

"توظيف الإطار: استراتيجية المؤسسات الجزائرية للنهوض برأس مالها البشري"

مراد ناهي بن سعيد*

ينابي حسان**

ملخص

يشكل مصطلح "إطار" في كل الدول وضعية عادة ما تتسم بالغموض الناتج عن تضارب واتساع دور تلك الفئة وما يغطيه هذا المصطلح من ألقاب مختلفة، عادة ما تكون متباعدة عن بعضها البعض ومتضاربة في مهامها، فغالبا ما نجد في الدول النامية إطارا قيادية، ذات تأثير يرتكز على الأبوية، تسيطر على الحياة السياسية والعسكرية، مقابل ذلك تسجل هذه الدول نقضا حادا في هذه المادة التي تبطئ تقدمها، عكس نظيراتها من الدول المتطورة التي تمتلك نسبا عالية منها، هذه الفئة التي هي في ازدياد مستمر، تبقى رغم ذلك تشكل نقضا كبيرا لمسايرة التطور، ولا يمكن الاستغناء عنها.

الكلمات المفتاحية: إطار، المؤسسات، رأس المال البشري، التوظيف، التخطيط.

*أستاذ محاضر، جامعة مولود معمري.

**أستاذ محاضر، جامعة مولود معمري.

Abstract

In all countries, the term "framework" is often a vague position resulting from the conflicting and expanding role of this category and the different, often divergent and contradictory, titles of this category. In developing countries, Based on patriarchy, dominating the political and military life. In contrast, these countries register a severe shortage of this article, which slows down their progress, unlike their developed countries, which have high percentages of them. This category, which is constantly increasing, Evolution, and can not be dispensed with.

Keywords: framework, institutions, human capital, employment, planning.

مقدمة:

تعتبر المؤسسات الوطنية على تنوعها، الإطار، العمال الذين ينتمون إلى الفئات العليا للموظفين الذين يشتغلون بها، تعهد إليهم مسؤوليات، يترتب عنها استقلالية، وحرية في تنظيم وتسيير الوقت، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتمنحهم مقابل ذلك، أجرا من المستويات العليا، وتتولى هذه الفئة مهام التنظيم، من خلال التوزيع المناسب للأفراد والواجبات، وتحديد الاختصاصات، وتوضيح السلطات والمسؤوليات داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف منشود، كما أنهم يقومون بعمليات الاتصال من خلال تبادل للمعلومات والأفكار بينهم وبين محيطهم، ويمارسون صلاحيات القيادة لإلهام الأفراد وتوجيههم للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم، من جهة، ومن جهة أخرى، ممارسة صلاحيات اتخاذ القرار إذا ما حدثت مشكلة ما، فيعتمد هؤلاء إلى اختيار خطط عمل معينة، ضمن مجموعة كاملة من الإمكانيات المتوفرة، بعد الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والقوى التي تؤثر على المشكلة التي يجب حلها، مترجمين بذلك الممارسة الفعلية للاختيار الحر، كل هذا يندرج تحت مسمى التسيير الحسن، وهي المهمة التي انتقتهم من أجلها المؤسسة.

١. مفاهيم الإطار:

تمتتع الإطار مبراتب متقدمة في السلم الهرمي للمؤسسات، إذ يشكلون نقطة اتصال بين عالمي أرباب العمل والطبقة العاملة، فهم ورتة البرجوازية من حيث تكوينهم، وورثة طبقة العمال من حيث أنهم أجراء، فهم غالبا ما يبدون غير متأقلين مع أدوارهم ووضعياتهم المنعزلة في المؤسسة، أو علاقاتهم المعقدة مع رؤساءهم ومرؤوسيههم، فهم فئة غامضة التعريف اجتماعيا بسبب الاتساع الكبير بين وضعياتهم المادية والأدائية تجاه المؤسسة.

