

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

السلوك التنظيمي

في ادارة المؤسسات التعليمية

**Organizational behavior in
managing educational institutions**



الدكتور
السيد محمد عبد المجيد

أستاذ الصحة النفسية المساعدة
قسم علم النفس التربوي
كلية التربية بدمياط - جامعة المنصورة

الأستاذ الدكتور
فاروق عبده فليه

أستاذ اقتصاديات الادارة التعليمية
قسم أصول التربية
عميد كلية التربية بدمياط - جامعة المنصورة



إهداء

إلى كل مدرب يسعى إلى تطوير مؤسسته

ويأمل في تحقيق إدارة تربية معاصرة

ن Heidi هذا الكتاب

المؤلفان

الفهرس

7	الفهرس
19	مقدمة
الفصل الأول	
السلوك الإنساني مفهومه وطبيعته وأشكاله	
25	مقدمة.....
27	طبيعة السلوك الإنساني.....
29	ماذا نقصد بالسلوك.....
31	عناصر ومكونات السلوك الإنساني
34	صور وأشكال السلوك الإنساني
34	السلوك الإنساني والعمل الإداري
36	السلوك والطبقة الاجتماعية
41	السلوك والطبيعة البشرية
41	مشكلة العقل والجسم
43	المظاهر التميزة للطبيعة الإنسانية.....
الفصل الثاني	
السلوك التنظيمي (الاتجاه - التفسير)	
49	مقدمة.....
49	مراحل تطور النظريات الإدارية
49	مرحلة التركيز على الإنتاج أو الإدارة التقليدية
50	المؤثرات الرئيسية في الإدارة
52	الاتجاه التقليدي في الإدارة
52	نظرية الإدارة العلمية

نظريات التقسيمات الإدارية	54
المبادئ الإدارية عند فايبول	54
نظريات البيروقراطية	56
نقد نظريات الإدارة في هذه المرحلة	58
تأثير المرحلة التقليدية في الإدارة التعليمية والمدرسية	60
الاتجاه نحو العلاقات الإنسانية في الإدارة	60
تأثير مرحلة العلاقات الإنسانية على الإدارة التعليمية والمدرسية	64
الاتجاه نحو نظريات السلوك التنظيمي في الإدارة (المدرسة السلوكية)	65
الاتجاه التوفيقى الاحتمالى	67
كثرة النظريات الإدارية الحديثة	68
الاتجاه الكمى في الإدارة	68
اتجاه النظم في الإدارة	69
تنظيم السلوك الإداري	70
السلوك التنظيمي	71
مفهوم تنظيم السلوك التنظيمي	71
عناصر تنظيم السلوك الإداري	72
مبادئ تنظيم السلوك الإداري	74
أنواع تنظيم السلوك الإداري	77
ميزات السلوك التنظيمي	79

الفصل الثالث

المؤسسات (المنظمات) وديناميات جماعات العمل

نشأة وتكوين المنظمات	83
أنواع المنظمات	86
المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	89

البيئة الداخلية للمنظمات.....	93
ديناميات الجماعة	94
تعريف الجماعة.....	94
خصائص الجماعة	94
عوامل تكوين الجماعة	95
مقاسك الجماعة	96
أنواع الجماعات	97
جماعة العمل	98
خصائص جماعة العمل	98
التنظيم غير الرسمي	99
بناء فريق العمل	100
أهمية بناء فريق العمل	102
خطوات بناء فريق العمل.....	102
ـ العلاقات الإنسانية في مؤسسات العمل	103
تعريف العلاقات الإنسانية	104
أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المشاكل	105
الروح المعنوية بين العاملين	109
الروح المعنوية والاتجاهات والسلوك	110
مفهوم الروح المعنوية	111
مؤشرات الروح المعنوية	112
التقييم المستمر للروح المعنوية	113
ظواهر الروح المعنوية السلبية	114
ظواهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	117
العلاقات الإنسانية الفعالة وأثرها على السلوك والإنتاجية.....	119

القيود في منظمات العمل وأثرها على سلوك العاملين وال العلاقات الإنسانية	123
بعض أشكال القيود والحدود المفروضة على سلوك و تصرفات العاملين	125
أثر القيود والحدود في المنشآت على السلوك وال العلاقات الإنسانية	129
إدارة النزاع في مؤسسات العمل	132
طبيعة النزاع في منظمات الأعمال	132
أسباب النزاع في منظمة العمل	132
أنواع النزاع	133
كيفية إدارة النزاع	133
طبيعة النزاع بين العمال والإدارة وكيفية إدارته	134
الملامح العملية للمفاوضات الجماعية	135
أسس و مبادئ عامة في مجال التفاوض	136
أشكال المفاوضات وأنواعها	136
أهم عناصر المفاوضة التكاملية	137
عقبات التفاوض	138
المفاوضة الجماعية كمفهوم نقابي	139

الفصل الرابع

تحليل التعامل الإنساني في ضوء مفاهيم الإدارة والاتصال

مقدمة	143
الاعتماد على المنطق والتفكير العلمي	145
المنطق الأساسي في عمل الإدارة	148
التكامل في عمل الإدارة	148
الشمول	149
المستقبلية	150
الإنتاجية	151

151	الفعالية.....
152	المدير الفعال
153	نط العمل الإداري الفعال
154	الدعائم الأساسية للإدارة المعاصرة :
154	المعلومات.....
156	الأهداف
158	الوسائل
162	القرار
164	الاتصال.....
168	أهداف الاتصال:.....
170	مفهوم الإدارة في ضوء الاتصال الفعال
170	الاتصال الفعال في الإدارة التعليمية والمدرسية
	الفصل الخامس
	أثر الشخصية والقيم والاتجاهات في تنظيم السلوك الإداري
173	الشخصية
175	- العوامل المؤثرة في الشخصية.....
178	- بنية الشخصية
178	- البناء الوظيفي
179	- البناء الديناميكي
180	- أنواع الشخصية
183	- أهم نظريات الشخصية
183	- نظرية الأنماط.....
184	- نظرية السمات
185	- نظرية التحليل النفسي

