

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

Naif Arab University For Security Sciences



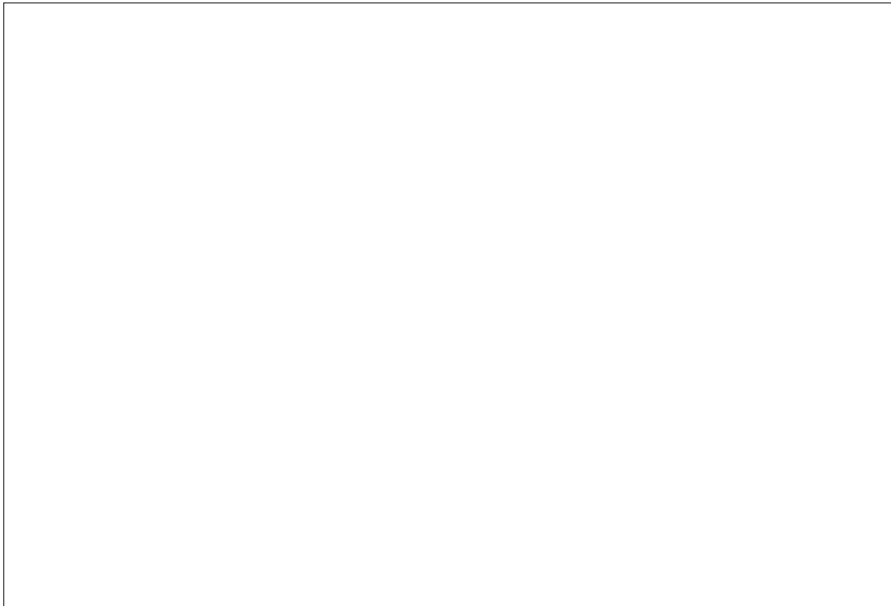
السلوك الأخلاقي لرجل الأمن



في التعامل مع الجمهور

إعداد

د. إبراهيم عبدالله الماحي



الجمهورية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى
طرابلس: ٢١/١٢/١٤٢٦هـ (الموافق ٢١/١/٢٠٠٦م)

المحتويات

٣	المقدمة
٦	المهارات القيادية الواجب توافرها لدى رجال الأمن
٧	المهارات الذاتية
٧	السمات الجسمية
٧	القدرات العقلية
٨	المبادأة
٩	ضبط النفس
١٠	المهارات الفنية
١٠	القدرات على تحمل المسؤولية
١١	القدرة على الفهم الشامل للأمور
١٢	الحزم
١٢	الإيمان بالهدف وإمكان تحقيقه
١٣	المهارات الإنسانية
١٤	تكوين العلاقات والتفاعل مع الآخرين
١٧	المهارات الإدارية
١٧	اتخاذ القرارات
١٨	إدارة الوقت
١٩	إدارة الاجتماعات واللجان



٢٠	إدارة التغيير
٢١	الصفات المهنية لرجل الأمن
٢٢	الطاعة والتقيّد بالأموامر
٢٢	الخبرة والمهارة
٢٣	تعلم اللغات
٢٣	الحس الأمني
٢٣	حفظ السر والكتمان
٢٤	الشجاعة
٢٤	معرفة البيئة
٢٤	قوة الملاحظة
٢٥	الإحساس بأهمية وقيمة الزمن
٢٦	قورة الإدارة
٢٧	المراجع

المقدمة

إن العمل القيادي اليوم لم يعد مجرد أنشطة ومهام إدارية ينهض بها مديرون ورؤساء تنفيذيون تدرجوا عبر السلم الهرمي لمنظماتهم المدنية أو الأمنية ، وإنهم بسبب خدمتهم الطويلة يصبحون أكثر قدرة من غيرهم على تسيير الشؤون اليومية ، وإصدار التعليمات واتخاذ القرارات التي تتطلبها طبيعة العمل اليومي .

فمنظمات القرن الحادي والعشرين تشهد تحولات جذرية شاملة تتطلبها الظروف والتحديات التي تعرضت لها المجتمعات والنظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية على اختلافها ، ولا يزال هناك الكثير الذي ينتظرها لتواكب مستلزمات النظام العالمي الجديد والتكيف مع متطلبات وضغوط العولمة وما تفرضه هيئاتها ومنظماتها الدولية من سياسات واتفاقيات يتعذر تجاوزها أو تأجيل تنفيذها مهما كانت المبررات .

ومن الطبيعي أن تواجه الأجهزة الأمنية بقطاعاتها المختلفة واقعاً جديداً يتسم بالتصعيد والخطورة ، فقد اتسع مفهوم الأمن عن إطاره المحلي الوطني والقومي ، وتغير مفهوم الحدود الآمنة للدول والمجتمعات ، وأصبح الحفاظ على الأمن الدولي الشامل مسؤولية الجميع من خلال مواجهتهم لمختلف أشكال الجريمة الدولية ، والإرهاب الدولي ، وعن طريق مكافحة بؤره وتجفيف مستنقعاته واجتثاث جذوره .

وسوف يتعاضم دور الأجهزة الأمنية في مجالات التنمية وقطاعاتها المختلفة بعد أن وضحت الآثار المباشرة للفقير والبطالة والهجرة وغيرها من ظواهر التخلف ، على معدلات الجريمة ، وبعد أن أفرزت برامج التنمية



الاقتصادية وغير المتوازنة خللها في توزيع الدخل وفي إضعاف القيم الأخلاقية، فازدادت معدلات الانحراف بين بعض الشرائح المجتمعية وبخاصة شريحة الشباب، ما استدعى تنشيط علاقات التعاون والتنسيق بين الأجهزة الأمنية والأجهزة التنموية المختلفة لمراجعة هذه الإفرازات وما ينتج عنها من ظواهر سلبية.