هؤلاء الإطار الذين يعتبرون اقرب إلى أرباب العمل، أكثر منه إلى الهيئات النقابية، أصبحوا يتعاطفون مع العمال ويشاركونهم إضراباتهم، الأمر الذي يعبر عن تغير إيديولوجي واجتماعي، هذه الوضعية تعبر بشكل أو بآخر عن عدم الارتياح الذي يمس هذه الفئة، والسبب في ذلك يعود إلى مجتمع يتغير فيه كل شيء بسرعة، لم يستطع الإنسان حتى التساؤل حول طبيعة هذه التغيرات، وما هي الحلول المناسبة لذلك، ما أدى إلى حدوث تداخل في المفاهيم، من شهرة وسلطة، تأثير وقوة، ذكاء وكفاءة.

ففي كل المؤسسات لا توجد سياسات حقيقية لتحديد مسؤوليات ومهام الإطار، ومتطلبات منصبه، فكل تلك التي تعتبر نفسها علمية، ما هي في الحقيقة إلا اسمية، فالمعمول به يفترض دائما أن الشهادة معيار تحدد به رتبة وأجر الإطار دون الأخذ بعين الاعتبار البعد البشري، وفي هذا الصدد لا ذكاء الإطار ولا كفاءته بعلاقة مع شهادته، فالذكاء مفهوم معقد، أكثر من مفهوم الإطار نفسه، لكنه يدخل في كل مهامه، في اتخاذ القرار، في التسيير، في التطوير، في اتخاذ زمام المبادرة، في ممارسة السلطة وفي التقييم.

فهذه، هي الخصائص التي يجب أن تتم حولها المعالجة، ذلك أن عدم الارتياح يظهر بشكل واضح عند فئة الإطار أكثر من غيرها، هذه الفئة التي خصصت لها دراسات نفسية اجتماعية، لمحاولة فهم ذكاءهم الذي يعتبر أحد المحددات التي تميز الإطار عن غيره.

فيعرفه المعهد الفرنسي للإحصائيات على أنه "كل شخص ينتمي إلى فئة الأشخاص الذين يتمتعون بالقدرة على ربط علاقات فيما بينهم، القدرة العالية على التحليل، القدرة على اعتبار أنفسهم وغيرهم على أنهم ينتمون إلى نفس الفئة". (Sartin. P, 1962, p 26)

والإطار هو "كل شخص ذو تكوين تقني، إداري، قانوني، تجاري أو مالي، ويمارس عن طريق تفويض من مشغله، صلاحيات قيادية على فئات معينة". (نفس المرجع السابق، نفس الصفحة)

والإطار هو "العامل ذو خبرة طويلة، وتكوين تقني مستند إلى معلومات عامة، حتى وإن كان لا يمارس مسؤوليات". (نفس المرجع السابق، نفس الصفحة)

والإطار هو "كل شخص عهدت إليه مسؤوليات من طرف مجلس إدارة، أو رئيس، أو مدير عام". (نفس المرجع السابق، ص ٤٠)

والإطار هو "العامل الذي ينتمي إلى الفئات العليا للموظفين الذين يشتغلون في المؤسسة"

كما أن الإطار هو "العامل الذي يمارس نشاط إدارة أو إدراك أو رقابة في مؤسسة ما، ويستفيد من مكانة خاصة". (Larousse, 1998, p 255)

أما الإطار المسمى فهي "فئة الإطار التي تعهد إليها مسؤوليات، يترتب عنها استقلالية وحرية في تنظيم وتسيير الوقت واتخاذ قرارات إستراتيجية، وتتقاضى مقابل ذلك أجرا من المستويات العليا".

أما نحن وفي ضوء ما تقدم من تعاريف، يمكن تعريف الإطار على أنه كل فرد يعمل في إطار علاقة عمل، في إحدى القطاعات الاقتصادية، ويقوم بتفويض من قيادة التنظيم، بإحدى مهام الدراسة أو التخطيط أو الرقابة، سواء امتلك سلطة أو لا، مع اعتراف رسمي له باحتلال تلك المكانة، مع ما يترتب عن ذلك الاعتراف من نتائج على موقعه وأجره وواجباته وحقوقه.

