً ومهنياً، وفيما يلي بعض المبادئ الأخلاقية التي يضعها القادة العظماء موضع التنفيذ:

1- كن قدوة لفريقك في تصرفاتك وأقوالك: ويتطلب ذلك أن تحدد القيم التي تؤمن بها وترى في نفسك الاستعداد للدفاع عنها، مع تحقيق الانسجام مع القيم التي تؤمن بها مؤسستك.

2- هياً المناخ المناسب: بعد أن تحدد القيم التي تريد من الجميع الالتزام بها داخل

(1) انظر: فتحي إبراهيم محمد أحمد، (2007)، مرجع سابق.

(2) انظر: على السلمي، الإدارة بالمعرفة (القاهرة: دار قباء للطباعة، 1998).

مؤسستك، يمكنك أن تبدأ في تهيئة البيئة المناسبة التي يستطيع موظفوك العمل فيها، بناءً على منظومة القيم المتفق عليها.

3- حدد التحديات الأخلاقية داخل مؤسستك: كتعيين موظف أو فصله أو ترقيته أو إعطائه مكافأة، أو أن ترتكب خطأ فادحاً ومكلفاً فتخاف أن تصارح به، أو غير ذلك من مواقف، قد تشعر معها بالانزعاج والقلق وعدم الارتياح، أو كانت تحالف منظومة قيمك، هنا عليك أن لا تتسرع باتخاذ أي قرار، وابدأ بتحليل الأمور بطريقة رشيدة وعاقلة. إنك إذا التزمت بمبادئك ووثقت بفطرتك الطيبة، فسيقودانك إلى الطريق الصحيح، وستعلن للعالم أجمع أن ضميرك غير معروض للبيع.⁽¹⁾

المصداقية في الاختيار والتعيين:

إن اختيار وتعيين القوى العاملة على أسس سليمة، لها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، فالاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف، هي الأسس العملية لمصداقية تنفيذ هذا الأمر، بما يكفل إلحاق العاملين بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم، مما له أكبر الأثر في تحسين الإنتاجية بالمشروع. فمراعاة المصداقية في عملية الاختيار تؤثر إيجابياً على الأداء العام للمنظمة.

وعلى كل، فإن سياسات الاختيار والتعيين للأفراد العاملين تستمد مصداقيتها من خلال ما يلي:

- يعتمد أداء القائم بهذه العملية (المدير) على درجة أداء مساعديه، وعلى الإدارة أن تتأكد من الأشخاص غير المناسبين للعمل، حتى لا يتأثر إنجاز العاملين بمرؤوسيهم ذوي القدرات غير المناسبة لأعمالهم.

(1) انظر: دوف سايدمان، القيادة الأخلاقية، مجلة المختار الإداري، السنة العاشرة (العدد 111: مارس 2011).

- تتحمل المنشأة تكاليف مرتفعة في مجال اختيار وتعيين العاملين؛ ومن ثم ضرورة الاهتمام بهذه السياسة، حتى لا تهدر هذه النفقات دون تحقيق الهدف من إنفاقها في هذا المجال.
- تمثل عملية الاختيار والتعيين للعاملين، عملية مهمة للتأكيد على قانونية وشرعية إجراءات الاختيار والتعيين، والتأكد من ضرورة مراعاة العدالة في التقييم، وعدم التمييز في المعاملات.

مصادقية التدريب:

إن استخدام المديرين كمدرسين من شأنه أن يحسن من المصادقية لأي مجهود تدريبي؛ حيث أن المشاركين يصبحون أكثر استفادة عند الاستماع لرؤسائهم، وبالذات مديرو الإدارة العليا. فيصبح لديهم قوى أكثر قدرة على التحسين.

مصادقية تقويم الأداء:

لا شك أن ثقة العاملين بمصادقية تقويم الأداء، وقناعتهم بمعايره الواضحة والدقيقة والعادلة، سوف يترتب عليه رفع روحهم المعنوية؛ ومن ثم ينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي.

إن تقويم الأداء عملية مهمة لضمان استمرار نجاح المنظمة؛ حيث أن نتائجه تمكن من المحافظة على ذوى الأداء المتميز وتحفيزهم، وإرشاد ذوى الأداء الضعيف، إلى كيفية تحسين أدائهم.

إن شعور المرؤوسين بالسلوك غير الأخلاقي لرؤسائهم المباشرين؛ يؤدي إلى تقليل رضاهم عنهم، ومن ناحية أخرى فقد الرؤساء للمصادقية المطلوبة، والتي تتطلب:

- أن يكون المدير صادقاً عند الاتصال بالمرؤوسين.
- أن تطابق أفعاله ما يقوله بحيث تدعمه وتؤكد.

ومن هنا يقبلون رسالته ويصدقونها؛ ومن ثم تتحقق الفاعلية، خاصةً وأن الثقة هي صفة مستقلة لا تتعلق بمكانة المدير، حيث يقيّمه مرؤوسيه من خلال شخصيته وأعماله ومدى مطابقتها أو تناقضها مع أقاويله، وعلى أساس هذا التقييم تتحدد درجة الثقة، وقابلية تصديقه من عدمها.

والآن: كيف يكتسب المدير المصدقية؟

إن للمصدقية شروطاً أساسية يجب مراعاتها والاهتمام بها، لكي يكون المدير مثلاً أعلى لمرؤوسيه؛ ومنها:

- 1- إعداد الخطة على ضوء الأداء السابق.
- 2- التفاوض على الالتزام الواقعي.
- 3- أن يكون دقيقاً في تعبيره عما يريد؛ حتى يفهم كل الأفراد ما يعنيه تماماً.
- 4- أن يكون المدير محنكاً في فهم حالة مرؤوسيه، بحيث يكون حازماً في تصرفاته عندما يقتضى الأمر ذلك، وليناً ومتعاوناً إذا استدعت الظروف هذا.
- 5- على المدير أن ينشئ قنوات اتصال باستمرار فيما بينه وبين مرؤوسيه.

والحقيقة أنه أحياناً يصعب تحديد المقصود بالسلوك الأخلاقي للمديرين؛ حيث يربطها البعض بالقواعد واللوائح التي يقررها القانون، إلا أن الواقع يؤكد أن هناك تصرفات تعتبر قانونية ولكنها غير أخلاقية، وكذلك هناك تصرفات أخلاقية ولكنها غير قانونية.

وعلى كل، إذا أراد المدير أن يتصف بأنه أخلاقي فعليه أن يتبع القانون، وأنه إذا وجد أن التصرف القانوني غير أخلاقي، فعليه أن يجاهد حتى يعدل هذا القانون ليكون التصرف أخلاقياً، وإن كان ذلك من الصعوبة التي تقترب إلى المستحيل.

لذلك تأتي المشكلات التي تتعلق بأخلاقيات الإدارة من:

- 1- أن هناك اختلافاً بين الأفراد في إدراك ما هو أخلاقي، وما هو غير أخلاقي في دنيا الأعمال، إذ يعتمد هذا على الفرد نفسه.
 - 2- أن بعض المديرين يتصرفون بشكل غير أخلاقي، إذا لم يكن هناك عقاب كاف على تصرفاتهم هذه.
 - 3- أن المديرين يدركون أن زملاءهم لا يلتزمون بأخلاقيات الإدارة أكثر منهم.
- كما أن هناك عوامل تؤثر على أخلاقيات الإدارة لدى المديرين؛ ومنها:
- 1- السياسات الرسمية للمنظمة (تؤدي أو لا تؤدي إلى الالتزام بأخلاقيات الإدارة).
 - 2- قيم وسلوك المديرين.
 - 3- سلوكيات الآخرين في المنظمة (يقارن الفرد نفسه بالآخرين).
 - 4- سلوكيات الرؤساء (كقدوة أمام مرؤوسيه).