وعلى صعيد الوطن العربي، تضاعفت مهام ووظائف ومسؤوليات الأجهزة الأمنية العربية كما ونوعاً، فتم استحداث أجهزة جديدة وتوسيع وتطوير بعض الأجهزة الأخرى، ولم يعد دور أجهزة الأمن مقصوراً على قضايا الجنسية والأحوال المدنية والإقامة والمرور والتحقيق الجنائي وإدارة المؤسسات العقابية والإصلاحية... بل تنوعت وتوسعت لتشمل النشاطات المتعلقة بالأمن الاقتصادي والأمن الاجتماعي والأمن البيئي والأمن الغذائي والأمن المائي والأمن الإعلامي، إضافة للأنشطة التعليمية والصحية والرياضية والخدمية والتدريبية... وصار لكل منها جهاز أو إدارة أمنية لخدمة المواطنين.

ولكي تكون هذه الأجهزة الأمنية بضباطها وأفرادها موضع ثقة المواطنين واعتزازهم، ولكي تكسب احترامهم وتعاونهم فعليهم التحلي بالسلوك الأخلاقي، والنزاهة، والالتزام بالأمانة، والمساواة بين المتعاملين والمراجعين كافة، والعدل في قراراتهم وتعاملهم، وتنشيط الرقابة الذاتية وتقوى الله سبحانه وتعالى، وحسن التعامل، وعدم الظلم، وعدم اتهام الأبرياء، وعدم المحاباة، وعدم المجاملة على حساب الحق العام أو حقوق الآخرين.

ومن هذا المنطلق، تأتي ضرورة الاهتمام بالبعد السلوكي وبالقيم



الأخلاقية لرجال الأمن . فرجال الأمن هم كبقية البشر الذين قد يضعفون أمام المغريات والتحديات وضغوط الحياة ، فيقع بعضهم في شبك عصابات الإجرام التي تسعى دوماً إلى شراء ذمم بعض الضعفاء من رجال الأمن فيساومونهم ويشركونهم في جرائمهم . ولا تخلو المؤسسات العقابية في العديد من الأقطار من هؤلاء الذين تورطوا وانحرفوا نتيجة ضعفهم النفسي والقيمي والأخلاقي أمام المغريات المادية . وهذا ما تؤكد الدراسات المسحية المقارنة التي وجدت أن الكثير من الانحرافات والجناح والجرائم التي يقع فيها رجال الأمن والعاملون في الخدمة المدنية ترجع إلى نقص في مهاراتهم مثلما ترجع إلى ضعف في بنائهم القيمي وعدم تمسكهم بالقيم وبأخلاقيات العمل المهني المؤسسي^(١) . ومن هنا يكون التأكيد على أهمية تعزيز القيم الروحية والأخلاقية والمهنية لدى رجال الأمن ، وهذا يستلزم بالضرورة ظهور قيادات أمنية واعدة صالحة لديها القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد والضباط ، بعد أن أصبحت بعض القيادات عاجزة عن التعامل الطيب مع الجمهور ، وعن التفاعل مع المواطنين تحت شعار الشرطة في خدمة المواطن ، وعن التعامل مع مشكلات المراهقين والمنحرفين من الشباب الذين صاروا يبتدعون الوسائل ويتفننون في الأساليب التي يوظفونها في تنفيذ جرائمهم وجنحهم المستحدثة ، ولهذا فإن الحاجة ملحة إلى تواجد قادة استراتيجيين يستشرفون مستقبل العمل الأمني ويسهمون في إحداث نقلة نوعية في سلوك رجال الأمن وتنمية مهاراتهم وفقاً للتغيرات والمستجدات التي تتطلبها الظروف المحلية والإقليمية والدولية المعاصرة .

(١) عامر بن خضير الكبيسي ، أولويات التدريب الأمني العربي : رؤية منهجية ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٢م ، ص ص ٤٦ - ٤٧ .

المهارات القيادية الواجب توافرها لدى رجال الأمن

إن المهارة هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء، أو اتخاذ قرار مناسب في الوقت المناسب، باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقيق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب. والملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثيراً في القيادة، حيث إن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها لدى التأثير مهارات مكتسبة يتم تنميتها والتدريب عليها، وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علماً وخبرة^(١).

وتكمن أهمية المهارات الإدارية في تحسين مستوى الأداء، ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة توازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتعمل على رفع مستوى رضاهم الوظيفي، وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية^(٢).

ومما لا شك فيه أن القائد يحتاج إلى تلك المهارات القيادية، فهي وسيلته التي تمكنه من تحديد اتجاهات مرؤوسيه ومطالبهم، وتحفيزهم على العمل واستشارة جهودهم. ولا شك أيضاً أن توافر تلك المهارات القيادية وفعالية استخدامها من جانب القادة تمكنهم من التأثير في تابعيهم، ورفع مستويات أدائهم، وتحقيق أهدافهم المنظمة التي يعملون بها وبصفة عامة يرى الباحثون ضرورة تمتع القائد الماهر بعدة مهارات أساسية، وأن يتوافر لديه القوة الكافية

(١) علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة: دار عزيز للطباعة والنشر، ١٩٩٩م، ص ٢٤.

(٢) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمية، الرياض: مرام للطباعة والنشر، ١٩٩٣م، ص ٢٢٩.



