

## الفصل الرابع

### **الطابور الخامس وأسلوب القيادة بالتجسس**



## الفصل الرابع

### الطابور الخامس وأسلوب القيادة بالتجسس

#### تعريف الطابور الخامس :

إن المرجفين موجودون في المجتمع البشرى منذ أقدم العصور، فقد سبق أن استخدمهم الإسكندر الأكبر الذي يعتبر أحد عباقرة الحرب في كل العصور، ملك مقدونيا من (356 ق.م-323 ق.م)، والإمبراطور جنكيز خان (1162-1227م)، وفردريك الكبير ملك بروسيا (1712-1786م) الذي هزم النمسا، ونابليون وغيرهم من القادة الآخرين في حروبهم المختلفة.

ويعد الطابور الخامس سلاحاً فعالاً إذا استخدم الاستخدام الأمثل، في تحطيم كيان الأمم بإضعافها وتفقيتها بالإشاعات والأراجيف؛ لإثارة الفزع بين صفوف المواطنين، بإظهار مقدرة العدو العسكرية، والقيام بأعمال التجسس والتخريب، وإثارة النعرات القومية والإقليمية والطائفية والعرقية بين المواطنين.

إن عناصر الطابور الخامس، هم من الأقليات النفعية التي تسكن أرض الوطن، والتي تمت بصلة الدم والعرق إلى دولة الخصم، وهم أيضاً المستاءون من نظام الحكم، وأصحاب المبادئ المخالفة لمبادئ النظام القائم، والخونة من أهل البلد الذين يشتري العدو ذمهم بالمال أو الجنس أو المغريات الأخرى، والجواسيس الذين

يرسلهم العدو سياحاً، أو مبشرين، أو وكلاء تجاريين، أو في شكل بعثات علمية... الخ.<sup>(1)</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن الطابور الخامس كتعبير، نشأ أثناء الحرب الأهلية الأسبانية التي نشبت عام 1936م، واستمرت ثلاث سنوات، والتي قامت نتيجة الانقلاب على الشرعية الجمهورية الإسبانية في مدريد، الذي قام به مجموعة من العسكر بقيادة الجنرال (مولا) في الشمال، والجنرال فرانثيسكو فرانكو في المغرب، والجنرال كيبو دي يانو في الأندلس، وجنرالات آخريين أمثال أستراي، وسان خورخو؛ وعلى أثر هذا الانقلاب انقسمت أسبانيا إلى (قومية) الانقلابيين الفاشيين، بالإضافة إلى الفلانخي والريكيتيس، وإسبانيا الجمهورية بقيادة الجبهة الشعبية، التي كانت تضم الفوضويين والاشتراكيين والجمهوريين والشيوعيين، وامتدت هذه الحرب من 17 يوليو 1936 حتى 1 أبريل 1939 م.

وأول من أطلق تعبير (الطابور الخامس)، هو الجنرال (كويو كيللانو) أحد قادة القوات الوطنية الزاحفة على مدريد، وكانت تتكون من أربعة طوابير من الثوار. وقال: إن هناك طابوراً خامساً يعمل مع الوطنيين لجيش الجنرال (فرانكو) ضد الحكومة الجمهورية، التي كانت ذات ميول ماركسية يسارية من داخل مدريد؛ ويقصد به مؤيدي (فرانكو) من الشعب.

وقد ترسخ هذا المعنى في الاعتماد على الجواسيس في الحروب، واتسع ليشمل مروجي الإشاعات «- في معظم المنظمات تؤدي الشائعات إلى نوع من التأكيدات الكاذبة حول حقيقة ما يجري، ويتعلق الأفراد الذين يملون بمواقف غير ثابتة وشائكة بهذه التأكيدات الزائفة -»<sup>(2)</sup>، ومنظمي الحروب النفسية التي انتشرت نتيجة الحرب

(1) انظر: <http://www.moqatel.com> 2011/5/14.

(2) عبد الحكيم أحمد الخزامي، (2005)، مرجع سابق، ص 161.

الباردة بين المعسكرين الاشتراكي والرأسمالي، أو المعسكرين الشيوعي والغربي، كما يشمل هذا الطابور مسؤولين وصحفيين وبعض من يزعمون أنهم مثقفون.

وقد ازداد هذا التعبير رسوخاً في معناه عن الجواسيس، عندما اعتمد هتلر في الحرب العالمية الثانية على عدد كبير من الجواسيس، واتسع أكثر حينما شمل مروجي الإشاعات ومنظمي الحروب النفسية، التي انتشرت نتيجة الحرب الباردة بين المعسكرين الشيوعي والغربي.<sup>(1)</sup>

وهناك رأى آخر يقول؛ بأن أصل تسمية (الطابور الخامس) التي تشير إلى الخونة المحليين المتعاملين مع العدو، أن نابليون بونابرت سئل كيف استطاع أن يحتل روما بعدما ظنت كل أوروبا أن احتلال روما مستحيل، فأجاب: لقد فتحها بأربعة طوابير شنت الهجوم على المدينة من الخارج، وبطابور خامس كان في داخل المدينة، ومنذ ذلك الحين صار استعمال وصف (الطابور الخامس) يطلق على عملاء العدو في الداخل.<sup>(2)</sup>

وتهدف فئة الطابور الخامس بإعلامهم وعتادهم وقدراتهم، إلى تهويل قدرة العدو وتهوين شأن الأمة، والمنافقين المذبذبين من العملاء الخونة والانتهازيين، الذين لا يشغلهم سوى مصالحهم الخاصة، ويقوموا بطريقة أو بأخرى بكنم أصوات كل من يفكر في نفي التهم والأكاذيب الإعلامية، ليتم اتهامه بالعمالة والإرهاب والتخلف.

وفي ظل تهالك المؤسسات الإعلامية، وتعاضم الرقابة والوصاية الحكومية لها، صارت الحاجة إلى إعلام يتكلم باسم الحرية المنطقية للشعب، من الأمور الملحة لتسيير العدالة الاجتماعية، باعتبار أن الإعلام سلطة رابعة لها من التسلط ما للسلطات الثلاث الأخرى.<sup>(3)</sup>

(1) انظر: [www.egyptiantalks.org](http://www.egyptiantalks.org)، 2011/7/14.

(2) انظر: [www.alhandasa.net](http://www.alhandasa.net)، 2011/3/18.

(3) انظر: <http://dejavupress.blogspot.com>، 2011/7/24.

والطابور الخامس في المفهوم الشرعي، فهم المنافقون الذين يعملون بوجهين، وكان قائدهم وأول من اختلق هذا الأسلوب هو عبدالله بن سلول.

أما في المفهوم العسكري: فعندما تنشأ حرب بين بلدين بالطبع يكون هناك تحالفات:

- فالطابور الأول هو الطرف الأول.
- والطابور الثاني بالتأكيد هو الطرف الثاني.
- الطابور الثالث هو التحالف الذي يدعم الطرف الأول.
- الطابور الرابع هو التحالف الذي يدعم الطرف الثاني.

أما الطابور الخامس، فهو الذي يعمل مع الطرفين ويأخذ من الطرفين لتحقيق أهدافه الخاصة، والتي تكون إما مادية أو استراتيجية، ويتحقق من خلال هذه المصالح الكثير من الانتصارات الوهمية لهذا الطابور، والتي قد لا يستفيد منها مطلقاً.<sup>(1)</sup>

#### الرقابة الخاطئة (أساس عمل الطابور الخامس):

إن الرقابة الخاطئة من الأمور التي تنمى وتعمق مهارة الابتكار والإبداع لدى المنحرفين، ويؤكد ذلك، ما هو قائم في الدول المتخلفة؛ حيث تتعدد أجهزة الرقابة، وفي نفس الوقت يزداد الانحراف، ويظهر منحرفون لديهم أعلى درجات الابتكار والإبداع في الانحراف.

ومن المفاهيم الخاطئة لدى كثير من الممارسين والعاملين في المنظمات، أن جوهر وظيفة الرقابة هو مراقبة عمل الأفراد؛ لتحديد الثغرات والأخطاء وتحديد المسؤولين عن ذلك وعقابهم، رغم أن فعالية الإدارة تتطلب أن يمارس المدير وظيفة الرقابة، على اعتبارها وظيفة مكملة ومدعمة لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه، ويقتضى

(1) انظر: <http://vb.arablocale.net>, 2011/8/2.

ذلك، أن تكون وظيفة الرقابة عملية مساعدة للأفراد، مدعمة لاتجاهاتهم وسلوكياتهم الإيجابية، وناصحة مانعة حامية لهم من احتمالات الخطأ أو التقصير أو الانحراف.

### المشكلات في عملية الرقابة:

- 1- ضعف فاعلية الرقابة؛ حيث تزايد الاعتماد على الرقابة الخارجية بدرجة كبيرة، بالمقارنة بالرقابة الذاتية على الأداء.
- 2- لقد نتج عن الانحراف في هدف عملية الرقابة، أن مسئول الرقابة يستخدمون أساليب غير مهنية في عمليات الرقابة؛ ويؤدى في النهاية إلى عدم وضوح الرؤية، والأسس التي تتخذ بناءً عليها قرارات التصحيح.
- 3- ضعف موضوعية عملية الرقابة، فمن الملاحظ الافتقار إلى الدقة الموضوعية في عناصر عملية الرقابة، وفى المعايير والمؤشرات أوفى تقارير الرقابة ذاتها، وعادةً تتخذ الأمور الطابع الشخصي أو الطابع الشكلي.
- 4- عدم دقة وغياب معايير الأداء، على الرغم من وجود أهداف قاطعة محددة مطلوب إنجازها، وتكون النتيجة الحتمية لذلك؛ أن الحكم على كفاءة الأداء يصبح مسألة تتوقف على الاجتهاد والرؤية الشخصية.
- 5- أخطاء القياس، مع غياب الأنظمة الدقيقة لمتابعة وتحليل الأداء، يكون القياس غير دقيق بالضرورة، ويضعف الإحساس بأهمية القياس الدقيق، وكذلك الإحساس بأهمية جودة الأداء والإنجاز.
- 6- ضعف أو تأخر إجراءات التصحيح، فمع ضعف عملية المتابعة والرقابة؛ تسود ظاهرة التراخي في تصحيح الأمور، وهو ما يفقد عملية الرقابة جزءاً كبيراً من قيمتها.
- 7- المشكلات والأخطاء في المتابعة والرقابة، ويتضح من ذلك وجود صعوبات وقيود تواجه عملية المتابعة والرقابة نلخصها فيما يلي:

- أ - ضعف الاهتمام بوضع أهداف موضوعية طموحة قابلة للقياس.
- ب- ضعف الاهتمام بوضع معدلات ومؤشرات موضوعية للمتابعة في قياس الأداء والانجازات.
- ج- شكلية الرقابة وغياب التركيز على الأمور الجوهرية الحرجة والمؤثرة.
- د- وضوح ظاهرة ازدواج الرقابة، وتمدد الوحدات الرقابية وتداخل أدوارها.
- هـ- بطء أو تأخر تصحيح الانحرافات، نتيجة عدم اكتمال ودقة نظام المتابعة والتقويم.
- و- التركيز على جودة المنتج أو المخرجات النهائية، دون التركيز على جودة الأنظمة التي تكفل جودة الإجراءات والمدخلات.<sup>(1)</sup>

والسؤال: هل الطابور الخامس أزمة لا يمكن القضاء عليها؟

بداية.. فالأزمة هي موقف تتضارب فيه المصالح والعوامل المتعارضة؛ مما يحدث نوعاً من البلبلة لمن يقع فيها، وهي وضع تتغير فيه الظروف بشكل مفاجئ، قد تصل فيه إلى حافة الانفجار، وتشابك عناصر مختلفة ومعقدة في الأزمة ما بين قوى مؤيدة وأخرى معارضة، وقد يشعر من يمر بالأزمة بالخوف أو الذعر من المجهول الذي لا يراه واضحاً خلف هذه الأزمة.

والقضاء عليها يبدأ بالتعرف على أهم أسباب نشوء الأزمات، فقد تستطيع هزيمتها والقضاء عليها في المهد؛ ومنها:

- سوء الفهم: وينشأ بسبب نقص المعلومات، والتسرع في الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.
- المغالاة والإفراط في الثقة الزائدة في النفس، وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

(1) انظر: مصطفى محمود أبو بكر، (2001)، مرجع سابق.

- وهناك سبب آخر يتمثل في سوء تقدير قوة الطرف الآخر، والاستخفاف به والارتكاز - خطأ - على أنه لا يستطيع استخدام عناصر قوته.
- كما يعتبر اليأس أحد أسباب الأزمات النفسية وما يتبعه من إحباط؛ يدفع الإنسان إلى فقدان الرغبة في العمل والتقدم.

ولهذا يكون فن إدارة الأزمات، هو الذي يتناول كيفية التغلب عليها بالأساليب العلمية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، ويبدأ التفكير الجاد للخروج من أي أزمة بالإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- من نحن؟؛ أي صاحب الأزمة ومن يقف بجواره فيها.
- 2- من هم؟؛ أي صانعي الأزمة ومؤيديهم ومساعدتهم.
- 3- إلى أين نتجه؟؛ أي تحليل طبيعة الأزمة وأبعادها وخطورة استمرارها.
- 4- إلى أين يتجهون؟؛ أي أهدافهم الحقيقية.
- 5- ماذا نملك؟؛ أي التقدير الصادق لمصادر قوتنا بدون مبالغة أو تهوين.
- 6- ماذا يملكون؟؛ أي قدراتهم على الاستمرار في الأزمة.
- 7- كيف نستخدم ما نملك؟؛ أي وسائل الخروج من الأزمة.
- 8- ما الوقت المتاح للاستخدام؟، وهذا سؤال هام حتى لا يسرقنا الوقت دون أن ندري، ويكون سبب تفاقم الأزمة.
- 9- ما المطلوب القيام به لزيادة فاعلية هذا الاستخدام؟؛ أي خطة سنضعها ونلتزم بتنفيذها، خاصة وأن المعالجة الخاطئة للأزمات تسهم في تدهور الموقف.

ولكي ننجو من الأزمة، أو تحقيق بعض الانتصارات فيها، علينا الالتزام بالنقاط التالية ودراستها جيداً:

- 1- تحقيق الهدف بدقة، وعدم السماح للضغط النفسي الناتج عن الأزمة في البعد عن الاتجاه المطلوب.
- 2- الاحتفاظ بعنصر المبادأة؛ أي لا تجعل نفسك في مكان الذي يكتفى برد الفعل.

- 3- حاول استغلال مبدأ المباغته؛ أي تفاجئ الخصم بما لم يتوقعه، فذلك سيسبب له الارتباك ويجعله لا يستطيع التفكير.
- 4- تأكد من أنك تحشد جميع قواك، وذلك لمعالجة الأزمة في الزمان والمكان المناسبين، ويدخل في هذا القوة المعنوية.
- 5- ألقأ إلى استشارة المخلصين من الخبراء، حيث يساعد ذلك على وضوح الرؤية ودقة التشخيص؛ وبالتالي زيادة فرص النجاة.
- 6- ضرورة الاقتصاد في استخدام القوة؛ حيث أن الإسراف في ذلك قد يأتي بنتيجة عكسية، تماماً مثل التهاون فيها.
- 7- أحرص على السيطرة على الأحداث، من خلال المعرفة الجيدة بكل تفاصيل تطورات الأزمة؛ مما يوفر فرصاً أفضل للمتابعة الممتازة، مع محاولة اختراق القوى الصانعة للأزمة بطرق غير مباشرة.
- 8- أخيراً.. لا تنسى أن تطبيق هذه المبادئ يتوقف على توافر روح معنوية عالية، وأعصاب هادئة حتى في أصعب المواقف، مع امتصاص الصدمات.

وعليك أن تتذكر ما يلي:

- أن أقرب النجاحات هي كسر وضع قائم وصنع وضع ملائم، فليست كل الصراعات تكون من النوع الذي ينتهي بتحقيق جميع المكاسب.
- الذكي هو من يتأكد أن الأوضاع التي تفرض علينا لا ينبغي أن تشل قدراتنا؛ وإنما تفرض علينا حسابات أدق.
- لا بد من مراعاة طبيعة الأرض التي تدور عليها الأزمة، وأيضاً طبيعة الخصم.
- اترك خصمك يرتكب خطأ فادحاً، دعه يتهور، دعه يتورط، وهذا سيعطيك العذر لما ستفعله.
- عليك تحديد وتعريف الأزمة، لأن التعميم في مواجهة المشاكل والأزمات خطأ وخطر.

- عليك استيعاب أصول وجذور الأزمة، ورصد حركتها، والتطلع إلى اتجاهاتها المستقبلية مع مراعاة الوقائع والمزاج النفسي لأصحابها.
- الاهتمام بدواعي اهتمام المشاركين في الصراع من جميع الأطراف، وما مطالبهم من الصراع.
- بعد تحديد الهدف المطلوب، لا بد من اختيار الوسائل الكفيلة بتحقيقه.
- لا تنسى أن السيطرة لا تأتي من لغة الأوامر، ولكن من سلامتها وصدورها عن قيادة مقتنعة ومقنعة.
- إذا رأيت المسائل تسير في اتجاه خاطئ لا تفقد أعصابك، وتأكد أن هناك أخطاء أخرى فظيعة لدى خصمك.
- إذا وجدت نفسك في وضع حرج، فليس معنى ذلك أن عدوك في وضع آمن.
- إذا أردت أن تجمع أنصاراً لموقفك، فلا بد من أن تتأكد أن وجهة نظرك واضحة بما يكفي للحصول على التأييد.
- لا بد أن تضع توقيت لتحقيق أهدافك، حتى لا يتسرب منك الوقت وتتفاقم الأزمة.<sup>(1)</sup>

ما سبق؛ هو بداية الطريق لك أيها القائد للقضاء على الطابور الخامس، أشد أعدائك في المنظمة، فهم أشبه بالدجالين الذين ظلوا طوال التاريخ يأخذون بألباب الجمهور، وغالباً ما كان الأشخاص الذين يحبون حياة الاحتيال والمخادعة ذوى جاذبية قاتلة، وكلمة دجال لها معنيان غالباً ما يكونان متلازمان. فالدجال قد يكون شخصاً يقوم بالخداع أو الغش أو التدليس، وقد يكون شخص ينتحل صفة مزيفة، ويبدى نفسه في صورة تختلف عن حقيقته، وهناك مواقف يجتمع فيها الدوران معاً.

---

(1) انظر: محمد الصيرفي، (2007)، مرجع سابق.

إننا نقابل أفراد الطابور الخامس داخل المنظمة وهم يتظاهرون بصفات غير حقيقية، دون الحصول على أية فوائد حقيقية من فعل ذلك. ويبدو أن الإشباع النفس غالباً ما يكون أكثر أهمية من الفوائد المادية التي يجنيها الدجال، وعندما نتأمل حياة الأشخاص الدجالين بأثر رجعي، نرى أن من الصعب الوقوع في حيلهم، إلا أنه أثناء لعب مباراة الثقة، يبدو كما لو أن الدجالين ينسجون تعويذتهم السحرية، ويكون الناس مستعدين تماماً لإتباعها. ويبدو أن الدجالين يستطيعون تنبيه الميول الكامنة داخلنا التي يمكنها أن تضللنا وتعمينا عن الحقيقة.

إن أحد أسرار سيطرة الدجالين على الجماهير (القادة وبعض العاملين)، هي حساسيتهم الغريزية للحالة المزاجية لهم، والقدرة على تكهن الأهواء والامتعضات والأشواق الكامنة في نفوسهم. بالإضافة إلى الخداع الذي يعتبر من سمات الشخصية التي تتبدى في صور عديدة، تتراوح من الشعور بالعجز والزيف حتى النصب المتعمد، والآثار التي تؤدي إليها هذه المظاهر على حياة المؤسسات.

إن الأشخاص الذين يشعرون بالمخادعة، مثلهم مثل المخادعين الحقيقيين يتبنون طرقاً للبقاء تعتمد على الكذب؛ للحصول على رضا الآخرين، من خلال التملق والمداهنة الفكرية؛ حيث أن التملق يجنبهم الرفض الاجتماعي الذي يخشونه.

ولكن مهما طال خداعهم، في النهاية تظهر عيوبهم، ويكشفون أنفسهم؛ حيث تؤدي بهم مشاكلهم في إدراك الواقع إلى الانهيار، والتحدي الذي يواجهنا جميعاً هو الاحتفاظ بقدرتنا على إدراك الواقع. وليست القدرة الإيجابية للدجال فقط، هي التي علينا أن نتعامل معها، لكن يجب أيضاً أن نتعامل مع شعورنا بالمخادعة، فهذا الشعور له أيضاً تأثيراته المدمرة على الأداء الشخصي والمؤسسي. ونقع جميعاً في بعض الأوقات ضحية للمشاعر السلبية وشكوكنا في ذاتنا.