لذلك تمثل المجالات التالية أهمية كبرى في مجال البحوث المستقبلية، لتطوير برامج الإدارة الأخلاقية في المنظمات:

- 1- تأكيد القيم الدينية والأخلاقية لدى المديرين خلال فترة إعدادهم.
- 2- قيام المنظمات بوضع عدد من السياسات والقواعد التي تدعم أخلاقيات الإدارة.
- 3- الاهتمام بالجانب القانوني في إلزام المديرين بالقوانين، التي تنظم التعامل في دنيا الأعمال.
- 4- أن تكون العقوبات والجزاءات المتعلقة بالممارسات غير الأخلاقية للمديرين واضحة، وأن يتم تطبيقها بحزم.
- 5- مكافأة المديرين الملتزمين بأخلاقيات الإدارة كحافز للآخرين على الالتزام.
- 6- أن يشجع المناخ العام في المنظمة على الالتزام بأخلاقيات الإدارة.⁽¹⁾

(1) انظر: فتحي إبراهيم محمد أحمد، (2007)، مرجع سابق.

مهارات الاتصال بين القائد ومروؤسيه :

بعد أن تقضى مزيداً من السنوات كقائد، ستجد أن الموظف المرضى يستخدم المقابلة الشخصية بصفة عامة؛ للفضفضة ببعض المشاكل، والتي تتفاوت شدتها من حين لآخر.

وينبغي لك أن ترحب بتلك المداخلات، حتى لو قمت بسماع ما لا تريد سماعه، فقلة نادرة وقيمة سيكونون ممن يصدقون القول، وهؤلاء هم الذين يجب أن تصغي لهم بعناية.

ويجوز بالطبع ألا تعكس المعلومات التي تتلقاها الحقائق بالضبط، ولكن على الرغم من أنك تتلقاها من خلال مرشح حاملها إليك، فإن ذلك لا يقلل من قيمتها بالمرّة، لقد مضى عليك في منصبك وقت طويل؛ يكفي لكي تعلم كيف تفرز ما هو مهم مما هو محاولة لجذب الأنظار.

وإلى جانب ذلك؛ فمن المؤكد أن هذا المرؤوس يعلم أنك تفضل مقابلة خالية من المتاعب، عن واحدة مليئة بالمشاكل، ذلك فإنك تعرف أن المسألة ما كانت لتثار لولا أن الموظف لديه مشاعر قوية إزاءها. ومن الممكن أن يقع في طريقك بين الحين والآخر شخص مشاغب مثير للمشاكل، غير أن مثل هؤلاء الناس عادةً ما لا يكونون من موظفيك المرضيين.

على كل حال؛ ينبغي لمقابلتك التي تجربها لتقييم الأداء، أن تشجع مروؤسيك على أن يقولوا أي شيء يخطر على بالهم. فكلما كان التواصل بينكم مفتوحاً، كانت الفرصة أفضل لقيام علاقة عمل مريحة بينكم.⁽¹⁾ «لذلك يجب عليك كقائد أن تكون محاوراً جيداً لتخرج ما بداخل الناس، وأيضاً لكي لا تشتتهم، وأن تكون مستمعاً جيداً. فعلى القائد مساعدة العامل على التعبير عن أفكاره ومشاعره بشكل

(1) انظر: لورين ب. بيكلر، (1995)، مرجع سابق.

كامل، بأن تعطى الانطباع بحركات الجسم وحجم الصوت أنك تسمع بتركيز أي أنك فهمت ما يريد»⁽¹⁾.

إن العاملين بحاجة إلى قائد إداري يؤمن بهم وبقدراتهم وإمكاناتهم، ويعرف نقاط القوة والضعف فيهم، فيعمل على تنمية نقاط القوة وتطويرها، وعلى الحد من نقاط الضعف بالتدريب والمتابعة. «إنهم بحاجة إلى قائد ينال ثقتهم ويحسن قيادتهم ويستطيع أن يؤمن احتياجاتهم المختلفة، ويشركهم في صنع بعض القرارات الهامة، ويعمل معهم في مواجهة المشاكل والمعوقات، ويشركهم في إيجاد الحلول لها والمعالجات. وبهذا يمكنه التأثير على سلوكهم أثناء العمل ليعملوا متعاونين لأجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ويستخدم القائد للوصول إلى هذا الهدف، مجموعة من الأدوات والوسائل مثل الاتصالات، التحفيز، المشاركة في صنع القرارات، تطمين الحاجات، والاهتمام بالجماعة (جماعات العمل)⁽²⁾.

إن المدير يعمل في ظل شبكة من العلاقات، «بعضها تم تحديده من خلال الهيكل التنظيمي، وبعضها الآخر قد يتحقق بالصدفة البحتة لموقع مكتبه.

وهذه العلاقات التي تكونها التفاعلات مع الآخرين تخلط توقعاته وتمزجها بتوقعات الآخرين، وتقدم معلومات حول عمله والطريقة التي ينبغي أن يؤديه بها. هذه المعلومات تمكنه من أن يحدد دوره بوضوح أكبر، وأن يقوم به بطريقة تناسب إلى حد ما توقعات الآخرين عنه.

كما أن وصف العمل يحدد بعضاً من علاقات المدير، ولكن الرسائل التي يتلقاها

(1) Brinkman , Rick ; Rick Kirschner , Dealing With Difficult People,(New York: The Mc Graw – Hill, 2006) , p.41.

(2) محمد حسن عبد الهادي البياع، مرجع سابق، ص 25.

المدير خلال تفاعله مع الآخرين جنباً إلى جنب مع تفسيراته واستجاباته، سوف تحدد الجزء الأكبر منها.

والواقع أن الناس الذين يتفاعل المدير معهم، لا يدركون بالضرورة أنهم يؤثرون عليه، والعكس بالعكس، سوف تكون هناك أوقات - مثلاً - حينما يتظاهر بالنقد أو بالإطراء، حينما لم تكن النية متجهة إلى أيهما، وفي أوقات أخرى قد يكون المدير غير مدرك، سواء لكونه تحت التأثير، أو لعدم الاستجابة، بالإضافة إلى حالات أخرى، حينما يكون هناك إدراك مزدوج بالقصد أو الاستجابة⁽¹⁾. وحتى تنمى علاقة القائد بالمرؤوسين لابد من اتخاذ بعض الإجراءات؛ وهى:

- 1- حسن استخدام القائد لسلطاته، وحماية أتباعه، وإبداء روح المودة والعطف نحوهم، مع الحزم في المواقف اللازمة.
- 2- الامتناع عن التفرقة بين المرؤوسين في الحقوق والواجبات.
- 3- السعي لتحقيق الانسجام والتعاون والترابط بين المرؤوسين، رغم اختلافاتهم.
- 4- وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب.
- 5- مراعاة عدم الفصل بين الفئات المختلفة؛ أي عدم تجميع كل فئة (علمية - دينية - عرقية...) على حدة.
- 6- إشعار كل فرد بأهميته الشخصية، وأهمية الدور الذي يلعبه للصالح العام.
- 7- العناية التامة بدراسة حالة الأفراد المنحرفين، وذوى الأخلاق الرديئة.
- 8- تحقيق استقرار الأفراد بتقليل التنقلات بينهم قدر المستطاع، خاصة بين القادة منهم.
- 9- إبراز مكانة الوحدة الإدارية وأعمالها البارزة، وترسيخ ذلك لدى القيادة الأعلى للحصول على التقدير المناسب.

(1) محمد السيد الديسطي؛ سمية محمود حريز، (د.ت)، مرجع سابق، ص 147.

- 10- تحديد أهداف المنظمة وتشجيع الجميع على تحقيقها.
- 11- الاهتمام بالإعلام والاحتفالات والمناسبات وحفلات التكريم.
- 12- خلق روح التنافس للوصول إلى نتائج مناسبة في المجالات المختلفة.
- 13- استغلال مواهب البعض ممن يتمتعون بكفاءات خاصة كالرسم - الزجل - الفكاهة... الخ لصالح المنظمة.
- 14- الاهتمام بحسن مظهر الأفراد وجمال المنظمة.
- 15- الحرص على عقد لقاءات مستمرة مع المرؤوسين بشكل دوري.
- 16- عقد المسابقات الرياضية والثقافية والفنية... الخ.
- 17- دعوة قدامى العاملين من المنظمة لحضور جانب من احتفالاتها، مما يدعم الوفاء والانتماء.⁽¹⁾

إن من طرق أداء وظيفتك - كقائد - بشكل طيب، أن تولى عناية كاملة لحاجات الناس العاملين في مجال مسؤوليتك. بعيداً عن المفهوم الخاطئ بأن ما قد يبيده المدير من اهتمام بمرؤوسيه؛ قد يفسر على أنه علامة ضعف، فإبداء الاهتمام لا يعنى أنك ستستسلم لأية مطالب غير معقولة.