التخيل ، وعلى التصور ، وكلاهما يساعد القائد في التعرف على المشكلات وأسلوب مواجهتها ، ورؤية الموقف الإداري ككل والتنبؤ بالتغيرات ، وتمكن القائد من المرونة الذهنية ، وتقبل الأفكار الجديدة .

والذكاء الاجتماعي يتمثل في تمتع القائد بروح المرح والدعابة ، وهذا يجعله «بعيداً عن الصرامة والتزمت ، ويساعده على إقامة علاقة ودية مع مرؤوسيه تمكنه من اجتذابهم واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به^(١) .

المبادأة

هي الميل الذي يدفع الفرد إلى تقديم الاقتراحات وإنجاز العمل قبل الآخرين ، وتعد إحدى المهارات اللازمة للقائد ، إذ تمكنه من معرفة القوة المحركة للعمل لدى الموظفين وإثارتهم إلى إنجاز العمل ويرى البعض أن سمة المبادأة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد ، وتساعد على التنفيذ أما القائد الذي لا تتوافر لديه صفة المبادأة فإنه يكون قائداً متسلطاً ويميل إلى استخدام القمع أكثر من تنمية أفكار ومهارات مرؤوسيه ويرتبط بالمبادأة ثلاث سمات أخرى هي : الشجاعة ، وسرعة التصرف ، والقدرة على التوقع .

والشجاعة تمكن القائد من مواجهة المواقف الصعبة ، وعدم توافرها لدى القائد يؤدي إلى خوفه من الإقدام على العمل .

كما أن المبادأة تساعد على سرعة التصرف ، وسرعة اختيار البدائل التي تؤدي إلى حسم اتخاذ القرارات أما القدرة على التوقع فتؤدي إلى تفهم

(١) نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، (ط٦) ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، ١٩٩٦م ، ص ص ٣١٤-٣١٨ .





الموقف المتطور وبخاصة في الأزمات ووضع الخطط لمواجهة الحدث قبل وقوعه في المستقبل وتستند هذه القدرة إلى المعرفة الواسعة لدى القائد بشؤون المنظمة وأفراد جماعة العمل مما يمكنه من التنبؤ بالأزمات المتوقعة في المستقبل واختيار أفضل الوسائل الكفيلة بمواجهتها.

ضبط النفس

تتمثل مهارات ضبط النفس Self Control في القدرة على الإتيان الانفعالي وضبط الحساسية والقابلية للانفعال.

والقائد الناجح يكون هادئاً وبخاصة في المواقف الصعبة، حتى يكون قدوة لمرؤوسيه فيميلون إلى التصرف في هدوء، وحتى يكون قادراً على مواجهة الجماعات، وثابتاً في مواجهة القوى المتصارعة وتمسكاً بالمبادئ دون خضوع للضغوط والقدرة على ضبط النفس تجعل القائد ميالاً للتفاهم، وتساعد على تقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين دون انفعال أو غضب، وتجنبه اتخاذ قرارات سطحية وتوجيهها نحو إنجاز العمل.

هذه صورة موجزة للمهارات الذاتية التي يجب توافرها في القائد بصفة عامة، والقائد الأمني بصفة خاصة وهذه المهارات تستند إلى ما جاء في أدبيات الفكر الإداري في مجال نظرية السمات، وقد أشار «تيد» إلى أهمية الطاقة الجسدية والعصبية، والحماسية والذكاء في نجاح القائد، وقد أشار البعض إلى أهمية القوى الجسمية والمظهر والذكاء وبعد النظر، والأصالة في التفكير، والأمانة، والثقة بالنفس، والسيطرة على الأعصاب^(١).

(١) سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٦م، ص ٢٢٨.





المهارات الفنية

ترتبط المهارات الفنية Technical Skills بالمعرفة المتخصصة في مجال من مجالات العلم ، وبالكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يحقق الهدف فالقائد الناجح يتمتع بمعرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة ، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل بمهارة وإتقان .

وتتميز المهارات الفنية بعدد من السمات التي تميزها من المهارات القيادية الأخرى ، يمكن تلخيصها فيما يلي :

١ - أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى ويسهل التحقيق من مدى توفرها لدى القائد .

٢ - أنها تتميز بالمعرفة العالية والمقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات في استخدام الأدوات والتقنيات في مجال التخصص .

٣ - أنها مطلوبة ومألوفة في ظل التخصص والتقدم العلمي والتقني .

٤ - أنها سهلة الاكتساب والتنمية من المهارات الأخرى .

وتنبثق عن المهارات الفنية «أربع» من القدرات والسمات الفرعية هي :
القدرة على تحمل المسؤولية ، والقدرة على الفهم العميق والشامل للأمور ،
وسمة الحزم ، وسمة الإيمان بالهدف وإمكان تحقيقه .

القدرة على تحمل المسؤولية

وتتجسد القدرة على تحمل المسؤولية في عدم الرضا عن الفشل في



إنجاز القائد لما هو ملتزم أدبياً بتحقيقه، أو عن عمل يرى نفسه ملتزماً أدبياً بعدم أدائه^(١).

وترتبط بالقدرة على تحمل المسؤولية ثقة القائد بنفسه، وثقته في قدرته على إنجاز ما يقرر ورغبته في تحمل أعباء وظيفته، وتحمل كل ما يترتب عن القرارات التي يتخذها من نتائج دون إلقاء مسؤولياتها على الآخرين، وتظهر الثقة بالنفس، والقدرة على تحمل المسؤولية في تبني القائد للأفكار الجديدة والقدرة على اتخاذ القرارات الجريئة، والاعتماد على النفس، ومقاومة الضغوط من الرؤساء والمرؤوسين وبيع الأفكار المبتكرة للآخرين^(٢).