إن الأمر يتطلب الكثير من الوقت والجهد لاستعادة الإحساس بالمصادقية، وهذا التغيير صعب، لكن ليس مستحيلاً إن كنا مستعدين له، وجاءتنا الفرصة

للتعرف على دوافعنا وأفعالنا، وتطوير التأمل الذاتي لدى الشخص، كما أن الوعي بالنقاط المهمة من نفوسنا، قد يكون له تأثير واق ضد القدرة الإيجابية للدجال والتأثيرات المعوقة للشعور بالمخادعة.<sup>(1)</sup>

### القادة والطابور الخامس :

إن المدير كفرد تعد ثقافته المحور الأساسي لثقافة المنظمة، طالما أن القادة الإداريين هم الذين يتولون تشكيل ثقافة منظماتهم، من خلال ما يتبنونه من قيم لا سيما في محيط العمل. فنظام القيم الخاص بالمدير وثقافته وتعليمه واتجاهاته ودوافعه وخبرته السابقة وقدراته الإدراكية، يؤثر في فهمه للمشكلات وتقييمه للبدائل المختلفة، فالقادة ذوو المصدقية في توجهاتهم لمرؤوسيههم يحرصون على ما يلي:

- الصدق في القول والأفعال والمعاملات.
- المساءلة التنظيمية لأصحاب الخبر الكاذب والابتعاد عنهم.
- تحديد العاملين الذين يتسمون بالصدق في العمل وتفضيل التعامل معهم.
- البحث عن الحقائق والسعي نحو المعرفة الأفضل.

لقد ظهرت العديد من المحاولات في الفكر الإداري لتعميق المعارف بصدد الذات البشرية، وتحسين التنبؤ بها؛ بقصد التمكن من بلورة مبادئ علمية بصددها، إلا أن المحاولات لبلورة مبادئ علمية في هذا المجال، ظلت حتى الوقت الحاضر تهدف إلى خلق عالم جديد، ترتكز قراراته على أسس علمية رصينة، وفي هذا فإن ظهور مبادئ علمية سلوكية؛ ومن ثم بلورة أفكار جديدة حول علم اتخاذ القرارات في المستقبل، متوقف على إمكانيات برجة السلوك الإنساني، وهذا متوقف على التقدم في مجال البرمجيات، ومدى تعميق المعلوماتية عن الجوانب الشعورية واللاشعورية للفرد.

(1) انظر: مانفريد كيتس دي فريس، (2006)، مرجع سابق.

وأخيراً.. جاء اكتشاف الخارطة الجينية للإنسان، لتعلن عن ظهور إمكانيات إبداعية لتجاوز مشكلة نقص المعلوماتية عن الذات الشخصية؛ وبالتالي تغيير مجموعة القيم والمعتقدات والخطوط العريضة لأطر تشكيل فلسفة المنظمات، وتتحول ثقافتها التنظيمية من النمط البيروقراطي، إلى ثقافة المجموعة، وثقافة الإنجاز، اللتين تعكسان الالتزام المشترك للعاملين للوصول إلى حل المشكلات، وتحفيزهم على أساس التمسك بأخلاقيات العمل، وعوامل الرضا الوظيفي، والعلاقات الحسنة بين الرؤساء والمرءوسين؛ مما يؤدي إلى الرقابة الذاتية للعاملين، ويوفر لهم حرية واسعة للعمل والمشاركة، وهو ما يعزز من اعتبارات التميز والثقة والمصداقية.

إن عملية التخطيط لوضع رؤية المنظمة وتنفيذها، تستوجب الالتزام الكامل بأخلاقيات الإدارة في العمل، كما أن توفر نظام لاتصال ذوى المصداقية العالية، يساعد على تحقيق ما يلي:

- 1- الفهم والقبول بأهداف المنظمة ومستقبلها.
- 2- تنمية الانتماء والولاء لدى العاملين.
- 3- ارتفاع دافعية الإنجاز لدى العاملين.
- 4- تنمية وتدعيم الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة.
- 5- الاهتمام بمصلحة التنظيم قبل المصلحة الشخصية.<sup>(1)</sup>

#### القيادة والشائعات:

الشائعات في الدين؛ هي الأخبار التي لا تطابق الواقع لكنها تحتمل أن تكون واقعاً، فهي كذب لكنه محبوبك حبكة تجعله يشبه الحقيقة.

ولا تصدر الشائعة المؤثرة إلا من جهة تعودت عليها وتأهلت لها، سواء كانت تلك الجهة جماعة منظمة، أو أفراداً يقوم الواحد منهم مقام الجماعة؛ فلا يستطيع

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

ترويج الشائعة إلا خبير بنفوس الشعوب ورغبات الجماهير وأهوائهم، ليقدّم لهم من الأكاذيب ما تصدقه النفوس قبل العقول، وما يجنب الحقيقة عن العيون ويحميها عن التبصر.

وللشائعة طرفان طرف يبثها وطرف يقبلها وكلاهما آثم، الطرف الأول هو مختلق الشائعة، والثاني فهو مؤيد لها. وأفزع شائعة روجها بعض المنافقين حينما اتهمت السيدة عائشة رضي الله عنها بما هي بريئة منه، بمجرد عودتها مع أحد الصحابة من المكان الذي تركها فيه الجيش، فقطع الله تعالى دابر هذه الشائعة لتقرير النظام العملي لقبول الأخبار. قال الله تعالى:

﴿لَوْلَا إِذْ سَمِعْتُمُوهُ ظَنَّ الْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بِأَنْفُسِهِمْ خَيْرًا وَقَالُوا هَذَا إِفْكٌ مُّبِينٌ ﴿١٣﴾ لَوْلَا جَاءُوا عَلَيْهِ بِأَرْبَعَةِ شُهَدَاءَ فَإِذْ لَمْ يَأْتُوا بِالشُّهَدَاءِ فَأُولَئِكَ عِنْدَ اللَّهِ هُمُ الْكَاذِبُونَ ﴿١٤﴾﴾<sup>(1)</sup>

فالخبر إذا لم يؤد بالدليل الشرعي المقيد، فهو كذب يرد علي صاحبه، ومن يقبله يكون مشاركاً للكذاب لقبول كذبه، فإن روجه أضاف إلي إثم قبول الكذب، إثم ترويجه، وشاركه في العقوبة الدنيوية.

ومع تقدم العلوم وسيطرة المنهج العلمي في المعاملات المادية، فإن منهج الناس في تداول الأخبار ونقلها يتعد عن المنهج العلمي الذي وضعه الشرع، لمحاصرة الأكاذيب والشائعات، ومنع الحق أن يضيع بين أكاذيب المرجفين والمروجين.

ثمة أمر آخر مهم، وهو ما يترتب علي الشائعات والأكاذيب من اضطراب في المعاملات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وهو ما يتحمل مسؤوليته المروجون.<sup>(2)</sup>

(1) سورة النور، الآيتان: 12-13.

(2) انظر: عزت عطية (ديسمبر 2010). الدين يقول لك، جريدة الجمهورية (العدد 20807: ديسمبر 2010).

إذن الشائعة هي الترويح لخبر مخلق من أساسه، يوحى بالتصديق أو المبالغة بسرد خبر قد يحتوي على جزء من الحقيقة. وتعتبر الشائعة المقصودة من أخطر أدوات الحرب النفسية، وهي تستمد أهميتها كوسيلة من وسائل الحرب النفسية، من الاعتقاد السائد بأن الشائعة لها نصيب من الصحة.

وتروج الإشاعات عندما تكون للأحداث أهمية في حياة الأفراد، أو عندما لا ترد عنها أخبار قاطعة، أو عندما تكون الأخبار غامضة. ويرجع البعض أسباب ترديد الشائعات إلى انعدام المعلومات وندرة الأخبار بالنسبة للجماعة. لذلك يصعب فصل الحقيقة عن الخيال.

لقد حاول كل من (ألبورت وبوستمان) أن يضعوا قانوناً أساسياً للشائعة في شكل معادلة جبرية، ووصلا إلى أنه من الممكن وضع معادلة عن شدة الشائعة على النحو التالي: [ شدة الشائعة = الأهمية × الغموض ]، فضلاً عن عوامل أساسية لتكوين الشائعة وانتشارها؛ وهي:

- 1- تنتشر الشائعة بين الجماعات المتجانسة المتشابهة في خصائصها؛ وخاصة ثقافتها من حيث العقيدة واللغة والعادات... الخ.
- 2- تؤدي سهولة الاتصالات وكفاءتها، إلى يسر انتشار الشائعة بين قطاعات عريضة وجماعات متعددة.
- 3- يقل انتشار الشائعة كلما واكبتها ظروف ممهدة كالأزمات، والدوافع النفسية كجذب الانتباه... الخ.

وما يعنينا من أنواع الشائعات المتعددة، ذلك النوع الذي يتعلق بإحداث الفُرقة؛ وهي شائعات تهدف لتحقيق الواقعة بين الجماعات المختلفة، وتقليب الأفراد على بعضهم البعض وإثارة العداء بينهم<sup>(1)</sup>، فهذا النوع يعد من الوسائل

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

الأساسية لعمل الطابور الخامس داخل المنظمة، عن طريق اختلاق أحداث أو تحويرها، بالشكل الذي يغضب القائد على بعض العاملين، الذين يمثلون عائقاً أمام أفراد الطابور الخامس.

### الإمعات:

إن السبب في وجود الإمعات، هو أن بعض الناس يعتقدون أن ذلك يعود بالنفع، «فلا يهتم لدى البعض أن يكون الثمن الذي يدفعونه مقدماً مرتفعاً جداً، ثم إن هناك من يتاجر بكرامته بانتظام في المواقف العملية، لدرجة أنه لا يدرك حتى أنه يفعل ذلك.

فإذا كانت منظمتك من النوع الذي يشجع سلوك الإمعات على كافة مستويات الخريطة التنظيمية، حينئذٍ عليك أن تفكر في تركها، لأنك لن تستطيع بأي حال من الأحوال البقاء في مكان مثل هذا دون أن تبغ روحك، وهناك بعض الأشياء أهم من الترقى أو الحصول على علاوة؛ على رأسها المحافظة على نزاهتك، فإذا كان من الممكن شراء نزاهتك لقاء ترقية أو علاوة، فلن يكون لديك أي شيء يتعلق بالنزاهة.

إن من السهل تماماً اكتشاف الإمعة في اجتماع ما، إنه ذلك المرء الذي يمد بصره في كافة أنحاء مائدة الاجتماع، ليتفحص مواقع الأقدام قبل أن يلزم نفسه بشيء، وعندما يتكلم بعدئذٍ، فإن أقواله تكون عائمة أو مبهمه، إلى حد أنه إذا ما بدأ أحد ممن يعلونه مرتبة في الاختلاف معه، فإنه لا يحتاج إلا إلى القيام بتحول طفيف في موقفه، لكي يكون على اتفاق كامل مع السلطة الأعلى. والذين هم على هذه الشاكلة لا قيمة لهم في أي اجتماع، ومن أسف أن بعض المسؤولين التنفيذيين يجبون أن يحاطوا بمثل هؤلاء المرؤوسين، الذين يمكن التنبؤ بسلوكهم تماماً والذين يؤمنون بما يؤمن به الرئيس.

ومن ناحية أخرى؛ فإن هناك قادة حادي الذكاء، حقيقةً يضعون الإمعات المحتملين، في بعض من أكثر ما يمكن أن تتخيله من اختبارات الخنوع تعقيداً، إن هؤلاء

القادة يكونون واثقين من أنفسهم، لدرجة أنهم يغيرون من موقفهم بزاوية 180 درجة خلال اجتماع طويل، مجرد أن يعرفوا مدى مجارة الإمعات لهم في ذلك، ويمضى الإمعات المربوطون في آخر الخيوط التي يمسونها في إثرهم طوال الطريق!<sup>(1)</sup>

إن العاملين الإمعات تحدى كبير أمام القائد الإداري؛ عليه مواجهته جنباً إلى جنب التحديات الأخرى، مثل:

- «ملاحقة التطور التكنولوجي السريع ونظم المعلومات والاتصالات.
- حرية التجارة الخارجية والمنافسة الشديدة للسلع والخدمات.
- مواجهة التكتلات الاقتصادية وعالمية الأسواق.
- تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وضرورة تحقيق مستويات جودة متعالية في السلع والخدمات.
- تحقيق مستويات مرتفعة لرفاهية المواطنين.
- الدور التسويقي والتشجيعي للإدارة الحكومية للمنظمات غير الحكومية، من خلال تقديم الخدمات العامة»<sup>(2)</sup>.
- القضاء على الطابور الخامس والتجسس داخل المنظمة.

ويأتي الصراع بين العاملين على رأس التحديات التي تواجه القائد الإداري، في سبيل مواجهته للطابور الخامس بهدف القضاء عليه؛ حيث يتعذر أن يشترك كل أعضاء الفريق في نفس الاتجاهات والسلوكيات والتوقعات والآراء، وعندما تتزايد هذه الاختلافات، تؤثر المشاحنات على فاعلية وكفاءة أداء الفريق.

والصراع هو عدم اتفاق ينشأ عن اختلاف أو تصادم في الآراء والمصالح بين

(1) لورين ب. بيكلر، (1995)، مرجع سابق، ص ص 167، 168.

(2) فاروق حلمي، (1995)، مرجع سابق، ص 97.

طرفين أو أكثر (فردين أو مجموعتين أو أكثر). أما الصراع بين فرق العمل، فينشأ بين فريقي عمل، أو أكثر عند التنافس على أداء نفس المهمة.

وقد يكون صراعاً بناءً يشحذ همم الأعضاء لإدراك خلافاتهم، واختيار بدائل لحل المشكلات، ومواصلة العمل بجدية وابتكارية لبلوغ هدف الفريق، أو حتى تدرك الإدارة تميز أدائه فتختاره دون غيره من أداء لفريق آخر منافس. أو صراعاً سلبياً هداماً، يخلق التوتر والمشاجرات العنيفة التي تضر بفاعلية الفريق.

ومن المتفق عليه أن قدرأً متوسطاً من الصراع؛ يمكن أن يحسن من أداء الفريق. أما الصراع المحدود للغاية أو الزائد كثيراً، فغالباً ما يعوق الفريق عن الأداء المثمر.

وتدور أسباب الصراع حول:

- 1- التنافس على موارد مشتركة، على غرفة مكتب، أو مخصصات في الموازنة أو على المعلومات.. الخ.
- 2- الاعتماد المتبادل داخل الفريق، وذلك عندما يعتمد عمل فريق على أنشطة فريق آخر.
- 3- فروق بين الأفراد، في الخلفية الثقافية أو المهنية أو في القيم والشخصيات والتوجهات.
- 4- عدم توافق الأهداف.
- 5- مشكلات الاتصال؛ حيث يمكن أن يكون افتقاد الاتصال أو تشويبه مصدراً للصراع.
- 6- نظم حفز غير سليمة، كأن تكون على أسس غير موضوعية، أو على إنجازات تتحقق على حساب أهداف فرق أخرى.<sup>(1)</sup>

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

وتتبع أهمية معالجة صراعات العمل، من خطورة التوتر الناشئ عنها في دائرة العمل، والذي يمكن تعريفه على عدة مستويات ارتباطيه، بالغة الخطورة والأهمية؛ حيث يتم تعريف التوتر باعتباره حالة، وعملية، ونظام، وفي هذا الإطار يأتي مفهوم التوتر وفقاً للنظرة الموجهة إليه، سواء كان هذا التعريف يعالج أموراً عامة، أو تم إدخاله حسب نوعية التوتر في علاقات خاصة.

ويتم تعريف التوتر على كونه حالة State of Affair من الشدة التي تنتاب فرد معين، أو مجتمع معين؛ وتؤدي إلى حالة من الشعور بالقلق ينتاب مجتمع العمل، والذي قد يزداد ويتحرك أو ينحصر ويتلاشى، وما بين التصاعد والهبوط، تتحرك العديد من العناصر والعوامل المتفاعلة، التي تحدد أو تزيد من درجة التوتر، الذي قد يصيب العلاقات بين الدول والحكومات، وبين المؤسسات والشركات، وبين الأفراد.

أما إذا تم تعريفه على كونه عملية Process، فإنه ينظر إليه على أنه أعمال متتالية من الضغوط المسببة للتوتر، وأن هذه الضغوط تأخذ في اعتبارها كافة العوامل المؤثرة، فالتوتر يقع ما بين الحالة State of Affair، وما بين الفعل Action، والإحساس به Sensation، وإدراك جوانبه Awareness الارتباطية.

إن التوتر يعود إلى أسبابه، ويعود إلى الظروف المحيطة به، كما إنه يعود إلى قوة المتلقي على التحمل، وتحول إدراكاته ووعيه إلى التأثير بهذا التوتر، مع حركة الأشياء المتصلة به، ويجدد معها اتجاهه العام الذي يأخذه، وهو ما يتم النظر إليه من خلال تعريف التوتر بأنه نظام متكامل Integrated System قائم على وجود ثلاثة جوانب رئيسية؛ وهي:

1- مدخل النظام Inputs؛ أي الأسباب التي يعود إليها التوتر، والتي تدفع إلى حدوثه والعوامل المحيطة به.

2- نظام التشغيل Processing؛ أي التفاعل الذي تم ما بين الأسباب، وبين الفرد الذي حدث له التوتر، وتحديد مقدار هذا المعيار.

3- مخرجات النظام Outputs ؛ أي السلوك الذي قام به الفرد الذي خضع للتوتر والناتج المترتبة عن التوتر، وهو ما يحدث شكل من أشكال الترابط التفاعلي ما بين مكونات النظام الثلاث، سواء في إطلاق المحتوى والمضمون الخاص بالتوتر، أو بتفعيه وإيجاد المكونات التفاعلية الارتباطية الخاصة به.

وبذلك يصبح التوتر مرضاً وعلاجاً، وهو مؤثر عام خارجي يتم إدخاله إلى داخل الفرد فيتفاعل معه ويفعل فيه، ويضع شكلاً من أشكال التعامل مع قضايا التوتر بشكل عام، على سلوكه العام تجاه قضاياها، وتجاه ذاته؛ ومن ثم فإن التوتر بذلك هو استجابة لمحرك عام فعلى تجاه الفرد، وهو كمحرك قد يأخذ العديد من الصيغ العامة والصفات كالتالي:

- صيغة التهديد.
- صيغة الوعيد.
- صيغة الترقب.
- صيغة العائد والمكسب.
- صيغة فقدان والخوف من الضياع.

وقد أدى ذلك إلى اختلاط العديد من المفاهيم القريبة من التوتر بالتوتر، وإلى تأثر التوتر بهذه الظواهر، سواء اقتراباً من الذات، أو بالابتعاد الحذر عنها؛ وهو ما أدى إلى سيطرة بعض الجوانب على التعامل مع التوتر.

وبالتالي؛ فإن هناك علاقة ارتباط حيوي قائمة ما بين التوتر والقلق، إلى الدرجة التي معها يعبر أحدهما عن الآخر، كما إنه في كثير من الأوضاع التعريفية يحل أحدهما محل الآخر.

ولكن هناك فروقاً ضعيفة تصف وتصنف كل منهما، فالقلق في مقياسه العام يأخذ جوانب وأبعاد حيوية غير تلك التي يتخذها التوتر؛ وبصفة خاصة إذا ما تجاوزنا الأطر العامة التي تجعل كل منهما صورة للآخر، ومعبراً عن ذاته.

فالقلق يأتي من مفهومه العام غير مساو تماماً للتوتر، الذي يتعامل بشكل خاص مع الذات المدركة للفرد، وهو في هذا الإطار يدفع إلى الإحاطة العامة بكل منهما.

ولاشك أن الرغبة في السيطرة على الآخرين بديكتاتورية مقبولة، تعد من مسببات التوتر الرئيسية، فمن مقتضيات الحياة امتلاك القدرة على السيطرة على الآخرين وقيادتهم وتوجيههم، وهي قدرات تستمد شرعيتها؛ ومن ثم فاعليتها من خلال تلك القدرة، سواء كانت قدرة قانونية، أو تشريعية، أو كانت قدرات إدارية، أو اقتصادية، أو كانت مكانة تاريخية، وارتباطات ذلك بالعادات والتقاليد، وبالأعراف الحاكمة والمتحكمة، كما أنها مرتبطة بالقوة الجسمانية، والقوة العسكرية أيضاً.

وهو ما يحدث لدى كافة الكيانات الإدارية، سواء كانت دول، أو شعوب، أو أفراد؛ خاصةً عندما يمتلك أياً من المقومات الأساسية للقيادة والزعامة، ويقوم بالأدوار التي تؤهله إلى ذلك، وتساعد الظروف والأحداث على احتلال هذه المكانة والقيام بمطالباتها؛ حيث تنشأ هذه الرغبة مع تنامي دور الزعامة والقيادة لدى هذا الفرد، وتزداد بدرجات متفاوتة، وهي ضغوط توتر حاد عن تنامي الشعور بالقوة والقدرة، وعن ازدياد الرغبة في تحدى الأوضاع القائمة، والتوجه إلى قيادة هؤلاء الآخرين، والذين لا يملكون إلا الانصياع والخضوع في الوقت الراهن لهذه الرغبة المسيطرة، والتي يتم التعامل معها في إطار عناصر الجذب التي تتم تداولها بطلاقة في هذا الإطار.