187	القيم
190	- تعلم القيم
191	- تأثير القيم في السلوك
191	- تصنيف القيم
191	- من حيث بعد المحتوى
192	- من حيث بعد المقصود
193	- من حيث بعد الشدة
194	- من حيث بعد العمودية
194	- من حيث بعد الوضوح
195	- من حيث الدوام
195	- قياس القيم
196	- أهمية القيم
196	- نسق القيم
197	الاتجاهات النفسية والاجتماعية
197	- تعريف الاتجاه
199	- الخصائص العامة للاتجاهات
199	- المكونات الأساسية للاتجاهات
200	- طبيعة الاتجاهات
201	- أنواع الاتجاهات
201	- وظائف الاتجاهات
202	- مراحل تكوين الاتجاه داخل الفرد
203	- طرق تغيير أو تعديل الاتجاهات
204	- قياس الاتجاهات
204	- المقاييس المباشرة

205	- الطرق غير المباشرة
	الفصل السادس
	اتخاذ القرار التربوي
209	مقدمة.....
209	أولاً: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية
209	- نموذج جينيزلز.....
212	- نموذج جوبا للإدارة كعملية اجتماعية.....
214	- نظرية تالكوت بارسونز.....
216	ثانياً : الإدارة كعملية صنع القرار
218	- توقيت إعلان القرار
218	- القرارات الناجحة
220	- خطوات صنع القرار
223	ثالثاً : الإدارة كوظائف وتكوينات.....
223	نظريّة سizer
224	مفهوم عملية اتخاذ القرارات
224	أنواع القرارات
225	أنماط لبعض القادة متخذى القرار.....
225	العوامل المؤثرة في صنع القرارات
225	عوامل تتعلق بالقائد.....
226	عوامل تتعلق بالمرء وسين.....
226	عوامل تتعلق بالموقف ذاته.....
	الفصل السابع
	القيادات الإدارية وتنظيم السلوك في المؤسسات التربوية
231	مقدمة.....

231	القيادة الإدارية
232	النمط الأوتوقراطي
233	السمات الشخصية للمدير من النمط الأوتوقراطي
234	النمط الديمقراطي
237	السمات الشخصية للمدير من النمط الديمقراطي
238	النمط التراثي (الفوضوي)
239	السمات الشخصية للمدير من النمط التراثي
248	الشبكة الإدارية
243	الإدارة بالأهداف
244	أنماط الإدارة من المظور الإسلامي
248	عناصر العمل الإداري
249	أنماط القيادة
249	النمط المتحفظ
249	النمط التحرر
250	النمط المرن
250	مواجهة التغيير
252	مقومات النجاح الإداري
254	القيادة الإدارية
254	مهارة القيادة
الفصل الثامن	
دور الإدارة التربوية في تحقيق الرضا الوظيفي	
259	مقدمة
259	مفهوم الرضا عن العمل وأهميته
261	العناصر المختلفة للرضا

تقسيم الأداء ... المفهوم والمحددات.....	265
تقسيم الأداء ... المكونات والمتطلبات	266
مداخل تقسيم الأداء.....	268
محاور تقسيم الأداء.....	269
أساليب تقسيم الأداء.....	270
أساليب تقسيم أداء الأفراد	271
الطرق التقليدية لتقسيم الأداء	271
طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص	272
طريقة الترتيب العام.....	272
طريقة المقارنة بين العاملين	272
طريقة التوزيع الإجباري	273
الطرق الحديثة في تقسيم الأداء.....	274
طريقة الاختيار الإجباري	274
طريقة الأحداث الحرجية	275
طريقة التقييم المشتركة	275
طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف	276
النموذج المغلق لتقسيم الأداء	276
النظام المفتوح لتقسيم الأداء	277
قياس الفعالية التنظيمية	277
مشكلات الأداء : المفهوم – الأنواع – الأسباب.....	277
أسباب مشكلات الأداء.....	278
أساليب مواجهة مشكلة تدني الأداء	280
الالتزام الوظيفي	284
العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.....	286

الفصل التاسع

المناخ التنظيمي والضغوط المهنية في إدارة المؤسسات التربوية

291	مقدمة
291	أولاً مفهوم المناخ التنظيمي
293	ثانياً : أهمية المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية / التعليمية
294	ثالثاً : خصائص المناخ التنظيمي
296	رابعاً : أبعاد المناخ التنظيمي
296	الميكل التنظيمي
297	نظم الاتصال
298	نظم إجراءات العمل
299	طرق صنع القرارات
300	العلاقات الداخلية
301	نظام الحوافز
302	تكنولوجيا العمل
302	البيئة الخارجية
302	خامساً: مناهج قياس المناخ التنظيمي
305	سادساً: مفهوم الضغوط المهنية
305	سابعاً: عناصر الضغوط المهنية وأنماطها
308	ثامناً: آثار الضغوط المهنية
309	الأثار الإيجابية للضغط المهنية
310	الأثار السلبية للضغط المهنية
312	الأثار الاجتماعية
312	الأثار التنظيمية
312	تاسعاً : تأثير الضغوط المهنية على الأداء

عاشرًا : تكاليف الضغوط المهنية	313
أحد عشر : مواجهة الضغوط المهنية	314
كيفية إدارة الضغوط المهنية	314
استيراتيجيات إدارة الضغوط المهنية	316
الفصل العاشر	
دور التفويض في تحسين المهارات الإدارية	
المقدمة	321
مفهوم التفويض	323
أهداف التفويض	323
ميزات التفويض	325
مبادئ التفويض	327
دور التفويض في تحسين الممارسات الإدارية	328
أولاً : تشريعات التفويض	329
ثانياً : معوقات التفويض	333
أسباب تتعلق بالمدير	334
أسباب متعلقة بالعاملين	335
أسباب ذات صلة بمؤسسة التربية (المدرسة)	337
أخطاء التفويض	338
ثالثاً : أساليب التفويض الفعال	341
تخطيط عملية التفويض	341
تنظيم عملية التفويض	343
التوجيه والتفويض	351
رابعاً: التفويض وتحسين العمليات الإدارية بمؤسسات التربية	349
خامساً التفويض وأحد من المشكلات الإدارية	352

الفصل الحادى عشر

التجديد والتغيير في إدارة المؤسسات التعليمية

359	مقدمة
359	التجديد والتغيير في الإدارة التعليمية
360	العلاقة بين التجديد والتغيير
362	خصائص التجديد والتغيير التربوى الفعال
365	أهداف التجديد والتغيير التربوى الفعال
366	معايير التجديد والتغيير
369	اعتبارات عامة لمعايير التجديد التربوى
370	مصادر التجديد والتغيير في المؤسسات التربوية
370	ال حاجات والمشكلات التعليمية والتربوية
370	ال حاجات ومشكلات المجتمع
370	ال حاجات والمشكلات الدولية والعالمية
371	نتائج وتصنيفات البحوث والدراسات العلمية
372	خلاصة واستنتاجات
375	المراجع