القدرة على الفهم الشامل للأمور

تتطلب هذه القدرة الإلمام الواسع بالمعارف الإنسانية والاطلاع الثقافي الغزير حتى تكون لديه معرفة عميقة شاملة وهذه القدرة لا تتطلب أن يكون خبيراً أو متخصصاً في كافة علوم الإدارة والإحصاء والعلوم السياسية والقانون أو علم النفس أو الاجتماع، ولكن يفترض أن يعرف شيئاً عن هذه العلوم من خلال اطلاعه عليها للاستفادة منها في تعامله مع رؤسائه ومرؤوسيه، والاستفادة منها في التأثير في الآخرين وإقناعهم بسلامة رأيه وحكمه على الأمور، كما أن معرفته الثقافية تؤدي إلى حسن سمعته بين رؤسائه ومرؤوسيه وتعد ضرورية لكسب ثقة الآخرين وكسب الثقة في النفس وجميعها من مستلزمات النجاح في القيادة.

(١) نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص ٣١٩-٣٢٠

(٢) سيد الهواري، مرجع سابق، ص ص ٣١١-٣١٢.





الحزم

وهذه المهارة تتطلب أن يكون القائد قاطعاً في أوامره، وقادراً على التوفيق بين الحكم الصائب على الأمور ومراعاة شعور الآخرين، وعلى تحديد الأهمية النسبية للأمور الإدارية، وترتيب الأولويات للجوانب المهمة والجوانب الملحة والجوانب الإستراتيجية في المواقف الإدارية المختلفة، وعلى الاختيار الصائب بين البدائل المتاحة، وعلى القيام بالأعمال الصعبة وإن كانت ممقوته^(١).

الإيمان بالهدف وإمكان تحقيقه

ترتبط هذه السمة بقدرة القائد على صياغة أهداف واقعية صياغة واضحة محددة يسهل على المرؤوسين فهمها وتحقيقها، على أن تكون تلك الأهداف شائقة ومثيرة لاهتمامات العاملين ومحققة لطموحاتهم.

كما ترتبط بقدرة القائد على إقناع المرؤوسين بضرورة تحقيق هذه الأهداف وإبراز الفوائد التي يعود تحقيقها لكل من المنظمة والعاملين مع العلم بأن الإيمان بالهدف ليس كافياً لنجاح القائد ما لم يصاحبه إيمان بالعمل الذي يكفل تحقيقه، وهذا يتطلب اهتمام القائد وحفز المرؤوسين على الإنجاز، وتوافر الحماس للعمل والشعور بالمتعة أثناء الإنجاز.

وقد أشارت دراسات كثيرة في مجال السلوك الإداري إلى أن القدرة الفنية والكفاءة الإدارية من المتطلبات الأساسية للقيادة الناجحة كما توصلت إلى أن العلم والخبرة هما الأساس الذي يعطي للقائد حق توجيه الآخرين،

(١) نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص ٣٢٠-٣٢٢.



ويجعل المرؤوسين في موضوع الوثائق في قيادته، وأوضحت أن القدرة على تحليل وفهم الأمور فهماً شاملاً مع تحمل المسؤولية الكاملة عامل مهم في تحقيق القيادة الفعالة .

وتؤكد عدة بحوث ودراسات أنه بالرغم من أن اتجاه اختيار القادة المتخصصين لقيادة مشروعات تنسجم مع تخصصاتهم يلقي قبولاً وتطبيقاً واسعاً في المنظمات الإدارية ومشروعات التنمية في الدول النامية .

إلا أن التطبيقات العملية في هذه الدول قد أثبتت أن اختيار القادة على أساس فني لا يعني بالضرورة نجاح هذه القيادات في إدارة المشروعات ذات الطابع الفني .

ذلك لأن توافر المهارة الفنية لدى القائد المتخصص ليس كافياً وحدة لتمكينه من الإحاطة بكل النشاطات التي تتم داخل التنظيم، ولأن القائد المتخصص غالباً ما يسيطر على تفكيره أن انتظام العمل والإنتاج هو الضمان الوحيد لنجاح المشروع، ما قد يؤدي إلى إهمال عوامل أخرى مهمة تؤثر في الإنتاجية، وهذا يشير إلى أن المهارة الفنية ضرورية للقيادة، ولكنها بمفردها لا تؤدي إلى قيادة فعالة^(١) .

المهارات الإنسانية

تشير المهارات الإنسانية إلى قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين من أجل تنسيق جهودهم، وتكوين فرق العمل، وتشجيع العمل الجماعي

(١) مصطفى زهير وآخرون، أصول التنظيم والإدارة . بيروت : دار النهضة العربية، ١٩٧٥م، ص ص ٦٥-٦٦ .



التعاوني بينهم . وهذا يتطلب من القائد معرفة باتجاهات المرؤوسين وآرائهم وميولهم وطموحاتهم ودوافعهم ، وفهم متبادل بينه وبينهم .

إن السلوك الإنساني في موقع العمل تحكمه عوامل متعددة تختلف من فرد لآخر ومن تنظيم لآخر ومن جماعة عمل إلى جماعة أخرى . ولكي ينجح القائد في عمله فإنه يحتاج إلى مجموعة مختلفة من المهارات الإنسانية تحقق له القدرة على التعامل مع الأفراد المتعاونين الذين يعملون وفق توجيهاته ، والأفراد المحايدون الذين يلتزمون بالحد الأدنى من الأداء الذي لا يسبب لهم مشكلات مع القادة ، والأفراد السلبيين الذين يثيرون المشكلات ويعملون على إفشال العمل ، ويفشل القائد الذي يستخدم مهارات وأساليب واحدة في التعامل مع الجميع بغض النظر عما بينهم من اختلافات^(١) .