وكلما كانت هذه القوة طاغية وشديدة التأثير، كلما كانت هذه القوة مولدة لضغوط هائلة. وتعمل حيازة القوة على منع الآخرين من الوصول إليها، والحيلولة دون توصيلهم إلى أسرارها، في محاولة للإبقاء على الأسرار الخاصة بها، وهو ما يولد التوتر؛ وبالتالي فإن التوتر الناشئ عن القوة له مصدران؛ هما:

- 1- مصدر عام طاغ من حيازة القوة.
- 2- مصدر خاص ناجم عن الحرمان من حيازة هذه القوة.

ويعمل كلا المصدرين على توليد الضغوط المتصاعدة المولدة للتوتر، والذي تتضح خطورته على العاملين؛ ومن ثم على المنشأة ككل، ومنها تأتي ضرورة معالجة صراعات العمل، والقضاء على مصادر توليد الضغوط المولدة للتوتر؛ ويمكن إيجاز خطورة التوتر في أنه يؤدي إلى:

- 1- تهديد وتخريب التوازن السلوكي العام، وإشاعة سلوكيات ضارة مدمرة للكيان الإداري.
- 2- اتخاذ قرارات غير متوازنة وخاطئة ومرتدة ومتضاربة ومتعارضة.
- 3- الانفعال الشديد واتخاذ قرارات متسرفة.
- 4- اليأس الشديد.
- 5- إرهاق الكيان الإداري وإشاعة النكسات المدمرة له.
- 6- الإحباط المتزايد للعمل الذي يقوم به الكيان الإداري.
- 7- الاكتئاب بكافة أشكاله وأنواعه.
- 8- فقدان الدافع على العمل.<sup>(1)</sup>

#### والسؤال: كيف نعالج الصراع؟

في الحقيقة للمديرين - كقادة - أدوات كثيرة يمكنهم استخدامها لتخفيف أو حل الصراع، «فقد يصنعون هدفاً غير عادي لا يمكن بلوغه إلا من خلال دعم وتعاون كل أعضاء الفريق. فمثل هذه الأهداف غير العادية تقلل الصراع؛ حيث يتعين أن يتناسى الأعضاء خلافاتهم، ويتعاونوا سعياً لتحقيق هدف هام مشترك.

ويمكن حل الصراع أيضاً من خلال التفاوض والمناقشات الهادفة لبلوغ تفهم أو اتفاق بين أفراد أو جماعات. إن التوسط هو طريقة لخفض حدة الصراع ليساعد

(1) انظر: محسن أحمد الخضيري، إدارة التوتر (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009).

على التوصل إلى حل مناسب؛ حيث يطلب إلى طرف ثالث محايد أن ينصت لآراء الطرفين (أو الأطراف المتصارعة). أما إن لم يتفق الطرفان أو الأطراف، فإن أحد سبل العلاج هو دعوة طرف ثالث ليصنع قراراً ملزماً للطرفين، أو التصرف، وهو ما يسمى بالتحكيم Arbitration<sup>(1)</sup>.

**أسس القضاء على الطابور الخامس:**

**أولاً: التدقيق في اختيار القيادات:**

إن ما يشكل تهديداً حقيقياً للشعوب والمجتمعات، هو عمليات تخريب المجتمع من الداخل وتقويض أركانه، وفي هذا السياق كان أخطر عميل في تاريخ الجاسوسية؛ هو هذا المسئول الروسي الذي تم الكشف عنه في أواخر الثمانينيات أو بداية التسعينيات، وبالتحقيق معه بواسطة المخابرات الروسية، كان اعترافه المذهل هو أن كل نشاطه كان ينحصر في تسكين وتمكين الرجل غير المناسب في المكان المناسب، والذي هو آخر من يستحقه!.

بمثل هذا العمل وتلك الخطوة يستطيع أي خائن، وأي عميل، وأي مسئول ضعيف أن يخبط مجتمعاً بأكمله، وأن ينزع من وجدانه أي أمل وأية تطلعات، وأن يدفع به دفعاً إلى قاع اليأس والانكسار والإحباط، وفي أجزاء كثيرة من العالم لا يحتاج الأمر إلى جاسوس أو عميل أجنبي، لأن هناك كثيرين من بيننا يرتكبون هذه الجرائم مجاناً ودون انتظار لأجر، اللهم إلا إرضاءً لنفوسهم المريضة والضعيفة<sup>(2)</sup>، أو للتوائم مع ضعفهم وعجزهم كقادة.

(1) أحمد سيد مصطفى، (2007)، مرجع سابق، ص 134.

(2) انظر: محمد عبد المنعم مراد، أخطر عميل وغرب في تاريخ الدول والشعوب!، جريدة الأخبار، 1 يوليو (العدد 18161: يوليو 2010).

إن المشكلة الحقيقية التي تعاني منها بعض المنظمات الحكومية؛ وخاصة في الدول النامية، تتمثل في افتقار هذه المنظمات إلى قيادات إدارية قادرة على التطوير والتغيير، حتى أن بعض الكُتَّاب يطلق مصطلح قائد التغيير أو التحول Transformational Leader، على ذلك القائد الذي تكون لديه القدرة على التحدي والمواجهة، لكل معوقات التغيير سواء من داخل أو من خارج المنظمة.

إن عملية الافتقار إلى القيادات الفعالة في الدول النامية هي عملية متوازنة؛ حيث أن قصور القيادات في ماضي أي منظمة، من حيث عدم قدرتها على تطوير وتنمية المرؤوسين، وعدم القدرة على تكوين الكوادر الإدارية المؤهلة (تكوين صف ثان من القيادات)؛ فإن هذا أدى إلى صعود بعض الموظفين بدون التأهيل اللازم، إلى المناصب القيادية في المنظمة.

لذا يمكن القول بأن أهمية وخطورة عملية اختيار القادة الإداريين في أي منظمة، تنبع من مدى قدرة القيادة الإدارية في المنظمة على تحقيق الأهداف والطموحات، وتوضح الاستقصاءات أن 50٪ من فشل المنظمة في تحقيق أهدافها، يرجع في الأساس إلى فشل القادة، وأيضاً على مدى قدرة هذه القيادة على تنمية وتطوير المرؤوسين، وتكوين صف ثان من القيادات المؤهلة لتحمل عبء ومسئولية قيادة المنظمة مستقبلاً، ويأتي دور القادة الإداريين في تكوين صف ثان من القيادات من خلال التركيز على عنصرين أساسيين:

**الأول:** يجب أن تنمى القيادات الإدارية نفسها أولاً، من خلال التدريب والممارسة والتعلم والاحتكاك وغيرها. كما أن التنمية الذاتية للقائد Self Leader تجعله يتصف بسمات القيادة (متعاون - مخلص - لديه العزم والإصرار - قادر على التكيف مع المتغيرات - يتحمل المسؤولية - لديه ثقة بالنفس - لديه مستوى عال من الطاقة لأداء أنشطة متنوعة... الخ).

**الثاني:** أن تقوم هذه القيادات بتنمية وتطوير المرؤوسين وأعضاء الجماعة أو فريق العمل؛ وذلك من خلال:

1- الاتصال الجيد بالمرؤوسين من خلال أسلوب ديمقراطي متميز وفعال.

- 2- تحقيق درجات عالية من مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- 3- أن يكون القائد موضوعياً وعادلاً مع أعضاء الجماعة، وذلك من خلال عدالة توزيع المهام، وعدالة التقييم وتوزيع المزايا والعوائد.
- 4- القائد الفعال هو الذي يساعد أعضاء الجماعة، وأعضاء فريق العمل والمرؤوسين على:
- أ - تحقيق طموحاتهم وأهدافهم الخاصة.
- ب- تحقيق معدلات أداء عالية في أعمالهم (أهداف المنظمة).
- ج- إيجاد فرص التحدي لصغار المرؤوسين حتى يصبحوا قادة.
- 5- يمكن أن تكون تنمية القائد لتابعيه من خلال:
- أ - التفاعل مع المرؤوسين ومساعدتهم على الاستخدام المناسب لأسلوب حل المشكلات.
- ب- إيجاد الفرص التدريبية المناسبة لصقل وتنمية مهاراتهم.
- ج- الاستخدام الجيد للتدريب أثناء الوظيفة On The Job Training.
- د - أن يساعد المرؤوسين على اكتشاف واستخدام وتعظيم قدراتهم العلمية والعملية نحو الأداء الفعلي.
- 6- أن ينمي القائد الفعال في مرؤوسيه القيادة الذاتية؛ وذلك من خلال:
- أ - فهم درجات أعلى من الحرية لحل مشكلاتهم.
- ب- تكليفهم بأداء المهام الخاصة Critical Tasks.
- ج- تنمية مهاراتهم السلوكية اللازمة للأداء الفعال.
- ومما لا شك فيه أن إتباع الأنماط والسلوكيات السابقة، من جانب قادة أي منظمة تجاه مرؤوسيه؛ سوف يساعد على إعداد وبناء قيادات مؤهلة تأهيلاً كافياً، لتحمل مسؤولية العمل الإداري في المنظمة مستقبلاً.<sup>(1)</sup>

(1) انظر: سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية (موضوعات وبحوث متقدمة) (القاهرة: المؤلف، 2005).

### النظم السائدة لاختيار القيادات الإدارية:

تتعدد نظم اختيار القادة الإداريين، والذين يشغلون المناصب الإدارية العليا في أي منظمة، وتتباين هذه النظم بتباين القوانين والتشريعات المنظمة لذلك، وأيضاً بتباين الاتجاهات والتوجيهات السياسية؛ خاصة في الدول النامية.

بالإضافة إلى تباين المنظمات عما إذا كانت حكومية أو خاصة، إلا أن أي أسلوب أو نظام لاختيار القادة في أي منظمة، له العديد من المزايا وأيضاً العيوب، كما أنه لا توجد منظمة واحدة تعتمد على أسلوب واحد في الاختيار، فكما أن فاعلية القيادة تقاس بمدى التصرف في المواقف المختلفة، فإن فاعلية الاختيار تقاس بمدى استخدام النمط أو الأنماط الملائمة للاختيار، وسوف نناقش هذا العنصر من خلال الأسس العامة لعملية اختيار القيادة الإدارية:

1- أساس الأقدمية: حيث يتم اختيار الأفراد والقادة وفقاً لطول مدة خدمة الفرد السابقة، ويرضى هذا الأسلوب الغالبية العظمى من العمال، حيث تتوسم في هذا النظام العدالة والموضوعية، إلا أنه تعثره بعض جوانب القصور؛ حيث يقلل من روح الابتكار والاجتهاد وتدقق القيادات، كما يسمح بصعود قيادات وأفراد إلى المراكز القيادية لا تملك المهوبة والمقدرة والمهارة اللازمة.

2- أساس الجدارة (الكفاءة): حيث يتم ترقية الأفراد لأعلى على أساس المقدرة، ومدى توفر مهارات وخبرات معينة تتوافق مع متطلبات الوظيفة، ويمتاز هذا الأسلوب بالدقة والموضوعية في الاختيار.

3- أساس التوازن بين الأقدمية والكفاءة: حيث يجمع هذا النظام بين الأقدمية والكفاءة، بحيث يتم ترتيب الأفراد أولاً حسب الكفاءة، ثم بعد ذلك يتم اختيار أقدمهم من ناحية مدة الوظيفة. ويمتاز هذا الأسلوب في أنه يجمع مزايا النظامين، ويقلل من معارضة المرشحين لشغل الوظائف المعنية.

## نظم اختيار القيادات في بعض الدول:

## 1- الولايات المتحدة الأمريكية:

اعتمد اختيار القادة على ما يسمى بنظام الغنائم Spoils System أو الاختيار المطلق، حيث يعتبر الحزب الحاكم الوظائف القيادية غنيمة له؛ ومن ثم يقوم بتوزيعها على أنصاره ومؤيديه، ويقوم بفصل المعارضين منها.

ونظراً لعيوب هذا النظام، فقد تم إصدار قانون الجدارة في عام 1883 لضمان تولى المناصب القيادية، من خلال أشخاص مؤهلين وتتوافر فيهم شروط شغل المناصب. بعد ذلك تم تطبيق نظرية الموضوعية لترتيب الوظائف العامة، والتي تعتبر الوظيفة العامة مجموعة من المسؤوليات والواجبات تتطلب شروط معينة، ولا يتم اختيار أي شخص إلا إذا كان مؤهلاً للوظيفة.

كما يأخذ النظام الأمريكي بطريقة المسابقات العامة في التعيين للوظائف الجديدة، وكذلك في الترقية. ولا يسمح النظام الأمريكي بإنشاء وظائف جديدة؛ خاصة القيادية منها إلا عند الحاجة إليها فعلاً. ويتم تطبيق أسلوب الانتخابات لحكام الولايات ونوابهم وبعض القادة التنفيذيين.

## 2- بريطانيا:

اتبعت بريطانيا أسلوب الاختيار المطلق حتى منتصف القرن التاسع عشر، وهو يماثل نظام الغنائم في أمريكا، ونظراً للانتقادات التي وجهت إليه، فقد صدر مرسوم الإصلاح الإداري في عام 1855م، والذي عدل من الأسلوب السابق، ولكن لم يتلافى كل عيوبه.

وقد اعتمدت بريطانيا في فترة من الفترات على نظام اختيار القادة بناءً على المركز الاجتماعي، إلا أن هذا النظام الأوتوقراطي (التركيز على الطبقة الأرستقراطية) يتعارض مع النظام الديمقراطي.

ولجأت أخيراً إلى نظام المسابقات للتعين؛ من خلال ثلاث اختبارات؛ وهى:

- الاختبارات التي تتطلب إجابات معينة على الأسئلة.
- الاختبارات الشخصية.
- المقابلات الشخصية.

وبالنسبة للترقية تتم بأسلوبين هما:

- الترقية بالاختيار وفقاً لتقدير سلطة الإدارة واختبارات المتقدمين.
- الترقية بالأقدمية.

3- فرنسا:

مرت فرنسا بنفس المراحل التي مرت بها تقريباً كل من أمريكا وإنجلترا في اختيار القيادات، إلا أنها تعتمد الآن على أسلوب تعتبره قاعدة عامة للاختيار؛ وهو أسلوب المسابقة العامة للتعين في الوظائف العامة. وتتميز نظم الاختيار في فرنسا بالتالي:

- يقوم الاختيار من خلال لجنة من الحكام تتوافر فيها الاستقلال والموضوعية والحياد.
- تقوم هذه اللجنة بجمع الاختبارات الشفهية والتحريرية.
- برنامج امتحان ثابت، ولا يتم إدخال تعديل فيه من قبل أي شخص من المتقدمين.
- يتم إجراء المسابقة داخلياً وخارجياً.

وهناك أشهر مسابقة لاختيار القادة في فرنسا، هي مسابقة المدرسة الوطنية للإدارة L.E.N.A، والتي تقوم بإعداد القادة الإداريين لمختلف المصالح، مثل مجلس الدولة والسلك الدبلوماسي وديوان المحاسبات.

ومن خلال العرض السابق لنظم اختيار القيادات في ثلاث دول متقدمة وديمقراطية أيضاً، يتضح أن القادة نوعان هما:

- قادة سياسيون Political Leaders: للحاكم سلطة مطلقة لاختيارهم وفقاً لاعتبارات حزبية وسياسية واثمانية.
- قادة إداريون Managerial Leaders: يتم اختيارهم وفقاً لأساليب متقدمة مثل الاختبار والمسابقة والكفاءة وغيرها. مع ملاحظة أن أي نظام مهما كان دقيقاً ومحكماً عند إعدادة، إلا أن فاعلية نجاحه تتوقف بالدرجة الأولى على موضوعية وعدالة القائمين على تنفيذه.

#### 4- جمهورية مصر العربية:

الترقية إلى الوظائف الأعلى في الدرجات الوظيفية (الأولى - مدير عام - العالية) تعتمد على نظام الاختيار، وهو اختيار شكلي مبني على تقارير الكفاية أولاً، ثم أي ضوابط تراها السلطة المختصة، فهو يجمع بين الأقدمية في باطنه، وبين الضوابط التقديرية من جانب السلطة المختصة بناءً على اقتراح شئون العاملين، وقد تكون هذه الضوابط شكلية لا تعكس المهارات والخبرات ومتطلبات شغل الوظيفة.

أما الترقية في المستويات الأقل، فهي تعتمد على الأقدمية أولاً، ثم الاختيار بنسبة معينة في كل درجة؛ أي يمكن القول بأنها تعتمد على الأقدمية بصفة عامة، وبناءً على تقارير قياس كفاية الأداء.

وقد أفرز هذا النظام مجموعة من العيوب أهمها:

- أن الاعتبارات الشخصية هي التي تتحكم في عملية الترقية.
- انخفاض الوعي الوظيفي والقانوني لدى غالبية العاملين.
- تخلف القيادات الإدارية.

لقد ألزم المشرع المصري اجتياز التدريب التي تتيحه الوحدة للموظف المرشح للترقية، وليس التدريب الذي يتناسب مع متطلبات الوظيفة، وأصبح التدريب أيضاً إجراءً صورياً وشكلياً فقط، ولذا جميع الدارسين والمتدربين في هذه البرامج

يجتازون التدريب بنجاح ودون أية معوقات، أو تقييم مدى استيعابهم لبرنامج التدريب، أو تقييم مدى استفادتهم من نتائج التدريب في أعمالهم بعد ذلك.

من كل ما سبق؛ نلاحظ أن أسلوب الترقية بالاختيار يعتمد على تقارير قياس كفاية الأداء؛ أي تلك التقارير التي يحصل فيها غالبية موظفي الدولة على مرتبة ممتازة، بالرغم من انخفاض حجم ونوعية الأداء، وعدم القدرة على تحقيق الأهداف.

كما أدى نظام الترقية طبقاً لأسلوب الأقدمية، إلى تخلف القيادات وعدم قدرتها على تطوير منظماتها، وقد وافقت عينة الإدارة الوسطى على وجود بعض المشكلات التي تحدث لهم، بسبب الأنماط القيادية لرؤسائهم (القيادات الإدارية).

وفى دراسة ميدانية؛ تم طرح على مديري الإدارات الوسطى مجموعة من المعايير والمؤشرات اللازم إتباعها، كأساس مناسب لشغل الوظيفة القيادية، وقد جاءت موافقتهم إيجابية، وكان ترتيب هذه المعايير حسب أهميتها كما فى الجدول التالي شكل (14).

ويتضح من الجدول؛ أن العاملين فى المنظمات محل الدراسة، يؤيدون اختيار القادة بناءً على معايير موضوعية وعادلة؛ حيث يلاحظ أيضاً تنوع المعايير وتعدددها، وهذا يؤدى إلى مزيد من الدقة فى التقييم.<sup>(1)</sup>

---

(1) انظر: المرجع السابق.

الترتيب	المعيار
1	سجل إنجازات الوظائف السابقة.
2	عدد شهادات التقدير والمكافآت التي حصل عليها.
3	عدد ونوع البرامج التدريبية التي اجتازها.
4	رأى الجهات الأمنية والرقابية في الموظف المرشح.
5	عدد المرات التي تحول فيها الموظف لجهات رقابية خارجية وأدين فيها.
6	سلوكه الأخلاقي مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل.
7	معدلات الشكاوى التي قدمت في الموظف خلال حياته الوظيفية وأدين فيها.
8	المؤهلات والشهادات الدراسية الإضافية التي حصل عليها الموظف أثناء حياته الوظيفية.
9	عدد المرات التي تحول فيها الموظف للشئون القانونية داخل المنظمة وأدين فيها.
10	مدى موضوعية ودقة مقترحاته بشأن تطوير وأداء الوظيفة المرشح لها.
11	معدلات الغياب والتغيب في الوظائف السابقة.
12	اجتياز الاختبارات اللازمة من قبل اللجنة الدائمة للقيادات.
13	معدلات الأجازات المرضية.
14	أخذ رأى مرؤوسيه في أسلوب قيادته لهم.
15	أخذ رأى رؤسائه في أسلوب تنفيذ أعماله والتعامل معهم.

شكل (14): بعض المعايير المقترحة لشغل الوظائف القيادية

### ثانياً: ترسيخ الوازع الديني في نفوس القادة والعاملين:

الإسلام هو الدين الخاتم، فرسالته ليس بعدها رسالات، لذلك المنهج متكاملًا لا تشوبه ناقصة أو ضعف أو قصور. يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿ وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا طَيْرٍ يَطِيرُ بِجَنَاحَيْهِ إِلَّا أُمَمٌ أَمْثَالُكُمْ مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّهِمْ يُحْشَرُونَ ﴾ (1)

ويقول النبي ﷺ: «إِنَّ اللَّهَ يَرْفَعُ بِهَذَا الْكِتَابِ أَقْوَامًا وَيَضَعُ بِهِ الْآخَرِينَ» (رواه مسلم).

