

حركة التحرير الوطني
الفلسطيني
(فتح)



المحافظة على المعنويات والانضباط

(1)

دراسات ادارية

المحافظة على المعنويات والانضباط

الموجز في المحافظة على المعنويات والانضباط :

- ماهية المعنويات والانضباط.
- خلق المعنويات والانضباط.
- قوانين واجراءات الانضباط.
- معالجة مشاكل الانضباط.
- تلخيص ومراجعة.

المحافظة على المعنويات والانضباط :

- خلق المعنويات والانضباط
- مصادر مشاكل الانضباط
- خلق المعنويات
- قوانين مشاكل الانضباط
- القوانين
- اجراءات الانضباط
- دور الكادر

معالجة مشاكل الانضباط :

- التشخيص
- تجميع الحقائق
- اتخاذ الاجراءات المناسبة.
- تجنب رد الفعل المعادي والاستياء.

المعنويات والانضباط :

- تعارف - المعنويات والانضباط.
- كيفية تمييز الانضباط الجيد.

مصادر مشاكل الانضباط :

- سلطة اشرافية غير كافية.
- حوافز غير مشجعة على العمل.
- ادارة سيئة.
- قوانين جامدة.
- تطبيق سيء للقوانين.
- ادارة ضعيفة.
- عمل غير كاف.
- كوادر غير كفوئين.

دور الكادر :

- السلطة على القيام بالعمل والتنفيذ.
- الانضباط: هو خلق حالة يقبل فيها الناس التضحية
 - راحتهم.
 - رغباتهم الشخصية.
 - وقتهم.
 - التصرف الجيد ومن اجل المجموعة.
 - راحتها.
 - نجاحها.
 - تحقيق اهدافها.
 - اطاعة قوانينها.

- المعنويات: هي الروح والعلاقة داخل المجموعة وتظهر المعنويات الجدية من خلال:
 - الحماس.
 - التفاهم والعلاقة الجيدة.
 - اعطاء الاولوية لحاجات المجموعة والتشجيع على انضباط اعلى.
 - الانضباط الجدي.
- يظهر الانضباط الجيد ب:
 - مظهر الاعضاء.
 - كون الكادر مثالا يحتذى به.
 - تصرف العناصر.
 - سير العمل.

المحافظة على المعنويات والانضباط التعاريف:

الانضباط:

يعني المراقبة الذاتية للفرد في العمل من اجل مصلحة المجموعة ونجاحها وسعادتها.

الانضباط الايجابي:

هو خلق حالة يكون فيها الاعضاء مستعدين بشكل طوعي للتضحية باسباب راحتهم ورفاهيتهم ورغباتهم الشخصية ووقاتهم من اجل المجموعة، وهي تتضمن الالتزام بأهداف الحركة وقوانينها.

المعنويات:

هي ظاهرة اجتماعية، وبالشكل العادي لا يتكلم الناس عادة عن شخص بمعنويات عالية، وعندما تكون معنويات المجموعة جيدة، فانها تكون متحمسة بروح ناجحة ايجابية وعلاقات وثيقة ومتناسقة، لان اعضاءها يعطون الاولوية لسعادة المجموعة ومستعدون للتجاوب مع مصالحها على حساب مصالحهم الشخصية، وهذه هي العلاقة بين المعنويات والانضباط.

ان الحركة اية حركة سياسية لا تستطيع ان تتحول إلى ارادة جماعية فعالة الا بالانضباط، تتحكم

به ثلاثة عوامل:

1. علاقات الحركة الحميمة مع الجماهير، لان التجمعات المعزولة عن الجماهير عرضة دائماً للانشقاقات والصراعات الداخلية، ولان العلاقة الحميمة مع الجماهير تخلق المناخ الثوري الذي يدفع اعضاء التنظيم إلى مزيد من العمل ومزيد من التماسك ومزيد من الشعور بالمسؤولية.
2. صحة الاتجاه السياسي: ذلك ان انحراف الاتجاه السياسي سيدفع إلى التدمير والخروج وعدم تنفيذ الاوامر.
3. وضع قواعد الانضباط والتقييد بها.

ولسوف نناقش القضية الاخيرة هذه الآن لتحديد معنى الانضباط عمليا. يعني الانضباط من الناحية العملية:

1. الالتزام باللائحة الداخلية، لان اللائحة الداخلية هي التي تحدد الحقوق والواجبات، وهي التي تبين حدود العلاقات بين كل عضو والآخر، وبين كل منظمة واخرى من منظمات القاعدة، وبين كل لجنة واخرى من اللجان القيادية.

والالتزام باللائحة الداخلية، روحا ونصا معيار أساسي للتفريق بين ملتزم بالحركة وغير ملتزم بها، بين العضو الحريص على تقدم الثورة وانتصارها والعضو غير الحريص على ذلك، وان يسهر على تطبيقها بحزم وقوة وصرامة.