لذا يرى كمال دسوقي «أن اكتساب القائد للمهارات الإنسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارات الفنية وذلك بسبب ما تتضمنه العلاقات الإنسانية من تعقيد وتباين وتنوع^(٢) المعلومات من المرؤوسين إليه حتي يتبين وجهات نظرهم ويتعرف علي اتجاهاتهم^(٣) .

تكوين العلاقات والتفاعل مع الآخرين

يحتاج القائد إلى المهارات الإنسانية من أجل تكوين علاقات جيدة مع الآخرين من رؤساء وزملاء ومرؤوسين حتى يحصل على أقصى درجة من

(١) علي السلمي ، مرجع سابق ، ص ص ٣١-٣٣ .

(٢) كمال دسوقي ، سيكولوجية إدارة الأعمال ، القاهرة : الأنجلو المصرية ، ١٩٦٠م ، ص ص ٣٣٠-٣٣١ .

(٣) علي السلمي ، مرجع سابق ، ص ص ٥٩-٦٦ .



تعاونهم معه في تحقيق الأهداف المرغوبة، وتجنب عرقلة جهوده، وتنمى العلاقات الجيدة بين القائد والمرؤوسين من خلال قدرة القائد على الإقناع، وتجنب المشكلات والمنازعات مع جماعات العمل، وتفهم احتياجات العاملين والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم والاستعداد لمشاركتهم الوجدانية.

ويرى نواف كنعان أن من مؤشرات توافر المهارات الإنسانية لدى القائد «قدرته على بناء علاقات طيبة مع الجميع سواء كانوا من أعدائه أم من أصدقائه، وإدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه، وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة، وإفساح المجال لهم لإظهار مواهبهم الابتكارية فيما يقدمون من أعمال، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم»^(١).

تظهر مهارات القائد الإنسانية في قدرته على تنظيم العاملين تحت قيادته في شكل مجموعات أو فرق عمل متعاونة، يعهد إليها بالمهام والمسؤوليات التي تحتاج إلى تعاون أفراد من تخصصات مختلفة وتتطلب تكامل خبرات متنوعة، وتمثل قدرته في اختبار فرق العمل من أفراد متجانسين في الصفات، وراغبين في العمل معاً، ومتوافقين في الميول والاتجاهات والاهتمامات، ومتقاربين في المهارات، وتحقيق فرق العمل لتحسين الإنتاجية والجودة، وتخفيض التكاليف، وتقليص المقاومة للتغيير والتطوير، وإلغاء الانفصالية والانعزالية التي تحول دون التعاون في تحقيق الأهداف»^(٢).

(١) نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص ٣٢٦-٣٣٢.

(٢) ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص ص ٣٧٩-٣٨٠.





فمن طبيعة البشر حب من يعطف عليهم والنفور ممن يقسو عليهم ولا يظهر لهم المودة والرحمة والتقدير ومن أهم مؤشرات توافر المهارات الإنسانية لدى القائد قدرته على التأثير في الآخرين والنفوذ إلى قلوب التابعين من خلال حبه وتواضعه وتقديره لجهودهم وتقبله اقتراحاتهم وآرائهم، والحرص على تطبيق المناسب منها لتطوير أساليب العمل، وتحسين كفاءة الأداء والتقدير يولد الاحترام، ويحقق الالتزام وتحمل المسؤولية والتفاني في العمل ويظهر تقدير الآخرين في الدعم المادي والمعنوي من القائد إلى المرؤوسين، والمساندة للأتباع المتميزين الجادين في العمل، وتفويض بعض السلطات إلى بعض الأفراد وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية، ومشاركتهم في صنع القرارات.

وإذا كان بعض علماء الإدارة قد ركزوا على أهمية توافر المهارات الإنسانية للقادة في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أن الدراسات والتطبيقات العملية الحديثة قد أثبتت أن المهارة الإنسانية تعد من المهارات القيادية اللازمة لنجاح القادة في إدارة منظمات المستقبل التي ستكون عبارة عن فرق عمل مؤقتة، ومنظمة، مهمتها العمل على حل المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية والأمنية وسوف تضم هذه الفرق مجموعات من الأفراد ذوي مهارات مهنية متنوعة ومتعددة وسوف يتم التمايز بين هؤلاء الأفراد على أساس المرونة والفاعلية المبينة على المهارة، والتدريب المهني وليس على أساس مراكزهم أو مراتبهم داخل التنظيمات^(١).

(١) محمد فتحي محمود، الإدارة العامة المقارنة، (ط٢)، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٩٧م، ص ٢٠٥-٢٠٦.



المهارات الإدارية

تتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده ، بالإضافة إلى معرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين ، إذ إنه في ضوء تلك العلاقات تتحدد نشاطاته ومهامه القيادية «بما يتلاءم مع تحقيق أهداف التنظيم ، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم .

ويرتبط توافر المهارات اللازمة لدى القادة بالمؤشرات التالية :

أ- كفاءة التخطيط وتوزيع العمل توزيعاً عادلاً بين المرؤوسين .

ب- وضع معدلات ومقاييس موضوعية للأداء .

ج- كشف القدرات الكامنة لدى أفراد التنظيم والعمل على تنميتها .