وفيما يتعلق بالقيادة في الإسلام فهي كالتالي:

(أ) القيادة في القرآن الكريم:

تركز على مجالات عديدة منها: الطاعة - الصبر - الحكم الرشيد - التسامح - الصدق - المشاركة - عدم الغرور - عدم الظلم... إلخ، ويتضح ذلك من الآيات الكريمة:

يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿ قُلْ أَطِيعُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ ط فَإِنْ تَوَلَّوْا فَإِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْكٰفِرِينَ ﴾ (2)

ويقول جل شأنه: ﴿ سَمِعْتُمْ لِكٰذِبٍ اَكْتَلُونِ لِلسُّحْتِ فَإِنْ جَاءُوكَ فَاَحْكُمْ بَيْنَهُمْ اَوْ اَعْرِضْ عَنْهُمْ وَإِنْ تُعْرِضْ عَنْهُمْ فَلَنْ يَضُرُّوكَ شَيْئًا وَإِنْ حَكَمْتَ فَاَحْكُمْ بَيْنَهُمْ بِالْقِسْطِ اِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ﴾ (3)

(1) سورة الأنعام، الآية: 38.

(2) سورة آل عمران، الآية: 32.

(3) سورة المائدة، الآية: 42.

ويقول أيضاً: ﴿وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّكَ لَن تَخْرِقَ الْأَرْضَ وَلَن تَبْلُغَ الْجِبَالَ طُولًا﴾ (٣٧) (١).

ويقول جل من قائل: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ (٣٨) (٢).

### (ب) القيادة في السنة النبوية:

وهي في إطار نفس المبادئ القيادية السابقة، يقول رسول الله ﷺ: عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه عن النبي ﷺ قال: «إن الصدق يهدي إلى البر وإن البر يهدي إلى الجنة وإن الرجل ليصدق حتى يكون صديقاً. وإن الكذب يهدي إلى الفجور وإن الفجور يهدي إلى النار وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذاباً». (متفق عليه).

وعن أبي سعيد عبد الرحمن بن سمرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله ﷺ: «يا عبد الرحمن بن سمرة لا تسأل الإمارة فإنك إن أعطيتها من غير مسألة أعنت عليها، وأن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها، وإذا حلفت على يمين، فرأيت غيرها خيراً منها، فات الذي هو خير وكفر عن يمينك». (متفق عليه).

وعن أبي سعيد الخضري عن النبي ﷺ قال: «ما بعث الله من نبي ولا استخلف من خليفة إلا كانت له بطانتان، بطانة تأمره بالمعروف وتحضه عليه، وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه فالمعصوم من عصم الله تعالى». (رواه البخاري والنسائي).

(1) سورة الإسراء، الآية: 37.

(2) سورة الشورى، الآية: 38.

### النماذج القيادية الرشيدة في الإسلام:

يمكن للقارئ الكريم أن يطلع على الكتب والمجلدات التي تزخر بهؤلاء القادة، الذين قادوا العالم بصدقهم وزهدهم وقوتهم وصبرهم وتواضعهم، راضيين مرضيين تحت مظلة الإسلام، وني الإسلام ﷺ، وعلى رأسهم:

- أبي بكر الصديق ﷺ.
- عمر بن الخطاب ﷺ.
- عثمان بن عفان ﷺ.
- علي بن أبي طالب ﷺ.
- عمر بن عبد العزيز ﷺ، وغيرهم وغيرهم الكثير. (1)

والجدير بالذكر أن طاعة أولى الأمر تعد واجبة في الشريعة الإسلامية، وثابتة بالكتاب والسنة، وفي ذلك يقول الحق سبحانه وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ (2)

وعبارة أولى الأمر في هذه الآية؛ «إنما يقصد بها الحكام القائمون على رعاية أحوال المسلمين على اختلاف أسمائهم وقرابتهم، وهى بهذا المعنى الواسع، تتضمن واجب المرؤوس أو الموظف في طاعة رؤسائه، الذين لهم الاختصاص والولاية على العمل. وقد ورد في السنة النبوية فيما رواه أبو داود عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما أن الرسول ﷺ قال: «السمع والطاعة على المرء المسلم فيما أحب وكره ما لم يؤمر بمعصية، فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة».

وواضح أن واجب الطاعة في الشريعة الإسلامية، مؤسس على أن أوامر الرؤساء

(1) انظر: سيد محمد جاد الرب، (2008)، مرجع سابق.

(2) سورة النساء، الآية: 59.

يفترض فيها أن تتوخى مقاصد الشرع الإسلامي، الرامية لإشاعة العدل والفضيلة، وحماية مصالح الجماعة وحقوق الأفراد.

لذلك لا تأخذ الشريعة الإسلامية بمدخل الطاعة المطلقة، فلا طاعة لأوامر الرؤساء إذا خالفت مقاصد الشرع الإسلامي. فحق الرئيس في إصدار الأمر، وواجب المرؤوس في الطاعة، كلاهما مقيد وغير مطلق، فلا يجوز للرئيس أن يأمر بما يخالف الشريعة الإسلامية، وليس للمرؤوسين إطاعة أمر يخالف شريعة الله<sup>(1)</sup>.

ولقد حظيت القيادة باهتمام العديد من العلماء في العصور الإسلامية، اهتماماً يتناسب مع طبيعة الدولة وحجمها ووظائفها؛ ومنهم:

- «أبو نصر الفارابي؛ الذي ذكر أهمية الصفات المكتسبة للقادة والولاة، إضافة إلى الصفات الطبيعية، ولذلك فليس كل شخص مؤهلاً للقيادة، بل لابد من توافر الصفات الطبيعية، مع التدريب اللازم لاكتساب الصفات القيادية اللازمة.
- الماوردي؛ وهو ممن كتبوا كثيراً في السياسة الشرعية والإدارة، وقد أسهب في ذكر الصفات اللازمة للقائد المنشود بما فيها الحكمة، والرأي السديد، والنشاط، والأمانة، وغيرها، كما أكد على أهمية الالتزام بمبادئ الكفاية والجدارة والتخصص في تعيين العاملين، كما بين الشروط والصفات التي يجب توافرها فيمن يتولى إدارة أو قيادة مسئولية معينة. كما ذكر من واجبات ولى الأمر في تفويض السلطات ومسؤوليته عنه، أن استكفاء الأمانة وتقليد النصحاء فيما يفوض إليهم من الأعمال، كما عليه أن يباشر بنفسه مشاركة الأمور، وتصفح الأحوال، لينهض بسياسة الأمة، وحراسة الملة، ولا يعول بالتفويض تشاغلاً بلذة أو عبادة، فقد يخون الأمين ويغش الناصح). وهذا يؤكد أهمية دور الرقابة على أداء العاملين.

(1) عبد المحسن جودة، (1997)، مرجع سابق، ص 56.

• الإمام الغزالي؛ وقد ذكر في كتابه التبر المسبوك، عشر وصايا لمن يتولى أمر المسلمين، ومنها: الحذر من استغلال السلطة، والبعد عن الظلم، وأهمية قضاء حوائج الناس.

• ابن تيمية؛ وقد حاول في العديد من الرسائل بيان أهمية الأخلاق، وخاصة في مجال اختيار الموظفين ومتطلبات العمل، كما ركز على دور الموظف العام في الأمر بالمعروف، والنهي عن المنكر؛ وهو دور مهم في المبادرة إلى الإصلاح الإداري المنشود، ورفع مستوى تقديم الخدمات العامة<sup>(1)</sup>.

وتأتى أهمية ترسيخ الوازع الديني في نفوس القادة والعاملين، من دوره في تأكيد القيم الصحيحة، التي لا بد وأن تحكم سلوكياتنا على اختلاف أشكالها وأنواعها.

والحقيقة تكاد تتعدد تعريفات ومفاهيم القيم بتعدد كتاب وعلماء العلوم الاجتماعية والإدارية، وهذا التعدد في التعريفات يرجع إلى اختلاف المنطلقات الفكرية للعلماء، وإلى اختلاف المجالات والتخصصات البحثية والعملية لكل منهم؛ كذلك، ويرجع هذا التعدد إلى اختلاف مناهج التعريف لكل منهم.

ورغم ذلك فإن التعريف التالي هو الأقرب للتعبير عن مفهوم القيم، وهو يقول بأن القيم: (هي مجموعة المحكات أو المعايير التي ينبثق منها وعلى ضوءها مجموعة الأحكام التي يصدرها (الفرد/الأفراد)، بالفضل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء، وذلك في ضوء تقييمه أو تقديره لهذه الموضوعات، وتتم عملية التقييم أو التقدير هذه، من خلال التفاعل بين الفرد، وبين الإطار البيئي الذي يعيش فيه. ونخرج من هذا التعريف بالنقاط التالية، والتي تحدد القيم من الناحية الإجرائية؛ وهى:

(1) فؤاد عبدالله العمر، (1997)، مرجع سابق، ص ص 22، 23.

- 1- أن القيم محك يتم الحكم بمقتضاه على ما هو مرغوب فيه، في موقف من المواقف.
- 2- أن القيم تتحدد من خلالها الأهداف أو الغايات التي يسعى إليها الفرد، وتتحدد من خلالها وسائل تحقيقها.
- 3- أن القيم توجد في ظل توافر بدائل متعددة يتم الاختيار والانتقاء من بينها.
- 4- أن القيم هي أساس الحكم سلباً أو إيجاباً على مظاهر، أو أمور معينة طبقاً لعملية التقييم التي يقوم بها الفرد.
- 5- أن التعبير عن القيم يأخذ أحد أشكال التعبير الوجودي مثل (يجب أن...، أو (ينبغي أن...))؛ حيث يتوافق ذلك مع خاصية الوجود أو الإلزام التي تتسم بها القيم.
- 6- إن وزن أو تقدير أية قيمة من القيم يختلف من فرد إلى آخر، بحسب اختلاف معارف الأفراد وخبراتهم، وبحسب اختلاف الإطار الحضاري لكل منهم، وبحسب مواقف التقييم المختلفة.
- 7- أن القيم تتباين أهميتها لدى الفرد، وأن لكل فرد هرم للقيم تنتظم به، ويتم ترتيبها في إطاره حسب أهميتها، وترتبط تلك القيم وتتفاعل مع بعضها البعض في إطار نسق مميز لقيم كل فرد.

لقد ظل موضوع القيم لفترة طويلة بعيداً عن الدراسة العلمية الواقعية حتى الثلاثينيات والأربعينيات من القرن الماضي؛ حيث بدأ يتزايد المنهج العلمي في مجال دراسة القيم، ولعل الفضل في ذلك يرجع إلى اثنين من علماء النفس (ثرستون Thurstone)، وما قدمه من تصور لمعالجة القيم في إطار المنهج العلمي، (وإدوارد شبرانجر Edward Spranger) أحد المفكرين الألمان الذي نشر خلال هذه الفترة نظريته في أنماط الشخصية، والتي انتهى منها إلى أن الناس يتوزعون بين ستة أنماط، استناداً إلى غلبة أو سيادة أي من القيم التالية عليهم:

- 1- القيمة النظرية Theoretical Value: ويقصد بها اهتمام الفرد وميله وتفضيله لاكتشاف الحقيقة، والاهتمام بالنواحي النقدية والعقلية.
- 2- القيمة الاقتصادية Economic Value: ويقصد بها الاهتمام بجوانب المنفعة والثروة والنواحي العملية.
- 3- القيمة الجمالية Aesthetic Value: ويقصد بها الاهتمام بالنواحي الجمالية في العالم المحيط به؛ من حيث التكوين والتنسيق والانسجام والتوافق الشكلي.
- 4- القيمة الاجتماعية Social Value: ويقصد بها الاهتمام بالناس، والرغبة في مساعدة وخدمة الآخرين، وتوافر الإيثار والنزعة الإنسانية.
- 5- القيمة السياسية Political Value: ويقصد بها الاهتمام بالقوة الشخصية والشهرة والسيطرة والتحكم والتوجيه للآخرين.
- 6- القيمة الدينية Religious Value: ويقصد بها الاهتمام بمعرفة ما وراء الطبيعة، وفهم مسائل الوجود والسعي للارتباط بتلك القوة العظمى المسيطرة على الوجود.

وظل الاهتمام بدراسة القيم يتزايد ليشمل عديداً من المجالات والعلوم، حتى أصبح ينظر إلى القيم على أنها من الأمور الهامة، ذات التأثير على سلوك المنظمات والأفراد في كل أمور الحياة.

وفي مجال الإدارة بصفة عامة، والإدارة الاستراتيجية بصفة خاصة، تزايد الاهتمام بدراسة القيم، باعتبارها عنصر أساسي من العناصر المؤثرة على القرار الإداري بصفة عامة، وعلى القرار الاستراتيجي بصفة خاصة، وهذا من منطلق أن القيم: هي مجموعة المعايير التي يتم على أساسها المفاضلة والاختيار بين أكثر من بديل.

وتبرز أهمية القيم ويتزايد أهمية دورها وتأثيرها على القرارات، وعلى الفعالية الإدارية للمنظمات في ظل عمليات التغيير، سواء على المستوى القومي أو المحلي؛

خاصةً في ظل ما يشهده العالم من متغيرات متلاحقة ومستمرة، في كافة المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والحضارية والتكنولوجية والتعليمية والثقافية على كافة المستويات، وبصفة خاصة على المستوى العالمي، ولعل من أبرز المتغيرات العالمية:

- 1- التحول من الاهتمام بالتكثيف الكمي، إلى الاهتمام بالارتقاء النوعي.
- 2- التحول من الاهتمام بالإنتاج الصناعي، إلى الاهتمام المتزايد بإنتاج المعلومات.
- 3- التحول من الاهتمامات المحلية والقومية، إلى الاهتمامات العالمية. ومن المجتمعات والمنظمات المغلقة، إلى المجتمعات والمنظمات المفتوحة.
- 4- كسر احتكار الدول الغربية للتقنية والتكنولوجيا، وتسرب التقنية والتكنولوجيا الحديثة لعدد من البلدان والمنظمات.
- 5- تزايد معدلات التطور التقني والتكنولوجي، وتزايد معدل كثافة التكنولوجيا المستخدمة.
- 6- انتشار الرأسمالية الحرة وانتشار الديمقراطية.
- 7- التحول من النظام العالمي ثنائي الأقطاب، إلى نظام جديد أحادي الأقطاب - تنفرد به الولايات المتحدة الأمريكية -.
- 8- تراجع خطر الحروب التقليدية نسبياً.
- 9- تضاؤل العوائق الجمركية والحد منها والتأكيد على حرية التجارة.
- 10- الارتفاع المستمر في تكلفة الإنتاج، والتناقص المستمر في دورة حياة المنتجات.
- 11- تنامي وتعاظم تأثير التكتلات الاقتصادية الضخمة.
- 12- اتساع الأسواق ومجالات المنافسة واشتداد حدتها.
- 13- تزايد الاهتمام بالأهداف والمسئوليات الاجتماعية للمنظمات.
- 14- نمو وتعاظم دور وسائل الاتصال والإعلام.

15- نمو وتعاضم دور وتأثير جماعات القوى وأصحاب المصالح والرأي العام، على توجيه القرار في المنظمات.

16- تنامي وتعاضم تأثير وضغوط المنظمات الدولية.

ويرى البعض أن الدول النامية هي الأكثر تأثراً بهذه المتغيرات في البيئة العالمية، وأن هذه المتغيرات تستوجب إحداث تغيير على مستوى القيم والاتجاهات بتلك الدول؛ حتى تتمكن من التوافق مع تلك المتغيرات، ومن اللحاق بركب الدول المتقدمة.

لذا تبرز أهمية القيم وتأثيرها على سلوك وتصرفات الأفراد والجماعات، فالقيم من الأمور التي يستخدمها كل الناس، وفي كل أمور الحياة، فضلاً عن أنها من الوسائل التي تميز بين أنماط سلوك الأفراد والجماعات، فالقيم بمثابة موجبات لسلوك الأفراد والجماعات بأي مجتمع من المجتمعات.

وبالنسبة لمجال الإدارة والعلوم الإدارية، فإن أهمية القيم لا تقل عن أهميتها في أي مجال آخر، ويكاد يتوافر إجماع بين كتاب الإدارة والعلوم الإدارية على تلك الأهمية، وأهمية تأثيرها على المديرين بالمنظمات في كافة المجالات، وعلى كافة المستويات، وعلى كافة الأنشطة الإدارية للمديرين.

فالقيم التي يؤمن بها المدير من أهم العوامل المؤثرة على سلوكه الإداري؛ ومن ثم فإن القيم من أهم العوامل المؤثرة على قرارات المديرين، بدءاً من تحديد المشكلة التي تستوجب اتخاذ قرار، وانتهاءً باختيار القرار المناسب وتقويم نتائجه.

كذلك يرى البعض من كتاب الإدارة، أن للقيم ونظامها تأثير هام على عملية الإدراك والتوقع، وكذلك لها تأثير هام على عملية التفسير للحقائق والبيانات والمعلومات في إطار عملية اتخاذ القرارات.<sup>(1)</sup>

(1) انظر: عبد الشافي محمد أبو العينين، قيم الإدارة العليا في المنظمات المصرية على مشارف القرن الواحد والعشرين - بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني: القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (ديسمبر 1995) -، (القاهرة: الأكاديمية، 1995).

وفى النهاية.. فلتأمل هذا الحديث الشريف: (إن الله يحب من عبده إذا كان بين أقرانه ألا يتميز عليهم). وكان سيدنا عمر بن الخطاب (رضى الله عنه) بمجلسه مع أصحابه فقال لهم: أريد شخصاً أن يتولى كذا وكذا. قالوا: فلاناً. فقال: لا حاجة لنا به. قالوا: إذن فلان. فقال: لا حاجة لنا به. قالوا: فمن تريد يا عمر؟ قال: أريد شخصاً إذا كان أميرهم بدا كأنه واحداً منهم، وإن كان واحداً منهم لم يبد كأنه أميرهم.

وقد سأل الإمام البلخي الإمام أحمد بن حنبل: فيم السلامة من الناس؟ قال: في ثلاث:

- 1- أن تعطيهم من مالك ولا تأخذ من مالهم شيئاً.
- 2- أن تقضى حوائجهم ولا تستقضى منهم شيئاً.
- 3- أن تحمل مكروهم ولا تكرههم على شيء.

فقال: إنها لشديدة. قال الإمام بن حنبل: (وليتك تسلم.. وليتك تسلم.. وليتك تسلم).<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: الاهتمام بالإعداد الجيد للقادة:

لا شك أن أهم الموارد أو عناصر الإنتاج التي يديرها المديرون هي البشر، فهذا العنصر البشرى «هو العقول المفكرة المبدعة، العقول التي تملك المعرفة أو تستزيد منها.

وفى إدارة البشر يتطلب الأمر حسن اختيار وتعيين وتدريب من يتولون مناصب القيادة، وكذا العاملين في مختلف المواقع، وتقييم أدائهم. وأن تراعى الفروق الفردية، فيُعهد لكل شخص بالعمل المناسب مع معارفه ومهاراته وميوله. وكذا حسن

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

توزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات، وأن يتاح لكل من أوكلت له مسئولية قدرأ من الصلاحيات للوفاء بها. ويدخل هذا كله في مسئولية القائد»<sup>(1)</sup>

لذلك يرتبط التدريب الفعال للقيادة بطبيعة العمل الإداري في الواقع العملي، ويتضح أن الجانب السلوكي له أهميته؛ من حيث حفز وتشجيع العاملين، وإدارة العلاقات مع الزملاء والرؤساء، والمهارة في الاتصالات التنظيمية، والحصول على المعلومات، والمهارة في التفاوض ومواجهة المشكلات؛ وهذا يعني أن برامج تدريب القادة يجب أن تهتم بتنمية المهارات والقدرات السلوكية للقيادة بشكل أساسي.

أما بخصوص تنمية الخصائص الفكرية، فإن ذلك من الأمور الصعبة لارتباطها بالعديد من العوامل التي لا يمكن التحكم فيها؛ حيث تبدأ تأثيرات تلك العوامل منذ المراحل المبكرة من حياة الأفراد.<sup>(2)</sup>

فمن الملاحظ مع الأسف، أن الكثير من المنظمات لا يتبع عملية شاملة جداً في اختيار أولئك الذين سيتولون الإدارة، «فكثيراً ما يعتمد الحكم في ذلك على حسن أداء الشخص في المهمة الموكلة إليه في الوقت الراهن فحسب. وأفضل الناس أداءً لا يكون دائماً أفضل المدراء.

من المهم أن يكون لديك سجل من النجاح، غير أن كونك أفضل مشتغل، لا يجعلك أفضل قائد لعدة أسباب، فإن كانت الوظيفة الراهنة لا تتطلب أن تعمل بالتعاون مع الآخرين، فمن الممكن أن تكون ممن يعمل بشكل طيب على انفراد.