مقدمة

في البداية نطرح التساؤل الآتي من الذي يهمه دراسة السلوك؟ الواقع أن الإجابة العامة على هذا السؤال أن كل فرد يهمه دراسة سلوك الإنسان إذا أراد أن يزيد من فهمه لنفسه، وإذا أراد أن يزيد من فهمه لحقيقة سلوك أخيه الإنسان، وبالتالي يصبح أكثر قدرة على فهم، وعلى التعامل والتعاون معه في سبيل تحقيق أهداف مشتركة. ولكن للإجابة المحددة على السؤال السابق يمكن القول بأن هناك فئات من الناس من الضروري أن تهتم، وتبذل جهداً لدراسة سلوك الإنسان، وأن تعرف على الخواص المختلفة المتعلقة بهذا السلوك، وأن تزداد بمحضها بهدف فهمه والسيطرة عليه والتنبؤ به.

والإدارة الحديثة: اعتمدت اعتماداً كلياً في نظرياتها. من مبادئ وأسس. على دراسة السلوك الإنساني وفهمه، لأن نجاح العمل الإداري بصفة عامة يتوقف على مدى قدرة النظريات الإدارية الحديثة على دراسة سلوك الإنسان، ولا يفوتنا أن ننوه أن هناك مرحلة من مراحل تطور الإدارة، اعتمدت على العلاقات الإنسانية، لأن العلاقات الإنسانية هي تشابك مجتمع للسلوك الإنساني في صورة تنظيمية معينة.

فالقائد الإداري: يعمل بجانب وظائفه الفنية المتعددة على تحريك سلوك مرؤوسه، ولن يستطيع ذلك ما لم يعرف الكثير عن سلوك الإنسان، ويفهم طبيعة وحقيقة هذا السلوك. والقائد الإداري يواجه الكثير من أشكال السلوك الشاذ أو غير السوي، وعليه أن يتحرى حقيقة أسبابه ودوافعه. ويجب على القائد الإداري أن يكون حساساً للمؤشرات السلوكية التي تدل على انخفاض الروح المعنوية بين العاملين في مؤسسة كارتفاع معدلات الغياب، وكثرة الشائعات، وكبر حجم الفاقد والتالف من الإنتاج، وارتفاع معدل دوران العمل Work rotation وأية منشأة أصبح لها الآن جانباً: الجانب المادي، والجانب الإنساني Human-side ولا يمكن للقائد أن يغفل أحد الجانبين على حساب الآخر. وقدرة القائد الإداري على التعامل مع الجانبين لمنشأته تتوقف على فهمه لحقيقة وطبيعة السلوك الإنساني ودوافع هذا السلوك والعوامل التي تحركه وتؤثر عليه، وبذلك يستطيع أن يوجه هذا السلوك لخير الفرد وخير الجماعة التي يقودها، وأن يحقق نوعاً من الموازنة بين حاجات الفرد وحاجات المنشأة.

ويحتاج رجال الاقتصاد: إلى الفهم الدقيق والعميق لحقيقة سلوك الإنسان ودراوئعه. في بينما نجد أن عالم النفس يحاول شرح لماذا يسلك الناس على طريقتهم الخاصة، كأفراد أو في جماعات، فإن مثل هذا الشرح له نفس الأهمية بالنسبة للاقتصادي الذي يريد أن يعرف مثلاً لماذا يقبل الناس على استهلاك سلعة معينة دون غيرها؟ ما الذي يدفع بعض أصحاب المشروعات إلى تثبيت الأسعار في الوقت الذي تسمح له فيها الظروف برفعها؟ لماذا يقبل بعض الناس على اكتناز الأموال في وقت من الأوقات أكثر من غيره؟ وغير ذلك من أسئلة.

والواقع أن الاقتصادي يهمه أن يضع حاجات الناس ومطالبهم في الاعتبار في إطار من نظام معين يكفل إشباع أكبر قدر من هذه الحاجات والمطالب عن طريق الموارد المحدودة المتاحة. وهو في كل أبحاثه ودراساته يضع في الاعتبار سلوك الفئات المختلفة من الناس ودراوئع هذا السلوك.

والعلمون والمربيون يجب أن يكونوا على فهم عميق بسلوك الإنسان ويجب عليهم أن يتعرفوا على مراحل النمو النفسي التي يمر بها الطلاب ومطالب واحتياجات كل مرحلة والسلوك السائد فيها، كما أنهم في حاجة لفهم دوافع السلوك بين جموع الطلاب وذلك حتى يمكن استغلال هذه الدوافع لتحقيق الأهداف التربوية المختلفة. وأيضاً هم في حاجة لفهم دوافع السلوك الشاذ حتى يمكنهم مواجهته بأسلوب علمي فعال. والعلمون والمربيون - عادة ما يكونون أكثر اهتماماً من غيرهم بالسلوك ذلك لأن عملية التعلم - والتي تعتبر المهد الأول للمؤسسات التعليمية المختلفة - هي في الواقع عملية تعديل للسلوك نتيجة للخبرة. وما دامت عملية التعلم هي تعديل السلوك نتيجة للخبرة لذلك فإن فهم سلوك الطلاب العقلي والحركي والاجتماعي وإدراك التغير الذي يطرأ عليه يعتبر من الضروريات الهامة لكل مشتغل بال التربية والتعليم.

ويهم رجال السياسة أن يكونوا على فهم بحقيقة السلوك الإنساني ودراوئع هذا السلوك فكلما زاد فهمهم بحقيقة هذا السلوك، كلما كانوا أكثر قدرة على التعامل معه وتوجيهه وضبطه والسيطرة عليه، كما يهم رجال السياسة التعرف على حركات ووجهات وحوائز السلوك، وذلك حتى يمكنهم توجيه سلوك الأفراد الوجهة المرغوب فيها، وتعديل اتجاهات هؤلاء الأفراد. ونجاح رجل السياسة يتوقف على قدرته على توجيه وتحريك سلوك الجماهير واستشارة حاسهم للقضايا التي يعرضها والمبادئ التي

يعلن عنها. ولا شك أن فهم سلوك الجماهير وإدراك حاجات ومطالب هذه الجماهير ونمط التفكير الذي يسودها تمكن رجال السياسة من التعامل مع الجماهير والتأثير فيها وتحقيق مصالحهم.