2. التقيد بكل القرارات التنظيمية التي تتخذها اللجان القيادية في الحركة لان التقيد بهذه القرارات يساعد على استمرار العمل وتقدمه، بينما يؤدي عدم التقيد إلى الفوضى والاضطراب، فلو فرضنا ان لجنة الاقليم اتخذت قرارا باقصاء أمين لجنة المنطقة او بنقله وبتعيين امين جديد مكانه، فان على امين اللجنة المقصي او المنقول ان يسلم المهام الموكولة اليه إلى الامين الجديد، وان يقدم للامين الجديد كل مساعدة لكي يستمر العمل ويتقدم، وسيكون الامين السابق قد ارتكب مخالفة كبيرة، اذا رفض التقيد بالقرار، او اذا احجم عن تقديم المساعدة للامين الجديد، ولعل تصرف خالد بن الوليد عندما عزله عمر بن الخطاب وعين ابا عبيدة مكانه خير مثل يمكن ان يضرب في هذا المجال فلقد جاءت رسالته عمر إلى خالد والمعركة على اشدها، فأسر لأبي عبيدة بالخبر، وأخفاه عن الجنود حتى تحقق النصر. وتصرف خلال المعركة بعد ان تسلم أمر العزل بشجاعة واقدام وتقان، لقد كان تصرفه مثالا للانضباط والسلوك الثوري في الوقت ذاته.

وما احوج الحركات الثورية إلى مثل هذه التصرفات الثورية.

3. تنفيذ الاوامر بدقة وحماسة، ان هذا يجب ان يتم حتى ولو لم تتوافر القناعة بهذه الاوامر. ويقتضي تنفيذ الاوامر بدقة، فهما واستيعابها، كما يقضي تنفيذها بحماسة بذل كل جهد مستطاع بلا تردد ولا ملل.

ويجب ان يتم التنفيذ في الوقت المحدد وبالطريقة المطلوبة، لان تغيير الوقت او الطريقة قد تحدث ملاحظات ومضاعفات لا حد لخطورتها، ولا عند التنفيذ الاجتهاد، او اجراء أي تغيير على الخطة او الاوامر حتى لو اكتشف العضو او الخلية او اللجنة القيادية عيوباً ونقائص او اخطاء، لان أي محاولة للاجتهاد في هذا المجال تعني خروجاً على الانضباط، ويسبب الكثير من الفوضى والارتجال والخطأ حتى لو أدى ذلك إلى نتائج حسنة احياناً.

فاذا ما اكتشف أي مناضل خطأ في خطة او نقصان فواجبه ان يقوم بما هو مطلوب منه، ثم يقدم الملاحظات بعد التنفيذ عند تقييم التجربة.

ويجب ان تفهم المبادرة ضمن هذا الاطار لا خارجه، لان تشجيع روح المبادرة لا يعني الخروج عن الاوامر، ولا يجوز ان يعني ذلك.

4. تقيد المراتب التنظيمية الادنى بمقررات المراتب التنفيذية الاعلى واوامرها وتوجيهاتها، فلا يجوز لخلية مثلا ان تخالف قرار لجنة حلقة، كما لا يجوز لعضو من مرتبة ادنى ان يخالف اوامر عضو من مرتبة اعلى، فاذا التقى اثنان في مكان وكان احدهما يعرف ان الاخر من مرتبة تنظيمية اعلى، توجب على العضو في المرتبة الادنى ان ينفذ تعليمات العضو الآخر.

5. ممارسة النقد والتقييم داخل الجلسات النظامية، فلا يجوز اطلاقا ممارسة النقد او التقييم بالنسبة للاعضاء في جلسات عامة، او حتى لو كنا نعرف بان الموجودين من الاعضاء، ولكنهم ليسوا من لجنة واحدة او خلية واحدة، او من مؤتمر واحد، لان ممارسة النقد والتقييم خارج الجلسات النظامية يؤدي إلى استئشراء الثرثرة والاعتياب والاتهامات غير المسؤولة، ويجعل من الممكن ان يتحول النقد والتقييم إلى مواقف شخصية، مما يسبب الحقد الشخصي والكراهية والتنافر إن أي نقد او تقييم يجب ان يتم داخل الجلسات، لانها الاطار الطبيعي لمثل هذا النقد، ولان ممارسة النقد والتقييم داخل الجلسات النظامية يصون قواعد الانضباط اولا، ويجعل من النقد والتقييم عمليين مسؤولين ثانيا.

والذي لا بد ان نشير اليه هنا هو اننا نعاني كثيرا من الخروج على هذه القاعدة، فالاعضاء يمارسون النقد والتقييم علنا، وفي الجلسات العامة، دون ان يهتموا بما يمكن ان ينتج عن ذلك من ملاحظات ومضاعفات.