وهكذا؛ فإن حقيقة كونك تؤدي عملك بشكل طيب، رغم أنها تدلل على نمط من النجاح، لا تعنى بالضرورة أنك ستكون ناجحاً كمدير، فإن تكون مديراً أمر

(1) المرجع سابق، ص 15.

(2) انظر: أحمد إبراهيم عبد الهادي، مرجع سابق.

يتطلب مهارات تتجاوز ما يتطلبه مزاوله العمل بشكل مرض<sup>(1)</sup>. لذلك هناك ثلاث طرق تتبعها بعض المنظمات في اختيار القادة؛ وهى:

- 1- الإدارة تعين القادة.
- 2- الفريق يعين القادة.
- 3- تناوب قيادة الفريق.

كما تستخدم كثير من الشركات الأجنبية أساليب عديدة لاختيار القادة منها:

- الاختبارات.
- علماء النفس.
- مراكز التقييم.

لقد قام مركز النظم والبحوث (R. S. C) بشركة Honey Well، بتحديد ثمانية

معايير يمكن من خلالها اختيار القائد المطلوب من بين المرشحين؛ وهى:

- الأول: الأداء المرضى في التدرج الوظيفي المهني للمرشح.
- الثاني: درجة الاستجابة لمتطلبات الوظيفة الجديدة.
- الثالث: طبيعة العلاقات الشخصية.
- الرابع: القدرة على الحكم.
- الخامس: القدرة على الإبداع والتجديد.
- السادس: الالتزام بالقيم الإدارية في تصرفات المرشح.
- السابع: مدى توافر الدوافع والمقدرة والطموح لدى المرشح.
- الثامن: الصفات القيادية الأخرى، وتدور في أربعة مجالات أساسية، هي:
  - 1- الشخصية.
  - 2- الرؤية.

(1) لورين ب. بيكلر، (1995)، مرجع سابق، ص 13.

3- السلوك.

4- الثقة بالنفس.

من كل ما سبق يتضح لنا أن من أهم سمات قادة المستقبل:

- 1- أن يكون لديهم الإدراك الكافي لأهمية حاجتهم للتغيير دون خوف.
- 2- التأكيد على إمكانية الوصول إلى المرؤوسين.
- 3- أن يكون لديهم أساس قوى ومحددة لأهداف وصورة المنظمة مستقبلاً.
- 4- القادة الأذكياء يولدون الثقة في الآخرين.
- 5- لديهم نزعات إيجابية تجاه الفعل والممارسة والتصرف.
- 6- لا يقتصر إبداع القادة في إطار الصورة المحددة للمنظمة، ولكن يجب أن يكون للصورة مغزى ومعنى.
- 7- أن يكون القائد إيجابياً وراضياً عن التكنولوجيا المتقدمة، ويعتقد في حدوث التغيير التكنولوجي والأهمية.
- 8- القادة يفعلون الكثير إذا كانوا صغاراً في السن، ويفعلون القليل إذا كانوا كباراً.
- 9- القادة يصنعون الاتحادات المنظمة لشركائهم.
- 10- قيادة إدارة الصراع والمنافسة.
- 11- قيادة التحول والتغيير.
- 12- قيادة المخاطر والأزمات.

لذلك يجب تجنب العوامل التي تؤدي إلى فشل عملية اختيار القيادات، والتي من أهمها:

- 1- التحليل غير الفعال لخلفية المشاعر.
- 2- عدم وضوح التوقعات للموقع القيادي الذي سيشغله المرشح.
- 3- الإفراط الزائد عن الحد في عملية التعلم في الوظيفة الجديدة.

- 4- عدم تناغم قيم المرشحين مع قيم المنظمة.
- 5- عدم دقة الوصف الوظيفي.
- 6- عدم ملائمة المناخ التنظيمي للاستفادة من الأخطاء، وإعادة تأهيل وتنظيم وصياغة أسلوب ومنهج القائد، لكي يتكيف مع ظروف التغيير في المنظمة.
- 7- عدم كفاءة طرق الاختيار واعتمادها على التقدير الشخصي للمقيمين.<sup>(1)</sup>

إن من المعتاد في اختيار القادة الإداريين، «أن يقع الاختيار على أحدهم لأنه في نظر من اختاره مهندس جيد أو اقتصادي جيد أو محاسب جيد، دون النظر في قدراته القيادية ومدى امتلاكه للمهارات الإدارية، التي تمكنه من قيادة الآخرين وإنجاز الأعمال عن طريقهم. فالقيادة الإدارية غير الاختصاص، لأن القائد يتعامل مع البشر، ويسعى لدفعهم نحو العمل متكاتفين متعاونين، لإنجاز الأعمال بشكل يحقق الاستخدام الكفء للموارد البشرية والمادية المتوفرة في المنظمة.

لذلك يفترض في القائد أن يعرف طبائع البشر ومشاعرهم، والعوامل التي تستثير حماسهم واندفاعهم لكي يحسن قيادتهم، بينما يتعامل الاختصاصي مع المواد والأدوات والمكائن والطاقات، وهذه كلها أدوات صماء يستخدمها كيفما يشاء ويوجهها حيثما يريد.

وقد ذكرنا سابقاً؛ أن الواجب الأساسي للقائد الإداري، هو التأكد من أن جميع العاملين في المنظمة يقدمون أحسن ما يمكنهم تقديمه، من الجهد والعمل والمعرفة بهدف زيادة الإنتاجية، وتحقيق الاستخدام الكفء للموارد المتاحة، ويسعى باستمرار لمعالجة نقاط الضعف وهبوط مستوى الكفاءة لدى البعض، مستخدماً أسلوب التدريب التقليدي والميداني ووسيلة التوجيه والإرشاد والمتابعة.

(1) انظر: سيد محمد جاد الرب، (2008)، مرجع سابق.

ولهذا جاءت غالبية التعاريف تركز على تأثير القائد على سلوك العاملين، ودفعهم راغبين نحو العمل ونحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة<sup>(1)</sup>. لذا علينا أن نأخذ في الاعتبار عند اختيارنا للقادة الملاحظات التالية:

- إن التفضيل بين المتقدمين لا يتم على أساس المقارنة بين المواصفات والقدرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة القيادية، وبين المواصفات والكفايات لكل المتقدمين، ورغم أهمية هذه المقارنة لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والتأكد من صلاحية الشخص للوظيفة القيادية، فإن عملية الاختيار لا تتم على أساسها بالشكل المطلوب.
- ويشترط للقيام بعملية المقارنة المشار إليها، ضرورة توافر قائمة واضحة بالمواصفات الواجب توافرها في شغل كل وظيفة قيادية، فالملاحظ أن هذه الصفات غير محددة بدقة، فضلاً عن أنها لا تشمل القدرات والمهارات التي تتطلبها هذه الوظائف، وذلك لكي تتخذ أساساً عند الكشف عن هذه القدرات.
- كذلك فإن عملية التعرف على مواصفات وقدرات المتقدمين لشغل الوظائف القيادية، تستلزم استخدام بعض الأساليب العلمية التي تساعد على الكشف عن هذه المواصفات، والتي تتمثل في الاختبارات بأنواعها المختلفة والمقابلات.
- إن مقترحات التطوير التي يتقدم بها المتقدمون لا تعبر عن كفاية مقدمها، فهي اقتراحات غير مدروسة، ولا تقوم على بيانات دقيقة، فضلاً عن أن الأقدمية هي معيار هام عند التفضيل بين المتقدمين.
- عدم الثقة في لجان الاختيار، نتيجة التخوف من سيطرة المصادر الخارجية على شغل الوظائف القيادية في الوحدات الحكومية، ولا شك أن اللجان المركزية فضلاً عن استقلالها، تتميز بتفرغها لعقد الاختبارات، واستخدام كافة الوسائل

(1) محمد حسن عبد الهادي البياع، مرجع سابق، ص ص 22، 23.

التي تكشف عن قدرات ومهارات المتقدمين لشغل هذه الوظائف، يرفع من درجة الموضوعية لقراراتها.

- وتجدر الإشارة إلى أن اللجنة الدائمة للاختيار والتفضيل بين المتقدمين، هي نفسها المختصة بتقويم شاغلي الوظائف القيادية، والنظر في التجديد لهم، رغم أن ذلك قد يؤدي إلى تجنب إظهار نقاط الضعف للخاضع للتقويم، وذلك دفاعاً عن سلامة القرار السابق باختياره، وتفضيله على باقي المتقدمين.
- إن جعل مدة شغل الوظائف القيادية مؤقتاً بثلاث سنوات قابلة للتجديد، وارتباط التجديد بالقدرة على التطوير والتحديث، أوجد باعثاً لدى العاملين بالإدارات الحكومية نحو تطوير الأعمال.
- مازال هناك اعتقادٌ عاليٌ لدى أغلب العاملين، بأن استقطاب القادة من خارج المنظمة، يعد مساساً بحقوق مستقرة لمن قضى سنوات طويلة بالوحدة الإدارية والأقدم بها، بصرف النظر عن من هو الأنسب لهذه الوظائف، وهذا يعطى مؤشراً واضحاً للمقاومة التي تواجهها هذه القواعد المستحدثة.
- هناك درجة عالية من الاتفاق على أن التوصيف الحالي للوظائف القيادية، وما يحتويه من مواصفات يجب توافرها، غير محددة بالدقة اللازمة.
- إن اختيار أعضاء اللجنة الدائمة من الوحدة الإدارية، يعاب عليه أن هؤلاء الأعضاء قد تكون لديهم أحكام مسبقة عن المتقدمين تؤثر في عملية الاختيار.

والخلاصة...

- إن نجاح عملية الاختيار والتفضيل تتطلب ضرورة توافر عدد من المعطيات الإدارية، تتمثل في تحديد المواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة القيادية بدقة كافية.
- حتى يمكن الاستفادة مما تولد من بواعث نحو التطوير والتحديث، يجب توفر

العوامل المعضدة لذلك، مثل: إعادة تصميم الوظائف القيادية؛ بحيث يملك شاغلها السلطات والصلاحيات التي تمكنه من تنفيذ خطوات التطوير المرغوبة، وتوفير القدر المناسب من الإمكانيات الضرورية لعملية التطوير.

- يجب أن يعاد النظر في أسلوب تشكيل اللجان الدائمة للاختيار، على أن يراعى أن تضم أعضاء من خارج الوحدة الإدارية، بصفة خاصة من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ومجلس الدولة، ووزارة التنمية الإدارية، حتى تحقق مزيداً من الحياد والاستقلال في القرار، كذلك يجب تشكيل لجان منفصلة عن لجان الاختبار تختص بمتابعة وتقويم إنجازات القادة، وبحث إمكانية تجديد مدتهم وتنمية قدراتهم.<sup>(1)</sup>

إن عملية اختيار القادة الإداريين ليست من الأمور السهلة، لما لها من آثار بعيدة المدى على التنظيم في المنشأة، فهذه الآثار تؤدي إلى نجاح المنشأة أو فشلها في تحقيق أهدافها، وفي سبيل وضع سياسة سليمة لاختيار هؤلاء القادة، يجب أن يؤخذ في الاعتبار، أن تكون هذه السياسة طويلة الأمد، وتهدف إلى تتبع الأفراد الناجحين الذين يصلحون للعمل القيادي في مراحل مبكرة؛ أي منذ بداية ممارستها للعمل القيادي في المستوى الإشرافي الأول، ويجب أن تكون مسئولية إعداد وتوجيه هؤلاء القادة مشتركة بين الإدارة العليا، وبين إدارة شؤون الأفراد، وكذلك القائمين بالتدريب في المنشأة، فعملية اختيار القادة الإداريين تتطلب عناية بالغة، من خلال القواعد الآتية: أولاً: تقوم رئاسات الأجهزة بترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية، دون التقييد بقاعدة الأقدمية.

ثانياً: أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة، تتيح لجهات الاختصاص تحرى الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار.

(1) انظر: فاروق حلمي، (1995)، مرجع سابق.

ثالثاً: أن تعد من حين لآخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، ويتم تقييم المرشحين عن طريق:

- 1- التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.
- 2- التقرير الفني عن أداء وإنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية، نتيجة للتفتيش الفني في أدائه.
- 3- التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.
- 4- التقرير عن النواحي السلوكية.

ويتم تجميع التقارير المطلوبة، وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم، ويتأثر اختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير، من أهمها:

- 1- حجم المنشأة ونوعها، فحجم المنشأة ونوعها يمكن من خلق الظروف المواتية لصنع القائد.
- 2- موقع المنشأة، فوجود المنشأة في منطقة مكتظة بالسكان، له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة غير مكتظة بالسكان.
- 3- نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد.
- 4- نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشاكلتهم ومعرفتهم لأبعادها، وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها والالتفاف من حولها، وحمايتها من الضغوط التي تقع عليها.
- 5- المناخ المناسب لظهور القائد، والقدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله.
- 6- الوقت المناسب، فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها، فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضاً.
- 7- مقدار الوقت المتاح يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها، ففي المنشأة الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات، بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنشأة

في الأجل الطويل، مما يدعو إلى البحث عن القادة والمديرين خارجها وفي منشآت أخرى، كذلك إذا كان الموقف لا يدعو إلى العجلة فيمكن صنع القائد على مهل وتريث، ويمكن أن يتحكم الموقف بوقته المناسب ومناخه المناسب في صنع القائد، الذي يتجمع حوله الأتباع من العاملين، يمنحونه ثقتهم ويتعاونون معه لتحقيق آمالهم وأحلامهم وأهداف المنشأة.

8- ويتولى القائد القيادة ويمارس الإدارة، إما بطريق رسمي من السلطة صاحبة القرار فيعين بقرار يصدر من الجهة صاحبة السلطة، ويمارس مهامه وفقاً للقوانين واللوائح، وإما أن يتولى القيادة بطريق غير رسمي دون أن يعهد إليه بذلك رسمياً، كما يحدث لبعض القيادات في المستويات الإشرافية المباشرة، والتي قد تتصعد حتى تبرز كالقيادات في النقابات أو الاتحادات العمالية، وإما أن يتولى القيادة من منطلق القيادات الكاملة التي تمارس القيادة الرسمية وغير الرسمية، والتي تنبع من ممارسة السلطات الرسمية والسلطات غير الرسمية معاً، وتلك هي القيادات الناجحة.<sup>(1)</sup>

#### إعداد القادة:

تم عملية الإعداد في أطر ونماذج كثيرة منها:

- 1- ولاء وإخلاص القادة الحاليين ورغبتهم في نمو واستمرار المنظمة.
- 2- دقة عملية الاختيار والتعيين منذ بداية الحصول على الأفراد.
- 3- برامج تدريب متطورة و متميزة ومستمرة.
- 4- تدوير وظيفي فعال لضمان كسب مهارات جديدة ومتنوعة.
- 5- التركيز على التدريب أثناء الوظيفة.

(1) انظر: السيد عليوة، (2001)، تنمية المهارات القيادية، مرجع سابق.

- 6- التفويض الفعال للسلطة.
- 7- بيئة تعلم مستمرة وديناميكية.
- 8- دمج الأفراد في فرق العمل والمشاركة والإدارة الذاتية.
- 9- بناء حلقات الجودة وفرق حل المشكلات.
- 10- أخذ المتغيرات الخارجية في الحسبان.
- 11- أخذ القيم وثقافة ومعتقدات المنظمة وعملائها، وثقافة المجتمع في الحسبان.
- 12- التركيز على ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً.

#### والسؤال: كيف تعلم القادة ليصبحوا قادة؟

في أحد البحوث التي أجريت في جامعة جنوب كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، كانت الإجابة عن هذا السؤال من خلال كبار القادة كما يلي:

- 1- من خلال التحديات التي واجهتهم وأمكنهم قهرها.
- 2- التعلم من خلال الأخطاء والانتصار عليهم.
- 3- أنهم تعلموا جيداً من رؤسائهم.
- 4- الرغبة في الإصرار الذاتي في أن يصبحوا قادة متميزين.
- 5- القدرة على تطبيق المعرفة المكتسبة في أحد المواقف وفي مواقف أخرى.
- 6- توافر مهارات القدرة على التحول Transferable Skills.
- 7- عدم القناعة بالوضع الحالي والسعي إلى التحسين المستمر.

ويوضح الجدول التالي متطلبات إعداد وتأهيل مديري الإدارات لشغل الوظائف

القيادية:

الترتيب	المعيار
1	التنمية والتثقيف الذاتي.
2	تدريب النفس على عملية صنع واتخاذ القرارات.
3	الاجتهاد والابتكار الموضوعي في مجال العمل.
4	تفهم اللوائح التنظيمية وإجراءات إدارة الأعمال.
5	تدريب النفس على التصرف في المواقف الحرجة.
6	الاحتكاك بالآخرين والاستفادة منهم.
7	الاستفادة الدائمة من توجيهات رؤسائنا المباشرين.
8	السعي للتدريب والتنمية الإدارية.
9	تعلم وتطبيق الإدارة الديمقراطية.
10	بناء علاقات طيبة مع الرؤساء المباشرين وغيرهم داخل المنظمة.
11	السعي للحصول على شهادات ومؤهلات دراسية أعلى.
12	السعي للتنقل في مختلف الوظائف التي تناسبنا داخل المنظمة.
13	تعليم وتثقيف مرؤوسينا.
14	البحث عن منظمات منشأة حديثاً تتوافر بها درجات وظيفية قيادية شاغرة.

شكل (15): متطلبات إعداد وتأهيل مديري الإدارات لشغل الوظائف القيادية  
 جاد الرب، سيد محمد. 2008، ص 93.

ومن خلال استقصاء موجه لـ 150 مديراً تنفيذياً، أوضحت النتائج خطوات أخرى مهمة في هذا الشأن؛ وهي:

- أولاً: تقديم برامج التدريب الرسمي في المنظمة.
- ثانياً: دعم المهارات القيادية من خلال الممارسة الفعلية في بيئة العمل.
- ثالثاً: تصميم برامج لتحريك وتحفيز القادة.

- رابعاً: من خلال نظم المكافآت والحوافز والتشجيع المستمر.
- خامساً: تحديد الأفراد المتوقع أن يكونوا قادة أكفاء، ويجب أن يتم ذلك مبكراً كلما كان ذلك ممكناً.
- سادساً: كيف يتعلم القادة من أخطائهم، بحيث يدركون الأخطاء، ثم يستخدمون طرقاً جديدة في العمل.
- سابعاً: برامج تطوير القيادة كأداة تنظيمية فعالة لتحقيق التميز التنافسي، التي تركز على:
  - أ - مساعدة المديرين التنفيذيين لمواجهة التحديات التنظيمية.
  - ب- بناء قدرات جديدة لدى القادة وكبار المديرين.
  - ج- تحسين المهارات الشخصية لدى القادة.<sup>(1)</sup>

#### أساليب صناعة القائد:

- 1- «وضع الخطط والبرامج اللازمة للتكوين الشخصي والنفسي للقائد؛ من حيث السمات والصفات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها، حتى يتمكن من القيام بدوره المنوط به.
- 2- إعادة النظر في سياسات التوظيف (متمثلة في عمليات تخطيط القوى العاملة والتعيين ونظم ترتيب وموازنة الوظائف وتقييم الأداء والترقية والحوافز)، باعتبارها أحد المحددات التي تؤثر في تشكيل الدور الجديد للقائد الإداري، فبقدر توافر سياسات ملائمة للتوظيف، بقدر إعداد واختيار قائد إداري تتوافر فيه المواصفات المطلوبة؛ لأداء دوره في ظل التحديات المعاصرة.
- 3- استحداث تغييرات مدروسة ومخططة في نظم وطرق أداء الأعمال بوحدات

(1) انظر: سيد محمد جاد الرب، (2008)، مرجع سابق.

الجهاز الإداري، وفقاً للتطورات التكنولوجية والتقنية الحديثة، وتصميم البرامج التدريبية الخاصة بالقادة الإداريين؛ بحيث تكون كافية لتلبية احتياجات تفرضاها المواصفات المطلوبة في القائد الإداري»<sup>(1)</sup>.

#### 4- ضرورة التطوير الوظيفي.

والحقيقة.. لقد عرف التطوير على أنه يركز على المستقبل والمجهول - عكس التدريب الذي يركز على الوقت الحاضر -، ويجب ألا تتعارض مساعدة الناس على العمل على زيادة مهاراتهم، مع تحقيق الأهداف التنظيمية أو استمرارية المنظمة، إن الهدفين يمكن، بل ويجب في الحقيقة أن يكونا متكاملين.

ليست مهمة تقييم الأداء المستقبلي المحتمل (أو مدى استعداد الموظف للتطور) بسهولة، تقييم الأداء الفردي وفقاً لمجموعة محددة مسبقاً من المهارات؛ حيث إنه في الحالة الأولى ينبغي إفساح المجال للتغيرات والأحداث غير المتوقعة وتفضيلات الشخص وسماته الشخصية.