وبالطبع يجب أن يكون اهتمامك صادقاً، والمقصود بالاهتمام الصادق؛ أن تتأكد من أن مرؤوسيك لديهم حوافز صحيحة للعمل، وأنهم يكافئون على النحو الملائم، عندما يؤدون عملهم بشكل جيد.

يتضح مما سبق أن إدارة فرق العمل تحتاجها الإدارات الواعية لعدة أسباب، أهمها:

- 1- تزايد حجم التحديات التي تواجهها الإدارة المعاصرة.

(1) انظر: محمد شفيق، (2005)، مرجع سابق.

- 2- قصور فاعلية الإدارات كجزر منعزلة في التنظيم التقليدي.
- 3- ظهور مشكلات لا تستطيع الإدارة التقليدية معالجتها بدون فرق عمل سليمة.
- 4- الحاجة لأفكار ابتكارية من خلال فرق عمل سليمة وذاتية الإدارة.
- 5- أهمية تكامل الخبرات والأدوار التنظيمية.
- 6- أداء الفريق مدخل حيوي للتفوق التنافسي.
- 7- تعمل فرق العمل بتميز لو أشعلت المنافسة فيها وبينها.

ففرق العمل مجموعة من الأشخاص ذوى المهارات التكميلية، الذين يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك، قائد الفريق يحدد الاتجاه ويقدم التوجيه والدعم وينسق أنشطة الفريق، ويضمن أن لكل عضو بالفريق دوره، كما أنه يشجع على التطور والتعلم، وفي النهاية يقوم باستعراض أداء الفريق وتقييمه.

ومع ذلك؛ وضعت بعض المنظمات مفهوم الذات، والذي يدور حول إدارة الفرق التي تتمتع بحكم شبه ذاتي، فهي مسؤولة إلى حد كبير عن التخطيط وجدولة العمل، وحل المشكلات، وتطوير أدائها الرئيسي، ومعايير الجودة الخاصة بها. ودور القادة هنا هو في المقام الأول دور المنسق والميسر.⁽¹⁾

ولا شك أن نجاح أي فريق عمل يحتاج لذكاء القائد، وذلك لقدرته على فهم الشخصيات والمواقف، والتصرف الفاعل في كل موقف يحتاج بشكل خاص لذكاء اجتماعي، يجعل من القائد شخصاً محل إعجاب ويساعده على ذلك الإدارة بالحب. فلا يمكن تهيئة أداء فاعل لفريق العمل دون قيادة فاعلة.

وقد أوضحت تجارب المنظمات الناجحة، أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي، إلى استخدام فرق العمل، يؤكد المسؤولية التضامنية بين أعضاء الفريق؛

(1) نظر : (2008) , Michael , Armstrong .- OP.CIT

حيث يلتزمون تجاه بعضهم وتجاه الإدارة العليا بتحقيق أهداف مشتركة، كما أنه يحقق مزايا عديدة أهمها:

- 1- جودة أعلى.
- 2- كفاءة إنتاجية أعلى.
- 3- درجة رضا أعلى للعاملين.
- 4- معدلات أقل للغياب ودوران العمالة؛ ومن ثم:
- 5- تكلفة أقل.

والواقع أنك والفريق الذي يعمل تحت إمرتك مسؤولان، الواحد منكما عن الآخر بصورة متبادلة. إن مرؤوسيك ينتظرون منك اليوم قيادتهم، ويجب عليك أن تتأكد من أن غايات المنظمة وغايات مرؤوسيك ليست متضاربة، وينبغي لمرؤوسيك أن يدركوا أنهم لا يستطيعون إنجاز غاياتهم، إلا بالقيام بدورهم في مساعدة المنظمة على إنجاز أهدافها الأعم.

إنك الشخص الذي يتطلعون إليه لقيادتهم، وأنت تعمل كمرجم للموظفين. فما هي سياسة المنظمة؟ يحسن بك أن تتيقن من أنك تعرفها!⁽¹⁾

القادة وتفعيل أخلاقيات العمل:

إن على القادة دوراً هاماً في نشر وترسيخ أخلاقيات العمل في نفوس العاملين، وذلك بخلق المناخ التنظيمي المشجع، وفي هذا الصدد، لا يمكن أن نغفل دور القيادة الديمقراطية، والتي تملك القدرة على تفجير طاقات العطاء للعاملين، وتحترم مبادراتهم الفردية على اعتبار أنهم شركاء في المنظمة.

(1) انظر: لورين ب. بيكلر، (1995)، مرجع سابق.

ورغم أن الأسلوب الديمقراطي يظهر سهلاً وجذاباً في البداية، إلا أن من الصعب تنفيذه، لأنه يتطلب قادة يؤثرون الصالح العام على المصالح الشخصية، بالإضافة إلى تمييزهم بالجرأة في إحداث التغيير، والدفاع عن قناعتهم بضرورة هذا التغيير، ولكن للأسف أغلب القادة يؤثرون السلامة بترك الأمور على ما هي عليه، حتى ولو كانت فاشلة خوفاً من العقاب، خاصة وأن نظام العاملين يسير في دائرة الأقدمية، ولا مكان للمبدعين أو الصف الثاني كما يدعون. في ظل وضع لا يتفق مع ثورة المعلومات والتكنولوجيا التي أرست قيم الابتكار والإبداع في ثقافة المؤسسات؛ ويمكن أن نجمل دور القادة في هذا الشأن في الإجراءات التالية:

- 1- يجب على المنظمة أن تختار أفراداً مبدعين ليشكلوا العناصر البشرية لتحقيق الأهداف.
- 2- قيام المنظمة بدور قيادي تجاه المجتمع، وذلك من منطلق المسؤولية الاجتماعية، وخلق كوادر مبدعة.
- 3- الأخذ بأسلوب التفويض والذي يعد مدخلاً من مداخل الإبداع.
- 4- إتاحة الفرصة للتعبير عن الأفكار دون حرج، وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة.
- 5- تخصيص نسبة من ميزانية المنظمة لتنفيذ التجارب المبتكرة.
- 6- على المنظمة أن تربط أهدافها بأهداف العاملين فيها قدر الإمكان.
- 7- الحد من كثرة المؤتمرات غير الفعالة، والتي لا تقدم آراء ومقترحات مفيدة، بل تكون توصياتها عادة جاهزة قبل المؤتمر!.
- 8- يجب أن تعمل المنظمة على اكتشاف أصحاب المواهب من العاملين بها، وتدريبهم دون النظر إلى درجاتهم الوظيفية، والمعايير الهلامية التي تحاصم المنطق في كثيرٍ من الأحيان، واللوائح العتيقة المحبطة لهم.

- 9- يجب أن تقتنع المنظمة ممثلة في قياداتها، أن التطوير لا يشمل فقط المباني والمنشآت والمعدات والأجهزة فقط، بل يجب أن يشمل بل ويبدأ بالتنمية البشرية.
- 10- إذكاء روح التنافس الشريف بين الأفراد، من خلال المسابقات العلمية والبحثية، وإقرار ما يعرف بلوحة الشرف للمتميزين من العاملين، مع جعل جائزة للموظف المثالي خلقاً وأداءً وتميزاً والتزاماً.⁽¹⁾

وعلى الدولة دورها أيضاً من خلال:

- توعية الأسر بطرق وأساليب التربية الصحيحة، وطرق الحفاظ على قوام الأسرة واستقرارها.
- ضرورة إعادة دور التربية للمدرسة ليكون من أهم أدوارها، إلى جانب دورها التعليمي.
- القضاء على سلبات التعليم القائمة، والسعي إلى إصلاحه بما يتناسب والمتغيرات الدولية المتلاحقة، ووضع الدولة الداخلي.
- توعية المعلم بدوره الأخلاقي في حياة التلاميذ، وأنه مسئول عن استقامة المجتمع أو انحرافه، وأنه ليس كغيره من العاملين لأن أثره يدوم إلى ما بعد مرحلة عمله.
- تطوير نظام التعليم فيما قبل المرحلة الجامعية، بالشكل الذي يتيح الفرصة لميول الطلاب نحو فرع من فروع العلم، وفتح المجال أمام دراسة ما يجوبه من علوم.