6. تجنب اتخاذ المواقف الضرورية والقرارات المرجعية، ذلك ان اتخاذ المواقف والقرارات من اختصاص الهيئات واللجان وتحديد المواقف، وعلى الاعضاء واللجان القيادية ان تحترم حق هذه الهيئات واللجان في اتخاذ القرارات وان تلتزم بهذه القرارات والمواقف، وان تمتنع عن اتخاذ القرارات فرديا وشخصيا، الا ضمن اطار المبادئ العامة والمواقف المعروفة، فلا يجوز لعضو مثلا ان يحدد موقفا ولا يجوز لعضو ان يتخذ قرارات بالتعاون مع فئة لم تقرر القيادة التعاون معها، ولكن العضو نفسه مطالب ان يعمل دائما ودون انتظار قرار او موقف من اجل مثلا، تطوير التنظيم وتقويته وتوثيق العلاقة مع الجماهير وحماية الثورة الخ... ضمن الاطر والمبادئ التي حددتها الحركة. وعلى الاعضاء والخلايا واللجان القيادية ان يمتنعوا عن اصدار الفتاوي والاجتهادات، وان يطالبوا الهيئات المسؤولة باتخاذ القرارات المناسبة، ويكون حسنا ان يقترح الاعضاء والخلايا واللجان القيادية صيغة القرارات.

فاذا لم يتخذ القرار المطلوب اكتفوا بالمطالبة والاجتماع ضمن التسلسل التنظيمي، وهم يستطيعون ان يثيروا مثل هذه القضايا في الاجتماعات والمؤتمرات، وان ينتقدوا ويحاسبوا، وهذا يعني انه لا يجوز للاعضاء ان يطرحوا مواقفهم الشخصية إلى جانب الموقف الحركي، فليس من المقبول ولا الجائز ان يقول احد اعضاء التنظيم هذا موقف الحركة وهذا موقفي، لان عضو الحركة الثورية لا مواقف شخصية له، ولان اتخاذ موقف شخصي يتناقض مع قواعد الالتزام والانضباط، وبسبب التراخي والبلبله في صفوف الحركة.

7. الاتصال عن طريق التسلسل التنظيمي، ان أي اتصال خارج هذا الاطار يقود إلى الفوضى ويؤدي إلى كشف اسرار التنظيم ويساعد الاتصال خارج الاطار التنظيمي على خلخلة التسلسل،

كما قد يساعد على نشوء التكتلات، ان هذا النوع من الاتصالات ضارة ومن الواجب منعه بتاتا.

وهذا لا يعني انه محظور على الاعضاء اللقاء اذا كانت هناك اسباب للقائهم واجتماعهم، ولكن هذه العلاقات الشخصية لا يجوز ان تستخدم للخروج عن التنظيم. وعلى كل مرتبة تنظيمية ان ترفض أي اتصال او امر يأتيها خارج التسلسل التنظيمي، فاذا ما حدث طارئ واضطراب عقد التسلسل التنظيمي كأن حدثت اعتقالات مثلا، فلا بد من ممارسة الاتصال تحت طائلة المسؤولية اللاحقة.

ولكن السؤال الان، كيف نضع حدا لظواهر خرق الانضباط وبالتالي تصبح كلنا منضبطين فعلا؟

اول ما يجب ان يفعله كل واحد فينا هو ان يطبق على نفسه قواعد الانضباط قبل غيره. حقا ان من الضروري اتخاذ موقف صارم من قبل الحركة ضد كل اشكال الخروج عن الانضباط الثوري.. ولكن علينا في نفس الوقت ان نجعل الانضباط قائما على اساس الوعي والاقتناع.. لا على اساس الخوف من العقاب، وهذا لا يتم الا بشن حملة واسعة من التوعية باهمية الانضباط وبحيث ترتبط هذه التوعية بالتطبيق العملي.. والمراقبة الجماعية..

بيد ان نقطة الانطلاق بالنسبة لكل فرد فينا هي ان يبدأ بنفسه، ويجعل من الانضباط الحركي صفة شخصية فيه.. حتى تصبح طبعا اصيلا يمارسها عن وعي ثوري.. واقتناع ذاتي.. وهذا ما يسمى بالطاعة الواعية... فانا حين انضبط واطيع اوامر حركتي، واطبق القوانين الداخلية للتنظيم.. فهذا لا يعني انني فقدت حريتي وانما يعني انني اكتسبت حرية، لانني اصبحت جزءا عميقا من ارادة التغيير الذي سينقل عالمي كله من العبودية إلى نور الحرية.. وانني اذ انضبط واقبل ان اخضع تصرفاتي وموافقتي مع الكل الثوري المنظم، فلن يكون هذا انقيادا اعمى، وانما طاعة واعية تنطلق من فهم عميق لابعاد الحركة.. وللضرورة التاريخية.. وهذا بالضبط ما يجعل الفرق حاسما بين الطاعة في الجيوش الكلاسيكية وبين طاعة عمياء قهرية.. تجعل من الانسان آلة، كثيرا ما توجه ضد الحرية والتقدم.. اما في الحالة الثانية فالطاعة الثورية الواعية تكسب الانسان انسانية اعمق، لانها تجعل منه قوة حقيقية فاعلة لتحقيق الحرية.. فانا حين اطيع ثورتي اعرف انني اطيع اسمى المبادئ وفي سبيل انبل هدف.