إنه لا يشترط أن ينصب التطوير الوظيفي فقط على تطوير الإدارة. يوجد عدد قليل من المديرين العموميين، لدى معظمهم مسؤوليات وظيفية تتطلب بعض المعرفة المتخصصة والمهارات.

لقد ساد في الماضي اعتقاد بأن المعرفة المهنية والفنية تنقلص إلى نصف قيمتها الأصلية في خلال سبع سنوات، ومن المؤكد انخفاض تلك النسبة مع تزايد معدل التغيير وانتشار تكنولوجيا المعلومات، مع افتراض أن بعض المبادئ تظل ثابتة.

والسؤال هنا: هل يستطيع الإنسان الاعتماد على ذلك؟، وكيف يتسنى له معرفة المعارف والمهارات التي تغيرت وتلك التي لم تتغير؟

(1) فاروق حلمي، (1995)، مرجع سابق، ص 112.

من الواضح أننا في حاجة لشكل من أشكال التقييم، وفي حاجة لبعض العلاقات لعمل مقارنة. فقد لوحظ عزوف عن تحديد معايير لتقييم المهارات المهنية، كذلك لا توجد أساليب تستخدم لعمل هذا التقييم. حاجز آخر يتمثل في الحصول على موافقة بشأن الكفاءة أو الأهلية عبر حدود المنظمات؛ حيث تستخدم كثير من المنظمات تحديث وتطوير معارف ومهارات المتخصصين، كوسيلة للحصول على ميزة تنافسية، ولذلك فقد يكون من الصعب حدوث نوع من التبادل والمشاركة بين المنظمات في هذا المجال. نضف إلى ذلك صعوبة اعتراف منظمة، ما بأن أداءها الكلى في حاجة للتحسين.

وللتفرقة بين تطوير المدير وتطوير الإدارة، أن الأول يشير إلى نمو وزيادة مهارات ومعارف المدير، كما أن التطوير يتضمن النظر للمستقبل واحتياجاته؛ حيث نعيش في عالم دائم التغيير، وقد يقدم الغد فرصاً لا تحصى للتعليم، وتعتبر فرص التطوير عن نفسها في مناسبات مثل الترقية والتغير التنظيمي، ويتم تقييم المدير بصفة مستمرة في مناسبات عديدة لمقارنة مستوى مهاراته الحالية، بالمهارات المتوقع احتياجه لها للتعامل مع الموقف الجديد، بل يمكن أن تمتد مثل تلك المهارات لإدارة التغيرات نفسها، فمثلاً يتطلب التغير السريع تعلم المديرين كيفية تصور المستقبل، ومشاركة رؤية هذا المستقبل مع مرؤوسيه وزملائهم. ويحتاج المديرون لتعلم كيفية التعامل مع الضغوط المفروضة عليهم وعلى الآخرين، وعليهم اكتساب مهارات التعامل مع الغموض، وفي نفس الوقت تنمية القدرة على التخطيط الاستراتيجي من خلال التفهم الكافي للمجهول.

### التدريب وإعداد القادة:

لقد عانت برامج إعداد وتدريب القادة الإداريين معاناة واضحة، لما أثاره القادة من ضجيج حول جدوى البرامج التدريبية التي تنفذها مؤسسات التدريب، حتى صارت العديد من المؤسسات الاقتصادية تشعر بالملل والإرهاق، وعدم الجدوى

من إرسال مشاركين إلى برامج تدريبية تتصف بكونها مكررة، وبأنها لا تختلف كثيراً بعضها عن البعض الآخر على حد قولهم، وبذلك تحولت المشكلة من تقديم العون والمساعدة والدعم وتوفير فرص النجاح للمؤسسات التدريب، إلى خلق القناعات لدى القيادات الإدارية بجدوى وأهمية المشاركة في برامج القادة الإداريين.

قد تكون المشكلة بحاجة إلى مراجعة ووقفة تأمل، تعيد خلالها مؤسسات التدريب النظر في برامج تدريب القادة الإداريين، وتعمل على تصميم برامج أكثر قدرة على مواجهة الاحتياجات الفعلية، بعد القيام بتنفيذ عدد من الأبحاث الميدانية، فقد يقود الأمر إلى الابتعاد عن المنهج التقليدي في تدريس الإدارة، وإعداد القادة الإداريين.

وتختلف المداخل والتطبيقات الإدارية من قطر إلى آخر، كما تختلف مداخل ومنهجيات وسياسات التدريب من قطر إلى آخر، لأن كل منها يستجيب لحاجات ذلك المجتمع، فلماذا لا تكون للإدارة العربية مداخل ومنهجيات واتجاهات تختلف عن الكيان الغربي للمعرفة، وتستجيب إلى حاجات المجتمع وظروف المشروعات الاقتصادية.

وقد لاحظ (د. ديلوين روي) الخبير الأمريكي بالإدارة، أن عدداً كبيراً من الأساتذة والمدربين القادرين في البلاد العربية، نمت ثقافتهم وتعمقت في الغرب، ومن المهم تطوير ثقافتهم وخبراتهم لتناسب الأقطار التي يمارسون فيها عملية التدريب، وقد جاءت دعوته موفقة وإيجابية عندما دعا إلى:

- 1- تنمية مواد تدريس وتدريب ذات صلة بمشكلات العالم العربي.
- 2- إجراء البحوث على أساس الممارسات الإدارية الفعلية في الدول العربية.
- 3- اتباع منهج شامل للتحقق بوضوح أكثر من الفجوات الرئيسية (إن العيب يتلخص في أن البرامج التدريبية والتعليمية، ليست مصممة من أجل المستويات الإدارية العليا، أو من أجل الموظفين الذين يختصون برسم السياسات).

4- الحاجة إلى تجارب جديدة في كيفية تنمية الأفراد الإداريين، وفي كيفية وضعهم في الإدارات المختلفة.

إن ما تحتاجه البلاد العربية، هو منهجيات تدريبية ذات صلة بظروف ومشكلات العالم العربي، التي تختلف تمام الاختلاف عن العالم الغربي، فالمتدرب العربي لا يرغب بالحصول على أفكار ومعارف لا يستطيع استخدامها في الواقع؛ حيث تمثل حصيلة تجارب المنظمات في مجتمعات متفوقة، وهي لم تكيف لظروف البيئات المحلية، وهذه مجرد ذاتها تشكل نقطة جوهرية، تقف عائقاً أمام تنظيم وتنفيذ برامج تدريبية للقادة الإداريين تكون أكثر فعالية، ويقتنع بفوائدها المشاركون أنفسهم.<sup>(1)</sup>

#### رابعاً: تغيير ثقافة المنظمة:

بدايةً، يجب أن نشير إلى أن للثقافة التنظيمية Corporate Culture مفاهيم عديدة منها:

- أنها عبارة عن القيم والمعتقدات والفهم المشترك بين أعضاء المنظمة.
- أنها الطريقة الصحيحة لفهم وإدراك وإحساس المشكلات.
- أنها معاني تسهم في فهم العوامل الكبيرة والضمنية في المنظمة، وأيضاً كمعنى متميز لأعضاء الجماعة.
- أنها نظام من القيم والمفاهيم المشتركة، الذي يُعتمدُ عليها وينشأ بواسطة الأفراد، ويميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

ويمكن بلورة أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

- 1- تمد الثقافة الواضحة والقوية الأفراد في أي منظمة، برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- 2- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة، الاستقرار في العمالة.

(1) انظر: محمد حسن عبد الهادي البياع، (د. ت)، مرجع سابق.

- 3- تساهم الثقافة التنظيمية في الاستجابة السريعة للقرارات الإدارية.
- 4- تنمى الإحساس والانتماء للمنظمة.
- 5- تدعم الاهتمامات الجماعية بدلاً من الاهتمامات الفردية.
- 6- وجود نظام اجتماعي ثابت يقلل من فجوة القيم والمعتقدات بين الأفراد.
- 7- إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد.
- 8- توجد بيئة فعالة للإبداع والابتكار.
- 9- بدون وجود إطار مركزي للثقافة فإن طاقات الأفراد سوف تتبدد.<sup>(1)</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن فلسفة المنظمة، هي التي تحدد ملامح القيم والثقافة التنظيمية التي يتم الاسترشاد بها في إدارة المنظمة؛ أي أن فلسفة المنظمات هي التي تعكس درجة التزام الإدارة بأخلاقيات العمل في تصرفاتها مع العاملين، ويمكن أن نحدد أسس قيام هذه الفلسفة في الإجراءات التالية:

- 1- أن يعامل كل فرد كإنسان وأن يشعر بالأمان الوظيفي.
- 2- أن تكون المكافآت عادلة وكافية، وبيئة العمل نظيفة وآمنة.
- 3- أن تكون هناك فرص متساوية للتقدم والنمو لمن يستحق ذلك.
- 4- أن يهتم بكفاءة الإدارة وتطوير مهارتها، وبالجانب الأخلاقي في تصرفاتها.

فإذا كنت تريد أن تتحرك نحو تحول جذري في مكان العمل حتى تحافظ على قدرته التنافسية، عليك أن تتخذ التدابير قصيرة الأجل، التي تظهر احترام الموظفين واحترام دوافعهم والالتزام بها، فالطريقة التي تعامل بها موظفيك؛ سوف تنعكس على الطريقة التي يتعاملون بها مع العملاء.<sup>(2)</sup>

(1) انظر: سيد محمد جاد الرب، (2008)، مرجع سابق.

(2) انظر: (London: Kogan Page, 1999). , (Kamp , Di (1999). The 21st Century Manager

وتتضح علاقة القادة بالثقافة التنظيمية من خلال:

أولاً: القادة القدامى؛ وهم أحد المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية؛ حيث أنهم المؤسسون للمنظمة، وهم الذين وضعوا القواعد والسياسات، وهم الذين صمموا ونفذوا نظم القيم والمعتقدات، وهم الذين كان لهم الفضل في استمرارية المنظمة ونجاحها وتميزها.

ثانياً: القادة الحاليون؛ وهم الذين:

- يدعمون ثقافة المنظمة ويطورون الأداء.
- يحققون التميز من خلال الاستفادة من التنوع البشري.
- يحافظون على القيم والمبادئ والمعتقدات التنظيمية.
- يدرّبون ويجهزون جيل جديد من قادة المستقبل.
- يسعون إلى التميز والتفوق والنجاح.
- يدعمون فرق العمل وجماعات تحسين الجودة وحل المشكلات.

وقد أوضحت إحدى الدراسات، أن هناك سبعة مبادئ يلتزم بها قادة المنظمات لكي تشكل من خلالها الثقافة التنظيمية؛ وهي:

- 1- الابتكار وحب المخاطرة.
- 2- الاهتمام بالتفاصيل.
- 3- الاهتمام بالنتائج.
- 4- الاهتمام بدمج العاملين لتقليل درجات مقاومتهم للتغيير والتطوير التنظيمي.
- 5- الاهتمام بالأفراد العاملين في المنظمة.
- 6- الاهتمام بفرق العمل.
- 7- تحقيق الثبات والاستقرار والنمو في المنظمة.

إلا أن هناك بعض المعوقات التي تواجه القادة عند إحداث التغيير الثقافي وهي:

- 1- مقاومة الأفراد للتغيير خوفاً من آثاره السلبية عليهم.
- 2- مقاومة الإدارة الوسطى؛ حيث أنها أول الخاسرين.

- 3- صعوبة التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل بعد التغيير.
  - 4- ارتفاع درجة المخاطرة في حالة الفشل.
  - 5- النقص المزمّن في البيانات والمعلومات عن الوضع الجديد.
  - 6- مقاومة أصحاب رأس المال والمساهمين.
  - 7- انخفاض خبرة ومهارة فريق التغيير.
  - 8- القواعد والقوانين والإجراءات الحكومية (محلياً ودولياً).
  - 9- الخوف من تنوع قوة العمل وأثارها السلبية.
- ويمكن لقادة المنظمات التغلب على هذه المعوقات من خلال:

- 1- زيادة الاهتمام بالتعرف على احتياجات العملاء.
  - 2- زيادة الاهتمام بالتعرف على احتياجات العاملين في المنظمة.
  - 3- النظر إلى العاملين كقيمة رأسمالية جوهرية.
  - 4- إدارة التكاليف بدون زيادة في المخاطر.
  - 5- التركيز على فعل كل ما يفيد المنظمة حتى في الأجل القصير.
  - 6- إعادة تصميم عمليات توظيف العاملين؛ للحصول على أولئك الذين يتوافقون مع ثقافة المنظمة.
  - 7- التزام وتعهد الإدارة العليا وقادة المنظمة وتمسكهم بالقيم التنظيمية.
  - 8- بناء نظم التأهيل والتكيف الاجتماعي Socialization لدمج العاملين الجدد.
  - 9- بناء نظم فعالة للاتصالات وتبادل المعلومات.
  - 10- دمج العاملين ومشاركتهم الفعلية.
- كما يرى أحد الكُتّاب أن هناك أربعة محاور لنجاح التغيير الثقافي، يتبعها القادة الأكفاء:

- الأول: تعهد والتزام الإدارة العليا بالتغيير الثقافي.

- الثاني: الاتفاق على التغيير الثقافي المطلوب.
- الثالث: دعم قوة العمل للمشاركة في التغيير وتحمل المسؤولية.
- الرابع: إدارة تعهدات والتزامات العاملين تجاه التغيير بكفاءة.

والحقيقة أن الأمر يحتاج إلى القادة الكبار أو المتميزين، أو ما يسمى بقيادة القادة The Leaders Of Leaders؛ وهم يتميزون بالآتي:

- 1- لهم رؤية واضحة.
- 2- مؤمنون بالقيم والمعتقدات التنظيمية.
- 3- يدعمون عمل الفرق والمشاركة.
- 4- يزيدون حجم المعرفة الإدارية والفنية.
- 5- يدعمون عملية الاتصالات.
- 6- لهم صفات شخصية متميزة.

#### رؤية المدير عن التغيير:

من المعروف والثابت أن معظم الناس يقاومون التغيير، فكل امرئ تقريباً في أية جهة عمل يريد أن تبقى الأمور على ما هي عليه. لذلك فليس من المستغرب أن بعض المدراء الجدد يكشفون عن انقسام في الشخصية عندما يتعلق الأمر بالتغيير، فهم لا يطيقون أي مقاومة للتغيير من قبل المرؤوسين، ولكنهم يبدون نفس المقاومة عندما يواجهون بضرورة تغيير أنشطتهم.

ويتمسك بعض علماء النفس بأن الطريقة الوحيدة التي يتغير بها الناس، تحدث من خلال التعرض لصدمة نفسية، أو هداية دينية، أو جراحة في المخ. وسواء كان ذلك الزعم صائباً أم لا؟، فإنه يشير إلى الصعوبة التي نواجهها إذا ما توقعنا إحداث تغييرات أساسية في شخصية امرئ ما.

إن الشخصية الأساسية لا تتغير حقيقة، وتحويل العمال المهملين إلى عمال

شديدي التدقيق، يحتمل أن يكون مهمة مستحيلة، إنك تستطيع صقل (التنوعات الطفيفة) في السلوك وجعل الناس يعدلون تصرفاتهم أثناء العمل، غير أن من المحتمل ألا تستطيع أن تخلق تغييراً دائماً في الشخصية.

لذلك ينبغي لك أن تحاول وضعهم في المواقف التي يكون لديهم فيها فعلاً، الخصال الأساسية لأداء المهمة بشكل طيب، فإذا ما كانت وظيفة معينة تحتاج إلى من يحرص على الكمال، فإنك بالتأكيد لن تشغل المنصب بشخص يكره التفاصيل، ثم تجرب تعديل السلوك لكي تحصل على أداء مرض.

إننا ننفق وقتاً لا نهاية له في جعل زملائنا في العمل، متوافقين مع فكرتنا عما يتعين أن يكونوا عليه، وذلك إهدار تام للجهد، ويتعين علينا أن نحاول عوضاً عن ذلك، أن نضع الناس في الوظائف التي يستطيعون أن ينموا فيها خصالهم الطبيعية.

وتجدر الإشارة إلى أن الناس تقاوم التغيير عندما يتم إدخاله بسرعة مغالى فيها. فإذا ما استطعت إدخال التغيير بالتدريج؛ فإن مرؤوسيك سيتقبلونه، فما يقوله الناس عن التغيير والاتجاهات التي يبدونها إزاءه، مختلفان تماماً، فكثير من الناس يقولون: نحن نحب التنوع بالذات، لكن راقبهم وهم يقومون بعملهم، تجد أنه من الواضح أنهم يكونون أكثر رضاً، عندما يعملون فيما يوصف بأنه منطقتهم المريحة. والسبب في ذلك التناقض، أن من المقبول اجتماعياً أن ترغب في التنوع في العمل، في حين أن من غير المقبول اجتماعياً أن تكون متصلباً أو غير مرن. وهكذا، فحتى الأشخاص المتصلبين أو غير المرنين، نادراً ما يقرون بذلك. وبالمثل، فإن المجتمع يقبل على المحافظة على العلاقات الإنسانية الطيبة، لدرجة أننا جميعاً نزعم بأننا نحب العمل مع الناس. إلا أن الكثير منا يفضل في حقيقة الأمر العمل بمفرده، إلا أننا لا نقول ذلك لأنه من غير المقبول اجتماعياً ألا نستمتع بالعمل مع الناس.<sup>(1)</sup>

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

## خامساً: الوصول إلى حقائق الأمور:

إن الكشف عن الحقيقة وواقع التنظيم؛ هي المهمة الرئيسية للقائد، ولكن كثيراً من القادة يخفقون في الترحيب بالحقيقة، وهو ما يتركهم فريسة (لمرض الرئيس التنفيذي)؛ أي أن يكون قائداً غير متواصل وغير متناغم مع من حوله في شكلهم الأكثر اعتدالاً، يبدو أنه ليس لدى مثل هؤلاء القادة الوقت للحوارات الهامة، ولا يتبنون ذلك النوع من العلاقات الاندماجية، أو التدريبية التي تسفر عن حوار عميق حول ما هو فاعل، وما هو غير ذلك. فليس لديهم اتصال حقيقي كاف مع الناس في التنظيمات؛ حتى يكون لديهم إدراك بما يحدث بالفعل، فهم يعيشون في برج عاجي، مما يجعلهم بعيدين عن الواقع العاطفي الأساسي في الحياة اليومية.

وأقل اعتدالاً هم هؤلاء القادة الذين يعتمدون على السيطرة وضبط الإيقاع، ويمنعون بالفعل الناس من أن يخبروهم بالحقيقة. فهؤلاء القادة يفتقرون للمعلومات الموثوقة، أو أنهم في غفلة عن واقع تنظيماتهم. ربما يعتقدون أن كل شيء يسير على أحسن ما يرام، تجدهم في الواقع قد خلقوا ثقافة لا يجروء فيها أحد أن يقول لهم أي شيء من شأنه أن يغضبهم، وخاصة الأخبار السيئة، وذلك النوع من الصمت قد يكون له ثمناً غالياً. ولكي يصبح القادة أكثر فعالية، عليهم أن يخترقوا المعلومة المحجور عليها من حولهم؛ حيث يتعين على القادة الأذكياء عاطفياً أن يسعوا للحصول على الحقيقة بأنفسهم.

## والسؤال: كيف يكتشف القادة الفعالون الحقيقة؟

لقد أظهرت دراسة تناولت حوالي 400 مدير تنفيذي، أنه لسبب ما يستخدمون وعيهم الذاتي والتقمص الوجداني لمراقبة تصرفاتهم الخاصة، ولملاحظة ردود أفعال الآخرين تجاهها. ويتقبلون النقد الموجه لأرائهم أو لنمطهم في القيادة، ويسعون بنشاط للحصول على التغذية المرتدة السلبية. وعلى العكس من ذلك، فإن القادة الأقل فعالية كثيراً ما يلحون في طلب التغذية المرتدة المساندة، ولا عجب أن نجد أن

هؤلاء القادة لديهم صور أقل وضوحاً بكثير، فيما يتعلق بمدى نجاح أدائهم كقادة. والقادة الأكثر فعالية يقيّمون أنفسهم بشكل يقارب كثيراً طريقة تصنيف الآخرين لهم كقادة. لكن لمن يمكنك أن تتوجه لطلب النصح؛ وباختصار كيف يمكن للقائد أن يختبر الواقع؟

إن الاكتشاف الأول الذي يطور التعلم الموجه ذاتياً، يتمثل في التعرف على صورتك الذاتية المثالية. أما الاكتشاف الثاني فيبدأ بكشف النقاب عن الواقع. كيف ترى نفسك؟ وكيف يراك الآخرون؟ إلا أنه لاستكمال ذلك الاكتشاف، يتعين عليك أن تطور فهماً لنقاط قوتك، ونقائصك القيادية.