(1) انظر:

- السيد على شتا، المختلسون من المال العام (الإسكندرية: المكتبة المصرية، 2004).
- محمود فتحى عكاشة؛ محمد شفيق زكى، مدخل الى علم النفس الإجتماعى (القاهرة: المؤلف، 1997).
- يوسف ميخائيل أسعد، سيكولوجية الغضب (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1987).
- لطفى بركات أحمد، التربية والتنمية (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 1989).

- توفير فرص العمل المرتبطة بمراحل التعليم المختلفة، بدءاً بمرحلة محو الأمية - التي وصلت إلى أكثر من 50٪ -، والتي تعد الأساس الأول في عملية تنمية المجتمع، فهو في صورته البسيطة أول وسيلة من وسائل إيصال رسالة المجتمع إلى الأفراد، مروراً بمراحل التعليم الأخرى، مع زيادة الاهتمام بالتعليم الفني.
- ضرورة أن تتفق قرارات وسياسات القادة مع الاتجاه العام للدولة، حتى يثق الموظف العام بمكان عمله بصفة خاصة، وبصدق سياسة دولته بصفة عامة.. فمثلاً حينما يكون اتجاه الدولة خلق صف ثان من العاملين تمهيداً لتحملهم المسؤولية فيما بعد، وتأتى قرارات القادة مغايرة لهذا الاتجاه، بأن تنتهج معايير خاطئة تمنع الموظف المجتهد من اكتساب المهارات الجديدة في العمل، بحجة أن هذه (المعايير) لا تنطبق عليه، مما يخلق حالة من الإحباط قد تؤدي إلى تحول المجتهد إلى مهمل، والحريص على أدوات عمله إلى مبدد لها، وبذلك نفقد جيلاً جديداً من العاملين الأكفاء.
- ضرورة اهتمام الدولة بمن أعطوا في سبيل بلدهم في كافة المجالات، وذلك من خلال توفير الرعاية لهم، والحديث عنهم في وسائل الإعلام المختلفة، حتى يكونوا القدوة للنشء، فليس من المنطقي أو المفيد أن تهتم وسائل الإعلام بالفاسدين والقتلة، وتهمل من بذلوا كل غال ونفيس في سبيل بلدهم.
- الاهتمام بأصحاب المواهب والعمل على تنميتها وعرضها بالشكل اللائق.
- على المنظمات عمل جائزة الموظف المثالي لتشجيع الأفراد على تحرى الالتزام الخلقى والمهني، تعطى لكل متميز في إدارته على كافة المستويات.
- رصد جائزة للمتفوقين من أبناء العاملين في الشهادات العامة؛ مما يؤدي إلى تنمية اهتمام الطلبة بالتعليم، وإبراز قيمته ومدى اهتمام المجتمع به، وبالمتفوقين فيه.

- طرح مشاريع تطوير العمل على العاملين، وإتاحة الفرصة أمام من لديه مقترحات وأفكار لعرضها بأي صورة من الصور.⁽¹⁾

حقيقة القول.. أن على القادة دوراً هاماً في تفعيل أخلاقيات العمل، فالمشكلة الرئيسية التي تواجهنا، هي إيجاد صيغة مناسبة لتفعيل أخلاقيات العمل وموائمتها المختلفة، فمن السهل صياغة ميثاق أخلاقي يتضمن بنوداً تحقق المراد منه شكلاً، لكنه لن يضمن العمل به، إلا إذا كانت هناك رغبة من المجتمع نفسه في ترسيخ أخلاقيات التعامل؛ خاصةً في مجال العمل، فعلى المدير إدراك أبعاد الصراع بين العاملين داخل المنظمة، وإلى أين يتجه، بل لا نبالغ إذا أشرنا إلى ضرورة معرفته بالصراع النفسي داخل الفرد نفسه، الصراع بين مكوني الإنسان المادي والروحي. فالحاجات الفسيولوجية قد تصطدم والحاجات الروحية، والتي هي سبيل الإيمان في ظروف معينة، كأن يكون الصراع مثلاً بين إشباع حاجاتنا بالحرام، وبين موانع الدين الذي آمننا به، وارتضينا ما فيه من تشريعات.

ويمكن أن يُنظر إلى الصراع على أنه صنف من الإحباط، الصنف الذي يتميز بالرغبة في اتخاذ التجاهين في نفس الوقت، فمواقف الصراع هي مواقف اتخاذ قرار، وهذه أكثر من أي نوع آخر من المواقف السيكولوجية، تنطوي على تقلب انفعالي كبير، وما يتضمنه هذا التقلب عادةً من سلوك لا عقلي.

كما تظهر الصراعات في كافة مستويات الشخصية، وفي كل درجات اهتمام الشخص، وبعضها بسيط، وإن كان وجود الصراع كثيراً ما يتبدى في صورة ميل للتردد، قبل أن يتم الاختيار. فبعض مواقف الصراع تنطوي على حاجات أساسية هامة، يظهر أنه لا مفر من معارضتها - فتغليب الجانب الروحي فيها يتطلب جهداً

(1) انظر: أحمد جابر حسنين على، أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011).

كبيراً من الإنسان-، وبعضها الآخر يتضمن حاجات غير ذات أهمية نسبياً، أو حاجات ذات إمكانيات استبدال كثيرة - بحيث يصعب علينا إدراك وجودها -.⁽¹⁾

إن الحاجة المادية قد تتغلب في بعض الأحيان على الجانب الروحي؛ أو العكس. حسب الأهمية وحسب قدرة الإنسان على التحمل أو معرفة البدائل، وحين عجزه يتغلب الجانب المادي - أحد مكاسب الطابور الخامس من وراء التجسس وأول دوافعه -.

ولا يعنى ما سبق أنه مطلوباً من الإنسان أن يغلب جانب من الجانبين على الآخر، يسير معه ويهمل الثاني، فوظيفة الإنسان أن يوازن بين الجانبين بالقدر الذي لا يجعله خاسراً لأخرته ولدينه، وإمكان العاملين بمساعدة قادتهم أن يحسموا الصراع بقليل من التوافق النفسي والتفكير السليم، وتحليل الأمور، وطلب العلم في الدين من أهل العلم، حتى يتبين له حكمة المولي عز وجل في كافة الفروق بين البشر، وأن يقلب الأمور على كافة وجوهها الحسن منها والسيئ؛ حتى يخرج في النهاية بالحقيقة التي يرتاح إليها ضميره، وهو المقصود باستفتاء القلب في الأخذ بالأمور التي يختلف حولها من ناحية الحلال والحرام، فيما يعرف بالأمور المتشابهات. وقد حدد القرآن الكريم مسئولية الإنسان في ذلك، وعلى هذه المسئولية يحاسب الإنسان ويلقى جزاءه: إن كان خيراً فخير، وإن كان شراً فشر.

من هنا نشير إلى أن التوازن النفسي أمر يمكن تحقيقه رغم صعوبته في الوقت الراهن؛ حيث الظروف الاقتصادية الصعبة، ودخل غير مناسب لمتطلبات المعيشة، بالإضافة إلى الظلم الإداري، وعدم المساواة بين العاملين في الواجبات والحقوق، وقيادات إدارية يتسم أغلبها بالضعف والجبين الوظيفي، بالإضافة إلى سيطرة

(1) انظر: هارولد ليافيت، علم النفس الإداري - التعريف بالأفراد، والأزواج، والجماعات في المنظمات، ترجمة: كمال دسوقي (القاهرة: دار الفكر العربي، د.ت).

العلاقات الإنسانية على سير العمل دون النظر إلى المصلحة العامة، فتحول زميل بين يوم وليلة إلى مدير على زملائه، يقيده إذا أراد أن يعاقب المهمل، خوفاً من اتهامه بالتكبر (وأن الكرسي غيرَه)، كما يستغل بعض الزملاء هذا الوضع؛ للحصول على مكاسب أدبية أو مادية بمجرد صعود زميله على كرسي القيادة.

