مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: بعض المعايير المتبعة في تعيين الإداريين وأثرها في المنظمات والعاملين
اسم الكاتب: د. محمد جودت ناصر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3997
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 05:45 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (1)2006
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Science Series Vol. (28) No (1) 2006

بعض المعايير المتبعة في تعيين الإداريين وأثرها في المنظمات والعاملين

الدكتور محمد جودت ناصر*

(قبل للنشر في 2006/3/22)

□ الملخّص □

يتمحور جوهر هذه الدراسة حول معالجة الأمور الآتية:

- فشل معظم إداريي سورية في تحقيق أهداف منظماتهم على الرغم من التقدم المذهل في علوم الإدارة في دول العالم كافة، وغزارة الكتب والمجلات الخاصة برجال الأعمال وأساليب عملهم، وكثافة الدورات التدريبية في مجال الإدارة وتوافر السيَر الذاتية لمشاهير الإداريين.
- الكفاءة وحدها قلمّا توصل صاحبها إلى المراتب العليا في السلّم التنظيمي، القوانين والأوامر الفوقية لا تخلق الإداري المبدع المخلص الراغب في العمل.
- الأطر الإدارية ليست أحجار شطرنج نضعها كيفما نشاء، وإنما ينبغي وضعها حسب الرغبة الذاتية للفرد وقدرته على تحّمل المسؤولية الإدارية والوطنية للإسهام في عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي
- سوء اختيار وتعيين الإداريين يمثل تفريط بموارد المجتمع البشرية والاقتصادية وهدرها.
- باستخدام الجهود والدراسات الدولية نستطيع جعل عملية الاختيار والتعيين وسيلة انتقاء للعثور على مديرين ذوي تركيبة خاصة من الخصائص المميزة والمواهب الواعدة.
- بسلامة الجهاز الإداري تنجو المنظمات وتعافى من أمراضها وتصبح قادرة على السير السليم بخطىً محسوبة ومضمونة النتائج نحو التقدم والازدهار وبدون انحراف أو جنوح.

* أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق – سوريا.

مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (28) العدد (1)2006
Tishreen University Journal for Studies and Scientific Research- Economic and Legal Science Series Vol. (28) No (1) 2006

Some Criteria Followed in Appointing Executives and Their Effect on Organizations and Personnel

Dr. Muhammad. Jawdat Nasser*

(Accepted 22/3/2006)

□ ABSTRACT □

This study addresses the following issues:

- The failure of most executives in Syria to realize the objectives of their organizations despite the amazing progress in administration sciences all over world, the abundance of books and magazines related to businessmen and their business approaches, the intensity of training courses in the field of administration, and the availability of careers of many renowned executives.
- Proficiency alone could scarcely drive its holder up to a high rank in the organizational scale, because dictation and orders do not make a creative and devoted executive.
- Using the process of selection and placement internationally followed, we can select the executives having distinctive characteristics and promising talents.
- With the integrity of the administrative personnel, organizations can survive and recover from their diseases and follow a proper course of action leading to prosperity and progress.

***Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Damascus University - Syria**

مقدمة:

لقد أصبح جليّاً للجميع في سورية أن شغل المواقع الإدارية وتوزيع المناصب وإسناد المهام وتفويض السلطة والقوة والنفوذ واختيار وتعيين الإداريين في المنظمات والمنشآت كافة على اختلاف أنواعها وأحجامها ومواقعها وأنشطتها، يتم دون النظر إلى الكفاءة والنزاهة التي ينبغي أن تحتلا المرتبة الأولى في إيصال صاحبهما إلى المراتب العليا في السلم التنظيمي.

وهذا ما انعكس وينعكس سلباً على المنشآت العامة من خلال سياسات أو نشاطات أو ممارسات غير مدروسة يقوم بها شاغلو هذه المواقع إما عن جهل بسبب محدودية تجاربهم الفنية والتنظيمية، أو عن قصد بسبب حبهم الشديد لذاتهم ولهثهم السريع وراء إشباع نزواتهم، الأمر الذي جعل هذه الممارسات غير مقبولة لا من العاملين في هذه المنظمات ولا حتى من المتعاملين معها.

هذه الممارسات المقصودة هي التي أسهمت في تحويل معظم المنظمات أياً كانت أنشطتها وأحجامها ومسمياتها إلى مراكز أو مواقع تتناقض فيها المصالح، وتصطنع المواقف وتتصارع الأفكار، وترسم الخطط وتستغل الفرص لينال الأقوياء النصر المظفر ويتربعوا على قمم هذه المنظمات تحت ستار التزّرع بالولاء والوطنية، والزعم بالتأييد والمناصرة للسلطة، والتظاهر بالحرص الشديد على الصالح العام والادعاء بالإخلاص والتفاني في خدمة هذه المنظمات دون إعارة أي انتباه لأهداف هذه المنظمات وغاياتها التي أصبحت جميعها متعثرة وفاشلة في ظل إدارتهم، ولا حتى للمواطنين الذين افتقدوا الكثير من حريتهم في ظل هذه الإدارات وتبدلت أنماط حياتهم الوظيفية والاجتماعية، هذه الأمور وغيرها هي التي حدت بنا كباحثين ودارسين نستلهم الصواب وننشد الأمثل إلى دراسة هذه الظاهرة والتوقف عند كل اثر من آثارها لكي نتمكن من وأد مسبباتها والتخلص من مخاطرها عن طريق مجموعة من الضوابط يمكن استنباطها من كافة الجهود والدراسات الدولية، والتي باعتمادها يمكن تنظيم سلوك هؤلاء الإداريين في المنظمات كافة وتوجيهه وتوظيفه لخدمة هذه المنظمات وجعلها قادرة بصدق على القيام بدورها التنموي وتحقيق الصالح العام، ولا سيما في المجالات التعليمية والخدمية التي يفترض أن تتسم منظماتها بالموضوعية والشرعية والتعامل الجيد واللائق مع موظفيها وزبائنها على حد سواء.

لذلك سنحاول في إطار هذه الدراسة التطرق إلى النقاط الآتية:

أولاً: رؤى أدبيات الفكر التنظيمي والمدارس الفكرية للإدارة في ظاهرة التسييس الإداري.

ثانياً: اتجاهات توزيع المناصب وإسناد المهام.

ثالثاً: أساليب تنفيذ تفويض السلطة.

رابعاً: القضايا العلمية والمنهجية وراء سلوك الأفراد الطامعين باستلام المناصب الإدارية.

خامساً: الأسباب الدافعة لإتباع بعض المعايير اللامنطقية في اختيار وتعين الجهاز الإداري.

سادساً: الانعكاسات السلبية عن إتبّاع هذه المعايير اللامنطقية في اختيار وتعين الجهاز الإداري.

سابعاً: النتائج والتوصيلات التي أسفرت عنها دراسة هذه النقاط الواردة أعلاه.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في ما تقدمَه من أدلَّة مثبته نظرياً ومعللة علمياً عن ((أن القوانين والأوامر الفوقية لا تخلق الإداري العامل المنتج المخلص الراغب في العمل والمبدع في تطوير مهاراته ونقل تجاربه بالممارسة والتطبيق))، وعن ايجابية الاعتماد على مبدأ الكفاءة التنظيمية في تعيين الإداريين والذي يتمثل في تحديد الموقع الإداري واختيار من يناسب شغل هذا الموقع بما يحقق أفضل الاستخدام للمسؤولية.

وبعبارة أخرى تكمن أهميتها في إمكانية مساهمتها بوضع اليد على الجرح كما يقال والتماس مواطن الخلل والقصور، في توزيع المناصب، وإسناد المهام، والإيحاء إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات المناسبة، ووضع الضوابط والمعايير اللازمة، لمواجهة هذه الظاهرة، والتخلص من آثارها السلبية في المنشآت كافة.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة بما يلي:

1. التعريف بأسباب وصول العديد من الإداريين غير الأكفاء إلى قمم الهياكل الإدارية.
2. توضيح الانعكاسات السلبية لتولي إداريين لا يملكون القدرة والخبرة الكافيتين لممارسة العمل الإداري.
3. إظهار العلاقة بين سوء الاختيار والتعيين من جهة وبين التفريط والهدر بالموارد البشرية للمجتمع من جهة أخرى.
4. إثبات أن القوانين والأوامر الفوقية لا تخلق الإداري المبدع المخلص الراغب بالعمل.
5. التوجيه إلى ضرورة إسناد تعيينات الإداريين بالاعتماد على نوع الخبرة والمعرفة والكفاءة والنزاهة.
6. اقتراح بعض الاستراتيجيات والإجراءات لمعرفة درجة ولاء المديرين للوطن والمواطن.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في حسم ظاهرة تعثُّر وإخفاق معظم منظماتنا ومنشآتنا الإنتاجية والخدمية في الوصول إلى أهدافها الحقيقية وخدماتها الحياتية الأساسية ومساهماتها التنموية، وتحديد ما إذا كانت هذه الظاهرة تعزى إلى:

أسباب اقتصادية: تعلق بالموارد واليد العاملة والأسواق.