وهناك العديد من الفئات التي تحتاج في عملها إلى فهم سلوك الإنسان وطبيعته ومنهم رجال البيع والإعلان والعاملون بالإذاعة والتليفزيون ورجال الدين والوالدين والخلاصة أن كل البشر على اختلاف ألوانهم وأشكالهم ومستوياتهم ووظائفهم وأدوارهم ومراكيزهم و مواقعهم وطبقاتهم وفئاتهم العلمية والوظيفية والمهنية والأخلاقية والثقافية والاجتماعية يشغل بهم ويهمهم فهم ومعرفة السلوك الإنساني.

المؤلفان

إبريل 2005

الفصل الأول

السلوك الإنساني

مفهومه وطبيعته وأشكاله

مقدمة

السلوك محل اهتمام الإنسان منذ القدم، وهو جزء من محاولة الإنسان في فهم حقيقة نفسه ووجوده، وقد أدى تقدم العلوم الطبيعية في القرن الماضي إلى تأكيدحقيقة أن الإنسان إذا أراد أن يعيش لابد له أن يفهم نفسه، وفيهم غيره من الناس ويعرف كيف يتعامل ويتعاون معهم. ومن المدهش أن نلاحظ أنه خلال السنوات القليلة الأخيرة اعتمد الناس أكثر وأكثر على علماء النفس وغيرهم من علماء الاجتماع لمساعدتهم على فهم السلوك الإنساني والتنبؤ به.

والاهتمام بشرح وتفسير وضبط السلوك الإنساني ليس تطوراً جديداً في كل نواحيه، فمنذ أقدم العصور والإنسان بحاول دراسة نفسه في مجتمعه لشرح حقيقة مشاعره وخبراته وسلوكه، وقد جأ أحياناً لتفسير بعض نواحي السلوك الشاذ للشعوذة والسحر والدين والفلسفة، وأخيراً جأ إلى الأسلوب العلمي للبحث Scientific Investigation عن طبيعة هذا السلوك المعدّ.

وقد ظهرت في الماضي الكثير من النظريات التي يبدو عليها صفة العلمية ولكنها في الحقيقة بعيدة كل البعد عن هذه العلمية، وكانت هذه النظريات - مع التجاوز في التسمية - تهدف إلى إلقاء الضوء على طبيعة الإنسان والتعرف على بعض جوانب سلوكه ومحاولة التنبؤ بهذا السلوك. ومن أقدم هذه النظريات نظرية هيبورقراط أبو الطب (400 ق. م) الذي أرجع الطبيعة الإنسانية إلى أربعة أنواع من الأمزجة. المزاج الدموي والصفراوي والسوداوي والبلغمي أو الليمفاوي، وتبعاً لنظرية هيبورقراط فإن الشخص الذي تسوده العصارة السوداوية - على سبيل المثال - يبدو عليه المدوه الزائد والحزن، كما أنه عادة ما يكون كثير التأمل والتفكير، أما الشخص الذي تسوده العصارة الصفراوية فإنه يميل لأن يكون سريع الاستثارة والتلهي وأكثر رغبة في العدوان.

وبالرغم من أن تصنيف هيبورقراط السابق للأمزجة غير مقبول في ضوء علم الفسيولوجيا الحديث، إلا أن هذا التصنيف قد حظي بانتشار واسع حتى القرن السابع عشر، ومن المدهش أن نجد بعض الاعتقاد في صحة آراء هيبورقراط إلى يومنا هذا بواسطة عدد من علماء النفس الذين يؤمنون بأن النواحي المزاجية تعتمد على

بعض الوظائف الفسيولوجية. وفي الحقيقة فإن العلم الحديث يعترف ببعض المواد الكيميائية كالمهرمونات وبأثارها الهامة على شخصية الفرد وعلى سلوكه.

ومن النظريات التي كانت تهدف أيضاً إلى فهم السلوك والتبنّى به تلك التي قامت على الرابط بين بناء وهيكل جسم الفرد وبين السمات السيكولوجية وكانت هذه النظريات - التي ثبت عدم صحتها - تحاول أن تربط بين صفات بدنية معينة وبين صفات سيكولوجية محددة، وتحاول هذه النظريات من جهة أخرى الربط بين البناء البدني وبين بناء شخصيته.

والنظريات السابقة والكثير من غيرها تحاول في حقيقة أمرها التبنّى واستكشاف السلوك المُقبل للأفراد عن طريق الربط بين شخصية الفرد وسماته المختلفة وسلوك هذا الفرد، وبين نواحي عضوية أو بدنية أو كيميائية ملموسة. وهي محاولات يبذلها الإنسان على الطريق لفهم نفسه وفهم حقيقة سلوكه ودُوافع هذا السلوك، ولو أنه لم يكن موفقاً كل التوفيق في محاولاته هذه.

وقد حير الإنسان منذ القدم السلوك الشاذ، لأن هذا النوع من السلوك عادة ما يصدر عن أفراد مضطربين عقلياً أو أفراد مضطربين سلوكياً أو أفراد متطرفين اجتماعياً. وقد عمل المضطربون عقلياً حتى وقت قريب معاملة متناهية القسوة في أغلب بلدان العالم اعتقاداً بأن هؤلاء الأفراد الذين يصدر عنهم السلوك الشاذ قد احتوتهم الأرواح الشريرة أو الجن، حتى أنه في بعض الأحوال كان يحكم على هؤلاء الأفراد بالموت شنقاً أو حرقاً أو غرقاً. وكثيراً ما كانوا يقيدون بسلسل ضخمة أو يذبحون بوسائل وحشية.

وكان أول رد فعل إنساني تجاه مرضى العقول وتجاه سلوكهم الشاذ ما حدث خلال الثورة الفرنسية، حيث عين في ذلك الوقت فيليب بينل Philippe Pinel الطبيب الفرنسي مديرًا لمستشفى باريس الذي كانت تكتظ بمرضى العقول. وقد أثارت هذا الطبيب الإنسان المعاملة القاسية التي كان يعامل بها هؤلاء المرضى. فأمر بفك السلسل التي كانت تربطهم بأسرتهم، وخطط برنامجاً لمعاملتهم وعلاجهم بأسلوب إنساني رحيم.