إذن تحقيق التوازن النفسي ليس بالأمر الهين، وذلك لتشابك الأدوار وتعددتها، فالأمر لا يمكن إلقاء مسؤوليته على عاتق الجهة الإدارية وحدها، بل هناك أدوار أخرى وأبعاد عديدة من أهمها: ثقافة المجتمع نفسه ونظرة للموظف العام، والتي تتأرجح بين التهوين والتهويل، مما يؤثر على التوازن النفسي للموظف، نضف إلى ذلك مدى وعي الموظف نفسه وقدرته على الفصل بين حياته الخاصة، وبين مهام وظيفته. وللأسف فإن دور الجهة في إعداد الموظف لا يتعدى في كثير من الأحيان نشاط التدريب، وإكساب الموظف المهارات اللازمة لأداء الوظيفة المكلف بها، وفي بعض الأحيان تهيئة البيئة المكانية المناسبة له لأداء عمله.

ومع الاعتراف بالدور الهام للتدريب الإداري، إلا أنه في النهاية دور نظري يحدد معالم وملامح الطريق الصحيح لأداء العمل، دون أن يضمن السير فيه، هذا إذا كان التدريب ناجحاً في مجتمعاتنا العربية؛ حيث إن كل الشواهد تؤكد فشل العملية التدريبية، والمسألة لا تعدو كونها أداء واجب، ووظيفة يؤديها الموظف سواء كان متدرباً أو مدرباً أو عاملاً بمجال التدريب.

نضف إلى ذلك التباين الواضح بين ما يتلقاه الموظف من مهارات، وبين الواقع الفعلي لوظيفته، فهذا يعود إلى رغبة الموظف نفسه في تطبيق ما اكتسبه من مهارات خلال فترة تدريبه، وذلك إلى جانب الدور الهام للقيادة الإدارية في مساعدته على تطبيق تلك المهارات داخل جهة عمله، وتشجيع القيادات الإدارية من عدمه يؤثر بالسلب أو الإيجاب على التوازن النفسي للموظف، و الذي إذا قوبل بالرفض؛ خاصة إذا كان الرفض غير مقنع له، يصاب بحالة من الإحباط يتحول فيما بعد إلى حالة من اليأس في الإصلاح المنشود؛ مما يؤثر في النهاية على حركة الإصلاح

الإداري بصفة عامة، فلا إصلاح دون إصلاح الإنسان نفسه؛ نقولها مرة أخرى.. لا إصلاح دون إصلاح الإنسان نفسه. فإذا اعتبرنا أن الإصلاح الإداري ماكينته تحتاج إلى صيانة وإصلاح حتى تأتي بمنتج جيد، فلا بد أن نهتم بقائدها وهو العامل نفسه، فعلى المنظمة دوراً لا يستهان به؛ خاصة في بداية تعيين الموظف، والذي يحتاج إلى رعاية واهتمام، حتى تكتسب الجهة انتماؤه؛ ومن ثم جهده وعطاءه الكامل.⁽¹⁾ وهذا ما يؤكد أهمية اللجوء إلى ما يمكن لنا تعريفه بـ (التدريب حسب الطلب)، بناءً على طلب إدارة التدريب بالمنظمة أو الأفراد؛ أي أن يتم إعداد المادة التدريبية وبقية عناصر البرنامج التدريبي، بعد الاطلاع على طبيعة العمل وطرق أدائه، ومحاولة التوفيق بين الإطار النظري والواقع الفعلي للعمل، ليخرج المتدرب وقد استفاد من الناحية المعرفية، نتيجة ما اكتسبه من معلومات وبيانات تفيد كمتخصص، وأيضاً من الناحية العملية كمهني يرغب في تطوير أدائه في العمل، ونزعم أن هذا النوع من التدريب؛ يمثل البداية الحقيقية للإبداع والابتكار، حيث يمتلك معد المادة، البيانات اللازمة نظرياً وعملياً عن موضوع الدورة؛ ومن ثم يمكنه بقليل من التفكير أن يخرج بأداء إبداعي ومبتكر؛ يفيد المتدرب والجهة التي يعمل بها.

كما يفيد هذا النوع من التدريب في تحويل الإطار النظري للمادة التدريبية، إلى واقع عملي، من خلال طلب توفير الأدوات اللازمة للتنفيذ، ليتحول العمل من شكله الارتجالي الحالي، إلى شكل منظم ومعترف به.⁽²⁾

لذلك فالتوازن النفسي للموظف بشكل خاص، ولكونه جزءاً من المجتمع بشكل عام، من الخطوات الهامة والمؤثرة في الإصلاح المنشود، ليس فقط على المستوى الإداري، بل على كل المستويات، ولن يتحقق ذلك إلا بالتدريب الحقيقي، تدريب

(1) انظر: أحمد جابر حسنين على، عزيزي الموظف.. هل أنت متوازن نفسياً، مجلة التنمية الإدارية (العدد 115، أبريل 2007).

(2) للمزيد عن هذا الموضوع انظر للمؤلف: كتاب التدريب الإداري المبني على الجدارة، مرجع سابق.

النفس على ما يجب أن تكون عليه، و تثقيف المجتمع من خلال كافة وسائل الإعلام على معرفة ما لهم من حقوق، وما عليهم من واجبات⁽¹⁾، «بشرط أن نعرف كيف تعمل وسائل الإعلام، وتحديد الموعد المناسب للرسالة الإعلامية، فمن المستغرب أن نجد الكثير مما يسمى بالانصالات، لا تزال غير مدركة للطريقة التي تعمل بها»⁽²⁾.

وحتى يتحقق ذلك التوازن، لابد وأن ندرك أولاً أننا نحيا في حالة من العشوائية أصابت سلوكنا الحياتي والمهني، وأن ندرك أن السلوك ما هو إلا رد فعل يصدر عن الإنسان، نتيجة مؤثر داخلي أو خارجي يتشكل حسب ما ورثه الإنسان من سلوكيات فطرية؛ مثل البكاء والنوم، وغير ذلك من السلوكيات التي يتفق فيها كل البشر، وأيضاً حسب ما يتعلمه الإنسان في حياته، من خلال تفاعله مع مكونات بيئته الاجتماعية كحب القراءة أو الكتابة... الخ.

والسلوك قد يدركه الإنسان ويعرف ما سيصل إليه، كالسعي لإقامة مشروع تجارى لكسب المال، وهناك سلوكيات لا يدركها الفرد وقد لا يعلم أهدافها مثل زلات اللسان، والعصبية في ردود الفعل، وغير ذلك من سلوكيات تصدر من خلال الجسم والنفس والقدرات العقلية، وما اكتسبه الإنسان من المجتمع؛ أي أن السلوك عبارة عن خليط من مكونات تتفاعل مع بعضها لتخرج لنا في النهاية سلوكاً معقداً ليس من السهل تفسيره؛ خاصة إذا لم نرجع في تفسيرنا له، إلى المؤثرات الاجتماعية خلال فترات نموه المختلفة، مثل الأسرة والتقاليد والأعراف والقيم والمثل، وكل ما يحيط بالإنسان من بيئة اجتماعية، وأيضاً فيزيقية كحرارة الجو وطبيعة الأرض صحراوية/زراعية، وغير ذلك من مظاهر البيئة المحيطة، فلكل مجتمع سمات سلوكية تختلف وتباين حسب المؤثرات السابقة، وما يعيننا الآن هو سلوك مجتمعنا الحالي، والذي يمكن لنا أن نصفه بالعشوائية والتخبط - بالإضافة إلى الفوضى

(1) انظر: على، أحمد جابر حسنين (أبريل 2007). مرجع سابق.

(2) Chester, Carole, Working In Public Relations (United Kingdom, Auther, 1998),p.44.