أسباب سياسية: تتعلق بقيود بعض القوانين والتشريعات.

أسباب إدارية: تتعلق بعدم كفاءة الجهاز الإداري ونزاهته وبكيفية وصوله إلى هذه المواقع الإدارية.

وعليه فأن هذه الدراسة تحاول سبر حقيقة هذه الظاهرة بتعرضها إلى الاعتبارات التي اتخذت في تعيين كل من هؤلاء.

فرضيات الدراسة:

بعد الإطلاع على كمّ هائل من الأدبيات الخاصة بهذا الموضوع، وعلى واقع إدارة غالبية مشروعاتنا الإنتاجية والخدمية تمكننا من صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: هنالك علاقة طر دية بين إمكانية تولي الفرد موقعاً قيادياً وبين الكفاءات والخبرات والمؤهلات العلمية التي يتمتع بها.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ايجابية بين مستوى نجاح الإداري في إدارة منظمته وبين المعارف والمؤهلات العلمية والاستعدادات النفسية والأخلاقية لديه.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة سلبية بين إجراءات التعيين على أسس غير علمية وبعيدة عن الواقع وبين درجة تحقق مبدأي تكافؤ الفرص، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وما يترتب على ذلك من عدم الشعور بالمسؤولية، واللامبالاة، والابتعاد عن النزاهة وسيادة الأجواء المتعارضة في الأهداف والمبادئ والقيم.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة انسجام بين الأطر التنظيمية في معظم المنظمات والمنشآت وبين الظروف الداخلية والخارجية لهذه المنظمات والمنشآت.

الفرضية الخامسة: هناك علاقة تعارض بين المصالح الشخصية للإداريين المعينين بطرق غير علمية وأهدافهم من جهة، وبين مصلحة المنظمات والمنشآت التي يديرونها وأهدافها من جهة أخرى.

الفرضية السادسة: وجد علاقة طردية بين ازدياد عدد المعينين بطرق غير علمية وبعيدة عن الواقع وبين خسارة العديد من القادة الإداريين الذين يحترمون المبادئ ويحبون الصالح العام ويضحون في سبيل مسؤولياتهم التاريخية.

الفرضية السابعة: وجد علاقة طردية بين مستوى الموقع الإداري وأهميته وبين درجة التظاهر بالولاء للوطن والإخلاص والتفاني والحرص الشديد على الصالح العام.

الفرضية الثامنة: توجد علاقة طردية بين درجة الرغبة والميول في تسخير موارد وإمكانيات المنظمة لتحقيق المآرب الشخصية وبين درجة التظاهر بالوطنية والابتعاد عن المصداقية والعقلانية في تفسير الأمور الخاصة بالمنظمة ومواردها .

الفرضية التاسعة: هنالك قناعة بأن التظاهر بالمناصرة والتأييد والمؤازرة للسلطة لا تعني مطلقاً شدة الوطنية وحب الوطن والإخلاص له.

محددات الدراسة:

إن الإمكانيات المالية والبشرية والزمنية المتوفرة لدي كباحث، بالإضافة إلى الإمكانيات الثقافية لدى الجهاز الإداري والعاملين في المنظمات والمنشآت الإنتاجية والخدمية السورية فرض بعض الحدود لهذه الدراسة مثل:

1. اقتصرت على عدد محدود من المنظمات والمنشآت الإنتاجية والخدمية التي تمكن الباحث من الدخول إليها وإقناع المستقصين عن طريق المناقشة بالإجابة على أسئلة الاستبيان.
2. حصرها بعشرات من الأشخاص الذين لديهم خلفية ثقافية بمجريات الأمور وامتلكوا الجرأة الكافية في تسلُّم استمارة الاستبيان والإجابة على أسئلتها وإعادتها، وبالتحديد حوالي ثلاثين شخصاً.

منهجية الدراسة:

1. تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في توصيف مشاكل تعيين الإداريين التي تتعرض لها المنشآت والمنظمات التي تدار من قبل أشخاص تم تعينيهم بطرق غير علمية وبعيدة عن الواقع، وتعرض انعكاسات تصرفات هؤلاء المديرين على المنظمات والعاملين بالاعتماد على الملاحظة الشخصية والمصادر أو المراجع، وكذلك الدراسات المتخصصة، على اعتبار أن هذا المنهج يقوم على أساس تحديد الجوانب كافة التي تدور حول سبر أغوار المشكلة أو الظاهرة المدروسة والتعرف على حقيقتها في ارض الواقع.

كما تعتمد على منهج دراسة الحالة لأن هذا المنهج يقوم على الاستقصاء والتحقق والفحص الدقيق والمكثف لخلفية المشكلة ووضعها الحالي وتفاعلاتها البيئية ضمن إطار محدد، ولأن هذا المنهج من الأساليب الشائعة والملائمة

للمجالات الاقتصادية والإدارية التي من خلالها يتم التعرف على مشكلات الإدارة وتطبيق الأسلوب العلمي في تحديدها، وهو ماتم إتباعه لجمع المعلومات عن الإداريين لمعرفة مدى كفاءتهم والتزامهم ونزاهتهم.

2. مجتمع الدراسة: شمل المحافظات الأربع الأكبر في سوريا وهي: دمشق – حلب – حمص – اللاذقية

3. عينة الدراسة: ضمت 22 منشأة إنتاجية وخدمية موزعة على هذه المحافظات الأربع الأنفة الذكر منها 15 شركة صناعية و7 شركات خدمية ولقد تم توزيعها على المحافظات والفئات الوظيفية كما في الجدولين الآتيين:

جدول توزيع الاستثمارات حسب المحافظات

اسم المحافظة	معدل التكرار	النسبة المئوية
دمشق	170	% 40
حلب	127	% 30
حمص	42	% 10
اللاذقية	84	% 20
المجموع	423	%100

جدول توزيع الإجابات حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	معدل التكرار	النسبة المئوية
مدير عام	22	% 5.2
مدراء فرعيين	176	% 41
رؤساء أقسام ومشرفين	107	% 25.2
موظفين عاديين	18	% 28
المجموع	423	% 100

4. أداة الدراسة:

أ – المسح الأكاديمي للأبحاث والدراسات والبيانات السابقة، والكتب المتعلقة بموضوع البحث باللغتين العربية والأجنبية والتي تمكن الباحث من العثور عليها لغرض الاسترشاد بها.

ب – البيانات الميدانية التي تم جمعها من المقابلات الشخصية مع بعض المواطنين ذوي الثقافات المختلفة.

ج– قائمة استبيان تحتوي على تسع أسئلة وزعت على عينة عشوائية من موظفين إداريين في مواقع مختلفة لمعرفة آرائهم حول القضايا التي جعلت شركاتنا ومؤسساتنا الإنتاجية والخدمية عاجزة عن أخذ دورها الرائد في المسيرة التنموية، وقد شملت هذه العينة /500/ شخص، وبلغ العائد منها فقط /423/ استمارة وهو ما يمثل نسبة /84.6/ %/ وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها إحصائياً بشكل جيد.

5. معالجة البيانات: تمت على الحاسب باستخدام برنامج (SPSS) في عملية تفريغ البيانات ومعالجتها وتحليلها لتمكن من الوصول إلى تحديد العوامل المؤثرة على ظاهرة البحث وما هي علاقتها ببعضها وهل هنالك علاقة ارتباط فيما بينها أم لا؟

الإطار النظري:

أولاً: رؤى أدبيات الفكر التنظيمي والمدارس الفكرية للإدارة في ظاهرة التسييس الإداري:

تشير أدبيات الفكر التنظيمي والمدارس الفكرية للإدارة إلى أن لعب الأدوار السياسية أصبح سائداً لا بل وظاهرة شائعة في المنظمات والمؤسسات كافة على اختلاف أنواعها وأحجامها ومواقعها وأنشطتها لدرجة أصبح فيها شغل المواقع القيادية في المؤسسات والمنظمات يقتصر على المناصرين والمؤيدين الذين يزعمون الولاء ويدعون مشروعيته الإيديولوجية التي يسعون إلى تطبيقها .