٢. نشأة مصطلح "إطار":

يمثل الإطار إحدى المجموعات التي أفرزها المسار التاريخي الذي عرفته المجتمعات الصناعية الغربية مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، إن بروز هذه الفئة جاء نتيجة ظاهرتين أساسيتين هما: التصنيع من جهة، وانتشار التنظيمات الصناعية الحديثة وارتفاع حجمها باستمرار من جهة ثانية، وقد كان لعملية الفصل التي تمت في أواخر القرن التاسع عشر في أوروبا، ثم في أمريكا الشمالية بين ملكية الشركات من جهة، ووظيفة تسييرها من جهة أخرى، دور كبير في ترسيخ ظاهرة التأطير، ومن ثم في بروز مجموعة القائمين على أداء تلك المهمة ونعني بذلك "الإطارات".

لقد لفتت هذه الفئة انتباه العديد من الباحثين في المجتمعات الغربية خاصة في الستينيات، السبعينيات، وحتى في الثمانينيات من القرن العشرين، وكان الاهتمام ينصب على "التعريف" بها، ونعني بذلك، أن الأبحاث كانت تسعى إلى تحديد الخصائص المهنية والاجتماعية والثقافية، وبصفة أدق، كان الاهتمام يتمحور حول "هوية" هذه الفئة من خلال الكشف عن الأصول الاجتماعية لأفرادها، ومساراتهم التكوينية، وما يحملون من قيم وطموح ومشايخ ومدى تجانسهم كفاعل اجتماعي، وبالتالي عن الاستراتيجيات التي يحتمل أن يعتمدوها لتحقيق ذلك الطموح والتطلع.

وفي هذا الإطار، حاول الباحثون تحديد موقع هذه الفئة ودورها في المجتمع الصناعي المعاصر الذي أفرزها، في خضم ما يعرفه ذلك المجتمع من ديناميكية وصراع بين مختلف قواه ومكوناته، وحسب المنطلقات التي ينطلق منها كل باحث، فإن التركيز يتم إما على إمكانية المشاركة في التغيير أو في المساهمة في الحفاظ على بناء المجتمع واستقراره .

ظهر هذا المصطلح لأول مرة عام ١٩٤٥ من خلال قرارات Parodi، التي حددت العمال الذين كانوا يمارسون صلاحيات القيادة في المجال الصناعي والتجاري من أجل تحديد الفئات الاجتماعية للسلم الهرمي وشبكات الأجور، وقد أدى التطور الصناعي وزيادة المؤسسات التي أفرزتها الحرب العالمية الثانية إلى التدقيق في تحديد المفهوم، الذي كان من خلال محكين أساسين: التكوين القاعدي المرفق بشهادة وممارسة مهنة ذات مسؤولية تنجر عنها القدرة على المبادرة واتخاذ القرار، على أن توفر أحد هذين المعيارين كافي للتصنيف ضمن فئة الإطارات، ولا يستدعي الأمر توفرهما المتزامن؛ إلا أن المحكمة العليا في فرنسا، أقرت بمحدودية المعيارين في تحديد الإطار، وفي حكم صدر عنها في ٢١ جوان ١٩٥١، حددت أنه "ليعتبر الشخص إطارا، يتوجب أن تكون لديه مسؤوليات شخصية في تسيير مرؤوسيه تبعا لأوامر رئيسه" (Sartin. P, 1968, p 28)، وفي يناير ١٩٦٢ صدر حكم آخر من نفس المحكمة

يعتبر "أن الفئة التي يصنف إليها العامل يحددها المنصب الذي يشغله هذا الأخير وليس المشغل، وأن الترتيب الهرمي هو المعيار المحدد للإطار"، قد حاولت قرارات Parodi إعطاء الإطار قاعدة قانونية وتقنية، وهي تعتبر كمرجع يعمل بها إلى يومنا هذا لتحديد الأجور وترتيب المناصب.

٣. مهام الإطار:

١,٣. التنظيم:

لقد وضعت العديد من التعاريف لمفهوم التنظيم، حيث عرف بأنه "تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود".

ويعرف علماء الاجتماع التنظيم كما يظهر في قاموس علم الاجتماع، على أنه "جماعة منظمة على مستوى عال، تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقرر رسميا ونسق محدد للأدوار".