ولكن ستبقى القضية الاساسية والسؤال الدائم ماذا افعل لكي اكون منضبطا جيدا؟

ليتذكر كل واحد فينا ان السبب الذي يدفع بالفرد إلى الخروج عن الانضباط انما يكون عادة بسبب مطمع شخصي.. او نزوة فردية.. او عقلية ذاتية.. او ميلا للانفلات من النظام الثوري الذي يقف سدا منيعا ضد كل التطلعات، علما ان الطريق سيكون طويلا وشاقا لانه يعني جهاد انفسنا.. وهذا لا يتم الا بالممارسة العملية.. والنقد والنقد الذاتي.

يجب على كل واحد فينا ان ينمي نفسه روح الانضباطية الثورية الواعية، ويحاسب نفسه بقوة، كلما وسوست له ان يخالف انظمة الثورة او ان يخرج عن تعليماتها واوامرها.. كما يجب ان يتعود على ان يؤثر الخسارة الشخصية في انضباطه على المكسب الشخصي في الخروج على الانضباط.

وبهذا تتمكن روح الانضباط منا. فتصبح طبعا اصيلا فينا.

كيف نميز اقليما ذا انضباط جيد؟

ان ذلك يتعلق ويتوقف على كل حالة على حدة، ولكنها بشكل عام:

1. مظهر المرافق:
 - الترتيب - النظافة - عدم وجود مخاطر - وجود مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه.
2. مظهر الاعضاء العاملين:
 - لباس فعال ومناسب ومرتب.
 - نظيف ونظافة معقولة حسب الظروف.
 - استخدام وسائل الامن حسب الحاجة.
3. الادارة والاشراف:
 - التزامهم شخصيا باللوائح - كونهم نماذج للتقليد - معرفتهم لحدود صلاحياتهم - عدم انتقادهم للحركة.
4. سير العمل:
 - نوعية جيدة - كمية جيدة - انخفاض التكاليف قدر الامكان - لا وجود للهدر.
5. سلوك الاعضاء:
 - الا لتمام بالمواعيد - الحضور النظامي - عدم التلاعب - التزام انضباطي - انعدام السرقة والاختلاس - اتباع قوانين الحركة - اظهار الاحترام للقادة والكوادر والاعضاء - الالتزام بتعليمات الامن - عدم تجاوز القيادة - اتباع الاجراءات بما فيها اجراءات التظلم.

ازالة اسباب مشاكل الانضباط وكيفية خلق المعنويات

الاهداف:

1. التعرف على مصادر المشاكل الانضباطية.
2. معرفة كيفية القضاء عليها.
3. خلق معنويات جماعية.

مصادر المشاكل الانضباطية:

- عدم تمتع الكوادر بسلطة كافية.
- نظام الحوافز المتبع لا يلبي احتياجات الحركة.
- عدم كون القيادة مثلا يحتذى به.

- قوانين سخيفة.
- عدم توضيح جيد للوائح المعمول بها او تبريرها وشرحها.
- ضعف في القيادة.
- عدم وجود مهام كافية لدى الاعضاء لاشغالهم وجذب اهتمامهم.
- الاخفاق في تحديد ومعرفة الاعضاء المستجدين غير الصالحين للعمل في صفوف الحركة ومحاسبتهم.
- معنويات متدنية لدى الاعضاء او عادات سيئة او تقاليد بالية.

اولا- ماذا يجب على الكادر عمله، اذا شعر بان سلطته غير كافية؟

تتأتى السلطة من المصادر الثلاثة التالية:

1. تخويل او تفويض من قبل الحركة.
2. المعرفة.

3. الصفات الشخصية للكادر.

4. ماذا يمكن للكادر عمله من اجل تقوية سلطته في هذه المجالات الثلاثة؟

1. السلطة المفوضة (الصلاحية):

يمكنك تذكير قائدك بلطافة وذوق، بان تجاوزك في العمل يعني تقليص صلاحياتك التي منك اياها، مسببا لنفسه عملا اضافيا هو في غنى عنه.

2. المعرفة:

▪ الدراسة والتمرين.

▪ السعي للبقاء مطلعا على الامور.

▪ الاستفسار بشكل مستمر عما يجري.

▪ تحصيل معرفة ومهارة متزايدة.

3. الصفات الشخصية:

يجب ان يكون الكادر:

▪ سهل التعامل معه، لطيفا ومتواضعا دون ابتذال.