وأصبح الانتماء السياسي والاعتبارات الشخصية صلب ومحور تعيين أي مدير وأي مسؤول لان السياسة كما ورد على لسان الكاتب الإداري (كاكابادسي): تكاد تعشعش في كل ناحية من حياتنا، لا بل إنها قد نفذت إلى كل شبر من مساحات منظماتنا [1].

وبمجرد إلقاء نظرة متأملة على الواقع العملي لتعينات الإداريين في منشآت الأعمال في معظم البلدان لوجدنا أن هنالك قوى فاعلة ومراكز نفوذ تتصارع أو تتضافر من أجل توزيع المناصب وتحقيق التوازن بين المصالح والأدوار، بعيدة كل البعد عن الأهداف الأساسية لهذه المؤسسات والمنظمات، عبر مساومات تتم بالاتصالات اللارسمية للقوى المهيمنة عليها.

لكن ما يحدث في المنشآت والمنظمات الغربية يختلف، حيث أظهرت الدراسة الميدانية أن هذه البلدان تسعى إلى تحليل ظاهرة ممارسة السلوك السياسي ، وأنها تعمل على تركيز القوة لدى بعض الأفراد دون غيرهم وفقاً لعدة عوامل هي: [2] .

1. نوع الخبرة والمعرفة ودرجة تأثيرها في رسم سياسات المنظمات ومواجهتها للظروف المستجدة.
2. مدى حرية المنظمة في الاستغناء عن هؤلاء الأفراد دون أن تتأثر مستويات الأداء فيها.
3. النفوذ الشخصي أو الجماعي أو الإيديولوجي الذي يتمتع به بعض الأفراد دون غيرهم.

أما في البلدان النامية التي تعد سورة واحدة منها فقد أوضحت هذه الدراسات أن الطابع السياسي وحده بالإضافة للاعتبارات الشخصية هما السمة المميزة لاختيار الجهاز الإداري في كل مؤسساتها ومنشآتها دون استثناء ودون أن يخضع السلوك السياسي لإداراتها أو مراكز القوة والنفوذ فيها للدراسات التحليلية والمقارنة التي تشخص الايجابيات والسلبيات [3] .

وهذا ما انعكس وينعكس سلباً على واقع فعاليات وأنشطة المؤسسات والوحدات الاقتصادية والاجتماعية السورية، وأدى إلى انخفاض إنتاجيتها وضعف معدلات الإنتاج في الخطوط والوحدات والأقسام العاملة فيها. وإننا لا نبالغ عندما نربط سوء الاختيار والتعيين بعملية التفريط بموارد المجتمع الاقتصادية والبشرية وهدرها، لان العنصر البشري هو القائد للعملية التنموية والمنفذ لخططها وأهدافها المرسومة فالمسألة الجوهرية في تحديد الموقع الإداري واختيار من يناسب شغل هذا الموقع تأكيداً لمبدأ الكفاءة التنظيمية ترتبط وزناً وحجماً بتحقيق أفضل استخدام للمسؤولية، وهذا بالطبع سوف لن يتحقق إلا بإيجاد الصلة بين المهمات والسلطة والمسؤولية المكونة لهذا الموقع وبين الكفاءة والسلوك والإيمان بالصالح العام ، هذه الصلة هي التي تضعنا في الموقع الذهبي للتنظيم الإداري الذي يؤمن التوازن والتوافق المستمرين في ممارسة العملية الإدارية .

الأطر البشرية ليست سلعاً تباع وتشترى في مجتمع يحث الخُطا لبناء حياته المستقبلية وليس من الممكن توفيرها بصفقات تجارية، وإنما تأمينها يتم من خلال الرغبة الذاتية والمسؤولية الوطنية للإسهام في عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي ، وهذا ما نلحظه في قول أ. شبيلف [4]:

((إن القوانين والأوامر الفوقية لا تخلق الإنسان العامل المنتج المخلص الراغب بالعمل والمبدع بتطوير مهاراته ونقل تجاربه بالممارسة والتطبيق)).

بمعنى إن الإنسان هو الوسيلة والغاية وهو محور التنمية ، لذلك فاختيار الإنسان المناسب يتطلب الكثير من التمحيص والتدقيق والصبر وسعة الصدر ، نظراً لكون الإنسان ذاتاً يتكون من مشاعر وأحاسيس وسلوكيات مركبة يصعب امتلاكها وتوجيهها كيفما نشاء لان الذات البشرية ليست آلة نستوقفها ونحرك عجلاتها بضغطة مفتاح .

لذلك ينبغي علينا أثناء اختيار وتعيين الإداريين حتى نصل بكادرنا الإداري إلى أعلى درجات الإخلاص والتفاني مراعاة الأمرين التاليين:

1. معايشة المؤهلين كافة روحياً واستلال مخزون قدراتهم عن طريق احترام كيانهم وتقدير ذاتهم حتى نثير نزعاتهم المجددة ونجسد ولائهم للعمل والمؤسسة التي ينتمون إليها .
2. اختيار الإنسان المناسب واستثمار جهده بالكفاءة المطلوبة من تصرفاته وأفعاله الإنسانية بشكل يضمن لنا وقعاً أضافياً وقيمة كبرى لحركة تضاف لحركة التنمية والتطوير المتسارعين .

ثانياً: مناحي أو اتجاهات توزيع المناصب وإسناد المهام :

إن ظاهرة ترجيح الاعتبارات اللا علمية والغير منطقية تُعدُّ مسألة تنظيمية بالغة الأهمية في حياة المنظمات ومنشآت الأعمال وتأخذ منحيين:

المنحى الأول: ويتمثل في قيام الحكومات باختيار وانتقاء وتعيين الأشخاص لشغل المناصب الإدارية وتوزيع المسؤوليات وإسناد المهام على أساس الاعتبارات السياسية والشخصية وترجيحها على الاعتبارات الفنية والعلمية والقانونية وذلك لكسب ولاء شريحة هؤلاء الإداريين وتأييدهم .

المنحى الثاني: وهو وليد الأول حيث يقوم على ظهور أشخاص مقنعين طامعين في شغل المناصب في سلوكيات مزيفة وتصرفات مبطنة تحت ستار التذرع بالولاء والوطنية ، لكي يصلوا إلى مبتغاهم في التربع على المواقع القيادية ، وهو ما أشار إليه بورتو في قوله: [5]

يلجأ بعض الأفراد إلى مجموعة من الأساليب والمواقف التكتيكية في المنظمات لإخفاء المقاصد والنوايا التي لا تسمح القوانين أو الآداب أو القيم أو الأعراف بالإيضاح عنها أو كشفها نظراً لما يترتب عليها من ضرر أو عداء أو مساءلة ، وهذا ما يدفعهم إلى أحاطتها بالتستر والتصنع والادعاء واللف والدوران وغير ذلك من تصرفات تجعلهم يظهرون على خلاف حقيقتهم .

وهذا ما يتمخض في صورة صراعات ونزاعات بين الأفراد والجماعات تؤدي إلى عرقلة إدارة المنشأة أو المنظمة وسير العمل فيها ، ويظهر أمام هذه المنظمات والمنشآت مشاكل كبيرة تعترض أعمالها في إمكانية الربط بين السياسة وبين المتغيرات السلوكية الأخرى: كالمقاصد ، والأغراض ، والاستراتيجيات، والوسائل والقيم ، والمصالح ، والأحداث والأزمات ، والضغوط ، والنزاعات ، والمفاوضات، والمساومات....الخ.