التي تتبع الثورات عادةً - حيث تغير المؤثرات وهلاميتها، فلم يعد هناك نموذج مميز لسلوك المجتمع، بل أنه لم يعد للفرد نفسه كوحدة إنسانية سلوك مميز؛ نستطيع من خلاله أن نكون رأى يمكن التعامل به معه، حيث تعدد الوجوه والشخصيات، داخل النفس الواحدة؛ وبالتالي تعدد السلوك في صورة أشبه بلوحة سيرالية، هي لوحة ولكنها غير مفهومة، وهكذا إنسان اليوم، هو إنسان شكلاً، لكنه غير مفهوم وغير واضح المعالم، لعدم وضوح القيم، حتى أصبح هناك شك في كل قيمة داخل الفرد، ولم تعد هناك أخلاقيات واحدة يمكن الارتكان إليها في التعاملات الإنسانية، فالصدق خلق، والكذب أيضاً أصبح خلق عند البعض، والكسب الحلال خلق، والرشوة والفساد المالي أيضاً خلق ومنهج حياة عند البعض، والعجيب في الأمر أن لكل مبرراته، حتى وصل الأمر إلى الفتاوى الدينية التي أصبحت في حالة تضاد، ولكل شيخ مبرره فيما يقول، مما أضاف لمصيبة هلامية القيم، كارثة أخرى، وهي ضياع مفردات الشريعة الدينية، وانشغال الناس بتوافه الأمور عن القضايا الكبرى، حتى أصبحنا لا نهتم بالدين كثيراً، أو على أقصى تقدير نبحث عن من يفتينا فيما نريد، ثقةً منا أننا سنجد من يعارض ما نرفضه من فتاوى لا تتفق مع مصالحنا الشخصية.⁽¹⁾

وتتضح خطورة ما سبق فيما يتعلق بترسيخ أخلاقيات العمل، من تعريفاتها التي انفتحت على تأثير كل فرد وقيمه في التأثير على نظريته، أو سلوكه تجاه أمر معين وفي وقت معين، فأخلاق العمل هي تطبيق المبادئ الأخلاقية على سلوك الأفراد في المنظمات؛ وبالتالي فإن القيم هي التي تصوغ أخلاق العمل لكل فرد، ومن ثم يتولد من تلك الأخلاقيات نمط سلوكي إداري في المنظمة التي يعمل بها، قد يكون أخلاقياً أو غير أخلاقي، فالتركيز من خلال هذا المنظور يكون على القيم التي يتحلى بها الفرد وكيفية صياغتها.⁽²⁾

(1) انظر: أحمد جابر حسنين على، (2011). مرجع سابق.

(2) انظر: فؤاد عبدالله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي (جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 1997).

وذلك هو محور الأخلاق، فما من سلوك نقوم به إلا وله أثره على الفرد نفسه، وعلى أسرته؛ ومن ثم على المجتمع ككل. وطالما أن العالم الآن أصبح قرية صغيرة، ليست فيها حدود بين البشر، فقد ينسحب هذا الأثر على المجتمع الدولي، فما نراه من حروب ودمار من أجل مصالح دنيوية فارغة، وما نشهده من أمراض مجتمعية خطيرة، يؤكد لنا أن التنشئة الاجتماعية، وطبيعة التعليم، وما يتم زرعه في نفوس الناس، والانفلات في إشباع الغرائز والنوازع الفطرية دون وازع ديني، أو أخلاقي، كلها أمور تقف وراء ما نحن فيه من صالح الحال، أو سوئه.

وما يؤكد ذلك؛ أنه عند تصنيف المعاني الشائعة للشخصية، وهي معاني كثيرة، كانت المجموعة الأولى من هذه التصنيفات، تدور حول قدرة الفرد على إثارة الاستجابات من قِبَل الأشخاص المحيطين به، والذين يتعاملون معه في ظروف نفسية مختلفة، وأوقات متباينة، وحينها يمكن لهم أن يحكموا على الفرد بأنه صاحب شخصية جذابة، أو قوية، أو غامضة، أو غير ذلك من الصفات التي تعترى الشخصية.

أما المجموعة الثانية فلا تختلف كثيراً عن التصنيف الأول لمعاني الشخصية، فهي تدور حول الانطباعات التي يتركها كل منا في الآخرين، وتكون الأكثر تميزاً، مما يساعد على بقائها فترة من الزمن، ويمكن أن تتغير، بتغير الانطباعات الجديدة عن الفرد، والتي يتركها في نفوس الناس، فهذه المعاني من سماتها إثارة الجدل بينهم حول الشخصية ومعناها، وذلك لتباين وجهات النظر فيما بينهم، وتلعب القيم والأخلاقيات دورها في هذا الجدل، فمن تراه أنت صالحاً قد يراه غيرك مدعياً، أو فاسداً يخبئ وراء عباءة الصلاح، وكما أن كل إناء ينضح بما فيه، تكون الآراء حول الشخصية تبعاً لأخلاقيات الفرد، وما اكتسبه من ثقافة مجتمعه الذي يعيش فيه، مما يفسر لنا هلامية تحديد وتعريف المجتمع المثالي الصالح لحياة الفرد، والذي يتشكل حسب مفاهيم ذلك المجتمع الذي يعيش فيه بدايةً من الأسرة، والحلي، والمدينة، ونهايةً بالمجتمع ككل عن الأخلاق والدين والقيم، فمجتمع اللصوص مثلاً، القيمة الإنسانية والمكانة العالية فيه للص الماهر، وهذا المجتمع ينشأ فيه الطفل

نشأة تقوم على السلب والنهب، ويكون الفرد صاحب القيم والمباديء والتدين غير مرغوب فيه. إذن فمجتمع اللصوص هو المجتمع المثالي بالنسبة للصوص. السرقة فيه أمر عادي، بل ومطلوب!. فمن الأمور التي تغيب عن بالنا عند مناقشة أسباب فساد إنسان، هو الأمر الذي يتعلق بقابليته لهذا الفساد دون أن يردعه دين، أو ضمير.⁽¹⁾

من ذلك يتبين لنا خطورة دور القادة في تمهيد البيئة لنمو أفراد الطابور الخامس وتسهيل عملهم، وذلك من خلال تشجيعهم على انتهاج سلوك التجسس على الغير، وتحسس عورات الناس، فهم من خلال استماعهم لهم، وأخذهم بما ينقلونه من أخبار يشوبها الكذب والمبالغة، يعطون الضوء الأخضر لاستمرار هذا السلوك الخطير.

لذلك على القائد الإداري في رحلته الشاقة نحو تفعيل وترسيخ أخلاقيات العمل داخل المنظمة، أن يدرك شخصية العامل، وطبيعة الفروق الفردية بين العاملين، وإذا بحثنا عن طبيعة هذه الفروق بين الأفراد فيما يتعلق بإحدى السمات أو القدرات، واجهتنا أسئلة كثيرة أهمها:

- 1- هل تعتبر هذه الفروق الفردية فروقاً كمية، أم نوعية؟؛ بمعنى هل الفرق بين شخص وآخر ينحصر في أن أحدهما يمتلك قدرات أو سمات لا تتوفر بالمرّة في الشخص الآخر، أم أن جميع هذه السمات وتلك القدرات متوفرة في كل فرد، وأن الفرق ينحصر في مقدار توفر السمة، أو القدرة في كل فرد؟
- 2- هل تنتظم السمات أو القدرات في توزيعها بين مختلف الأشخاص في إطار عام، أم أنها موزعة حسبما اتفق دون أن تجتمع تحت نسق معين؟
- 3- ويتصل بالسؤالين السابقين سؤال آخر يتعلق بمدى التفاوت الموجود بين مختلف الشخصيات في أية سمة، أو قدرة معينة؟

(1) انظر: أحمد جابر حسنين على، (2011)، مرجع سابق.

ونلاحظ أننا نصف في حديثنا العادي، وبطريقة غير علمية شخصاً بأنه خال من الذكاء، أو الأمانة، أو أية صفة نفسية، أو خلقية، وإذا بحثنا عن هذا الوصف؛ وجدنا على الفور أنه يتضمن شيئاً من المبالغة والتعميم غير العلمي، فلا يمكن أن نجد شخصاً خالياً تماماً من الذكاء، حتى بين ضعاف العقول على اختلاف درجات ضعف العقل، هناك فروق بين ذكاء الأفراد.

ومعني ذلك؛ أننا لا نستطيع تقسيم البشر بالنسبة لأية سمة نفسية تقسيماً ثنائياً حاداً إلى (من يمتلك) و(من لا يمتلك)، ولكننا نستطيع أن نقرر أن امتلاك الأفراد لأية سمة يتمثل بمقياس متصل اتصالاً تاماً؛ بحيث لا نستطيع أن نحدد له بداية أو نهاية تحديداً قاطعاً، كما لا نستطيع أن نقسمه إلى فترات منفصلة، فبين كل درجة وأخرى من امتلاك السمة؛ ما يمكننا أن نجد عدداً لا حصر له من الدرجات الأخرى لامتلاك نفس السمة.