ويرجع دلالة هذا العمل إلى تأكيد الطبيب الفرنسي على أن المرض العقلي والسلوك الشاذ الذي يصدر عن المرضى يمكن - كأي مرض عضوي آخر - علاجه أو

التخفيف من حدته بواسطة وسائل العلاج والرعاية المناسبة، وأن المرض العقلي والسلوك الشاذ الغريب الذي يصدر عن المرضى لا يرجع إلى الأرواح الشريرة أو الجن. وقد فتح هذا الاتجاه الباب نحو دراسة علمية للأمراض والاضطرابات العقلية والسلوك غير العادي أو الشاذ الذي يصاحبها.

والواقع أن محاولات لا يمكن حصرها - وليس مجال هذا الكتاب شرحها - قد بذلت في سبيل إلقاء الضوء على حقيقة سلوك الإنسان، وفهم هذا السلوك والتبنّي به وضبطه والتحكم فيه والسيطرة عليه. وكلها كانت سواء الناجح منها والناشل علامات على الطريق في سبيل مزيد من فهم الإنسان لنفسه وفهمه لغيره وتعريفه على حقيقة سلوكه ودوافع هذا السلوك.

طبيعة سلوك الإنسان:

يعتبر سلوك الإنسان غاية في التعقيد والتغيير، فالإنسان منذ ولادته وهو يحاول إشباع حاجاته ودوافعه بكافة صور السلوك وأشكاله، ومواجهة مختلف مطالب الحياة التي يعيشها.

ويتأثر سلوك الإنسان بمستوى قدراته واستعداداته العقلية، كما يتأثر بظروفه الاجتماعية والاقتصادية، ويتأثر أيضاً سلوك الإنسان بما في البيئة المحيطة من ميسرات أو معوقات تساعده أو تعطله عن تحقيق أهدافه. ومن العوامل العامة والهامة التي تؤثر على سلوك الإنسان المؤثرات الثقافية الموجودة في بيته التي يعيش فيها.

والواقع أن الإنسان لا يعيش في الحاضر فقط ولكنه كثيراً ما يفكر في المستقبل، وكثيراً ما يرسم الخطط التي تمكنه من تحقيق الأهداف التي حددتها لنفسه. ولأن مستوى الأهداف التي يرسمها الإنسان لنفسه مختلف من حيث درجة واقعيتها، ومن حيث قدرة كل فرد على تحقيقها. كما يتأثر سلوك الإنسان بخبراته السابقة، وكثيراً ما تعمل هذه الخبرات السابقة كموجة لسلوك الفرد في مختلف مراحل حياته النهائية التالية أي أن سلوك الإنسان مختلف باختلاف مرحلة النمو الجسمي والعقلي والفصي والاجتماعي. فسلوك الطفل الصغير مختلف عن سلوك المراهق، كما مختلف سلوك هذا المراهق عن سلوك شاب تخطى الثلاثين من عمره، وعن سلوك شيخ بلغ من العمر أرذله. فلكل مرحلة ثواب ظروفها ومطالباتها بالنسبة للفرد. وتختلف قدرة كل فرد

على السلوك والتصرف والتعامل والتعلم والتعبير عن انفعالاته من مرحلة نمو إلى أخرى.

سلوك الفرد الواحد قد يختلف من يوم إلى آخر، فقد يظهر على سلوكه الفرد في فترة من الفترات الخدر أو التشاوم، في حين يسود سلوكه في فترة أخرى عدم الحيطة والتفاؤل. وقد يسلك الفرد سلوكاً متشددًا في موقف من المواقف ويسلك سلوكاً متساهلاً في موقف آخر. وقد يبدو على سلوك شخص ما التزامات العدوانية ولكنه قد يكون مسالماً بعيداً كل البعد عن العدوان في وقت آخر وقد يصبح فردًا مسروراً ومتفائلاً، ويسيء مكتتبًا ومتشاركاً نتيجة لظروف خاصة صادفته في يومه. وهكذا الحال مع كل إنسان يتقلب ويتغير سلوكه بين وقت وأخر حسب تغير المؤثرات الواقعية عليه والظروف المحيطة به.

والواقع أن تغير سلوك الإنسان والتعديل الذي يشمله من وقت لآخر يجعل من الصعب التنبؤ بهذا السلوك. ففي مجال العلوم الطبيعية يمكن التنبؤ بحدث معين Event نتيجة لتوافر أحوال وظروف معينة. وعادة ما يكون هذا التنبؤ صحيحاً على مر الأيام.

أما بالنسبة لسلوك الإنسان فمن الصعب التنبؤ به، وحتى لو توافرت ظروف معينة، لأنه من الصعوبة أن تؤدي دائمًا هذه الظروف المحيطة بالفرد إلى سلوكاً محدداً، ذلك لأن للفرد حياته النفسية وحياته العقلية وخبراته التي يتأثر بها، ومهما حاولنا تثبيت المؤثرات التي تقع عليه فلا يمكن أن ندخل إلى أعماق الفرد لكي نتحكم في مشاعره واحساساته وأفكاره ودوافعه. ولهذا السبب أجريت على الحيوان الكثير من التجارب التي تهدف لزيادة الفهم بسلوك الكائنات الحية عموماً ومحاولة فهم سلوك الإنسان على وجه الخصوص.

فالحياة العقلية للحيوان محدودة وكذلك حياته النفسية، لذلك فإن التجارب التي تجرى على الحيوان عادة ما تكون أكثر سهولة وأكثر صدقاً وثباتاً في نتائجها. فعند إخضاع الحيوان لظروف تجربة معينة لدراسة السلوك، فإن الباحث لا يخشى كثيراً من أثر الحياة النفسية والعقلية للحيوان على نتائج التجربة لأنها - كما سبق أن ذكرنا - محدودة للغاية وتکاد تكون معروفة بالنسبة لبعض الحيوانات ولكن تبقى بعد ذلك صعوبة الاستفادة من نتائج التجارب التي أجريت على الحيوان مع وجوب الخذر عند

تعييمها على الإنسان نظراً لاختلاف طبيعة وظروف الإنسان عن الحيوان، ولكن هذا لا يمنع من القول بأن الدراسات والأبحاث التي أجريت على سلوك الحيوان قد أفادت كثيراً في زيادة فهم السلوك الإنساني، وإلقاء الضوء على بعض الجوانب الخفية لهذا السلوك وخاصة بالنسبة لمسائل مثل الدوافع والتوافق والتعلم والإدراك. ومن الحيوانات التي حظيت بالكثير من التجارب في مجال السلوك: القردة و خاصة رتبة القردة العليا (الشمبانزي) والقطط والكلاب والفرسان والأرانب ودودة الأرض وغيرها

وعندما نعرض لسلوك الفرد لا يمكن أن نقتصر على السلوك الفردي بل يجب أن نتعرض للسلوك الاجتماعي والجماعي. فالفرد لا يعيش بمفرده وفي عزلة عن غيره من الأفراد، فهو عادة ما يكون عضواً في عدد من الجماعات في نفس الوقت: جماعة العمل وجماعة الأسرة وجماعة النادي وغيرها من الجماعات.