ثالثاً: أساليب تنفيذ تفويض السلطة والقوة والنفوذ:

إن الغاية والهدف من عملية التعيين وفق الاعتبارات المذكورة أعلاه هي تفويض السلطة والقوة والنفوذ لمجموعة من المناصرين والمؤيدين ، لكي يزدادوا قوة ونفوذاً في ممارسة الضغوط والتأثير على الاخرين وتسخيرهم وتوجيهم حسبما تمليه السلطة عليهم ، لكن سرعان ما يظهر هؤلاء المناصرون والمؤيدون على اختلاف حقيقتهم ويتمادوا في ممارسة الضغط والتأثير على مرؤوسيهم واستغلالهم وتسخيرهم وتوجيههم حسب أهوائهم ووفقاً لنواياهم وبما يحقق مصالحهم لا مصلحة المنشأة ، وذلك بهدف شغل هؤلاء عن العمل بإخلاص والكيد بهم والاحتيال عليهم والإيقاع بهم ، للتخلص منهم ومن منافستهم بالتهديد أو بالمساومة على تقاسم الفرص والمكاسب، أو من خلال تمثيل دور الخادم الأمين للنظام أمام هؤلاء المرؤوسين الذين كثيراً ما يكونوا أشد حرصاً على النظام، ووفاء له ، وإيماناً به، ونضالاً من أجله ، لذلك نجد أن هذه الظاهرة تنفذ بأحد أسلوبين هما :

1- أسلوب إيجابي يتم من خلال ممارسة القوة والنفوذ والمشروعية واستخدام السيطرة والضبط وتحديد اتجاهات العمل أو مسار القرارات، بغض النظر عن أية مصلحة شخصية ، ولذلك يعد هذا الأسلوب نادر الوجود في مجتمعات العالم الثالث .

2- أسلوب سلبي يقوم على ممارسة أساليب المراوغة والخداع والتصنع للوصول إلى أغراض ومزايا خفية معلنة، ولتحقيق ما يتعذر تحقيقه بالمصارحة والمواجهة والتصدي ، عن طريق القيام بتصرفات وقرارات مبطنة لا يدل ظاهرها على جوهرها ، متبجحين بنجاحاتهم التي يعزونها إلى كفاءتهم وذاتهم، ومتذرعين أن إخفاقهم وفشلهم يعود لغيرهم ، وهذا ما أوضحه ساليزنك عندما وصفهم قائلاً: ((إن الذين يوفقون في تحقيق الترقيات والمنافع الذاتية غالباً ما يعزونها إلى كفاءتهم ومهارتهم ، أما إخفاقهم في الحصول على المطامح والمنافع التي يسعون لها فسرعان ما يعزونه إلى اللعبة السياسية داخل المنظمة)). [6]

رابعاً: القضايا العلمية والمنهجية الكامنة وراء سلوك الأفراد الطامعين باستلام المناصب الإدارية:

جليٌ للعيان أنه كلما ازدادت أهمية المنصب المراد شغله ، ازداد ميل الأفراد نحو السلوك الذي يمكن إدراجه تحت عدة مسميات: السلوك الفعلي ، أو السلوك الظاهر ، أو السلوك المستتر والأدوار الخفية المتقلبة [6] .

وهذا السلوك للأفراد والجماعات لا يظهر غالباً في الأوضاع الاعتيادية، وإنما تتكشف قواه الكامنة وراء ستار في ظل الظروف الاستثنائية والأزماتية التي يشتد فيها الصراع لملء هذا الشاغر أو هذه الوظيفة القيادية. وأن القضايا العلمية والمنهجية التي تثيرها هذه الظاهرة كثيرة نذكر منها [7]:

1. صعوبة التمييز بين القوة الممنوحة قانوناً للشخص وبين القوة السياسية الكامنة لديه ، وهل القوة الممنوحة هي الأكثر فعالية والتي تعتمد النفوذ مع أنها الأسهل للتحليل ، أم أن القوة السياسية الكامنة هي الأهم مع أنها هي الأعقد في التحليل والبحث ، علماً أنه من الممكن في بعض الأحيان الجمع بينهما لأنهما يعملان في اتجاه واحد هو زيادة نفوذ الفرد وتعاظم مكانته .
2. صعوبة كشف مقاصد ونوايا الفرد الطامع من خلال الوسائل التي يستخدمها أو يختارها لتحقيق هذه المقاصد، أو معرفة دوافعه واستراتيجيته المفضلة التي يناور بها وأدواته التي يختارها في المراحل المتعاقبة لصراعه مع الآخرين. وهل الفرد يفضل أن يكون منسجماً مع نفسه ومع الاخرين في أدواته هذه أم أن يكون متناقضاً في مواجهته للمواقف الخارجية بغية الوصول إلى مقاصده ، إذ غالباً ما يتظاهر الإداري المقنع بالرضا عن تصرفات الاخرين رغم أضرارها بمصالحه الخاصة أملاً أن يقطف ثمن الإغضاء مستقبلاً .

وهنا تكمن صعوبة كشف النوايا وسبر الأغوار، الأمر الذي ينتج عنه اختلاف وتباين في مواقف عامة الناس تجاه السلوك المبطَّن وكل يفسره حسبما يراه بمنظاره [8] .

- فبعضهم يدعون هذا السلوك نوع من المجاملات والالتزامات الأدبية وتكييف مع الذوق العام (ايتكيت).
- وبعضهم الأخر يرونه أصول اللعبة وكما يقال (حلال عالشاطر) ويعدونه مهارات تعبر عن الذكاء والدهاء والمسايرة التي توصل الشخص المراوغ لمبتغاه بطرق سليمة ودبلوماسية.
- أما المتفهمون للواقع والواعون لما يحدث فيعتبرونه مهارات لا أخلاقية توظف النفاق والتكلف والتصنع والمراوغة وتقمص الأدوار ، وكأن الشخص يمثل أدواراً مختلفة في مسرحية يريد منها إلهاء الناس وقتل وقتهم والإثراء على حسابهم ليخرج من اللعبة وكأنه هو المنتصر الوحيد .[9]

خامساً: الأسباب الدافعة لإتباع بعض الاعتبارات اللامنطقية في اختيار وتعيين الجهاز الإداري:

ترجع بداية هذه الظاهرة إلى الستينيات عندما شخّص كل من فرينش وبورينز وويلدوفسكي العديد من الاعتبارات السياسية في حياة المنظمات الحكومية ، ولكن في السبعينات اكتملت فكرتها وتعمقت عندما جاء كل من سيشن وبورتو وبورك [10] ، ومنذ الثمانينيات وحتى الآن فقد أصبح التظاهر بالولاء للسلطة صلب ومحور السلوك التنظيمي في كل المنظمات والمنشآت العامة ، وتعود أسباب ذلك إلى [12] :

1. الانقلابات السياسية والثورات وظهور المعارضة التي جعلت السلطة تسعى لتثبيت أقدامها عن طريق تعيين وإحلال الطاقم الإداري في المنشآت والمنظمات كافة من المناصرين والمؤيدين للتمكن من تسييرهم ومنظماتهم وفقاً للنظام القائم وإيديولوجيته ، ظناً أنهم الأحرص عليه ، والأكفأ والأقدر على تحقيق الصالح العام .
2. الاعتراف بوجود قوى فاعلة ومراكز نفوذ في المجتمع تتصارع أو تتعاون لتوزيع المكاسب وتحقيق التوازن بين المصالح والأدوار .
3. ارتباط قوة بعض الأفراد وقدراتهم الشخصية بانتماءاتهم الحزبية أو العشائرية أو الاقتصادية ، الأمر الذي حدا بالمسؤولين عن التعيين لتعينهم في المواقع القيادية من أجل كسب تأييد أتباعهم كافة .
4. الاختلاف في ميول الأفراد واتجاهاتهم أو تخصصاتهم أو خلفياتهم وأنشطتهم ، الأمر الذي انعكس على ظاهرة تعيين الإداريين وجعلها ضرورة تكمن وراء الهيمنة على حياة المنظمات [1] .
5. عدم التوصل بعد إلى معرفة المبادئ أو القواعد والأسس التي تحكم أو تفسر أو تقيس مصطلحات القوة والنفوذ والسياسة.
6. سيكولوجية الفرد الممارس للسياسة والطامع في تولي موقعاً إدارياً ، ونظرته للوسط المحيط ومهارته في رسم الصور للواقع التنظيمي من خلال تمرسه وتجاربه وخبراته التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في درجة تسيير المنظمات .[12]

ومهما كانت الأسباب فإن مجرد وجود أي ترجيح للاعتبارات السياسية والشخصية ، يجعل العديد من المنافقين يسعون بمختلف الوسائل والسبل لاستلام هذا الموقع الإداري وامتلاك القوة من خلاله لتنفيذ مآربهم، ومصطلح القوة يأخذ عدة أشكال أهمها [13] :

أ- القوة التواطئية: وهي التي بموجبها تتقبل الأطراف المتنافسة تبادل الخداع والمراوغة والتعاون لتحقيق حل وسط يضمن لأي منهما بعضاً من مصالحه. [14] ، وهي ما تتبع حالياً في إدارة معظم منشآتنا ومنظماتنا.