▪ مصغيا جيدا، دبلوماسيا، يحترم الجميع وقائدا بالطبيعة.

▪ شجاعا هادئا، متحكما بأعصابه.

- قدوة، منظما، مصرا على تطبيق النظام على الجميع بشكل عادل ودون تمييز.
- مصداقا، مرنا على الرؤية البعيدة.
- لا مزاجيا في تصرفاته.

ثانيا: ماذا يمكن للكادر عمله، اذا كانت الحوافز لا تلبى احتياجات الحركة؟

1. لا تغمض عينك او تتغاضى عن التجاوزات الخطأ.
2. وضع أهمية القواعد والاسباب الداعية لها، عندما يتعمد أحدهم تخطيها.
3. وضع لهم نتائج التجاوزات على القوانين والتعليمات.
4. راقبهم بجد ودون كلل.
5. ناقض الاعضاء في تلبية جميع اجتياحات الحركة وكيفية تحقيق ذلك.
6. انصح الاعضاء الذين يحتاجون المساعدة او وجههم بنفسك.
7. حاول تغيير نظام الحوافز باقتراح بديل للتطبيق العملي.

ثالثا- ماذا يمكن للكادر عمله اذا كانت القيادة نموذجا سيئا؟

1. افهم الاسباب التي دعت الى ذلك ووضحها الى بقية الاعضاء.
2. بين لقائدك، بذوق وأدب، نتائج النموذج السيء.

رابعا- عندما تبدو القوانين سخيطة:

حاول تغييرها، اذا كانت في الحقيقة بالية، تافهة، غير معقولة وسخيطة.

خامسا- عندما تكون الاسباب الداعية للنظم غير موضحة ومشروحة:

يمكن للنظم ان تكون معتمدة على اساس معقول لم يدركه احد لذلك يجب توضيح هذه الاسباب.

سادسا- ضعف القيادة.

سابعا- عمل غير كاف:

ان التسبب وفقدان الاتصال يؤثر سلبا على المعنويات لان الاعضاء يفتقرون إلى الاحساس بالنجاح والتمتع به.

وبعض الاعضاء يبحثون عن تعويض لهذا الامر بمخالفة اللوائح وعمل التجاوزات والتهرب من التعليمات وتظهر هذه الحالات عند الشباب، اما الاعضاء الاكبر سنا فانهم اما ان يمضوا اوقاتهم في اعمال خاصة او في انتقاد الحركة طوال الوقت. والجواب هنا هو التخطيط للعمل لتجنب التسبب.

ثامنا- اخفاق في تحديد و صرف غير المناسبين.

تاسعا- معنويات متدنية وعادات سيئة.

كيف تخلق معنويات جماعية لتطوير العمل في الحركة؟

تنشأ وتتكون المعنويات العالية في المكان الذي يتصف بما يأتي:

1. حرص القيادة على مصلحة الاعضاء وكون اللوائح والنظم وفق هذا الهدف.
2. كون اهداف الحركة مفهومة من قبل جميع الاعضاء.
3. كل عضو في الحركة يعرف ما هو متوقع منه في تحقيق هذه الاهداف.
4. اطلاع الاعضاء على تقدمهم وانجازاتهم.
5. شعور الاعضاء بامكانياتهم التأثير على القيادة وتمتعهم بكلمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم والتي تؤثر على قضيتهم.
6. لا وجود للتمييز في المعاملة او محاباة بين الاعضاء.
7. كون اللوائح والنظم عادلة ومنصفة ومعقولة التطبيق على الجميع وموضحة للاعضاء.
8. مشاركة الاعضاء في وضع اللوائح والنظم التي تطبق عليهم او تغييرها وحسب الامكانيات والظروف.
9. حرص القيادة على الموازنة بين تحقيق احتياجات الواجب واحتياجات الاعضاء.
10. فهم ومعرفة الكادر للاعضاء العاملين معه.
11. تبني الكادر لشكاوي وتظلمات وآراء عناصره وعرضها على المراتب الاعلى.
12. كون النقد الموجه بناء و ايجابيا.
13. دفاع الكادر عن عناصره تجاه النقد الخارجي وتوجيه الارشاد لهم لازالة الاسباب الداعية له.
14. التشجيع على الروح الجماعية ("نحن" اهم من "انا").
15. توقع وتنبؤ الكادر للمشاكل التي يمكنها ان تسبب الشكاوي والتظلمات.
16. دفاع الكادر عن الحركة.
17. وجود برنامج تثقيفي جيد لجميع العناصر.
18. اختيار القياديين حسب قابلياتهم القيادية اضافة إلى امكانياتهم الفكرية.

قوانين الانضباط واجراءاتها ودور الكادر فيها:

الاهداف:

1. فهم العناصر الاساسية للقوانين.
2. فهم العناصر الاساسية لاجراءات الانضباط واسبابها.
3. فهم دورك في تطبيقها.
4. معرفة حدود صلاحياتك في الامور الانضباطية.