وهذه الجماعات لها تأثيرها على سلوك الفرد وإنماجاته وقيمته، ويختلف تأثير هذه الجماعات على الفرد تبعاً لظروف وأحوال كل من الفرد والجماعة. فالجماعة التي تشبع حاجات ومطالب الفرد المادية والاجتماعية والنفسية عادة ما تكون أقدر من غيرها في التأثير على سلوك الفرد. وللجماعات وسائلها في توقيع الضغوط Pressures على الفرد حتى يتغضّن لقيمها وإنماجاتها ومعاييرها وأنماط السلوك السائدة فيها. وقد تستبعد إحدى الجماعات الفرد من عضويتها لأنّه لم يستطع أن يكيف نفسه وسلوكيه ليواجه مطالب الجماعة بالنسبة لأفرادها. وقد يخرج الفرد على قيم ومعايير وتقالييد الجماعة، وهنا يظهر السلوك غير الاجتماعي لبعض الأفراد المارقين على نظم المجتمع وقيمته وتقاليده.

ماذا نقصد بالسلوك؟

الواقع أن الكلمة السلوك متعددة الجوانب، فتشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد، والسلوك يتمثل في النشاط المستمر الدائم الذي يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته، ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته. وطالما أن هناك حياة فهناك سلوك من جانب الفرد. كما يمكن تعريف السلوك على أنه: سلسلة من الاختيارات Choices يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة Possible Responses عند تنقل الفرد من موقف Situation إلى آخر. فالسلوك

هو كل ما يصدر عن الفرد، وهو يتشابه إلى حد كبير مع اتخاذ القرارات، ولتوسيع ذلك نضرب الأمثلة التالية لبعض أشكال السلوك عند الاصطدام بالواقف لاتخاذ قرار معين:

مثال (1) رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات يريد الحصول على مدير جديد للمشتريات التي يديرها، أمامه استجابات كثيرة يمكنه القيام بها وعليه أن يختار من بينها. يمكنه مثلاً أن يعلن في الصحف عن وظيفة هذا المدير، وهذا الأسلوب يحقق لرئيس مجلس الإدارة فرصة اختيار المدير المناسب من بين عشرات المتقدمين لهذه الوظيف، ولكن هذه الطريقة مرتفعة التكلفة. فقد يتقدم للوظيفة عدد كبير من الأفراد وهذا يتطلب وضع نظام دقيق وعلمي لاختيار أفضلهم. وقد يفكر رئيس مجلس الإدارة في الحصول على مدير المشتريات المطلوب عن طريق النقل من شركة أخرى. ولكن لن يوافق مدير المشتريات في هذه الشركة الأخرى على النقل إلى الشركة الجديدة إن لم تكن هناك مزايا مادية ومعنوية تدفعه على ترك عمله الحالي إلى عمل جديد، وهكذا يواجه رئيس مجلس الإدارة مواقف متعددة، وفي كل موقف يواجه باختيارات كثيرة ومتعددة، ويقابل متغيرات وبدائل Alternatives عليه أن يختار من بينها. ويقوم رئيس مجلس الإدارة بتفسير الموقف Interpretation ويقرر أي الأفعال Action يمكن أن توصل إلى المدف أو تحقق الإشاع المنشود. وتتأتي بعد ذلك الاستجابة أو السلوك الفعلي الذي يقوم به رئيس مجلس الإدارة. وقد تؤدي هذه الاستجابة وهذا السلوك الفعلي إلى تحقيق المدف الذي يسعى للوصول إليه، وقد يفشل في تحقيق هذا المدف مما يستدعي القيام بمزيد من الاستجابات لمواجهة هذا الفشل والإحباط Frustration وخيبة الأمل الناتجة عن ذلك.

مثال (2) شخص يمتلك سيارة ويريد السفر إلى مدينة ما فإنه يجد نفسه في مواجهة عدد من المواقف، كما يجد أن عليه الاختيار من بين استجابات متعددة يستطيع القيام بها. فهذا الشخص مثلاً قد يفكر في الذهاب إلى هذا البلد عن طريق استخدام القطار. والقطار يمكن أن يكون ديزل مجرى مكيف الهواء حتى يمكن الاستمتاع بالرحلة دون تعب أو عناء أو مشقة، ولكن الشخص لن يسافر بمفرده لأنه معه أفراد أسرته المكونة من الزوجة وثلاثة أطفال وبعض الأصدقاء، وهذا يجعل استخدام القطار أكثر تكلفة. هذا بالإضافة إلى أن الأمتنة والحقائب التي سباتها معهم

سيصبح من الصعب نقلها في حالة استخدام القطار. في هذه الحالة يفكر الشخص في حل آخر أو بدائل آخر للموقف السابق وهو استخدام السيارة في الذهاب إلى هذه المدينة، ويضع في الاعتبار عمر السيارة وحالتها وقدرتها على مواصلة الرحلة؛ وهنا يواجه بدائل جديدة وهي الذهاب إلى هذه المدينة باستخدام طريقاً ما. ويحاول الشخص مقارنة مزايا وعيوب كل طريق. حتى يوجد طريق قد يكون أيسر من ناحية قيادة السيارة، وقد يوفر بعض الوقت. ولكن هذا الطريق يبعث في النفس الملل ذلك لأن مناظره تقريراً واحدة لا تتغير، وتبعث على الوحشة والرعب. كما أن الحصول على نجدة سريعة أو مساعدة للسيارة إذا توقفت أو تعرضت لحادث أقل احتمالاً في هذا الطريق. وينتقل الشخص بعد ذلك إلى البديل الآخر وهو استخدام طريق آخر. ويقوم الشخص بالتفصيرات اللاحقة للمواقف التي صادفه وعلى أساسها يقرر الاستجابة والسلوك الذي يوصله إلى أقصى إشباع ممكن. وبختار الشخص طريقاً معيناً للذهاب إلى هذه المدينة وقد تأتي نتيجة الرحلة مؤيدة أو معارضة لتفسيراته. فإذا جاءت نتيجة الرحلة معارضة لتفسيرات الشخص ولم تشبع حاجاته، ولم تتحقق مطالبه، سوف يضطر إلى تغيير سلوكه في الرحلات المقبلة إلى هذه المدينة. وقد يجعله هذا يستخدم طريقاً مغايراً للذهاب إلى هذه المدينة.