ب- القوة العلمية: وهي التي يتم بموجبها البحث عن التخيلات والتصورات ، وصنع الأحداث التي تفتح الأفاق نحو فرص جديدة منطقية نابعة عن التفكير العلمي والعقلانية الشديدة ، وهي لا محلَّ لها في العمل الإداري في منظماتنا ومنشآتنا نظراً لعدم توفر من يتحلون بها في المواقع الإدارية .

ت- القوة الإيحائية: وتتجلى في استخدام كل وسائل الاتصال غير المباشر كالحركات والإرشادات والإيماءات ونظرات العيون وتقاطيع الوجه ونبرة الصوت ، وكل ما من شأنه إيصال الرسالة إلى الطرف الأخر لتحقيق الغرض المقصود ، وواضح أن هذه القوة تستمد من الطبيعة والصفات المكتسبة أو الموهوبة للفرد وليس من التشريع والمعرفة ، وهي لا موقع لها في جهازنا الإداري .

ث- القوة المعارضة: وهي التي تقوم على إثارة الآراء وتقديم المعلومات المتناقضة لما يتوقعه الطرف الأخر، حتى يستطيع من خلالها الفرد جعل هذا الطرف يغير موقفه فجأة ويشعر بنقاط ضعفه بنفسه ، وهذه ما يتم إتباعها في إدارات منظماتنا ومنشآتنا للإطاحة بالمنافسين والوصول إلى الموقع المطلوب .

سادساً: الانعكاسات السلبية عن إتباع هذه الاعتبارات اللامنطقية في اختيار وتعيين الجهاز الإداري:

إن أهم هذه الانعكاسات تتجلى بما يلي :

1. تهافت الأشخاص على التنفُّيذ وبناء الهالة: ويظهر ذلك من خلال تسلُّلهم إلى الأماكن المهمة وحضورهم الاجتماعات الرسمية والإعلامية كافة التي تظهرهم بأنهم شخصية مهمة، وخروجهم بملابس رسمية وقيافة لائقة للفت الأنظار نحوهم، وتحدثهم كلما سنحت لهم الفرصة عن حرصهم الشديد على الصالح العام وعن إخلاصهم الشديد لمنظماتهم، حتى يُقنعوا من حولهم بأنهم مخلصين ونشيطين ومؤهلين فعلاً لتولي المناصب والمسؤوليات مع العلم أن الحقيقة والواقع خلافاً لذلك .
2. البراعة والإبداع في التوظيف الانتقائي للمعلومات: وتظهر من خلال قيام هؤلاء الطامعين بالمناصب برصد ما يشاع ، وما يكتب ، وما يذكر في التقارير والخطب من معلومات هنا وهناك ، واختيار العبارات والمقاطع والأرقام التي يمكن تفسيرها بالطريقة التي تخدم أغراضهم وتقوّي مكانتهم وتدعم تطلعاتهم. ومن خلال إخفائهم أو تجاهلهم عن عمد المعلومات الأخرى التي تضر أو تعارض ادعاءاتهم ومن خلال ترويج وتسويق المعلومات التي تسر القيادة السياسية أو تُعرِّفها بدورهم وبإنجازاتهم ، ليتمكنوا من تقوية علاقاتهم بها كي تدعمهم وترشحهم وتضعهم في مناصب أعلى [15] .
3. تحميل الأخطاء للآخرين والتنصُّل من المسؤولية: ويتضح ذلك من خلال قيام هؤلاء الطامعين بتجميع الأخطاء والانحرافات وإسقاطها على منافسيهم الأبرياء وتحميلهم مسؤولية التصرفات المنحرفة ، ليجعلوا من هؤلاء المنافسين الضحية ، وليبقوا هم في منأى عن اللوم والعقاب بواسطة التخطيط المسبق لكل التوقعات المترتبة على أعمالهم كي ينسبوا أسبابها ويعزو مسؤوليتها إلى غيرهم ، بعد أن يكونوا قد رتَّبوا الأدلة الثبوتية على براءتهم ، وأرجعوا كل الايجابيات والمكاسب المتحققة في المنظمة لجهودهم ولأدوارهم الشخصية.
4. تسخير الآخرين لتحقيق المصالح المشتركة: وتظهر من خلال رسم الأدوار وتحديد المهام في الأوقات الصعبة لمجموعة من الحلفاء والأعوان الذين يتم الاعتماد عليهم في الكيد للآخرين كإلصاق التهم، وتقديم الشهادات المدعمة والمؤيدة للادعاءات المطروحة، مقابل تقديم خدمات معينة لأولئك الحلفاء والأعوان على مبدأ: (بارك الله بمن أفاد واستفاد).

5. التقرَّب من أصحاب النفوذ: ويظهر ذلك من خلال قيام هؤلاء الطامعين بتقوية علاقاتهم مع أكبر عدد ممكن من ذوي الشأن والنفوذ في مختلف مواقع السلطة ، والذي يمكن أن يكون لهم دورا فاعل أو تأثير مباشر بما قد يعترضهم من أحداث للإفادة منهم في المساندة ودفع الأذى عنهم عند الضرورة .
6. تفسير القواعد والإجراءات الرسمية وتسخيرها لخدمة المصالح الشخصية: ويظهر ذلك من خلال تشبث هؤلاء الإداريين المصلحين بالقواعد والإجراءات الرسمية التي توقف نشاط أو مصالح منافسيهم ، وإعادة تفسيرها عند اللزوم بما يخدم ويحقق مصالحهم ومصالح أصدقائهم وأعوانهم ، وذلك للتمكن من الإيقاع بمصالح أندادهم. [15].
7. ستر وإخفاء الأعمال في كثرة الوعود وزخرفة الأقوال: ويظهر ذلك من خلال قيام هؤلاء الإداريين المصلحيين برسم خطط خفية بنوايا ومقاصد مضللة على مراحل متعددة للوصول إلى ما يخفونه من أهداف ومطامع تحت ستار عناوين وشعارات وأغطية براقة ووعود كاذبة .

الأمر الذي يجعل الزمن يطول في أغلب الأحيان حتى يتمكن الآخرون من كشف هذا التناقض ، وقد لا يكشف حتى النهاية عندما يسارع هؤلاء الإداريين إلى الانسحاب من أعمالهم بالطرق الأصولية كأن يطلبوا الإحالة على التقاعد ، أو الرغبة في الراحة من العمل بسبب المرض ، عندما يتحسسون أن كشفهم بات محتماً أو وشيكاً .

الجانب الميداني من الدراسة:

أولاً: مناقشة الفرضيات :

في الفقرات السابقة تمَّ التعرف على القاعدة النظرية التي بُنيت عليها فرضيات الدراسة ، وفي هذا القسم من الدراسة سوف نتعرض لمناقشة الفرضيات ، واستخلاص النتائج ، ومن ثم وضع التوصيات أو الحلول وهنا تم إعطاء درجة للحيادي ودرجتين لغير الموافق، وثلاث درجات للموافق، وأربع درجات للموافق بشدة.

1) الفرضية الأولى: (عن علاقة تولي الفرد موقعاً قيادياً أو إدارياً بكفاءاته ومؤهلاته وخبراته).

لعل الحوار حول ذلك قد حُسِم عندما حددنا رؤى أدبيات الفكر التنظيمي والمدارس الفكرية للإدارة، وأوضحنا مناحي توزيع المناصب وإسناد المهام ، وأوردنا أساليب تنفيذ تفويض السلطة.... الخ ، لذلك عند المتابعة الميدانية لعدد الإجابات الصادرة عن الجهات المستقصاة تبين أنها تصل إلى حدود /76.29 % / من نسبة الإجابات بأنه لا علاقة لمؤهلات الفرد وكفاءته وخبراته بإمكانية توليه منصباً أو موقعاً إدارياً يتناسب مع هذه المؤهلات أو الكفاءات والخبرات، وهو ما أشار إلى مستوى دلالة مرتفع لدى التطبيق الإحصائي وأثبت عدم صحة الفرضية الأولى.