القوانين:

ان التعريف المعجمي لكلمة القانون هو: تحديد الطريقة للتنفيذ وبذلك فان القوانين في الحركة تعتبر تفسيراً لسياستها على شكل لوائح "كيف وماذا تعمل وماذا لا تعمل" التي يجب مراقبتها تنفيذها اليومي.

والقانون في الحركة يماثل القانون في الدولة. كلاهما بحاجة إلى مواصفات مرغوبة.

فالقانون يجب ان يكون:

- واضح العبارة.
- مشروحا لجميع من عليه الالتزام به.
- عادلا.
- معقولا ومنطقيا.
- لفائدة الجميع.
- قابلا للتغيير واعادة النظر به.

كما يجب ايضا تعريف الاعضاء بنوع التجاوزات المؤدية إلى التجميد او الفصل من الحركة.

وللكادر هنا دور مهم في اصدار الحكم على التجاوزات الطفيفة.

اجراءات الانضباط:

ان ظهور الحاجة إلى تطبيق الاجراءات الانضباطية يعني ان الرسائل الانضباطية الوقائية اخفقت في حالة عضو ما ويجب اللجوء إلى تطبيق العقوبات لتجنب التكرار والحوادث التي تستوجب مثل هذه الاجراءات هي:

السرقه - الاختلاس - تجاهل التعليمات - التأخير المتكرر - التغيب - هدر المواد - عدم القيام بالواجب المطلوب - هدر الوقت.

العناصر الاساس في الاجراءات الانضباطية:

ان الهدف الاساس للاجراءات الانضباطية يبقى التشجيع على تحسين السلوك وليس توقيع العقوبة بحد ذاتها على اية حال، لذلك يتوجب على الاجراءات الانضباطية في الحركة ان تكون:

- محررة كتابيا.
- محددة على من يجري تطبيقها.
- مبينة للامور التي يجب التعامل معها بسرعة.
- محددة لمستوى القيادة ذات الصلاحية لمختلف اشكال الاجراءات الانضباطية، ومؤكدة بأن الرؤساء المباشرين ليس لهم الحق في اتخاذ العقوبات الصارمة دون الرجوع إلى القيادة الاعلى.
- توفير طريقة يعلم بها الاعضاء حول الشكوى المقدمة ضدهم وإعطائهم فرصة لعرض وجهة نظرهم او دفاعهم قبل اتخاذ قرار حول الشكوى.
- تؤمن عدم فصل أي عضو من الحركة عند اول تجاوز للقوانين الا في حالات معينة من السلوك الشاذ.
- تؤمن عدم اتخاذ اجراء انضباطي حتى تجري دراسة الحالة بدقة وامعان.
- تأكيد توضيح العقوبة للفرد الذي تطبق عليه.
- توفير حق الاستئناف والدفاع في تحديد الطريقة التي يجب اتباعها في ذلك.

ماذا تفعل عند وجود مشكلة انضباطية خطيرة؟

عند وقوع تجاوز ما، يجب عليك اولا تجميع الحقائق قبل انطماسها وصعوبة التحقق منها، وان تأخذ شهادات الشهود اذا توفرها.

وفي الحالات التي يجري فيها قتال بين الاعضاء او حين يفقد احدهم اعصابه ويصبح عنيفا او عند حدوث حالات السكر، فيجب عليك الطلب إلى صاحب العلاقة مغادرة المبنى او القاعدة فورا، وان يرفع تقريرا بذلك في اليوم التالي (او ان يحضر في اليوم التالي) هذا ما يعرف بالتوقيف المؤقت، والهدف منه السماح للاعصاب بالهدوء، بحيث يمكن تسوية الامر بالرجوع إلى المنطق والعقل، على انه يجب الرجوع حتما إلى قوانين الحركة بهذا الخصوص.

ويجب توفير الفرصة للعضو في عرض حالته ويجب كذلك اخباره بحقوقه التي توفرها له قوانين الحركة.

وبعض الحالات البسيطة للتجاوزات يمكن تصحيحها دون وقوعها في قائمة الاجراءات الانضباطية اطلاقا، فهي تقع ضمن مجال الارشاد والتوجيه اليومي للسلوك والتي لا تخدش السطح وتعكر الهدوء.