وهكذا فإن كل فرد يواجه في حياته عدداً لا حصر له من المواقف وعليه أن يختار الاستجابات المناسبة والسلوك المناسب الذي يقوده إلى الهدف. وهذا النشاط الكبير المتنوع الذي يقوم به الفرد في مواجهة الواقع ويفرض الوصول إلى أهدافه هو ما يطلق عليه: "السلوك".

عناصر ومكونات السلوك الإنساني:

ومن تحليل المثالين السابقين يمكن أن نلخص عناصر السلوك Elements of behavior فيما يلي :

1. الهدف Goal : كل سلوك له هدف يسعى الفرد إلى تحقيقه، ويختلف هذا الهدف من حيث أهميته أو قيمته بالنسبة للفرد. فدخول كلية الطب يعتبر هدفاً كبيراً وهاماً بالنسبة لطالب الثانوي، وكذلك مجرد الوصول إلى المدرسة الثانوية كل صباح يعتبر هدفاً أيضاً ولكن أقل قيمة. وأفعال الإنسان عادة ما تكون موجهة نحو أهداف معينة. وبعض هذه الأهداف قد تكون قريرة مثل إعداد طعام الغداء بالنسبة لربة البيت في يوم من الأيام. وقد تكون

الأهداف بعيدة ومن أمثلتها الأهداف المهنية البعيدة لطالب الجامعة. وكثيراً ما يكون للفرد أهداف متعددة في نفس الوقت يسعى لتحقيقها.

2. الاستعداد والتهيؤ Readiness : فالفرد يستطيع فقط أن يستجيب بأساليب مختلفة . وعادةً ما يفشل هذا الفرد في الوصول إلى هدفه إذا تطلب الموقف استجابة لا يستطيعها ولا يقدر عليها، فقد يكون الفرد ضعيفاً بحيث يعجز عن القيام باستجابة معينة وقد يكون مستوى معرفته ومعلوماته دون المستوى، وقد يكون محدود القدرة العقلية. وقد يرجع فشل الفرد في تحقيق أهدافه إلى أنه غير مستعد وغير مهيأ للقيام بالاستجابات المناسبة، فالطفل الصغير في مواجهة المواقف التي تحبطه وتضيقه لا يملك أكثر من الصراخ والبكاء، ولكن بتقدمه في العمر يزداد قدرة وخبرة في مواجهة المواقف. والموظف الصغير لا يستطيع أن يرد على إهانة الحفها به رئيسه خوفاً من بطش وعقاب هذا الرئيس. فليس أمام هذا الموظف إلا أن يكتم غيظه وغضبه، وقد يحول ضيقه وعدوانه إلى زوجته أو أطفاله في المنزل أو إلى زملائه في العمل. فالفرد لا يسلك سلوكاً معيناً إلا إذا كان قادرًا عليه ومهيأ له.

3. الموقف Situation : فالموقف يزود الفرد بالبدائل المختلفة التي تتطلب منه الاختيار من بين هذه البدائل . وهذه الموقف تعطى للفرد الفرصة لكي يشبع حاجاته ويواجه مطالبه. وكثيراً ما يتضمن الموقف مشكلة معينة تتطلب حلًا من الفرد. وقد يكون الفرد مدركاً لحقيقة هذه المشكلة وأبعادها وقد يكون غافلاً عنها، غير مدرك لها. وحتى بالنسبة للمواقف الروتينية التي تواجه الفرد في حياته فعادةً ما يزوده الموقف بعدد من البدائل تعطيه فرصة الاستجابة المتعددة. فالفرد عندما يواجه موقف معين مثل محاولته اختراق ميدان مزدحم على قدميه فعادةً ما يواجه بعدد من البدائل للأسلوب والطريق الذي يتبعه في اختراق هذا الميدان، وعليه أن يحسن الاختيار من بين هذه البدائل. وحين يصبح الأمر أكثر سهولةً إذا كان الفرد قد اعتاد اختراق الميدان بأسلوب معين، ففي هذه الحالة لا يضيع الفرد جهداً أو وقتاً في الاختيار عندما يسلك السلوك المعتمد.

4. التفسير Interpretation: يقوم الفرد بتفسير الموقف قبل أن يسلكه أو يتصرف بأسلوب معين . فيجب عليه أن يقرر الأفعال الممكنة وأن يحاول التنبؤ بالنتائج المحتملة على أساس تقدير وفهم الموقف الحاضر على ضوء الخبرة السابقة، وعن طريق استخدام الاستدلال Reasoning والمنطق.

5. الاستجابة Response : فالفرد يستجيب ويتصرف ويسلك بالأسلوب الذي يعتقد أنه سيقوده إلى أكبر قدر من الإشباع وتحقيق الرضا Satisfaction . وبعد تقدير النتائج المتوقعة من مختلف الأفعال، يحاول الفرد استخدام الأفعال التي تعطيه أكبر قدر من المكافأة والإشباع وأقل قدر من الخسارة أو التكلفة، ففي المثال الثاني الذي سبق ذكره للشخص الذي يريد أن يسافر هو وعائلته لمدينة ما، يحاول الشخص أن يختار الطريق الذي يحقق له الراحة، والمكسب المادي والمتعة أثناء السفر، مع أقل قدر من المتاعب والمخاطر والمشكلات.