2) الفرضية الثانية: (عن علاقة نجاح الإداري في إدارة وتسيير شؤون منظمته بمستوى المعارف والمؤهلات العلمية والاستعدادات النفسية والأخلاقية لديه) .

على الرغم من صعوبة قياس درجة الأخلاقية والاستعداد النفسي للفرد بأساليب كمية بحته لأنها ترتبط بالضمير وبالذات الإنسانية، إلا أن مؤشراتها من حيث النظر إلى المنظمة والعمل في سبيل تحقيق أهدافها والابتعاد عن الأنانية والتعامل مع الاخرين من رؤوساء ومرؤوسين ، والمبادرة للإتيان بما هو جديد وتحقيق المكاسب والازدهار والارتقاء للمنظمة ...الخ، يمكن أن يقدم دليلاً واضحاً عن درجة صلاحية الفرد لتولي الموقع الإداري أو لا، لذلك عند الملاحظة الشخصية للإجابات المقدمة من المستقصين حول هذه العلاقة تبين أن نسبة /91.87 % / تؤكد أن درجة نجاح قيادة المنظمة تتوقف وبشكل كبير جداً على معارف الفرد ومؤهلاته العلمية واستعداداته النفسية والأخلاقية ، لذلك نرى أن هذه النسبة المئوية دلالة حتمية على صحة هذه الفرضية.

3) الفرضية الثالثة: (عن علاقة إجراءات التعيين بدرجة تحقق مبدأي تكافؤ الفرص ووضع الرجل المناسب بالمكان المناسب).

ربما يعود تأثير هذه الظاهرة في تعيين الأفراد تبعاً لاعتبارات سياسية وشخصية وغير علمية ، إلى فرضها انحرافاً عن الاعتبارات القيمية والقانونية والنظامية ، والذي قد يصل تأثيره إلى حد انتزاع حقوق الاخرين واعطائها لغير مستحقيها ، وهذا ما قد يؤدي إلى الإضرار بالمصلحة العامة ومصلحة الأفراد والجماعات .

ومن خلال رصد إجابات المستقصين في عينة البحث تبين أن /96.37 % / يعزون عدم إمكانية تحقيق مبدأي تكافؤ الفرص ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب إلى تعيين الإداريين وفقاً لهذه الاعتبارات اللامنطقية ، ومستوى الدلالة السابق كاف لإثبات صحة الفرضية الثالثة .

4) الفرضية الرابعة: (عن علاقة انسجام الأطر التنظيمية في المنظمات والمنشآت مع ظروفها الداخلية والخارجية).

لعل ضرورة مواكبة التطور الاقتصادي والتقدم الحضاري أصبحت تفرض نوعاً من الأطر التنظيمية القادرة على تحقيق الانسجام مع هذه الظروف سواء أكانت داخلية أم خارجية ، وذلك للتمكن من الوصول إلى نتائج أفضل في مواجهة المشاكل المتفاقمة التي تفرضها تحديات القرن الحادي والعشرين .

ولدى المتابعة الميدانية لإجابات المستقصين في عينة البحث تبين أن نسبة /72.86 % / أبدوا أن تعثر معظم منظماتنا ومنشآتنا يعود لعدم وجود هذا الانسجام ، وهو مستوى دلالة مرتفع لدى التطبيق الإحصائي ، يثبت صحة الفرضية الرابعة .

5) الفرضية الخامسة: (عن تعارض المصالح الشخصية للإداريين المعينين بطرق غير علمية مع مصالح منظماتهم).

لدى رصد اتجاهات بعض الإداريين المعينين وفقاً لهذه الاعتبارات ، وإجابات المستقصين في عينة البحث، فقد عكست النتائج على ان نسبة /88.83 % / تؤكد بأن كل مدير يعين وفقاً لاعتبارات غير علمية يكون همه الوحيد تحقيق مصالحه والحفاظ على موقعه بغض النظر عن مصلحة المنظمة أو المنشاة التي يديرها وعن أية أمور أخرى تتعلق بالمصلحة العامة ، وهذه النسبة خير دليل لإثبات صحة الفرضية الخامسة .

6) الفرضية السادسة: (عن علاقة سوء الاختيار والتعيين بعملية التفريط بموارد المجتمع الاقتصادية والبشرية).

إننا لا نبالغ عندما نربط سوء الاختيار والتعيين بعملية التفريط بموارد المجتمع الاقتصادية والبشرية وهدرها، حيث أصبح جليٌ اللعيان بأن التعيين وفقاً لاعتبارات غير علمية وبعيدة كل البعد عن المنطق يؤدي إلى انتزاع حقوق الاخرين وإعطائها لغير مستحقيها ، وهذا ما يسهم في خسارة العقول المبدعة والخبرات المؤهلة علمياً وأخلاقيا لخدمة الصالح العام ، والمتابعة الميدانية لنسبة الإجابات من عدد المستقصين في عينة البحث أشار إلى أن /63.25% / تؤكد انه بتعيين أي إداري بطرق غير علمية وغير موضوعية يتم خسارة خبرة وكفاءة شخص آخر كان من الممكن أن يقدم الكثير فيما لو تولى هو هذا الموقع القيادي ، وهذا يعد مستوى دلالة مرتفع ويثبت صحة الفرضية السادسة .

7) الفرضية السابعة: (عن علاقة درجة الموقع الإداري بدرجة التظاهر بالولاء والإخلاص للوطن).

إن العنصر البشري هو القائد للعملية التنموية والمنفذ لخططها وأهدافها المرسومة ، أن تحديد الموقع الإداري واختيار من يناسبه يُعدُّ تأكيد لمبدأ الكفاءة التنظيمية الذي يرتبط وزناً وحجماً بتحقيق أفضل استخدام للمسؤولية، وهذا بالطبع لن يتحقق إلا بإيجاد الصلة بين المهمات والسلطة والمسؤولية المكونة لهذا الموقع وبين الكفاءة والسلوك والإيمان بالصالح العام .

وهذا ما يجعل عملية اختيار وتعيين الأشخاص لشغل المناصب الإدارية وتوزيع المسؤوليات وإسناد المهام على أسس غير علمية ، تفرز العديد من الأفراد غير المؤهلين يظهرون في سلوكيات مزيفة وتصرفات مبطنة تحت ستار التزرع بالولاء والوطنية ، وكلما ازداد الموقع أهمية ازداد ظهور هؤلاء على خلاف حقيقتهم ، ومن خلال رصد إجابات المستقصين في عينة البحث تبين ان نسبة / 65.33 % / من أفراد العينة أبدوا أن درجة أهمية المنصب أو الموقع الإداري تجعل من هؤلاء الذين يطمحون بالمناصب وليس لديهم المؤهلات والكفاءات والخبرات والسلوكيات المطلوبة يكرسون جهودهم كافة للوصول إلى هذه المناصب من خلال تظاهرهم على عكس حقيقتهم، وهذه النسبة تعد مستوى دلالة مرتفع لإثبات صحة الفرضية السابعة .

8) الفرضية الثامنة: (عن علاقة المصداقية والعقلانية في تفسير القواعد والإجراءات مع الرغبة في تسخير الموارد لتحقيق المآرب).

جلي بأن بعضاً من الإداريين يلجأ إلى مجموعة الأساليب والمواقف التكتيكية في منظماتهم من أجل إخفاء المقاصد والنوايا التي لا تسمح القوانين أو الآداب أو القيم أو الأعراف بالإيضاح عنها أو كشفها ، نظراً لما يترتب عليها من ضرر أو عداء أو مساءلة ، تكون هذه المواقف بعيدة كل البعد عن الصدق والعقلانية من أجل التمكن من تسخيرها في تفسير الأمور الخاصة بالمنظمة كافة لتحقيق المصالح والمآرب الشخصية. وعند الملاحظة الشخصية للإجابات المقدمة من المستقصين حول هذه الظاهرة تبين أن نسبة / 76 % / من أفراد العينة أوضحوا أن المديرين المعينين كافة بطرق غير علمية يفتقرون إلى المصداقية ويبعدون كل البعد عن العقلانية في تفسير الأمور الخاصة بمنظماتهم ليناسبوا ذلك مع ميولهم ومصالحهم الشخصية ، وهذه النسبة تشكل دلالة حقيقية على صحة الفرضية الثامنة.