واذا كانت لديك صلاحية توقيع عقوبات الانضباط، فعليك التأكد من اتباعك تعليمات الحركة، لذلك كن على ثقة من الخطوات التي يجب عليك اتباعها وعادة ما تكون مشابهة لما يلي:

1. قرر فيما اذا كان الامر خطرا جدا او مجرد خطر.
 2. اعرف من العضو اولا سبب تجاوزه للقوانين.
 3. اذا كان التبدير مقنعا، فاقبله، وابحث مع العضو كيفية وامكانية تجنب تكراره مستقبلا.
 4. اذا كان التبدير غير مقنع فحذره شفويا وسجل ملاحظة بذلك في دفتر مذكراتك يمكن لك الاعتماد عليها اذا كان عليك مستقبلا توجيه اذار مشابه، اخبره بأن هذا اذار رسمي.
 5. اذا كان التجاوز خطرا (مثلا تسيب تخريب في المؤسسات ناتج عن الاهمال) او اذا سبق ووجه للعضو اذار شفوي حسب النقطة الرابعة فوجه له اذارا تحريريا، موضحا له خطورة التجاوز الحاصل والآثار المحتملة في حالة التكرار.
 6. ان أي سلوك شائن آخر يؤدي عادة إلى التجميد او الفصل في المرات القادمة.
- ان الخطوة الاخيرة تؤدي إلى فرض عقوبات رادعة وفي حالات معينة إلى الفصل من الحركة، وفي جميع هذه المراحل يجب اخبار العضو بحقوقه في الاستئناف وكيفية التقدم بها والمستوى الحركي الذي ترفع اليه. ويجب موازنة أي اجراء انضباطي بدقة وعناية للتأكد من معقوليته في جميع الظروف اخذين بعين الاعتبار ماضي العضو النضالي والظروف الاخرى التي لها علاقة بذلك.

ارشادات عملية في معالجة المشاكل الانضباطية:

عندما يقوم عضو بخرق قاعدة ما او ينفذ اجراء غير سليم او لديه تاريخ مليء بالمخالفات، او عندما ينفذ المهام الموكلة اليه بشكل سيء او يحقق مستويات الانتاج المطلوبة منه او لا يلتزم بموعد تنفيذ المهمات، في جميع هذه الحالات يكون لديه مشكلة، يمكن ان يطلق عليها اسم الاجراء الانضباطي.

المعيار الانضباطي

الانحراف

وفي الحقيقة يكون لديك حالة من الانحراف عن معيار مقبول. هذا المعيار المقبول يمكنه ان يكون انجازا سابقا عاديا للعضو، او الانجاز العادي الذي يحققه زملاؤه في عملهم، او معيارا متوقعا في الحركة وفي جميع هذه الحالات يكون (القطار قد خرج عن السكة) وقد يحدث ذلك بصورة متكررة بشكل ملفت للنظر.

التشخيص:

في الخطوة الاولى يمكنك محاولة ايجاد سبب حدوث هذا الانحراف عن المعيار المطلوب. وقد يكون ذا مغزى في معرفة وقت حدوث الانحراف او طريقة تكراره، لذلك ابحث عن اية تغييرات في ساحة العمل او في بيئة العضو ويمكن ان ترجع اليها هذه الانحرافات.

واذا كان تكرار حدوث الانحراف بطريقة منتظمة فابحث فيما اذا كان يرتبط مع احداث منتظمة اثناء اداء الواجب، او خارج المهمات المكلف بها، واذا توفرت لديك ملفات عن الفترة الماضية يمكن

مقارنتها بالفقرة الحالية، ولكنك بحاجة إلى معلومات واقعية وحقائق، اذا اصر على انكار ما تدعي او طلب منك البرهان عليه.

ويمكن ان تكون جميع هذه المصادر جيدة للتنويه، ولكن يبقى المصدر الاساسي الشخصي نفسه صاحب العلاقة، لذلك حاول ان تجري محادثة معه لمعرفة سبب المشكلة. ويمكن ان تعتمد الخوض في الموضوع على الظروف وعلى شخصيته وتوجهاته، وقد تقرر اجراء مناقشة عامة معه، وان تذكر اثناءها التجاوزات الحاصلة عرضا بين المواضيع الاخرى، لترى فيما اذا كان يولد التحسن المرتقب، ومن جهة اخرى يمكنك وضع الحقائق كاملة على الطاولة، بحيث يستطيع منذ الوهلة الاولى تبيين مشكلة ما ووضع النقاط على الحروف حاول دائما ان تفصل بين امرين:

1. تجميع الحقائق.
2. الاجراء او التصرف.

1) تجميع الحقائق:

عند مشاركتك الخطوة الاولى، فانه من المستحسن ان تلزم نفسك بالهدف المحدد الا وهو تجميع المعلومات والحقائق، فاذا تصرفت بشكل متسرع اثناء فترة تجميع الحقائق، فقد تظهر لاحقا معلومات او حقائق اخرى، تبطل الرأي السابق وتصبح تصرفاتك في غير محلها الصحيح، وليس هناك خسارة في ان تقول "سأفكر في الامر قليلا وارك غدا مرة اخرى" ان ذلك سيمكنك من:

- تفحص التصرف المقترح مع مسؤولك.
- اعادة النظر في جميع جوانب الموضوع.
- التحقق من المعلومات.
- وزن نتائج الاجراء المقترح.