د- توضيح خطوط التنسيق بين النشاطات والوحدات الإدارية المختلفة بالتنظيم .

و- القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية من خلال الرقابة وتبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية ومقاومة الجمود في التنظيم^(١) .

اتخاذ القرارات

تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العمليات الإدارية ومحور ارتكاز المهارات الإدارية ، فالقائد يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد

(١) سعود محمد النمر ، ومحمد فتحي محمود وآخرون ، الإدارة العامة : الأسس والوظائف ، (ط٦) ، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية ، ٢٠٠٦م ، ص ٣٢١ .





الأهداف والسياسات والإجراءات ، والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب^(١) .

إن اتخاذ القرارات السليمة لاتزال تمثل إحدى التحديات الرئيسة التي تواجه قادة المنظمات الإدارية والأمنية على السواء . لذا تعد مهارة اتخاذ القرار من أهم المهارات الإدارية التي يمارسها القائد وعلى الرغم من أن المدخل المنهجي في حل المشكلات هو المدخل الأمثل لاتخاذ قرارات سليمة قائمة على تدفق المعلومات والاختيار بين البدائل ، إلا أن عملية اتخاذ القرارات النهائية عملية فردية تتأثر بخصائص القائد المسؤول عن اتخاذ القرار وخبرته السابقة ، وإدراكه للأمر بحيث تصبح في النهاية خليطاً من الموضوعية والشخصية^(٢) .

وتساعد المهارات الإدارية الخاصة بتحليل المشكلات القادة في البحث عن حلول مناسبة واختيار أنسب البدائل وعدم التسرع في اتخاذ القرار ، واستثمار المعلومات والتقدير الصحيح لاحتمالات نجاح الحلول المقترحة ، وإشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرارات .

إدارة الوقت

تعد إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية اللازمة للقادة وعلى الرغم من كثرة شكاوى القادة والمديرين من عدم كفاية الوقت إلا أنه في الحقيقة يوجد جزء كبير من الوقت يهدر في جوانب شخصية نابغة من تصرفات القائد وعاداته في العمل ، أو في جوانب تنظيمية تعزى إلى تعقيدات النظم

(١) محمد محمد إبراهيم ، مرجع سابق ، ص ٢٢٧ .

(٢) علي السلمي ، مرجع سابق ، ص ٩٣ .



وإجراءات العمل ، أو في جوانب فنية بسبب تقادم التكنولوجيا وعدم تحديث أساليب العمل .

ولما كان وقت القائد ليس ملكاً له وحده وإنما هو ملك أيضاً للآخرين الذين يتوقعون منه القيام بأدوار محددة من أجلهم وأجل التنظيم ، فإن إدارة الوقت تتطلب مهارات غير عادية من القائد للتعامل مع مصادر إهدار الوقت والتغلب عليها وذلك من خلال تسجيل الوقت المستغرق في الإنجاز فعلاً ، وتحديد المشاركين في العمل وإخطارهم بموعد ومكان العمل ، وتحديد الوقت المناسب لإنجاز كل عمل ، ويعد وقت القائد من أهم الموارد المتاحة للقائد ، وأيضاً أحد الموارد النادرة التي يجب على القائد ترشيدها استخدامها ليتمكن من تحقيق القيادة الفعالة .

إدارة الاجتماعات واللجان

تشغل الاجتماعات مساحة كبيرة من عمل القائد ، ومهارة القائد في إدارة الاجتماعات سواء كانت على مستوى ضيق كاللجان أو مستوى متسع مع أفراد التنظيم أو أية إدارة من إدارته تعد إحدى المهارات الإدارية الواجب توافرها في القادة وتختلف رؤية الباحثين إلى أهمية اللجان والاجتماعات وأهميتها بالنسبة للقائد وللتنظيم حيث يرى البعض أن اللجان تعد من الوسائل التي يستعين بها القادة في أداء مهامهم والقيام بدورهم في التأثير في الآخرين ، باعتبارها نوعاً من التنظيم الاستشاري الممتاز^(١) .

بينما يرى البعض الآخر أن اللجان والاجتماعات تتسبب في تضييع وقت القائد وتعطيل الأعمال ، فضلاً عن أنها خانقة للابتكار وغير مشجعة

(١) كمال حمدي أبو الخير ، مرجع سابق ، ص ص ٤٦٣ - ٤٦٥ .



على الشعور بالمسؤولية ، وذلك إما بسبب عدم كفاءة إدارة الاجتماعات ، أو عدم تجانس أعضاء الاجتماع ، أو لظروف الاجتماع والبيئة المحيطة^(١) . وكفرض ضرورات العمل الإداري بصفة عامة والعمل الأمني بصفة خاصة ضرورة تنظيم اجتماعات بين القادة والاتباع من مرؤوسيهـم . وتحقق هذه الاجتماعات تنسيق وجهات نظر أعضاء الجماعة ونشاطهم ، وطرح توصيات تستند إلى أسس مدروسة يحتاجها القائد عند اتخاذ القرار النهائي ، ولهذا تحتاج إدارة الاجتماعات واللجان إلى مهارات معينة لدى القائد لتحقيق فعاليتها ، ومنها التخطيط للاجتماع بتحديد موضوعه والمشاركين فيه والأهداف المراد تحقيقها منه ، وإعداد أوراق العمل وتوزيعها على المشاركين الذين يتم اختيارهم بحيث يتوافر فيهم التجانس والكفاءة وتوجيه النقاش وضبط الوقت .