إن نقاط قوتك القيادية تكمن في التقاطع؛ حيثما تتناغم وتنسجم ذاتك الواقعية مع مثلك الأعلى، وحيثما يخفق الواقع في ملاءمة مثلك الأعلى لنفسك كقائد، إن تجميع أجزاء هذه الصورة لمن تكون ومن تريد أن تكون معاً، تشبه نوعاً ما عملية تركيب أجزاء الصورة الممزقة. وفي حين أنك قد لا تتمكن في البداية من فهم الصورة كاملة، فإنك في النهاية عندما تصنع ما يكفي من الأجزاء في مكانها، ترى الصورة الكاملة بوضوح.

ومن بين كل وجهات النظر، يظهر أن آراء المرؤوسين والزملاء - بدلاً من آراء الرؤساء أنفسهم - لها صدق التنبؤ بفعالية القائد الحقيقية؛ حيث ثبت أن كيفية تقييم المرؤوسين للقائد، أكثر قدرة على التنبؤ بنجاح القائد وفعاليتيه، وستين وأربع سنوات بعد التقييم، وحتى بعد مرور سبع سنوات ولا زال التقييم الذي قام به المرؤوسون قادراً على التنبؤ بنجاح القائد - وبدقة أكثر من تقييم الرئيس لنفسه -، وكانت آراء المرؤوسين وسيلة تنبؤ دقيقة في كل جزئياتها.

إن اكتشافك لمثلك الأعلى وذاتك الواقعية، وقواك ونقائصك، تزيد من دافعتك للتغيير. ولكن كيف يمكنك أن تجعل التغيير يحدث؟

إن التغيير يبدأ عندما يتساءل القادة الأذكياء عاطفياً عن الواقع العاطفي،

وقواعد السلوك الثقافية التي تشكل أساس النشاط اليومي للمجموعة وسلوكها، ولخلق التجاوب والنتائج، على القائد أن ينتبه لعواطف الناس، والاتجاهات الخفية للواقع العاطفي لأجل التنظيم، والثقافة التي تجمع كل ذلك). كما عليه أن يدرك الأركان الأولية للتغيير؛ وهى:

- 1- الانتباه للواقع العاطفي وللثقافة.
  - 2- إدراك كيفية شعور الموظفين حول عملية التغيير نفسها.
  - 3- إدراك التنافر وعدم التوافق داخل التنظيم - وإدراك أن ثمن هذا التنافر يمكن أن يكون فشل جهود التغيير-.
  - 4- إيجاد الطرق التي تسمح للناس بطرح مشاعرهم حول ما هو فاعل، وما هو غير ذلك بالنسبة لجميع الأمور من خلال عملية تسمى بالاستقصاء الفعال.
- ولأن التدريب تم ازدراؤه في التنظيم تاريخياً من قبل، فإن الناس لم يشعروا بالتشجيع على حضور برامج جديدة؛ وبالتالي لم يكن بمقدورهم تعلم طرق جديدة لإنجاز الأعمال.

إضافة إلى ذلك، فإن الموظفين يعتقدون أن عملية التغيير تجد عرقلة بسبب عادات ثقافية راسخة، فالأسلوب التصادمي الذي يعامل به الموظفون بعضهم البعض باستمرار، مثلاً، يجعل الناس يشعرون بالإرهاق وفى حالة دفع مستمر، فيصبح الجوح حافلاً بالغبية والثأر والمشاحنات الحقيرة، تنافر يدمر كل برامج التغيير الإيجابية.

لذلك؛ فإن من خلال إشراك الناس في عملية اكتشاف الواقع، مع اعتراف القيادة بمشاعر الناس، وأن الثقافة السائدة قد تحتاج هي أيضاً للتغيير، مما يوفر فرصة للناس للتحدث عن كيفية القيام بهذا الأمر أو ذلك؛ وبالتالي تزيد القوة الدافعة، ويصبح الإيقاع أكثر إيجابية، ومع استمرار الحوارات وتعهد الفريق الإداري بالقيام بتغييرات حاسمة، يبدأ الموظفون يتحملون مسؤولية الاضطلاع بدورهم في إرساء ثقافة جديدة أيضاً، مع تبسيط الإجراءات التنظيمية، وجعلها أكثر عصرية لتصبح أكثر فعالية.

إن تمكين تنظيم ما من تغيير نفسه من مكان يحبط ويمنع أفضل ما لدى الناس من الظهور، إلى مكان عمل نابض بالحياة يحس فيه الناس بالحيوية ووضوح الرؤية والهدف، يتطلب قفزة كبيرة من فهم شامل للواقع، إلى تعهد قوى برؤى الناس المثالية - لذواتهم كأفراد وكجزء من التنظيم -، إلا أنه أحياناً يتعين على القائد أولاً، أن يقاوم القصور الذاتي الأساسي في التنظيم نفسه.

لهذا الغرض نحتاج إلى خطة تبين كيف يمكنك الاستفادة من نقاط قوتك، وسد نقائصك، وتجعل طموحاتك وأحلامك دافعاً حقيقياً.<sup>(1)</sup>

#### سادساً: معالجة عيوب الإدارة؛ ومنها:

- 1- القصور في العمل: يعتبر الجمود في العمل أو التقصير عيباً خطيراً في الإدارة، ويحدث هذا العيب حينما يستبعد أحد الأفراد من مسؤولياته، ويكون ذلك عن عمد في الغالب، أو حين يقصر في أداء مسؤولياته كلها لفترة من الزمن.
- 2- التأخير في العمل: يعتبر هذا العيب إحدى درجات عدم النجاح في العمل، ولكنه يحتمل أن يكون أكثر شيوعاً.
- 3- الأعمال الخاطئة: إن عمل الشيء الخطأ هو عادةً عيب في الأفراد وليس في التنظيم، ومع ذلك فالأعمال الخاطئة يمكن أن تنبع من حجم العمل الزائد الذي يغرى بالقرارات المتسارعة، أو عدم توجيه الاهتمام الكافي بجوانب الموضوع.
- 4- نقص كمية الجهود: قد يكون العمل الذي يؤديه الفرد على مستوى جودة مقبول، ولكنه قد لا يحقق قدراً كافياً منه، وهذا عيب شائع في الأفراد.
- 5- الجهد الضائع: عادةً يحدث الجهد الضائع نتيجة عدم تحديد الأعمال؛ بحيث

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

يحاول شخص ما أن يؤدي عملاً يقوم به شخص آخر، أو يجب أن يقوم به، وقد يحدث أيضاً إذا فشل الإشراف في تقييد هؤلاء الذين يجبون أن يتدخلوا في أعمال الآخرين. <sup>(1)</sup>

6- إثارة المنافسة بين العاملين: والتي تقوض دعائم العمل الجماعي وروح الفريق التي ينبغي أن تشيع بين كل أفراد المجموعة، فبيئة العمل لا تتم تنميتها بين يوم وليلة، فإذا لم تكن قد نظمت العمل في وحدتك بأسلوب يجعل عائد التعاون أكبر من التنافس، فإن الأمر سيتطلب بعض الوقت لتغيير هذا الموقف.

7- إظهار المحاباة على غير أساس الأداء: مما يفقد موظفوك ثقتهم بك، وغالباً ما ينعكس غياب الثقة هذا في ارتفاع معدل تغيير الموظفين، وفي انعدام الولاء لك أو للمنظمة، أو في العمل بمستوى متواضع.

8- الاستمرار في التعامل كزميل مع الأفراد الذين أصبحت تديرهم: فقد تضطر في بعض الأحيان إلى تصويب أخطاء موظفيك، وما لم تكن تعمل في فريق بلا قائد محدد، فستظل هناك بعض الفروق والخلافات بين القائد والموظف، وإذا حاولت أن تلعب كلا الدورين (القائد والموظف) فسوف تفشل في أدائهما معاً بشكل جيد، وسوف يحققر الموظفون أسلوبك (ذا الوجهين)، وسوف يرى رؤسائك أنك عديم الفعالية، ولذا سوف تخسر المعركة على الجبهتين.

9- تفويض المهام لنفس الموظفين باستمرار: مما يؤدي إلى استنفاد طاقات أفضل موظفيك، فضلاً عن أن الموظفين الجيدين سيحتقرون زملاءهم الآخرين الذين لا يتحملون نصيبهم من الأعباء.

10- السقوط في فخ الشائعات: لأنك مدير فإن كل ما تقوله لمجموعتك يتمتع

(1) مصطفى محمود أبو بكر، (2001)، مرجع سابق، ص 157.

بالتابع الرسمي، وأفرادك سوف يصدقون ما تقوله لهم بسبب مركز الإداري، وعندما تذيع معلومات سمعتها كمجرد شائعات ستواجه مخاطرتين:

أ - الأولى: قد تكون المعلومات التي تصرح بها خطأ؛ والمعلومات الخطأ تؤدي إلى اتخاذ قرارات خطأ.

ب- الثانية: ستعرض مصداقتك إلى الضرر الشديد، وبعد عدة مرات سيكون المرجح أن يشك موظفوك وزملاؤك، بل ورئيسك في الكثير مما تقوله.

11- التمادي مع رئيسك في سلوكياته غير الأخلاقية: لا يعني كون أي تصرف قانونياً أنه ليس خطأً، ولكن من الصعب أن تخالف رئيسك حين يبدو طلبه معقولاً ولو في الظاهر فقط، وكون هذا ورطة أخلاقية من عدمه، يتوقف على الموقف ذاته. إنك أنت من يحدد إن كان إذعانك لطلب رئيسك خطأ أم لا؟

12- التصرف قبل التعرف على الحقائق: إذا لم يبدأ المدير بالتعرف على الحقائق، فقد يثور على موظف جيد بلا سبب وجيه، وعندما يصدر مثل هذا السلوك من مدير، سيكون صدمة كبيرة لمجموعته.<sup>(1)</sup>

### سابعاً: التفويض:

يقصد بتفويض السلطة الإدارية؛ أن يعهد الرئيس الإداري ويسمى المفوض، بجزء من اختصاصاته التي يستمدّها من القانون، لأحد المديرين الآخرين في المستويات الأدنى منه، ويسمى المفوض إليه؛ ويترتب على ذلك أن يكون لمن فوضت إليه هذه الاختصاصات، الحق في أن يصدر قرارات فيما فوض فيه، دون الحاجة إلى الرجوع إلى الرئيس المفوض.

(1) انظر: ماري؛ كلابي كار ألبريت، 101 من أكبر الأخطاء التي يقع فيها المديرون وكيفية تجنبها (الرياض: مكتبة جرير، 2001).

والتفويض لا يعنى أن يتخلى الرئيس الإداري عن سلطاته أو مسؤولياته، فللمفوض دائماً الحق في إلغاء التفويض، كما يمكنه أن يعدل من وعائه ضيقاً أو اتساعاً، وذلك كله حسب ما تقتضيه متطلبات العمل، وحسن أدائه في الجهاز الإداري.

ومن مزايا التفويض:

- 1- أنه يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت المناسب للرؤساء الإداريين؛ ومن ثم يؤدي هذا النظام إلى فاعلية الإدارة في تحقيق أهدافها.
- 2- يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وإلى زيادة الشعور بالثقة في أنفسهم وفي مجال عملهم.
- 3- يعمل على توفير أكبر قدر من المشاركة الفعالة في عملية صنع القرار، وحسن الأداء الوظيفي في التنظيم. كما أنه يعمل على تحديد المسؤولية وعدم تشعبها.
- 4- يؤدي إلى اكتشاف العناصر القيادية من بين المرؤوسين تمهيداً لتوليهم مناصب أكبر، وتدريبهم على تحمل المسؤوليات.
- 5- يعتبر أسلوب التفويض أكثر مرونة ويسراً عن أسلوب إعادة توزيع الاختصاصات بين موظفي الجهاز الإداري، وما قد يتطلبه من ضرورة صدور قوانين أو قرارات جمهورية أو وزارية.

وبالرغم مما يحققه التفويض من مزايا، فإن له معوقاته. إذ يلاحظ أن بعض الرؤساء الإداريين، يترددون في تفويض بعض اختصاصاتهم إلى مرؤوسيهـم للأسباب التالية:

- 1- رغبتهم في تركيز السلطة في أيديهم، وحب الظهور بمظهر صاحب السلطان والقوة في المنظمة.
- 2- عدم رغبة بعض الرؤساء في إعطاء فرصة التعلم والترقي للمرؤوسين خوفاً من ظهورهم، ثم منافسة المدير المفوض شخصياً بعد ذلك.
- 3- عدم وجود الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

4- خوف الرؤساء من أن يضعف مركزهم في المنظمة، إذا ما فوضوا غيرهم من مرؤوسيههم في القيام ببعض الأعمال الهامة البارزة.

5- الجهل بأحكام وقواعد التفويض، ونقص الوعي والنضج الحقيقي لدى الرؤساء.

ويفرض الغرض من التفويض، وهو التخفيف عن كاهل المدير لكي يركز جهده ووقته للمهام من الأعمال الداخلة في اختصاصاته، تساؤل عن طبيعة الأمور التي يستطيع المدير أن يفوضها لغيره.

ويمكن القول عامةً إن المدير لا يستطيع القيام بنفسه بجميع الأعمال التفصيلية الروتينية. فهذه الأعمال يمكن لبساطتها أن يقوم بها المساعدون، ويلاحظ أن هذه الأعمال وإن كانت من الأعمال الروتينية بالنسبة للمدير، إلا أنها ستصبح بعد تفويضها من المهام الرئيسية بالنسبة للمفوض إليه.

وعلى هذا النحو يرى فقهاء الإدارة قصر التفويض على الشئون اليومية الجارية والمسائل الروتينية.

#### موجهات التفويض:

يخضع التفويض لبعض الموجهات أو التوصيات، نذكر منها:

1- يجب أن يكون لدى المدير الرغبة في إعطاء فرصة الظهور لمساعديه، مع احتفاظه بالمسائل المؤثرة في تحقيق أهداف المنظمة.

2- يجب أن يكون لدى الرئيس المفوض استعداداً لتقبل أخطاء المفوض إليهم بالاختصاص، فلا يتدخل في كل كبيرة وصغيرة لتجنب وقوع الأخطاء من المفوض إليهم.

3- يجب أن يكون لدى المدير الاستعداد لوضع الثقة في من فوضه بالاختصاص، لأن التفويض يعتمد أساساً على ثقة المفوض إليه.

4- يجب أن يكون لدى الرئيس المفوض القدرة الفائقة على الإشراف والتوجيه

والرقابة، بالنسبة للاختصاصات التي فوضها المفوض إليه، ليتأكد أن العمل يسير سيراً طبيعياً ومنتظماً.

5- يجب على المفوض عند قيامه بالتفويض، أن يضع في اعتباره مدى إمكانيات المفوض إليه وخبراته ومهاراته الشخصية، والعمل على تدريبه قبل التفويض على الأمور المراد تفويضه فيها.

6- يجب أن يكون التفويض واضحاً ومحددأ ويستحسن أن يكون مكتوباً.

7- يجب أن يتفق التفويض مع المبادئ العامة للتنظيم ولا يتعارض معها، فلا يجوز مثلاً أن يؤدي التفويض، إلى تعدد الرئاسات بالنسبة للمرؤوس الواحد إلا في أضيق الحدود.

8- يجب أن تكون السلطة الممنوحة للمفوض إليه، بالقدر اللازم فقط لإنجاز الأعمال المفوض فيها، لا أكثر ولا أقل.

#### آثار التفويض:

1- بالنسبة للرئيس الإداري: يظل مسئولاً عن أداء المفوض إليه للواجبات والسلطات الصادر به التفويض. فالمسئولية لا تفوض.

2- بالنسبة للمرؤوس الذي فوض إليه الاختصاص: فإنه يلاحظ أن التفويض يخلق التزاماً على عاتقه، مقتضاه إنجاز العمل بالسلطة التي أعطيت له وفقاً لقرار التفويض.

وفي النهاية هناك شروط يجب أخذها في الاعتبار عند التفويض؛ وهى:

1- التهيئة: حيث يقوم القائد بدراسة العاملين معه؛ من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم وأسلوب عملهم، وما يحتاجون إليه من معارف ومهارات وخبرات إضافية، وعليه أن يفوض في مهام ذات قيمة، وأن يعطيهم بعض السلطة التي تسمح لهم بتنفيذ المهام المفوضة إليهم.

- 2- التمكين: وتتطلب هذه الخطوة العمل على توفير المواد الملائمة لإنجاز الأعمال، وأهمها، إبعاد الخوف عن مكان العمل، وتقاسم المسؤولية عند التفويض.
- 3- صناعة المناخ الملائم في المنظمة لممارسة التفويض الممنوح للمساعدين والمشرفين؛ بما يمكنهم من إنجاز أعمالهم.
- 4- التشجيع: القائد الذي يفوض الآخرين يعنى أنه يثق في الأفراد، ويشجع روح المبادرة والابتكار والمخاطرة. كما يجب أن يكون لديه مهارات استقبال التغذية العكسية، وتبادلها مع الآخرين الذين تم تفويضهم، ويفيد ذلك في تشجيع الذين تم تفويضهم على اكتساب مزيد من الخبرة والتعلم من المواقف التي تصادفهم، ويعمل أيضاً على تعزيز وتشجيع أدائهم المتطور.<sup>(1)</sup>

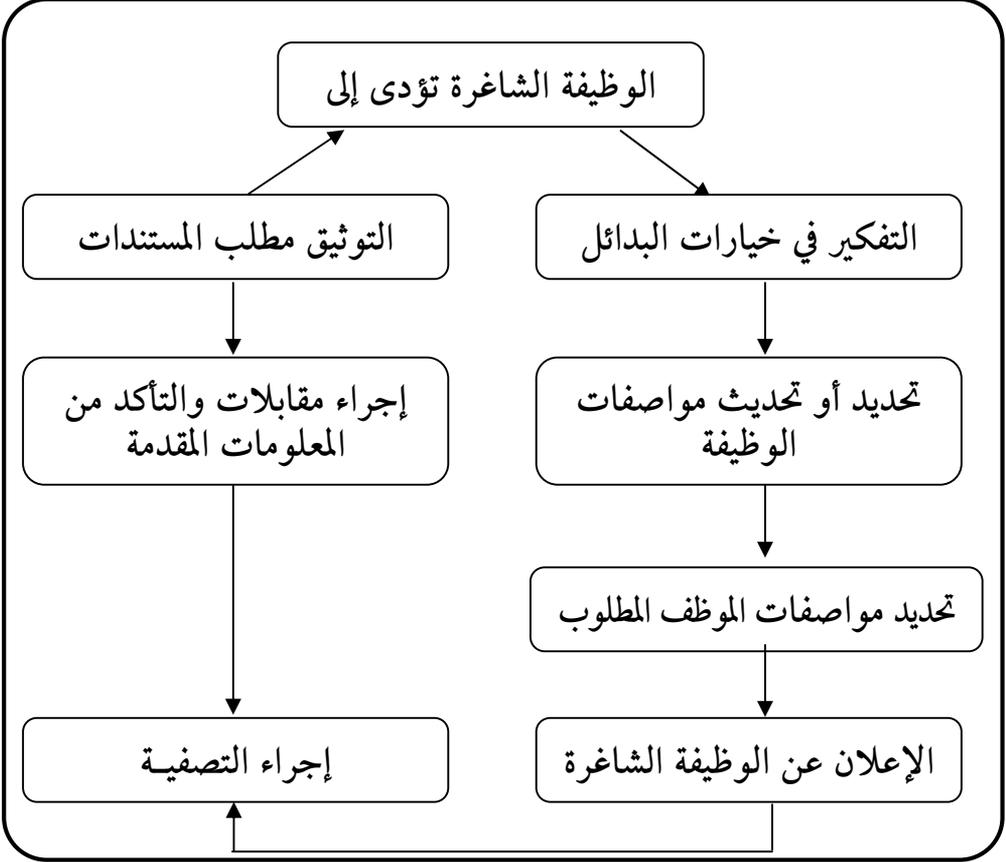
#### ثامناً: الرقابة السليمة:

كما ذكرنا سابقاً، أن الإعداد الجيد للقادة يبدأ بالاختيار السليم؛ أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وعليه، فإن الرقابة السليمة للعاملين تبدأ أيضاً بالاختيار السليم لهم.

ويوضح الشكل التالي «السياق المتبع في تحديد الوظيفة الشاغرة وكيفية شغلها، يمكن توفير بعض الوقت عن طريق الاستغناء عن إحدى هذه الخطوات أو بعضها، إلا أن إتباع جميع هذه الخطوات سيضمن تعيين الشخص المناسب للوظيفة.

---

(1) انظر: السيد عليوة، (2001)، تنمية مهارات.... مرجع سابق.



شكل (16) حصر الوظائف الشاغرة وكيفية شغلها

جولى آن أموس، 2004، ص 103»<sup>(1)</sup>

(1) جولى آن أموس، (2004)، مرجع سابق، ص 103.