ويعرف معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، التنظيم، على أنه "العلاقة التي ترسمه الإدارة للعمال بموجب الخرائط التنظيمية وغيرها، كالعلاقة الرسمية بين مديري الإدارة المختلفة ببعضهم البعض، وبين مدير الإدارة و العاملين"

وهو كذلك "الوظيفة التي توفر الظروف الأساسية والعلاقات، التي هي بمثابة متطلبات للتنفيذ الاقتصادي الفعال للخطة، ويشمل تبعا لذلك، التجهيز والتوفيق المسبق للعوامل الرئيسية وللقوى الأساسية"

وفي ضوء التعاريف السابقة، يمكن تعريف التنظيم على أنه الإطار الذي تتحدد وترتب وتنسق فيه الجهود الجماعية لتحقيق هدف مشترك بدون احتكاك أو تصادم بينها.

ويتوجب على الإطار الذي يمارس مهام التنظيم أن يلتزم ببعض المبادئ منها:

- الأهداف: يجب أن يكون الهدف الذي يكونه الإطار للمؤسسة واضحا ومحددا، وأن يكون هناك ترابط بين أهداف هذه الوظائف والهدف العام للمنظمة.

- التخصص: يجب أن يعمل الإطار على تقصير عمل كل مرؤوس من مرؤوسيه على القيام بأعباء وظيفة واحدة، وأن تجمع الوظائف المتشابهة أو القريبة من بعضها في أقسام وإدارات.

- التنسيق: يجب أن ينسق الإطار جميع الجهود بأسلوب يؤدي إلى تحقيق الهدف العام للمنظمة في أسرع وقت وبأقل مجهود وتكاليف ممكنة.

- السلطة: يجب أن يتمتع الإطار بسلطة عليا، وأن ينحدر خط السلطة هبوطا منه إلى أقل فرد في الهيكل التنظيمي.

- المسؤولية: يجب أن يقابل السلطة مسؤولية، فحينما يكون الإطار مسؤولا عن تحقيق هدف معين، يجب تزويده بالسلطة الكافية للقيام بالنشاط الذي يحقق هذا الهدف.

- الكفاية: يجب أن يحرص الإطار على أن يحقق التنظيم، الهدف بأقل تكاليف ممكنة وبأقل جهد إنساني ممكن.

- التفويض: يجب أن يفوض الإطار السلطة من أعلى إلى أسفل، حتى تصل إلى الأقل المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.

٢,٣. الاتصال:

تعتبر الاتصالات الإدارية من الأمور الهامة لأي مؤسسة، ولا يمكن نقل وتمرير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين فيها، إلا من خلال وجود شبكة اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب، إن وجود مثل هذه الشبكة الفعالة والمنظمة يساعد العمال على فهم واستيعاب الحقوق والواجبات والأدوار المناطة بهم، مما يزيد من إنتاجية وفاعلية هذه المؤسسة.

ويعرف Yagi (١٩٨٣، ١٥٦) الاتصال، على أنه "عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما".

وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب على الاتصالات التنظيمية، الاتصال، على أنه "عملية تبادل الأفكار والمعلومات، من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة". (المغربي. ك. م، ١٩٨٨، ص ٢٣٣)

أما Berlo فيعرف الاتصال، على أنه "العملية التي يتم بها نقل المعلومات والأفكار من شخص لآخر" (محمد عبد الرحمن. ع، ١٩٩٨، ص ٥٤) في حين يعرف Anderson الاتصال، على أنه "العملية التي ينقل فيها شخص معين، المعنى إلى مستمع أو أكثر من خلال رموز واضحة صوتية أو مرئية". (نفس المرجع، ص ٥٤)

هذا ويعرف Hovland الاتصال، بأنه "العملية التي ينقل الفرد القائم بالاتصال بمقتضياتها، منبهات عادة ما تكون رموزا لغوية من أجل تعديل سلوك مستقبل للرسالة". (ماهر. أ، ١٩٩٨، ص ٥٥)

ويعرف Filipo الاتصال، على أنه "تصرف إقناعي، يحث الآخرين على تفسير الأفكار بالطريقة المقصودة لدى المتحدث والكاتب". (الجميلي خيري. خ، ١٩٨٥، ص ٥٥)

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف الاتصال، على أنه عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المؤسسة".