إدارة التغيير

التغيير ظاهرة حيوية من طبيعة الكون ومن نتاج الزمن ، ومن أهداف القيادة الفعالة ، فالقيادة : تعنى بتغيير سلوك الأفراد من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة والأفراد فالإدارة معنية بالحاضر ، أما القيادة فتعني التغيير ، ورجال الإدارة يمثل الاستقرار ، والقائد هو داعية تغيير مطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء والتنظيم وسلوكيات الأفراد .

وتظهر المهارات الإدارية للقائد في كيفية السيطرة على اتجاه التغيير ومداه ووقت حدوثه من خلال التخطيط الاستراتيجي ، وهذا يتطلب مهارة رصد التغييرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية ، وإعادة النظره في الهيكل

(١) علي السلمي ، مرجع سابق ، ص ص ١٠٧ ، ١١٣ .





التنظيمي بصفة دورية، والتفاعل الإيجابي مع العنصر البشري في التنظيم الرسمي وغير الرسمي لتجنب ظهور الصراعات التداخلية، ووضع الخطط التدريبية والتأهيلية لتنمية الموارد البشرية وتطوير العلاقات مع الجمهور، وسرعة التدخل وإعادة التوجيه ومرونة القائد وتقبله للتغيير عنصر مهم في نجاح إدارة التغيير.

يتضح من العرض السابق للمهارات القيادية الواجب توافرها لدى القادة أن أهمية تلك المهارات في تحقيق فعالية القيادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف الإدارية والمستويات القيادية في التنظيم الواحد، وأن تلك المهارات رغم توافرها بدرجات متفاوتة لدى الأفراد إلا أنها تساعد على اختيار القادة الأكفاء وأن تنمية هذه المهارات تسهم في تحقيق فعالية القيادة.

الصفات المهنية لرجل الأمن

نقصد بالصفات المهنية تلك الصفات التي تتطلبها مهنة الأمن، وتعد أمراً ضرورياً، وأساساً يجب توفره في الفرد العامل في مهنة الأمن التي هي من أخطر أنواع المهن، وأهمها. لذا كان من الضروري مراعاة عدد من الصفات التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند اختيار الأفراد للعمل الأمني. ومن هذه الصفات: الطاعة والتقييد بالأوامر، والدهاء والحيلة والخدعة، وحسن التصرف، والخبرة والمهارة، ومعرفة لغة العدو، والحس الأمني، وحفظ السر، والشجاعة، وقوة الملاحظة، والمقدرة على التنكر، والإرادة، وسنقف على كل صفة من هذه الصفات على حده، وذلك على النحو التالي^(١):

(١) إبراهيم علي محمد أحمد، رجل الأمن في الإسلام: شروطه وصفاته وآدابه، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٢م، ص ص ١٩-٢٥.



الطاعة والتقيّد بالأوامر

الطاعة هي أساس الانضباط الأمني، والطاعة التامة لتنفيذ الأوامر هي دعامة نجاح عمل الأمن، وذلك تبعاً لاختلاف وخطورة المهام الموكلة لرجل الأمن. والإسلام أمرنا بالطاعة ونادي بها، قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأَطِيعُوا أَوْلِيَّ الْأَمْرِ مِنْكُمْ...﴾ (سورة النساء).

الدهاء والذكاء والخدعة

من أهم الصفات اللازمة لرجل الأمن الدهاء والذكاء، لأنه سوف يمر ويتعرض لمواقف حرجة وخطيرة، فإذا لم يتصف بالدهاء والحيلة والذكاء فشل في مهمته وظفر به عدوه، وبالتالي يخسر جهاز الاستخبارات فرداً من أفرادها هو أحوج ما يكون إليه، ويفقد في الوقت ذاته الحصول على معلومات تكون في غاية الأهمية، لذا لزم التنبه لتوفر مثل هذه الصفات في رجل الأمن الإسلامي. ولقد جاء في الحديث النبوي: (المؤمن كيس فطن)^(١).

الخبرة والمهارة

فالخبرة المكتسبة من التجارب الشخصية، وتجارب الآخرين، والمهارة في أداء الواجب من أبرز صفات رجل الأمن، فالخبرة والمهارة تمكنه من معالجة الأمور، وتقييم المعلومات، والاستنتاج الدقيق، والتحليل العميق لكل المعلومات، أو التصرفات الصائبة في شتى جوانب الحياة.

(١) قال ابن حجر أخرجه صاحب سند الفردوس من حديث بسند ضعيف الإصابة في تميز الصحابة ج ص ٥٣





تعلم لغات الأعداء

إن تعلم لغات الأعداء وإجادتها من حيث المخاطبة والكتابة تعد من ضروريات العمل الأمني ، لأن تعلم اللغات يمكن رجل الأمن من التعلم والاستماع والاتصال بالآخرين ، كما تمكنه من الاطلاع على الوثائق الخطيرة دون الاستعانة بترجمين ، ومن تعلم لغة قوم أمن شرهم . ولنا في رسول الله ﷺ أسوة حسنة ، فقد كان يهتم بلغات الأعداء أيما اهتمام ، فلقد أمر سيدنا زيد بن ثابت رضي الله عنه بتعلم لغة اليهود . قال ابن حبان : «أمر رسول الله ﷺ زيد بن ثابت أن يتعلم لغة اليهود ، وقال : إني لا آمن أن يبدلوا كتابي . فتعلم زيد بن ثابت ذلك في خمسة عشر يوماً» .