نخلص من هذا بأن الفروق الفردية؛ إنما هي فروق كمية، ونحن حين نذهب إلى هذا القول فيما يتعلق بالعوامل النفسية؛ إنما نستمد الأدلة عليه أيضاً بالفروق الفردية في المستوي العضوي، فالقدرات الجسمية كذلك تختلف من فرد لآخر اختلافاً كمياً، بل وينطبق ذلك أيضاً على أبعاد أعضاء الجسم وطول القامة والوزن، وقد يسأل سائل: أليس في استطاعتنا تقسيم أفراد المجتمع إلى مبصر وغير مبصر، وأصم وغير أصم؛ أي تقسيم على حسب الحواس، ولكننا نعود فنقول، إنه حتى في حالات فقد الحاسة كما هو الحال في العمى مثلاً، فهناك درجات متفاوتة الكمية في هذه القدرات الحسية، فقدرة الإبصار بين المبصرين متفاوتة في الدرجة؛ وهكذا في باقي الحواس.

وأيضاً في توزيع القدرات والسمات والاستعدادات الجسمية، أو الذهنية، أو الانفعالية - بل وحتى توزيع الجنس على الأفراد (ذكورة وأنوثة) -، يُنظر إليه الآن على أنه يتبع نفس المقياس المتصل الذي سبق إيضاحه. فلكل فرد منا (ذكر أو أنثي)، درجة ذكورة، ودرجة أنوثة تتمثل في اتجاه قدراته، وسلوكه، وميوله، واتجاهاته،

ونموذج معيشتته، وما اعتاد عليه من سلوك في المواقف المختلفة، ولهذا أُعدت اختبارات سيكولوجية تقيس ثمة (الذكورة / الأنوثة) في الفرد؛ بحيث نستطيع أن نُحدد لكل شخص درجة معينة بين طرفين متباعدين يحددهما الاختبار يمثلان أقصى درجة من الذكورة، وأقصى درجة من الأنوثة.⁽¹⁾

إن ظروف الحياة تفرض أن يعول الناس أكثر فأكثر على عمال الإدارة الحكومية، بوصفهم خداماً للمصلحة العامة، وأن اتساع البيروقراطية وكبر حجم الحكومة الهائل، قد جعلنا من المستحيل أن يراقب الشعب المعايير الأخلاقية التي يخدم بها هؤلاء العمال مصالحه، ويعملون من أجله - مما يترتب عليه ضرورة العمل على أن تكون هذه الأخلاقيات نابعة من ذات الموظفين أنفسهم، وبواعز من ضمائرهم - .

وإذ يكاد موضوع الأخلاق الإدارية يصبح محور الدراسات في الإدارة العامة الحديثة، رغم أنه مسألة شائكة، فإن إزالة الظروف التي أدت إلى تدهور الإدارة هي قضاء على الأسباب التي تدهورت بها، وعلاجاً في نفس الوقت لهذا الجهاز الاجتماعي، الذي أصبح المحكومون يعولون عليه في كل شيء، ولا يبقى إلا أن نأخذ بالتطبيق العملي لمقتضيات الإدارة الحديثة.

إن فرض القانون أو النظام أو المسؤولية المالية والمحاسبة باللوائح والتشريعات، وتفويض مراقب خارجي في الرقابة على التنفيذ، لا يمنع أنه حين يدير المراقب ظهره يقع المحذور، فضلاً عن أن المراقب نفسه كثيراً ما يكون في حاجة إلى من يجرسه، أو يراقب سلوكه !!.

إذن أي محاولة لفرض المسؤولية، أو إصلاح الإدارة من خارج الأفراد أنفسهم، لا شك مصيرها الفشل لقيامها على أساس عقابي، بدلاً من إحياء الضمير وبعث الخلق.

(1) انظر: السيد محمد خيرى، علم النفس الصناعي وتطبيقاته المحلية، ج 1، (القاهرة: دار النهضة، د.ت).

والتأكيد على ذلك فقد بقيت النظرية في المسؤولية الإدارية التي تهيب بنظم الأخلاق والشعور الذاتي بالمسؤولية، والتوفيق بين صراع المصلحة العامة، وبين المصالح الشخصية، ويسلكها بعض المؤرخين لعلم الإدارة ضمن النظريات التي لا جدوى منها. والاعتراض على هذه النظرية لا يوجه إليها في ذاتها، بل لأن محاولات الدعوة إليها قد اقتصر على التمنيات والدعاء إلى الله؛ أن يهب الإدارة الرجال المخلصين ذوى الخلق القويم، والضمير الحي، دون الاستمرار في رسم السياسة التي تبعث في الموظفين المسؤولية الخلقية النابعة من ذواتهم أنفسهم، والتي لا رقيب عليها من قانون أو محاسبة أو عقاب، إلا الشعور بالرضا والارتياح لأداء الواجب، وتجنب الفساد وخدمة المصلحة العامة، وإرضاء المواطنين الذين يستمد منهم الموظف مركزه وكيانه، ومن ضرائبهم يقتضى راتبه الذي يعيش به.⁽¹⁾

وبالنسبة للقادة؛ فمن الضروري أن تتفق قراراتهم وسياساتهم مع الاتجاه العام للدولة، حتى يثق الموظف العام بمكان عمله بصفة خاصة، وبصدق سياسة دولته بصفة عامة. كما أن على الدولة الاهتمام بمن أعطوا في سبيل بلدهم في كافة المجالات، بتوفير الرعاية لهم، والحديث عنهم في وسائل الإعلام المختلفة، حتى يكونوا القدوة للنشء، ويتزامن مع ذلك الاهتمام بأصحاب المواهب والعمل على تنميتها، وعرضها بالشكل اللائق.

وإذا كنا نسعى إلى إصلاح الإدارة، وترسيخ أخلاقيات العمل داخل المؤسسات العامة والخاصة، علينا أن ندرك دوافع الأفراد والسلوك الناتج عنها، والذي يعد استجابة داخلية، أو خارجية تحدث نتيجة تعرض الإنسان لمثيرات داخلية أو خارجية، كما علينا أن نهتم بأنواع السلوك من خلال التعرف عليها، وإتاحة

(1) انظر: كمال الدسوقي، سيكولوجية الإدارة العامة وأخلاقيات الخدمة المدنية، ط2، (القاهرة: المؤلف،

الفرصة للمختصين لمساعدة المؤسسات في اختيار العاملين الجدد، وإصلاح القدامى من العاملين الذين تلوثوا أخلاقياً.

وفى الإطار نفسه، تتطلب أخلاقيات العمل قادة يتسمون بالمبادئ الأخلاقية، وكما رأينا فإن الكثير من المديرين يبدون وكأنهم يعملون بدون حدود أخلاقية، قراراتهم غالباً تعتمد على النفعية.

أما أولئك المديرين الذين يريدون فعل الشيء الصحيح، يفعلون الشيء الخطأ حينما يواجهون ضغوط، ووقائع الحياة التنظيمية للجهة التي يعملون بها، بالإضافة إلى إغراء الاستقلال الذي يحصل عليه معظم المديرين؛ وهكذا، يتخذون القرارات المناسبة بدلاً من القرارات الحكيمة.

يضاف إلى ذلك آفة خطيرة؛ تتمثل في اعتقاد معظم المديرين أن التصرفات غير الأخلاقية تكون مقبولة، إذا كان رؤسائهم يعرفون عنها ولا يقولون شيئاً، لذلك فإن سلوك الرؤساء الشخصي وسياسات المنظمة، هي العوامل الرئيسية المؤثرة في القرارات غير الأخلاقية؛ وهكذا، فإن خطوات تحسين السلوك الأخلاقي يجب أن تأتي بوضوح من القمة.

لذلك من متطلبات المدير الذي ننشده، أن يضع لنفسه معايير يلتزم بها حفاظاً على سمعته ومكانته الوظيفية، ويحاول غرس هذه القيم في العاملين معه، لضبط سلوكياتهم وتصرفاتهم، وأن يشجع الإبداع والابتكار، والأخذ بيد كل مجتهد في عمله، وتقييم العاملين بشكل موضوعي وعادل؛ حتى لا يتمادى المهمل في إهماله، ولا يترك المجتهد اجتهاده كنتيجة طبيعية لمساواته بالمهمل، وهذا هو الحال الآن في بعض المجتمعات؛ مما يفرض ضرورة عمل نموذج تقييم يحدد بدقة مستوى العامل، بمنتهى الحيادية دون أهواء شخصية.