9) الفرضية التاسعة: (عن عدم علاقة التظاهر بالمناصرة والتأييد والموازرة للسلطة بالنزاهة والكفاءة والإخلاص وحب الوطن)

لعل التمييز بين الوطنية والمصلحية أصبح من الضرورات الملحة لتعيين الكادر الإداري في منظمات ومنشآت القطاع العام ، لان سلوك أولئك المحترفين في توظيف الوسائل الشرعية والمنافذ الإجرائية للتستر على سلوكهم المصلحي ، ودهائهم في ممارستهم العلنية والمتعمدة أمام أنظار الاخرين ، وادعاءاتهم الاجتهادية والإبداعية بأنهم أكثر وطنية وأكثر حباً وإخلاصاً وتفانياً في سبيل الوطن ، جعل العديد من منظماتنا ترزح تحت وطأة إداريين من هذا النوع، الذين بدورهم جردوها من ممتلكاتها وأرباحها وأهدافها وجعلوها عثرة تعوق مسيرة الإصلاح والتطوير، ولدى المتابعة الميدانية لإجابات المستقصين في عينة البحث تبين أن نسبة / 89.84 % / من أفراد العينة يؤكدون أن التظاهرة بالتأييد والمناصرة لا يعني بالضرورة امتلاك القيادة الإدارية والإخلاص والتفاني في حب الوطن، وهذه النسبة تعد مستوى دلالة مرتفع لدى التطبيق الإحصائي يدل على صحة الفرضية التاسعة.

ثانياً: استخلاص النتائج:

بمقتضى مناقشة فرضيات هذه الدراسة نستطيع القول: إن القوانين والأوامر الفوقية في تعيين الإداريين لا تخلق المدير الناجح المخلص الراغب بالعمل والمبدع في تطوير مهاراته ونقل تجاربه بالممارسة والتطبيق. ولذلك فإن نتائج هذه الدراسة ربما تعد مؤشراً جيداً لاختيار وتعيين الإداريين وإسناد المهام وتفويض السلطة ، وهذه النتائج يمكن أن نلخصها بما يلي:

1. إن إطلاق العنان لآليات تعيين تخدم فئات محدودة دون ضوابط أو تدخل من شأنه أن يدفع بالنشاط الاقتصادي في اتجاهات لا تنسجم مع المصلحة العامة.
2. ضرورة التركيز على حل المعوقات الذاتية والموضوعية التي يواجهها القطاع العام والأهتمام بالحلول الواقعية والمقترحات العقلانية والعلمية.
3. إن عدم وجود أسس محدودة للتعيين، والاستعانة عنها بقدرات وأوامر مركزية يقود إلى حدوث اختلالات بنيوية في الاقتصاد الوطني
4. لا علاقة للمؤهلات العلمية والكفاءات والخبرات التي يمتلكها الفرد في معظم الأحيان في بلدنا بإمكانية توليه موقعاً قيادياً ، وهذا ما يجعل أقلية من الأفراد المحترفين والمتمرسين على التسلق واغتنام الفرص يتربعون على قمم الهياكل الإدارية ويتنقلون من موقع إلى آخر ، وكأن الوطن لم يستطع أن ينجب من هو أفضل منهم .
5. إن التعيين وفقاً لمستوى المعارف والمؤهلات العلمية والاستعدادات النفسية والأخلاقية يمكننا من الحصول على نوع من القادة الإداريين الذين يحترمون المبادئ ويحبون الصالح العام ، ويقدسون شرف المهنة، ويضحون في سبيل إنجاح مسؤولياتهم التاريخية ، ويحسبون لما قد يقال عنهم في المستقبل ألف حساب .
6. إن تعيين الإداريين على أسس غير علمية وبعيدة عن الواقع وعن تطبيق العديد من المبادئ التنظيمية التي ينبغي تطبيقها في المنظمات ووفقاً لاعتبارات غير علمية يجعل من الصعب إن لم يكن من المستحيل تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص ومبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا ما يترتب عليه عدم الشعور بالمسؤولية واللامبالاة، والابتعاد عن النزاهة والاتجاه لتسيير المنظمات حسب الأهواء، وتكريس كل محتوياتها وممتلكاتها لخدمة المصلحة الشخصية.
7. لا يوجد انسجام بين الأطر التنظيمية في معظم منظماتنا ومنشآتنا وبين ظروفها الداخلية والخارجية ، وذلك لان التعيين وفق اعتبارات لا علمية وغير منطقية يجعل هنالك نوع من عدم الانسجام والتجاوب بين الهياكل التنظيمية وأنماط السلوك الداخلي في هذه المنظمات وبين بيئتها الخارجية .
8. هنالك تعارض بين تحقيق مصلحة المنظمات وأهدافها وبين تحقيق مصالح إداريها المعينين بطرق غير علمية وأهدافهم، لأن هدف هؤلاء الإداريين ينحصر في تكريس كل جهودهم لكسب لعبة الصراع من أجل المحافظة على مناصبهم أو الترقي لأفضل منها أو الإطاحة بأندادهم، أو تسخير ممتلكات المنظمة لمصالحهم الخاصة.
9. توجد إمكانية كبيرة غير مستغلة بالشكل الاقتصادي بسبب الذهنية الإدارية، وهنالك تفريط بموارد المجتمع الاقتصادية والبشرية وهدرها ، لأن التعين وفقاً للاعتبارات اللامنطقية وغير العلمية يؤدي إلى انتزاع حقوق الآخرين وإعطائها لغير مستحقيها ، وهذا ما يسهم في خسارة العقول المبدعة والخبرات المؤهلة علمياً وأخلاقياً لخدمة الوطن والمواطنين، وهذا يقود إلى ضعف الأداء سيطرة العقلية البيروقراطية هذه العقلية التي تتناقض مع التوجيه الأساسي لعملية التطوير.
10. إن أهمية الموقع الإداري تجعل هؤلاء الطامعين بالمناصب يتظاهرون بالولاء والوطنية ، لأن أهمية الموقع تجعل درجة الطمع في الوصول إليه أكبر ، وهذا ما يتطلب من هؤلاء لفت أنظار الآخرين نحوهم من خلال

تصرفاتهم التي تظهرهم وكأنهم شخصية عبقرية مهمة ، وحريصين كل الحرص على الصالح العام ، وأنهم أكثر أخلاصاً وتفانياً وولاء للوطن ، وأنهم نشيطين ومؤهلين فعلاً لتولي المناصب والمسؤوليات.

11. إن الرغبة في تسخير موارد وإمكانيات المنظمة لتحقيق المآرب الشخصية يجعل الإداري يبتعد كل البعد عن المصداقية والعقلانية في تفسير القواعد والإجراءات ، لأن مقاصد ونوايا الفرد الطامع بتحقيق مآربه الشخصية تجعله يناور في الوسائل التي يستخدمها أو يختارها لتحقيق هذه المقاصد وفي أدوات تحقيقها ، وهذا ما يجعله يفسر كل شيء حسبما يراه بمنظاره .
12. إن تظاهر الفرد بالتأييد والمناصرة والموازرة للسلطة لا يعني بالضرورة وطنيته وحبه وولائه وتفانيه وإخلاصه لمنظمته ولوطنه ، لأن أولئك المحترفين في توظيف الوسائل الشرعية والمنافذ الإجرائية للتستر على سلوكهم المصلحي بدهائهم في ممارساتهم العلنية والمتعمدة أمام أنظار الاخرين ، وادعاءاتهم الاجتهادية والإبداعية ، يلجؤون لمثل هذه الأساليب والمواقف التكتيكية لإخفاء مقاصدهم ونواياهم ، وظهورهم على عكس حقيقتهم لكي يوفقوا في تحقيق الترقيات والمنافع الذاتية ، وهم في حقيقة الأمر بعيدين كل البعد عن الإخلاص والتفاني والوطنية .