وتعتبر عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية، وقد تؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات ثم اتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الاتجاهات، كذلك تمكن الاتصالات الفعالة الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال، ويمكن تلخيص أهمية الاتصال الإداري من خلال النقاط التالية:

- تفسير مكونات العملية التخطيطية.
- حل مشاكل العمل والعاملين.
- تقوية التفاهم وتبادل المعلومات.
- المساهمة في عملية الرقابة.
- إحداث التقارب بين الإجراءات والعاملين. (ميزاب. ن، ١٩٨٢، ص ١٨٢)

وتنبع أهمية الاتصال بالنسبة للإطار من عدة نواحي أهمها:

- أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة عملية اتصال الإطار التي تمثل جزءاً كبيراً من أعماله اليومية.
- أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة وتطورها.
- أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعمال، وهو ما تسعى وتدور حوله كافة جهود الإطارات.
- أنها تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.
- أنها وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة لإطارات المؤسسة.
- أنها وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الإطارات في مجال توجيه فعاليات العمال.
- أنها وسيلة لتحفيز عمال المؤسسة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم.

ولقد قام كل من Barits و Bafels (١٩٥١)، ببعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها في صنع القرارات عند الإطارات، وكشفت هذه البحوث أن الاتصال يسهل على الإطارات حل المشكلات المعقدة، وأظهر عدة أنماط للاتصالات، تستند على الأنماط الأربعة التالية:

* **النمط الأول (شكل العجلة):** وهذا النمط يتيح لإطار واحد في المحور أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا عن طريقه واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يده.

* **النمط الثاني (شكل الدائرة):** وهذا النمط يكون فيه كل إطار مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

* **النمط الثالث (شكل السلسلة):** في هذا النمط يكون جميع الأعضاء بما فيهم الإطار، في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين، إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسيط.

* **النمط الرابع (الشكل الكامل المتشابك):** في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى بطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التعريف فيها، وبالتالي يقلل من إمكانية الإطار للوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

تتمثل أهمية الاتصال عند الإطار في كون اعتماده على هذه المهارة في ممارسته لدوره، فمن خلال الاتصال الفعال يستطيع هذا الأخير زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد المصلحة في مشروعات التنمية وزيادة انتماءهم لمؤسستهم، لأن المعلومات التي سوف يحصلون عليها من خلال عملية الاتصال تتسم بالصدق والصراحة والشمول، كما أن الاتصال الفعال لدى الإطار يكسب أفراد المؤسسة معلومات جديدة، تزيد من فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم من خلال ما يتم نشره، كما أنها مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها وفي تدعيم المؤسسة بالبيئة المحيطة بها، ومواجهة أي شائعات أو معوقات تواجه أفراد المؤسسة، كما أنها تعمل على خلق فرص الاحتكاك والتقارب بين الأفراد والجماعات.

من خلال عملية الاتصال يحاول الإطار تحقيق استجابة معينة، فإذا تحقق هذا الهدف اعتبر الاتصال فعالاً، وينجر عنه قيام كل عنصر من عناصره بوظيفته، ومن هذا المنطلق، فالاتصال الفعال مرتبط بقيام كل من المستقبل والمرسل وقناة الاتصال بأدوارهم في تحقيق الاستجابة (محمد راشد، ل، ١٩٩٣، ص ٤٨-٥٢)، فالمرسل يتحمل المسؤولية الرئيسية في الاتصال حيث يرجع له تكوين الفكرة ووضعها في رسالة مفهومة ونقلها بالوسيلة الملائمة في الوقت المناسب، ومن جهة أخرى، هو الذي يتلقى المعلومات المرتدة من المستقبل ويفسر ما تتضمنه من معاني وأفكار ويستجيب لها بالطريقة