بالإضافة إلى ترسيخ مفهوم أن كلاً قدوة في حد ذاته، فإذا كان الجهاز الإداري مثلاً يتكون من مليون موظف، فهذا المليون يعنى تعداد السكان في البلد الذي

يعيش فيه من ناحية التأثير، فالموظف في حقيقته هو أب، وأخ، وجار، وصديق، وغير ذلك من الأدوار الحياتية التي يقوم بها، والتي تعنى باختصار أن دائرة معارف الموظف تدور في فلك ما لا يقل عن مائة شخص، وبحساب بسيط نجد أن المليون موظف يساوي مائة مليون إنسان يتأثرون ويؤثرون في غيرهم، فضلاً عن اشتراك المعارف في أكثر من موظف، مما يضاعف من قوة التأثير.

كما تفرض أخلاقيات العمل ضرورة الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومواجهة التأثير السلبي لهما، ومحاولة زرع القيم النبيلة من خلال تأثير المنظمة على المجتمع الذي تعمل فيه، مما يفرض ضرورة الاهتمام بالقوانين التي تحدد المعايير الأخلاقية المقبولة، واللوائح الحكومية التي تحدد معايير الممارسات المقبولة وغير المقبولة، ومن أجل التأكيد على تلك الممارسات المقبولة التي يجب أن تلتزم بها المنظمات بكافة أنواعها، وقوانين السلوك الأخلاقي للمهنة؛ وهي بمثابة أدلة للمديرين والعاملين توجه سلوكياتهم.

لذلك لا بد من تفسير القوانين وعدم تركها للموظف ليحددها بنفسه، أيضاً تتطلب القوانين تفسيرات واضحة حتى لا يحدث خلط عند التطبيق، مما يعطى الفرصة لهروب الفاسد من العقاب.

وعلى المنظمات في سعيها نحو ترسيخ أخلاقيات وقيم العمل الصحيحة، أن تستمد دساتير أخلاقياتها من الدين، وليس من أخلاقيات المجتمعات الأخرى، فمن الضروري لها أن يكون نظامها الأخلاقي محكوماً بالدين؛ وخاصةً في المجتمعات الإسلامية، وعلى رأسها المجتمعات العربية، وذلك لأن الدين الإسلامي هو المعيار السليم للحكم على صحة، أو عدم صحة أخلاقيات العلاقات في المنظمات المختلفة.⁽¹⁾

(1) انظر: أحمد جابر حسنين على، (2011)، مرجع سابق.

إن المشكلة الحقيقية التي تواجهنا في هذا الموضوع الهام، ليست في وجود أخلاقيات العمل من عدمه، أو حتى إعادة اختراعها، بل المشكلة في كيفية تفعيلها، فمكارم الأخلاق ومنها أخلاقيات العمل موجودة فعلاً، بل وتتعدد مصادرها وتتنوع ما بين مصدر إلهي منزه عن الخطأ، وبين مصادر أخرى من صنع البشر كالقوانين، واللوائح والأوامر الإدارية، بالإضافة إلى ما اعتاد عليه المجتمع من سلوكيات منها ما هو صحيح، ومنها ما هو خطأ.

ويرجع عدم التفاعل من وجهة نظرنا، إلى ما أصاب مجتمعنا من خلل واضح في المعايير والقيم والمثل العليا، وافتقارنا في كثيرٍ من الأحيان إلى القدوة الحسنة والمثل الأعلى، أيضاً نتيجة المفاهيم الخاطئة التي دخلت المجتمع كنتاج طبيعي لما يعرف بالسموات المفتوحة، وانتشار الفضائيات والإنترنت وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة، وانتشار الفساد والتعامل معه على أنه من أساسيات الحياة كجزء من ثقافة المجتمع للأسف، وغير ذلك من الأسباب.

ونرى أنه لكي يتحقق هذا التفعيل بشكل سليم، يجب أن نستمد أخلاقنا من مصدر يتميز بالصدق، والثبات، والبقاء والاستمرارية، وهذه السمات الثلاث لا تتوفر حقيقة إلا في الأديان السماوية، فهي الوحيدة التي تتميز بالصدق لأنها منزلة من عند الله سبحانه وتعالى، وبالثبات لأنه لا تبديل ولا تحريف لكلمات الله عز وجل، وأيضاً بالبقاء والاستمرارية ما دامت الحياة على الأرض.

ملخص الفصل الثالث

إن مرؤوسيك سيكون لهم قول الفصل في تحديد مستقبلك أكبر مما لرؤسائك، فسَيُحَكَمُ عليك بمقدار جودة الإدارة التي ترأسها، ولذلك فإن الناس الذين يعملون الآن تحت إمرتك هم الأكثر أهمية في حياتك العملية، فهم أهم حتى من رئيس مؤسستك، غير أن الكثير من المدراء الجدد ينفقون معظم وقتهم تقريباً في تخطيط اتصالاتهم مع الاتجاه الأعلى، ويلقون نظرة عابرة على الناس الذين يتحكمون حقيقة في مستقبلهم. فالقائد دائماً ما يكون محل أنظار مرؤوسيه؛ باعتباره قدوة ومثل يحتذى به من الناحية السلوكية أو المظهرية.

وإذا كان للقائد تأثير مباشر على الأداء، فإنه يحتمل أن يكون مشاركاً بصورة غير مباشرة، ومبالغ فيها فيما يفعله شخص آخر أو مجموعة. وعادةً يكون التأثير غير المباشر للقادة هو الأكثر عمقاً، والأكثر صعوبة لشرحه في نفس الوقت، على سبيل المثال، يوضح أحد القادة تفصيلاً رؤيته حول بعض الحالات المستقبلية المرغوبة، والتي تكون بدورها أمثلة كثيرة في عقول الأفراد؛ حيث تصبح الرؤية التي تسعى إلى المثالية ملموسة ومرئية.

ومن بين المشاكل التي يواجهها الكثيرون من القادة الجدد، مسألة الصداقة مع الناس في الإدارة الذين أصبحوا الآن مرؤوسين لهم، ويعد ذلك من الحالات الصعبة التي لا يوجد حل شاف لها. ومن الجلي أنه لا ينبغي لك أن تتخلى عن صداقاتك لمجرد أنك حصلت على ترقية - بيد أنك لا تريد لصداقاتك أن تضر بأدائك أو أداء أصدقائك -. ويجب أن تتيقن من أن الزملاء العاملين ممن كانوا أصدقاء لك قيل أن تصبح رئيسهم، يحصلون على نفس ما يلقاه الآخرون من معاملة. فيجب ألا يعاملوا بشكل أسوأ لمجرد أن تثبت للآخرين مقدار عدم تحيزك.

لذلك فإن من أسرع الممارسات التي تضعف القيادة، ويفقد بها القائد احترام مرؤوسيه، وتهدد الروح المعنوية في مجال العمل، وتؤدي إلى الحيرة والبلبلة وعدم

الثقة، قيام القائد بتطبيق سياسة التأديب من خلال نزع هوائية متقلبة؛ حيث لا يلتزم بعض الرؤساء بعدالة التأديب من خلال التغاضي عن مخالفات وأخطاء بعض المرؤوسين ممن يعرفونهم (محاباة - وساطة - قرابة... الخ)، في الوقت الذي يميلون فيه إلى التشدد في تطبيقها مع الآخرين من زملائهم ممن وقع في نفس التجاوزات أو المخالفات.

أيضاً من أهم التحديات التي يواجهها القائد، معالجة الصراع الذي قد ينشب بينه وبين أعضاء الفريق، أو بين أعضاء الفريق الذي يقوده، والصراع أو النزاع هو شيء طبيعي في بيئة العمل لا يمكن تجنبه، ويكاد يمثل مشكلة سلوكية يومية، والسبب - ببساطة - أن بيئة العمل هذه تضم بشراً يتعامل مع بشر. وهنا يحدث الصراع للعديد من الأسباب.