2) الاجراء

ان الاجراءات المتبعة لا تلائم جميع الحالات بالطبع، ولكنها توفر تحفيزا ذهنيا ويمكن توليد وابتكار بدائل كثيرة عندها لاختيار التصرف الاكثر حكمة، اختر خمسة او ستة بدائل للاجراء الذي تريد اتخاذه، ووازن بين حسنات كل منها، ثم قرر افضل بديل ليكون اجراؤك وناقشه مع مسؤولك خاصة من اجل الاعتماد عند الضرورة.

التأديب دون اثاره الاستياء:

اذا قررت ان افضل اجراء هو تصحيح العضو بغية منع تكرار حدوث الخطأ فاليك بعض الارشادات المجربة والمختبرة.

1. اختر الوقت المناسب وبأسرع ما يكون. لا تدع الشكاوي تتراكم حتى ينقصف ظهر البعير بقشة.
2. اختر المكان المناسب، اياك وان يكون التأديب أمام الجمهور وفي الامكنة العامة.
3. راع العضو صاحب العلاقة واستخدم الطريقة المناسبة له.

4. خطط مسبقا طريقة المعالجة.
5. لا تجعل من الحبة قبة. وفر له فرصة تصحيح الامر بأقل قدر ممكن من الضوضاء والقلائل.
6. لا تدخل ابدا في مناقشة من نوع: "نعم انت فعلت ذلك". "لا أنا لم افعل ذلك".
7. لا تتصرف بغضب او تستخدم كلمات بذيئة.
8. لا تكن شخصا في انتقادك، انتقد الخطأ بحد ذاته لا الشخص.
9. استخدام طريقة الشطيرة في الانتقاد، ضع انتقادك بين ثنائين، ثناء - انتقاد - ثناء. فهذا يجعل الانتقاد اسهل تقبلا.
10. اعتمد على احساسه بعدالة الموقف.
11. لا تستخدم اطلاقا السخرية وكن حذرا عند اطلاق النكتة او المزاح.
12. اذا تم التأديب، انسه، لا تعد اليه مرارا ودون داع.
13. استخدام مبدأ "ما تمليه الضرورة".
14. استخدام عبارة "لقد توقعت منك الافضل، او شيئا افضل".
15. يستحسن دوما التكلم إلى الشخص صاحب العلاقة (الذي أخطأ أو تجاوز التعليمات) عوضا عن ترك ملاحظة مدونة في مكان عمله. فأنت لا يمكنك معرفة الطريق التي يقرأها بها لا يمكنك توقع رد فعله ولا تدوين اللهجة او النغمة التي يفترض بها قراءة الملاحظة.

تلخيص ومراجعة:

يتحقق الانضباط الجيد عندما يكون اعضاء الحركة مستعدين للالتزام بالقوانين حتى ولو اضطروا إلى التضحية بمصالحهم الآنية لصالح الحركة، ويكون الانضباط الذاتي الطوعي افضل من الانضباط القسري المنفذ بالعقوبات، ولا بد في حالات قليلة من اللجوء للعقوبة.

وتتحقق المعنويات العالية من التوافق والانسجام والتلاصق في العلاقات ضمن الحركة بروح وثابة ايجابية، وحيث تصبح رغبة العضو في اطاعة قوانين الحركة عاملا مهما.

ويظهر الانضباط الجيد عندما تكون الاقاليم والعاملون فيها منظمة ويلتزم اعضاؤها باللوائح ويكون الكوادر المشرفون عليها نموذجا جيدا يحتذى به حيث يسير العمل بجدية وفعالية.

والعوامل التي تقوض الانضباط هي الاخفاق في توضيح الاهداف والمبادئ واللوائح والنظم ونقصان السلطة الاشرافية، ودواء جميع هذه المشاكل في ايدي الكوادر القائدة، وقد يكون لزاما عليهم السعي إلى التأثير على الحركة لتطبيق بعض هذا، وان التحديد الواضح للصلاحيات والانضباطية مهم لكل كادر.

ويساهم الانضباط الجيد على المعنويات العالية ويحافظ عليها ويمكن للكوادر القائد المساهمة بشكل فعال في خلق المعنويات الجيدة وتبني سياسات وتطبيقات مناسبة، حيث تلعب الاتصالات دورا مهما فيها.

والاجراءات الانضباطية مصممة اصلا لتحسين السلوك وليس لممارسة العقوبة، والهدف الرئيسي هو تحقيق العدالة، وتوفير الفرص للعضو المخطئ لتعديل سلوكه من تصرف غير مقبول إلى تصرف يساعد الحركة على تحقيق اهدافها.

المصادر:

1. القواعد العشر الاساسية في التنظيم.
2. دروس وتجارب ثورية.
3. موسوعة برامج تطوير المشرفين "معهد النفط العربي - بغداد".