المناسبة، ولذلك يتوجب على المرسل أن تتوافر لديه عدد من المهارات ومستوى معين من المعرفة، لأن الإطار لا يستطيع ممارسة عملية الاتصال دون قدر معين من المعرفة والمعلومات، فالفرد لا يستطيع نقل شيء لا يعرفه أو لا يفهمه، فإلمام المرسل بالموضوع، وإدراك مضمونه والتعرف على خباياه، يزيد من قدرته في تحديد أفكاره واختيار جملة وتعبيره بشكل فعال، إن فعالية الاتصال تتطلب توفر اتجاهات ايجابية لدى الإطار، فانطلاقا من اتجاهاته نحو نفسه يقوم بتحليل لذاته بغرض التعرف على نقاط القوة والضعف لديه، كما يظهر كذلك اتجاهه نحو الموضوع الذي يعالجه، هذا ما يزيد من فعالية الاتصال. (المغربي. ك. م، ١٩٨٨، ص ٤٦٥)

٣.٣. القيادة:

القيادة هي "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم وإرشادهم بهدف كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة". (نفس المرجع السابق، ص ١٩٩) ويعرف Fidler، القيادة، على أنها "أفعال معينة يزاولها القائد، من توجيه وتنسيق لما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال محمود". (نفس المرجع السابق، ص ٢١٩)

أما Himfel، فيعرف القيادة، على أنها "نشاطات وفعاليات تنتج عنها أنماط متناسقة تتفاعل بها الجماعة لإيجاد حلول للمشكلات المتعددة". (المغربي. ك. م، ١٩٨٨، ص ٤١٦)

كما أنها "مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد، والتي تستلزم توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين". (عويظة. م. ك، ١٩٩٤، ص ١٠٤)

هنا يتوجب على الإطار الذي يمارس صلاحيات القيادة أن يتصف ببعض الصفات التي تساعده على ممارسة صلاحياته في منصبه ألا وهي:

- الشعور بأهمية الرسالة: الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد.
- الشخصية القوية: القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام.
- الإخلاص، ويكون للرؤساء والزعماء والمرؤوسين والمنظمة والعائلة.
- النضج والآراء الجيدة: البراعة، الذوق، البصيرة، الحكمة، التمييز بين المهم وغير المهم.
- الطاقة والنشاط والحماس والرغبة في العمل والمبادرة.
- الحزم والثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها.
- التضحية بالرغبات والاحتياجات الشخصية لتحقيق الصالح العام.
- مهارات الاتصال والتخاطب وفصاحة اللسان وقوة التعبير.
- القدرات الإدارية: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء.

هنا السؤال الذي يطرح نفسه هو هل توجد هناك خصائص مشتركة بين القادة؟، ففي دراسة قام بها Cowley في جامعة Chicago، حاول الإجابة عن هذا التساؤل، فكانت العينات الثلاث المختارة، قادة جماعة الإجرام في Illinois المعروفة تحت اسم State Penitency، وضباط الجيش الأمريكي Fort Sheridan، وطلبة جامعة Chicago.

فرغم الاختلاف الكبير بين هؤلاء القادة، فإنهم يشتركون في ستة خطوط، ثلاثة تتعلق بسرعة اتخاذ القرار، والثلاثة الأخرى حملت حول الثقة في النفس، قوة الدافعية وصواب الحكم. (Sartin. P, 1968, p. 1)

ولو استعرضنا التعاريف السابقة للقيادة يمكننا أن نستخلص منها الحقائق التالية:

- أن أساس القيادة هو مساعدة الجماعة، كي يتعاون أفرادها في تحقيق هدف مشترك يتفوقون عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون بطريقة تضمن تماسكهم وتضامنه وتحركهم في الاتجاه المرغوب الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف المشترك.
- أن هناك شخصا يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هدف ما.
- أن القيادة ظاهرة اجتماعية، تنبثق حينما تتوافر في فرد معين سمات الشخصية المسيطرة إزاء آخرين، تتوافر فيهم سمات الشخصية التابعة.
- إن عملية التأثير تعتبر قلب عملية القيادة. (العطية. م، ٢٠٠٣، ص ٩٦)

وخلاصة القول إنه لكل إنسان قدر معين من السمات القيادية وفي نفس الوقت لديه قدر من السمات الانقيادية، وأن الشخصية الإنسانية تتضمن هذين العنصرين في آن واحد، وأن نجاح الإطار في منصبه يتوقف على بعض الخصائص، منها سمة القيادة.