الحس الأمني

نقصد به الفراسة والحس الصائب فلا بد أن يكون رجل الأمن على قدر كبير من قوة الملاحظة والتدقيق في الأمور ، والحكم عليها والربط بين الأحداث ، ومعرفة الأشياء الشاذة والملفتة للنظر ، وتحليلها ، لأن جمع المعلومات وتثبيتها ، وتصنيفها ، وإيصالها للجهات المسؤولة في الوقت المناسب من أهم العمليات اللازمة لضمان نجاح أي خطة عمل مهما كانت أهدافها ، وأدواتها ، أو ميادينها وهي عملية تخصص على كل مستوى سواء كانت العملية استخبارات حربية ، أو أمنية .

حفظ السر والكتمان

من أهم وأبرز مرتكزات العمل الأمني الاستخباري حفظ الأسرار وكتمانها ، والخطورة تأتي دوماً من تسرب المعلومات للعدو ، لذا يجب أن



الأشياء، وأن يكون حدسه صائباً ليصل إلى استنتاجات تعينه على عمله، وتنقذه من الخطر، كما يجب أن يكون قوي الذاكرة لتعينه على حفظ المعلومات بدقة شديدة، وتمكنه من ربط ملاحظاته، ومعلوماته ببعضها ببعض ليخرج بنتائج محددة وكل ذلك يقوم على دقة الملاحظة.

الإحساس بأهمية وقيمة الزمن

إن عامل الزمن عامل مهم وأساس في العمل الأمني. فربما تقود ثوان أو دقائق معدودة إلى نجاح كبير، وانقاذ البلاد والعباد من خطر محقق لو استغلت الاستغلال السليم، ولم تهدر بالغفلة، أو التهاون والتقاعدس. فأى معلومة تصل قبل الحدث بكثير أو بعده بقليل، تصبح كبيرة أو معدومة الفائدة^(١).

والمهمات أو العمليات الأمنية، كلها ترتبط بالالتقيد بالزمن بداية ونهاية. فأى تقديم أو تأخير في زمن تلك المهمات الأمنية سيكون سبباً في فشل المهمة، وتعرض أفرادها للخطر؛ لأن أي عملية أو مهمة تسبقها دراسة متأنية، ومستفيضة وتحديد الزمن بداية ونهاية يكون ناتجاً عن دراسة علمية دقيقة، لذا يكون التقيد بالزمن والإحساس بأهميته من صميم نجاح العمليات الأمنية.

وعليه ينبغي لرجال الشرطة في الأجهزة الأمنية الإسلامية تدريب أفرادها على الإحساس بأهمية الزمن وعقد الدورات والندوات، والمحاضرات في هذا المجال، وعليها أن تحاسب وبشدة أي فرد من أفرادها يتهاون أو يتقاعدس في الالتزام بهذه الصفة.

(١) إبراهيم علي محمد، مرجع سابق، ص ص ٣٤-٤٤

المراجع

أحمد، إبراهيم علي محمد (١٤٢٣هـ)، رجل الأمن في الإسلام شروطه . . . ومواصفاته . . . وآدابه، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

أبو الفضل، عبد الشافي محمد (١٩٩٦م) القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة: مكتبة عين شمس .

بدر، حامد أحمد رمضان (١٩٨٢م)، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، الكويت: دار القلم .

جمجوم، هشام نور (١٩٩١)، سيكولوجية الإدارة، جدة: دار الشروق .
حسن، عبدالفتاح دياب (١٩٩٩م)، الإدارة الفعالة، القاهرة: مطبعة النيل .

السلمي، علي (١٩٩٧م)، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: دار غريب للطباعة .

السلمي، علي (١٩٩٩م)، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة: دار غريب للطباعة .

شوقي، طريف (١٩٩٢م)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: دار غريب للطباعة .

عبدالوهاب، علي محمد (١٩٨٠م)، «الفعالية الإدارية»، ندوة المدير الفعال، الرياض: معهد الإدارة العامة .

العدلوني، محمد أكرم؛ والسويدان، طارق محمد (٢٠٠٢م)، القيادة في العدلوني، محمد أكرم؛ وطارق محمد السويدان (٢٠٠٢م)،



القيادة في القرن الحادي والعشرين، الرياض: قرطبة للإنتاج الفني.

العديلي، ناصر محمد (١٩٩٣م)، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض: مرام للطباعة والنشر.

الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٢م)، أولويات التدريب الأمني العربي: رؤية منهجية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الكلابي، سعد بن عبدالله (٢٠٠٠م)، نحو نموذج شامل في القيادة: دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، الرياض: مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

ماهر، أحمد (١٩٩٥م)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

محمود، محمد فتحي (١٩٦٥م)، الإدارة في صدر الإسلام: أبوبكر الصديق، القاهرة: دار الشعب، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، دراسات في الإسلام، العدد (٥٠).

محمود، محمد فتحي (١٩٩٤م)، الإدارة في الإسلام، الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.

محمود، محمد فتحي (٢٠٠٢م)، الإدارة والقيادة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

النمر، سعود بن محمد؛ ومحمد فتحي محمود وآخرون (٢٠٠٦م)، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، (ط٦)، الرياض: مطابع الفرزذق التجارية.





هلال محمد عبدالغني حسن (١٩٩٦م)، مهارات إدارة الأداء، القاهرة:
مركز تطوير الأداء والتنمية.
الهوري، سيد (١٩٩٨م)، المدير الفعال للقرن الـ٢١: التوجهات الفكرية
والأساليب العلمية، القاهرة: مكتبة عين شمس.
ياغي، محمد عبدالفتاح (١٤٠٦هـ) «المسؤولية وأخلاقيات الإدارة العامة»،
أكاديمية الشرطة، سلطنة عمان، العدد ٧.