ربما تكون أساليب التعيين المختلفة من الكثرة بقدر ما يوجد من مؤسسات وشركات، وإذا ما حاولنا أن نغطي كافة الطرائق، فإننا لن نصل على الإطلاق إلى نهاية. فلنقل إذن، إن إدارة شؤون الأفراد هي التي تقوم بعملية الاختيار الأولية، ولكن سلطة اتخاذ القرار النهائي، تعود إليك فيما يتعلق بمن يعمل في مجال مسؤوليتك.

ومع زيادة مشاركة السلطات الحكومية في إجراءات التعيين، فإن منظمتك قد لا تجرى الكثير من الاختبارات للموظفين المرتقبين، بل أن هناك من ألغى تلك الاختبارات، وعوضاً عن ذلك، فقد استخدم فقط ما يسمى باختبارات ما بعد التعيين، فإذا لم يعنِ الناس بالمعايير المطلوبة يتم فصلهم.

وإذا ما كانت إدارة شؤون الأفراد تستخدم الاختبارات، فالنظر أولاً في أولئك الذين لديهم أهمية وثيقة للوظيفة المطلوب شغلها. فالجدارة في الرياضيات قد لا تكون مهمة، إذا ما كنت ستعين طابعاً على الآلة الكاتبة، فالقدرة على هجاء الكلمات قد تكون أقرب للمطلوب.

والطريقة التي تبدأ بها الاختبار؛ هي أن تستعرض توصيف الوظيفة بشكل شامل، فبعض المدراء يخطئون عندما يريدون من المتقدم، أن يكون أفضل من المتوسط في جميع الاختبارات، وإذا ما اتبعت ذلك النهج، فمن الممكن جداً أن تغفل عن شخص قد يؤدي عملاً متميزاً.

والمقابلة الشخصية التي تجريها مع الموظف المرتقب تعد اجتماعاً (لتكوين الرأي) من الجانبين، فمن الطبيعي أن المتقدم يريد الحصول على الوظيفة؛ ومن ثم فإنه سيقدم إليك إجابات محسوبة للفوز بقبولك.

كما يجب أن لا توجه أسئلة صعبة من النوع الذي يحتمل ألا يستطيع المتقدم الإجابة عنه، فيجب أن تجتهد في جعل المتقدم للوظيفة يشعر بالراحة؛ بحيث تستطيع إجراء المحادثة، فإنك تهدف إلى التعرف على المتقدم كشخص؛ وذلك يعني تجنب

المجابهة وجهاً لوجه. وينبغي لك بالأحرى أن تدلى بأقوال، أو توجه أسئلة، تلتطف بها من حدة المقابلة وتجعل من تجربتها معه مسترخياً، وإذا تعين عليك أن توجه أسئلة صعبة، فانتظر حتى تهدأ أعصاب الآخر؛ بحيث لا تبدو أسئلة خشنة جداً.

وبعد اختيار أحد المتقدمين للوظيفة، ينبغي لك أن تجرى معه (حديثاً عن الاتجاهات)، ويفيد ذلك في الأمور التالية:

- أن احتمال تجاوب الموظف مع الأفكار المتعلقة بالوظيفة أكبر.
- أن يحاول أن يرتقى إلى الصورة التي يظن أنك أخذتها عنه.
- أن الأخبار السيئة ستصل إلى الموظف الجديد على أي حال، وبأسرع مما قد يتوقع، وصراحتك معه ستلج قلبه.

والوقت الذي تجرى فيه بالضبط حديثك عن الاتجاهات مع الموظف الجديد، يعود إلى ما تفضله شخصياً، ويتعين أن يدور الحديث في ذلك اليوم بالدرجة الأولى، حول ما يشعر به الموظف من توتر عصبي في اليوم الأول له في العمل.<sup>(1)</sup>

#### اختبارات الأداء الوظيفي:

لقد قام علماء النفس الصناعي، والمتمرسون في مجالات الاختبارات، بتصميم اختبارات متخصصة في التنبؤ بنجاح الأفراد في أداء وظائف معينة، وتسمى هذه الاختبارات (اختبارات الأداء الوظيفي)، وقد يكون الأمر سهلاً في تصميم اختبارات أداء وظيفي لبعض المهن، على الأخص الحرفي والفني منها؛ حيث يؤدي الفرد عينة صغيرة من العمل، مثل اختبار قيادة السيارة بالنسبة لوظيفة سائق.

لكن الأمر يزداد صعوبة في الأعمال التخصصية، مثل أخصائي حسابات وتكاليف، وأخصائي مخازن، وغير ذلك من التخصصات، وعادةً ما يكون الأمر

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

جد صعب في الأعمال الإدارية، التي تتطلب قدرة عالية على تصميم اختبارات أداء وظيفي لها. وتتعدد أنواع اختبارات الأداء الوظيفي، طبقاً لتعدد أنواع الوظائف التي تصمم من أجلها.

كما تستخدم المنظمات اختبارات أخرى لها علاقة بالأداء الناجح للوظائف، وهي تكشف عن بعض القدرات والخصائص المطلوب توافرها فيمن يشغل وظائف معينة، وهي قدرات أو خصائص ذات طبيعة محددة، يمكن الكشف عنها بمقاييس معينة، وهذه الاختبارات تختلف عن اختبارات الأداء الوظيفي؛ حيث تمثل الأخيرة صورة مصغرة (أو عينة) من العمل وبشكل طبيعي وصادق، وأن الكشف عنها ضروري ولكنه غير كاف للحكم على صلاحية الفرد لشغل الوظيفة، ومن هذه الاختبارات:

#### 1- اختبار كشف الكذب Lie Detector Test:

ويهدف إلى جمع بيانات عن الأفراد، بأسلوب يمكن الاعتماد عليه بدرجة كبيرة ولا يسهل تحريفه، ويقوم هذا الاختبار على فكرة قياس التغيرات الفسيولوجية التي تحدث في الجسم (كزيادة إفراز العرق)، نتيجة للضغوط الانفعالية والوجدانية التي تصاحب الكذب، ويقوم جهاز كشف برصد تلك التغيرات وتسجيلها في شكل بياني.

#### 2- اختبار الأمانة Honesty Test:

ويهدف إلى قياس صفات تتعلق بأمانة أو عدم أمانة المتقدم لشغل الوظيفة، وهو اختبار تحريري يستخدم فيه الورق والقلم، ومثل هذه الاختبارات تكون مصممة لقياس اتجاهات الأفراد نحو أشياء معينة مثل:

- أ- التسامح والتساهل مع من يقومون بالسرقة والاختلاس والرشوة.
- ب- التماس الأعذار أو تبرير الأسباب التي تدعو للسرقة والاختلاس والرشوة.
- ج- السماح بممارسة الأنشطة التي تتعلق بالسرقة والاختلاس والرشوة.

## 3- اختبار تحليل الخطوط:

يقوم هذا الاختبار على فكرة (أو افتراض) أنه من خلال تحليل الخط؛ يمكن التوصل لبعض الصفات الشخصية للفرد. وتتشابه فكرة التوصل إلى صفات شخصية الفرد من خلال تحليل خطه، مع أسلوب الكشف عن صفات الشخصية من خلال تعبيرات الوجه، أو أسلوب التعامل مع الغير. ويقوم محلل الخطوط في هذا الاختبار بدراسة خط الشخص وتوقيعه، لكي يكتشف رغبات الشخص واحتياجاته وحالته النفسية.

## 4- اختبار الكشف عن تعاطي المخدرات Drug Screening Test:

نظراً للخسائر الجسيمة التي يحققها تعاطي المخدرات بالنسبة لصاحب العمل، سواء كان التعاطي يتم أثناء مواعيد العمل أو بعدها، وما يصاحبها من انخفاض في الإنتاجية، والأيام المفقودة بسبب الأجازات المرضية، وزيادة ميزانية العلاج الطبي، وغير ذلك من الأضرار. وتأخذ هذه الاختبارات شكل الاختبارات الطبية، مثل تحليل عينة من البول، وقد تطورت طرق الكشف عن تعاطي المخدرات، فأصبحت تتم من خلال (تحليل إشعاع الشعر Hair Follicle Testing)؛ حيث يمكن من خلال هذا التحليل الحصول على معلومات عن مدى تعاطي المخدرات في خلال 6 شهور مضت.

## 5- اختبارات اللياقة الطبية:

وهي تحدد مدى استعداد الفرد للإصابة بأي أمراض في المستقبل أثناء حياته الوظيفية.

فضلاً عن بعض الوظائف التي تتطلب درجة عالية من اللياقة البدنية، والتي كان يتم الحكم عليها باستعراض الصفات العامة للجسم، كالقوة البدنية والطول والعرض والقدرة على أداء المهام الصعبة.

## 6- اختبارات الكشف الطبي Medical Check:

تهدف هذه الاختبارات إلى التأكد من لياقة الفرد نفسياً وبدنياً للعمل؛ وهي تتم من خلال الكشف الطبي على المتقدمين، وعمل التحليلات الطبية والفحوص اللازمة، للتأكد من خلو الفرد من الأمراض التي تعوقه عن العمل، سواء في الوقت الحالي أو مستقبلاً.

وتعتبر اختبارات الأداء الوظيفي، من أكثر الاختبارات صدقاً في التنبؤ بنجاح الفرد في العمل الذي سيوظف فيه، وهذا النوع من الاختبارات يعتمد على معاينة العمل، فمن استطاع أداء العينة استطاع أيضاً أداء الوظيفة ذاتها، وتمر معاينة العمل بخطوات تبدأ بتحليل العمل للتعرف على أهم الاختصاصات فيه، ثم يتم التعبير عنها في شكل سلوك يمكن قياسه، وعليه يتحدد أسلوب القياس ودرجاته.<sup>(1)</sup>

إن الاختيار الجيد للعاملين ودقته يُسهل من عملية الرقابة، والتي يمكن تعريفها بأنها: «عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق التخطيط لها، ومقارنة هذه النتائج الفعلية مع الأهداف التي كانت محددة؛ وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات.

وتتخذ معايير الرقابة أشكالاً مختلفة في المنشآت الحديثة منها مثلاً، معايير الربحية Profitability التي تقيس الأداء العام للمنشأة، كذلك معدلات استخدام المواد في العمليات الإنتاجية، الوقت المستنفذ في العمل، التكاليف المستغرقة في الإنتاج.

وللرقابة معايير يجب أن تتميز بها؛ وهي:

- 1- أنها تتصل بالأهداف.
- 2- أنها تقيس الأداء الفعلي.

(1) انظر: أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1997).

3- أنها تشير إلى التصحيح اللازم.

4- أنها تنبئ عن المشكلات قبل حدوثها.

ومن أساسيات الرقابة أن تكون الإدارة منتبهة وقريبة من الأحداث؛ بمعنى أنها تتابع الأحداث أولاً بأول، فالتابعة لازمة للرقابة ومكملة لها.

كما تعد الرقابة الشاملة هي الأسلوب الأفضل. إذ لا معنى للتركيز على رقابة بعض أنشطة المنشأة، وترك بعضها الآخر بلا رقابة. كذلك فالرقابة المستمرة والمنظمة هي الأفضل في تحقيق الأهداف المرجوة منها؛ حيث:

1- تقيس النتائج بالمقارنة بالأهداف والخطط والبرامج والمعدلات.

2- تقرر إذا كان هناك انحراف عن الهدف.

3- تتخذ الإجراءات الكفيلة بمنع الانحراف في المستقبل.

4- تتأكد من استمرار تحقق النتائج التي تعلقو المستوى المحدد.

5- الشعور بالإنجاز والنتائج المحققة، حيث أن المدير يجب أن يحدد مدى النجاح أو الإخفاق في تحقيق الخطة؛ وبالتالي يتخذ لنفسه المنطق المناسب للعمل في المستقبل<sup>(1)</sup>.

#### تاسعاً: العمل بروح الفريق:

تتطلب إجراءات البناء والعمل بروح الفريق في المنظمة، مجموعة من الظروف يجب أن تعمل على تواجدها، لتسمح للأفراد بتحقيق أقصى قدرات لديهم، وتحررهم من القيود التي تمنع تحسين أدائهم لصالح العميل والإدارة والمنظمة.

ومن الصعب تحقيق ما سبق، في منظمات تعتمد على التسلسل الهرمي وقيادات ذات سلطات جامدة، غير قابلة لمشاركة الآخرين فيها، أو التنازل عن جزء منها،

(1) السيد عليوة، (2001). تنمية مهارات...، مرجع سابق، ص 36.

فغالباً ما تجد أن معظم العاملين في التسلسل التنظيمي من أعلى لأسفل، مبرمجون تماماً على العمل في هذا الإطار. وهذا التسلسل والنظام يعوق ويمنع الإدارة العليا والعاملين على حد سواء من الابتكار والإبداع، ويجمد عملية التفكير في تفويض الإدارة العليا لبعض من سلطاتهم للأفراد، ويعتقد المديرون أن مسؤولياتهم هي أن يخبروا العاملين ماذا وكيف يفعلون؟ بينما يعتقد المرؤوسون أن واجبهم هو أن ينتظروا أن يخبرهم أحد بماذا يجب أن يفعلوه، لدرجة تجعلهم دائماً يحاولون تطويع إجاباتهم وآرائهم كي تكون متفقة مع ما يريدونه، وبكل تأكيد تكون نتيجة ذلك هو الفشل؛ حيث تحيد عن الموضوعية.

ولا شك أن كل المرؤوسين والمديرين يعتقدون اعتقاداً راسخاً بأن التحسين ضروري ويمكن، كما تعتقد كلاً من إدارة الموارد البشرية أو التدريب في ذلك، ولكن لا يعمل الطرفان من أجل تحقيق ذلك، لأن الأفراد المشاركين يخشون أن ترفض الإدارة توصياتهم ومقترحاتهم. كما أن المديرين يخشون أن يقدم المرؤوسون أو المشاركون توصيات من الصعب رفضها، ومن الصعب أيضاً تنفيذها.

هذا الخوف أيضاً، هو العائق أمام القيادات والمسؤولين بتفويض السلطات، فهو يقوم على عدم وجود الثقة بين الإدارة والعاملين، وانعدام الثقة هنا قائم من خبرات سابقة. ومع ذلك، فإذا كنا نبحث عن العمل الجماعي وتفويض السلطات، فلا بد من بناء الثقة أولاً، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين يجب أن تبدأ خطواته الأولى من الإدارة؛ حيث يجب أن يؤمن الناس بأن الإدارة سوف تدعم وتؤيد مقترحاتهم، حتى لو كان فيها قدر من المخاطرة وأنها تتفق معهم.

وعندما تصبح الفرق الجماعية ذات قدرة على تحمل المسؤوليات الكبيرة الملقاة على عاتقها، فإنها سوف تنجز أعمالاً لا يمكن تصديقها، والعمل الجماعي بروح الفريق، لا شك أنه سوف يكون جديداً وغريباً على القادة والعاملين، ولكن ليس هناك مفر من أن يعملوا معاً كأنهم شركاء في تطوير أساليب العمل.<sup>(1)</sup>

(1) انظر: المرجع السابق.

### عاشراً: تحقيق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية :

المسؤولية الاجتماعية عبارة عن سلسلة من التأثيرات المتتالية والمتبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، وبين المنظمة والمتعاملين معها، أو هي تقديم المنافع والخدمات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين في المنظمة والمتعاملين معها، والتي لا يوجد نص قانوني صريح على تقديم هذه المنافع. ومن أمثلة هذه المنافع:

- 1- إنشاء دور حضانة لأطفال العاملين.
- 2- المساهمة في إقامة مساكن للعاملين بالمنظمة.
- 3- إنشاء وتنفيذ نظم للترفيه الاجتماعي والثقافي.
- 4- تكريم أبناء العاملين المتميزين دراسياً.
- 5- الوقوف بجوار العاملين في مختلف المناسبات.
- 6- المشاركة في الاحتفالات القومية.
- 7- المشاركة في حل الأزمات المحلية.
- 8- المشاركة في بناء المستشفيات والمساجد.
- 9- المشاركة في حماية البيئة من التلوث.
- 10- الالتزام بتحقيق أقصى المنافع لأصحاب رأس المال والمستثمرين.

ويتمثل دور القادة فيما يلي:

أولاً: اعتبار المسؤولية الاجتماعية هدفاً استراتيجياً، وعدم اعتبارها عبئاً يقلل من رغبة المنظمة.

ثانياً: القيام بالدراسات والأبحاث التي تدعم المسؤولية الاجتماعية؛ بما يحقق الولاء التنظيمي من قبل العاملين.

ثالثاً: زيادة حجم الاستثمارات؛ بما يؤدي إلى زيادة حجم المكاسب والعوائد لمختلف الأفراد.

رابعاً: على القادة أيضاً:

- 1- الالتزام بالسياسات والتشريعات القانونية والأطر الأخلاقية.
- 2- التعرف على المشكلات البيئية والمساهمة في حلها.
- 3- الالتزام بالمنافسة الشريفة وليست المدمرة للآخرين.
- 4- التأكيد على مبدأ حرية الرأي ومشاركة الرؤوسين.
- 5- الالتزام بتحقيق وضمنان خصوصية وسرية العاملين.
- 6- احترام شعائر وتقاليد وعقائد العملاء والموردين وغيرهم.
- 7- المصداقية والثقة عند التعامل مع الآخرين.
- 8- عدم استغلال العاملين؛ خاصة في أوقات الكساد.

ومن أمثلة المسئوليات الأخلاقية للمنظمة:

- الالتزام بتحقيق أكبر قدر من المنافع لأكبر عدد من العاملين.
- الالتزام بإدارة فعالة وتحقيق المساواة في التعامل بين العاملين.
- التزام المنظمة بدفع ما عليها من مستحقات ضريبية.
- التزام المنظمة بالإنتاج عالي الجودة والبعيد عن الغش والتدليس.
- الشفافية والوضوح عند التعامل مع الغير.
- إنتاج المنتجات التي تناسب أخلاقيات العملاء.
- الالتزام بالعقود والاتفاقيات المالية وغيرها.
- الالتزام بوضوح تاريخ صلاحية المنتجات.<sup>(1)</sup>

وأخيراً.. لقد وضعنا أمام القائد العديد من وسائل القضاء على الطابور الخامس، له أن يأخذ بها جميعاً، أو بما يراه مناسباً لمنظمتها وللعاملين تحت قيادته، عليه أن يفكر في بدايته رحلته القيادية، كيف يقضى على هذا المرض العضال، فإذا عرف أسباب نشاط الطابور الخامس، سيكون من السهل اختيار الأسلوب الأمثل للقضاء عليه.

(1) انظر: سيد محمد جاد الرب، (2008)، مرجع سابق.

## ملخص الفصل الرابع

الطابور الخامس تعبير نشأ أثناء الحرب الأهلية الأسبانية التي نشبت عام 1936م واستمرت ثلاث سنوات، والتي قامت نتيجة الانقلاب على الشرعية الجمهورية الأسبانية في مدريد، الذي قام به مجموعة من العسكر بقيادة الجنرال (مولا) في الشمال، والجنرال فرانيسكو فرانكو في المغرب، والجنرال كيبو دي يانو في الأندلس، وجرالات آخرين أمثال أستراي، وسان خورخو. وعلى أثر هذا الانقلاب انقسمت أسبانيا إلى (قومية) الانقلابيين الفاشيين، بالإضافة إلى الفلانخي والريكيتيس. وإسبانيا الجمهورية بقيادة الجبهة الشعبية التي كانت تضم الفوضويين والاشتراكيين والجمهوريين والشيوعيين. وامتدت هذه الحرب من 17 يوليو 1936 حتى 1 أبريل 1939م.

وتعد الرقابة الخاطئة من أسس عمل الطابور الخامس في المنظمات، فالرقابة الخاطئة تنمى وتعمق مهارة الابتكار والإبداع لدى المنحرفين، ويؤكد ذلك، ما هو قائم في الدول المتخلفة؛ حيث تتعدد أجهزة الرقابة، وفي نفس الوقت يزداد الانحراف، ويظهر منحرفون لديهم أعلى درجات الابتكار والإبداع في الانحراف.

ويأتي الصراع بين العاملين على رأس التحديات، التي تواجه القائد الإداري في سبيل مواجهته للطابور الخامس بهدف القضاء عليه؛ حيث يتعذر أن يشترك كل أعضاء الفريق في نفس الاتجاهات والسلوكيات والتوقعات والآراء، وعندما تتزايد هذه الاختلافات؛ تؤثر المشاحنات على فاعلية وكفاءة أداء الفريق.

ويقدم الفصل أساليب يمكن الأخذ بها للقضاء على الطابور الخامس؛ وهي:

- 1- التدقيق في اختيار القيادات.
- 2- ترسيخ الوازع الديني في نفوس القادة والعاملين.
- 3- الاهتمام بالإعداد الجيد للقادة.
- 4- تغيير ثقافة المنظمة عند الحاجة.

- 5- الوصول إلى حقائق الأمور.
- 6- معالجة عيوب الإدارة.
- 7- التفويض.
- 8- الرقابة السليمة.
- 9- العمل بروح الفريق.
- 10- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.