٤،٣. اتخاذ القرار:

يعرف Tannenbaum، عملية اتخاذ القرار، بأنه "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل السلوكية". ويعرفه Nigro، على أنه "الاختيار المدرك والواعي بين البدائل المحتملة في موقف معين". واتخاذ القرار هو "اختيار بديل بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين". كما أنه "الحكم الذي ينحوا إليه الإطار والذي يأتي بالحل" (Le Robert, 1979, p 459)

هناك بعض الخطوات التي يتوجب على الإطار اتخاذها وهي:

- تحديد المشكلة: على الإطار أن يفهم حجم المشكلة ووصفها الدقيق ومدى تأثيرها ولماذا ظهرت، وهل تم علاجها من قبل أم لا، ومن هو المؤثر الأول في حدوث المشكلة وكذلك الذين يستفيدون من حل المشكلة. (أبو قفح. ع، ١٩٨٩، ص ٦٧)
- وضع البدائل: والمقصود بهذه الخطوة جمع مجموعة من البدائل لحل المشكلة، بحيث تكون جميعها قابلة للتطبيق، وينتبه هنا لعدة أمور، منها إعطاء الوقت المناسب لوضع البدائل بغير استعجال، وعدم الشعور بالهزيمة بسبب كثرة البدائل أو قلتها، وجعل اختيار البدائل ناتجا عن دراسة متأنية ومعلومات أكيدة ومحاولة الابتكار في وضع الحلول والبدائل.
- الاختيار: المقصود بهذه الخطوة أن يقوم الإطار بحذف جميع البدائل غير المناسبة ويختار بديلا واحداً، ويكون الاختيار على مجموعة أسس هي إمكانية التطبيق الواقعي، مدى السلبيات والإيجابيات المحتملة المتوقعة من التطبيق، مدى اتساع عدد المستفيدين، مدى التكلفة والتضحية، لإدخال القرار حيز التنفيذ بعد دراسة المشكلة واختيار البدائل واستشارة المستشارين، وفي هذه الخطوة يتوجب على الإطار الانتباه للمحددات الآتية.

* ترك جميع البدائل والحلول الأخرى والتركيز على الاختيار المتخذ.

* عدم التردد في اتخاذ القرار.

* الدفاع عن القرار المتخذ.

* توقع الأخطار التي يمكن أن تحدث من القرار المتخذ.

* وضع خطة واضحة ومحددة لإنجاز القرار.

* وضع مواعيد معينة لتطبيقه.

* تحديد المسؤولين الذين سيتولون تنفيذ ذلك القرار.

* محاولة التنسيق بين أقسام العمل لمواءمة تلقى القرار وتنفيذه.

* ترتيب مجموعات العمل.

إن فهم أهمية اتخاذ القرار بالنسبة للإطار يتطلب معرفة جوانب الارتباط القائمة بين هذه العملية ومختلف العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط، تنظيم، تسيير واتصال، إن عملية اتخاذ القرار ترتبط مع التنظيم من زوايا مختلفة ومتعددة، منها الهيكل التنظيمي، طبيعة العلاقات بين العمال، تقسيم العمل ومسؤولية العمال، فممارسة الإطار للتنظيم يؤثر في عملية اتخاذه القرار من خلال تقسيمه للعمل وتحديد الإجراءات المفصلة التي تحكمه، ونقل هذه العملية إلى مختلف المستويات، فكل هذه العناصر تؤثر على عملية اتخاذ القرار، ويظهر حسب علماء الإدارة أن العامل المحدد والذي يمكن من خلاله التنظيم الإداري هو نوعية القرار الذي تتخذه إدارته والكفاءة التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ.