ثالثاً: المقترحات والتوصيات:

إنني كباحث أنشد الأمثل بكل موضوعية وعلم لمعالجة المشاكل ووأد الصعوبات ، أرى أنه لا بد من ردف العلل بمسبباتها لكي نتوصل إلى الحقيقة والصواب ، وفي هذه المقترحات شيء من هذا القبيل :

1. معايشة كافة المؤهلين لتولي المواقع القيادية روحياً ، واستلال مخزون قدراتهم عن طريق احترام كيانهم وتقدير ذاتهم حتى نثير نزعاتهم المتجددة ونجسِّد ولاءهم للعمل والمؤسسة التي ينتمون إليها ، ومن ثم اختيار الأنسب والأفضل.
2. اختيار الإنسان المناسب واستثمار جهده بالكفاءة المطلوبة من تصرفاته وأفعاله الإنسانية ، بشكل يضمن لنا وقعاً إضافياً وقيمة كبرى تضاف لحركة التنمية والتطوير المتسارعين .
3. اختيار الجهاز الإداري لأية منظمة على أساس متكامل ومتخصص ومؤهل علمياً ومدرب مهنياً ، ومهيء نفسياً وخلقياً وسياسياً واجتماعياً واقتصادياً ، كي لا تتعارض المصالح وتستغل الموارد .
4. الاعتماد ما أمكن على سعة المعرفة التخصصية والمؤهلات العلمية والاستعداد النفسي والأخلاقي في تعينيات الإداريين والابتعاد كل البعد عن تطبيق الاعتبارات السياسية والشخصية في تعيين الإداريين .
5. التأكيد على تطبيق أهم المبادئ التنظيمية في منظماتنا كمبدأ تكافؤ الفرص ، ومبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ، ومبدأ العقاب لمن أساء ، والأجر لمن أصاب ، من أجل حفز المخلصين والمبدعين المتفانين في عملهم وأدائهم الإداري .
6. شغل المواقع الإدارية بالأشخاص المؤمنين بأن السلطات المخولة لهم هي مسؤولية وليست امتيازاً، والمستعدين لصهر (أناهم) الفردية في (النحن) الجماعية ، لكي يتمكنوا من إدارة المنظمة بشكل سليم وقويم، ويستطيعوا السير بها قدماً نحو التوسع والتطور والنمو الكمي والنوعي .
7. التأكيد على تدعيم الديموقراطية والمشاركة الجماهيرية في إدارة المنظمات للتمكن من جعل هذه المنظمات هيئات ممثلة للمصالح العامة والاتجاهات ، وقادرة بصدق على القيام بدورها التنموي .

8. التأكيد على دراسة سلوك الأفراد بتروٍّ وأناة للتمكن من التمييز بين الوطنية والمصلحية وإبعاد أصحاب السلوك المصلحي عن شغل مثل هذه المواقع .
9. تكثيف الجهود الأكاديمية وإجراء المزيد من البحوث والدراسات حول ظاهرة تعيين الإداريين للوقوف باستجلاء على مصادر نفوذ من توجوا لشغل هذه المواقع ، وعلى طرق توظيف هذا النفوذ للتمكن من إبعاد من أساؤوا عن قصد بسبب حبهم لذاتهم ولهثم السريع وراء إشباع نزواتهم ، أو عن غير قصد بسبب جهلهم ومحدودية تجاربهم الفنية والتنظيمية
10. وضع معايير وضوابط واضحة تنظم عملية توزيع المناصب وإسناد المهام وتفويض السلطة.

استمارة الاستقصاء

جامعة دمشق
كلية الاقتصاد – قسم إدارة أعمال

السادة المستقصين من إداريين وأصحاب المؤهلات العلمية وذوو الاهتمامات بشؤون الإدارة .

تحية طيبة وبعد:

للعلم إن البيانات والمعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وانه قد وقع الاختيار عليكم للتعرف على آرائكم التي لها في نظرنا بالغ أهمية في التوصل إلى النتائج المرجوة من البحث.

معلومات خاصة بأفراد العينة:

الجنس: ذكر: ☐ أنثى : ☐

العمر: اقل من ثلاثين: ☐ أكثر من ثلاثين: ☐

العمل: إدارياً: ☐ من ذوي الاهتمام بالعمل الإداري: ☐

المؤهل العلمي: إجازة جامعية: ☐ جستير: ☐ كتوراه: ☐

الخبرة الوظيفية: اقل من خمس سنوات: ☐ أكثر من خمس سنوات: ☐

معلومات خاصة بموضوع البحث:

يرجى الإجابة بوضع إشارة ( ) إزاء العبارة التي تراها متوافقة مع رأيك:

الرقم	الأسئلة	موافق	غير موافق	موافق بشدة	محايد
1	تتوقف فرصة تولي الفرد موقعاً قيادياً على الكفاءات والخبرات والمؤهلات العلمية التي يتمتع بها .				
2	يتوقف نجاح الإداري في تسيير شؤون منظمته على المعارف والمؤهلات العلمية لديه وعلى استعداداته النفسية والأخلاقية .				
3	تتوقف إمكانية تحقيق العديد من المبادئ التنظيمية كوضع الرجل المناسب في المكان المناسب على تعيين الأفراد بمنأى عن كافة الاعتبارات اللاعلمية وغير المنطقية .				
4	يتوقف تحقيق الانسجام التام بين الأطر التنظيمية للمنظمة وبين ظروفها الداخلية والخارجية على كيفية رسم هياكلها التنظيمية وشغلها بالأطر المناسبة				
5	تتوقف درجة ميل الإداري إلى استغلال نفوذه في تسخير موارد وإمكانيات المنظمة لمصالحه الخاصة على طريقة وصوله إلى هذا الموقع الإداري والثقة المطلقة المعطاة له .				
6	يتوقف هدر موارد المجتمع البشرية والاقتصادية والتفريط بها وخسارة العقول المبدعة والخبرات المؤهلة على درجة الإفراط في التعيين تبعاً لاعتبارات غير علمية وانتزاع حقوق الآخرين وإعطائها لغير مستحقيها .				
7	تزداد درجة تظاهر الأفراد بالولاء والوطنية والإخلاص والتفاني بزيادة أهمية الموقع الإداري والطمع في توليه .				
8	تتوقف درجة المصداقية والعقلانية في تفسير الأمور الخاصة بالمنظمة من قواعد وإجراءات على النية السيئة لتسخير موارد وإمكانات المنظمة لصالح المآرب الشخصية				
9	تتوقف وطنية الفرد وحبه وولائه وتفانيه وإخلاصه لوطنه على درجة تظاهره بالمناصرة والتأييد والمؤازرة وإطلاق الشعارات والتصريحات.				

المراجع:

1. KAKABADSE, A.- *Politics of process consultation, in power politics and organization*,1984 *,pp.87-88* .

2. د. عسكر ، سمير ، 1986 ، المنظور السياسي للسلوك الإداري ، المجلة العربية للإدارة القاهرة العدد الثاني، ص ص 20– 43 .

3. KAKABADSE, A. - *The politics of management ,Gower pub, England ,1983,pp169-180.*

4. د. محمود ، بسمان فيصل ، وآخرون ، 1985 ، إدارة المنشآت الصناعية – منشورات – جامعة الموصل ، العراق، 1985، ص 265.

5. POTER L. - *edal the politics of upward influce in stow, B. and nizational behavior ,Greenwich, JAI press, 1981, pp23.*

6. SALEZNIK, A .-*, power and politics in organizational life, HBR 48, 1970, pp 6-47.*

7. P. EFFER, J. - *power in Organization .Boston, Pitman,, 1980 ,p 75* .

8. ABELL ,P. - *(ed) Organizations as Bargaining and Influence System London*: Hein *man, 1975* ,pp25-29 .

9. KAUFMAN, H. - *(Organizational theory and political theory) the American political Scientists Review, vol 58, 1,, 1964 ,pp5-14.*

10. PETERS, B.G. - *the politics of Bureaucracy. N. Y. Longman*, *1984,* p514.

11. SERIES, A. - *of competitive tactical encounters. Enitial an assessment of a situation and selection of counter tactics to thrwort the competitors tact*ics*,, 1977 p20* .

12. HENDEL, S. - *(ed) the politics of confrontation .N. Y: Meredith corporation,, 1971 ,p53.*

13. *CHRISTENSON,* R. M. - *etal: ideologies and Modern politics, London*: nelson and sons,. *1971, p315* .

14. WILDAVSKY, A. - *the politics of Budgetary process, ,1964,p67* .

15. SALANICK, A. *AND PEFFER, J. - (THE Bases and Use of power in* organizational. *e case of univeresty) ASQ vol. 19,, 1974 ,p184.*