٤. انتقاد عملية انتقاء الإطار:

هناك بعض الانتقادات التي وجهت إلى عملية انتقاء الإطار، تمثلت في المبدأ نفسه، فاختيار المشوار المهني يخص الفرد نفسه وليس غيره، وفي التقنيات المستعملة، فوضع وتجريب وسائل القياس يجب أن تكون علمية وهي عملية طويلة ومكلفة، وفي تناول بيانات الاختبارات، فهنا بعض الأشخاص الأكفاء فقط والمكونين في علم نفس والذين يتمتعون بخبرة مهنية، يمكنهم تناول نتائج الاختبارات وانعكاساتها على الأفراد المنتقنين، إن كل فرد يخضع لاختبار نفسي مهما كان الهدف من ذلك، يجب أن يعرف نتيجة ذلك الاختبار، ويجب أن يواجه بعدها تبعات لمؤهلاته وطموحاته، إن العلاقة بين المختبر والمترشح تكون علاقة تأثير وتأثر، هذا التأثير قد يكون ايجابيا بالنسبة للمترشح إذا سمح له المختبر إدراك قدراته ومعرفة نقاط ضعفه وتحمل تبعات ذلك والوصول إلى تحقيق ذاته، أما في حالة ما إذا حرم المختبر المترشح من معرفة نتائج الاختبار، أو توصل المترشح إلى معرفة نتائج ذلك من مصدر آخر، فانه سيحس مبرارة نتيجة لذلك، وتكون النتائج ذات أثر بعيد، هنا يبدأ دور المختص النفسي من خلال نصائحه التي يجب أن تدفع المترشح إلى إعادة النظر في الصعوبات التي يواجهها ومحاولة التغلب عليها لاتخاذ منحنى يتطابق مع قدراته، فالكل لديه قدرته الخاصة، يجب اكتشافها كي يوظفها لصالحه، فالمترشح يجب أن يكون دائما متعاون ومحفزا لإجراء الاختبار، ففي الظروف المعاكسة لهذه الشروط، تكون النتائج غير معبرة وتناولها يكون خاطئا، وهنا نلاحظ التناقض الذي يظهر لدى الإطار محل الاختبار الذين يكونون محل جهل بهدف الاختبار، إذ أنه من الواجب أن يتطلع كل مترشح على فرص نجاحه وظروف توظيفه وطريقة استقباله، كي تتضح له الأمور بشكل جيد ليختار ما إذا كان سيتقبل المنصب المقترح أو يرفضه، وبلطف آخر فإن عملية الانتقاء لا يجب أن تكون من جانب واحد.

المراجع باللغة العربية:

١. العطية ماجدة، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، ٢٠٠٣.
٢. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٩.
٣. أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال ؟، دار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٨.
٤. عويضة محمد كامل، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٩٤.
٥. أبو قحف عبد السلام، سياسات الأعمال والممارسات الإدارية في المنظمات الصناعية والتجارية، مؤسسة كتاب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٨٩.
٦. الجميلي خيري خليل ، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، مكتبة الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٨٥.
٧. ميزاب ناصر، الاتصال التنفيذي، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، ١٩٨٢.

المراجع الأجنبية:

1. LEVY LEBOYER. C, Gestion des compétences, Organisation, Pari, 199٦.
2. L'AMOREUX. A, Recherches et Methodologies en Sciences Humaines, Etudes et Vente, Québec, 1995.
3. TOURNETTE. C, et GUIDETTI. M, , Introduction a la Psychologie de développement, Armand Colin, Paris, 1995.
4. SEKIOU. L, BLOUDIN. L, FABI. B, BESSEYRE DES HORTES. C. H, CHEVALIER. F, , Gestion des ressources humaines, Tome 1, De Boek université, 1993.
5. SARTIN. P, Les cadres et l'intelligence, Hachette, Bourges, 1968.

قواميس اللغة العربية

١. سهيل إدريس، المنهل، قاموس عربي فرنسي، دار الآداب، بيروت، ١٩٩٩.
٢. الباشا محمد، الكافي، معجم عربي حديث، الطبعة الأولى، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، بيروت، ١٩٩٢.
٣. الصحاف حبيب، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، دون دار نشر، مصر، ١٩٨٢.

قواميس اللغات الأجنبية

1. Le Petit Larousse, Entièrement Nouvelle, Paris, 1998.
2. Le Robert, Micro Robert, Dictionnaire du Français Primordial, 4^{ème} édition, Le Robert, Paris, 1989.
3. Le Robert, Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française, Société du nouveau Littré, Paris, 1979.