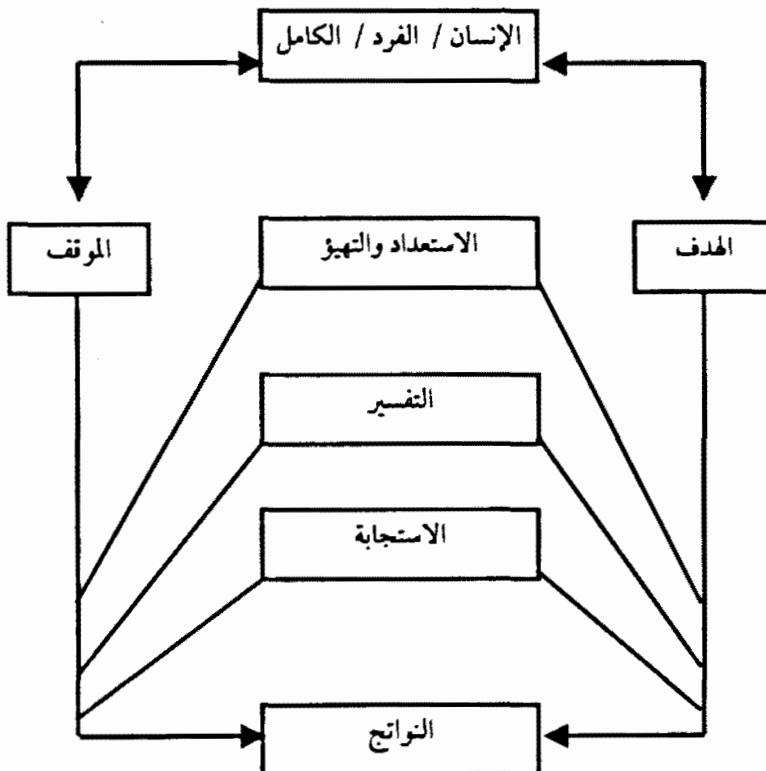
6. النتائج Consequences: قد تأتي نتائج سلوك وأفعال الفرد محققة للهدف ومشبعة لطاب الفرد وحاجاته ، وهنا تتفق تفسيرات الفرد للموقف مع النتائج التي حصل عليها، وقد تأتي هذه النتائج مختلفة لتفسيراته ومخيبة لأماله وغير محققة لأهدافه ، وفي هذه الحالة يقوم الفرد بإعادة تفسير الموقف وإجراء استجابات جديدة. وقد يقرر أن الهدف لا يمكن الوصول إليه أو لا يستحق عناء وجهد الوصول إليه. وقد يؤدي الموقف السابق إلى شعور الفرد بالضيق والتوتر النفسي، ومن ثم بالإحباط وإلغاء الرحلة.

والمدركات الستة السابقة تمثل استجابة الفرد وردود الفعل لأية مشكلة كبيرة أو صغيرة سواء أكانت هذه المشكلة تمثل الرغبة في شراء حذاء جديداً أو الرد على إهانة الحقن بالفرد أو تعلم مهارة جديدة أو إصلاح لعبة مكسورة أو مواجهة سلوك شاذ في موقف من المواقف. ولكن بعض هذه المشكلات قد تكون بسيطة أو متكررة بحيث لا يستغرق الفرد وقتاً أو جهداً للوصول إلى الأفعال والسلوك المناسب في مواجهة هذه المشكلات.

والمتأمل يلاحظ أن سلوك الفرد . - عادة ما - يحركه عدد كبير من المشكلات الصغيرة والكبيرة، وهذه المشكلات تعمل كدوافع ومثيرات للسلوك في حياة الفرد اليومية، وتختلف استجابات الفرد في مواجهة هذه المشكلات حسب قدراته وإمكانياته العقلية والنفسية وظروفه الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ووفقاً لخبراته السابقة. وهذا ما يجعل سلوك الفرد في مواجهة الموقف الواحدة يختلف عن سلوك غيره من الأفراد في نفس الموقف.

وحتى نستطيع التعرف على السلوك الإنساني من حيث: كيفية حدوثه، وتوقعه، وتفسيره لابد من الوقوف على مكونات وعناصر هذا السلوك. والعلاقة بينها والشكل التالي يوضح مكونات السلوك وعناصره والعلاقة بينها ولتوسيع العلاقة بين عناصر السلوك الإنساني انظر شكل (1).

العلاقة بين عناصر (مكونات) السلوك الإنساني



صور وأشكال السلوك الإنساني:

يأخذ السلوك الإنساني صوراً وأشكالاً مختلفة للتعبير عنه ومن هذه الصور والأشكال: السلوك الحركي / السلوك الوجداني (الانفعالي) / السلوك المفظي (اللغوي) / السلوك الاجتماعي / السلوك التوافقي / السلوك التنظيمي، وهناك كذلك صور للسلوك السوي وأيضاً صور السلوك اللاسوى، ويهمنا في هذا المقام هو.

السلوك الإنساني والعمل الإداري:

يمثل السلوك الإنساني مكاناً بارزاً في الفكر الإداري المعاصر باعتباره أحد الدعامات التي تستند إليها الإدارة الجديدة، ومن ثم فهو المحدد لكتفافتها وفعاليتها. ولقد كان التفسير السليم لأثر السلوك الإنساني في الإدارة موضوعاً للجدل والخلاف في تاريخ الفكر الإداري ولكن الفكر الإداري المعاصر بتأثير من العلوم السلوكية النامية، قد تبنى موقفاً

وأوضح في هذه الأمر يناسب مع نظرته للإدارة باعتبارها نظاماً مفتوحاً، ولذا يعتبر السلوك الإنساني أحد المدخلات الرئيسية في نظام الإدارة، لأنّه عامل هام في تحريرك الأنشطة والاستجابات الإدارية وتحديد ناتج عمل الإدارة. ومن زاوية أخرى فإن رؤية الفكر الإداري المعاصر للإنسان في الإدارة هي رؤية شاملة ومتكلمة تتتجاوز الفرد إلى الجماعة، وتضع الجماعات في إطارها الاجتماعي والحضاري العام. فالسلوك الإنساني بالنسبة للإدارة هو هدف ووسيلة في ذات الوقت، فمن حيث هو هدف تجذب الإدارة تعمل على تغيير سلوك العاملين والتعاملين معها حتى تتحقق أهدافها المختارة. كما أنه وسيلة الإدارة الأساسية في أحداث هذا التغيير (السلوك الإنساني) ذاته لفترة من الأفراد يتولون قيادة التغيير Change Agents ، لأن الإنسان الفرد في النظام الإداري هو شاغل لدور معين Role وبالتالي فهو مطالب بالالتزام بأنماط سلوكيّة محددة تتوافق مع أبعاد الدور الإداري الذي يشغلة . علماً بأن سلوك الفرد يتحدد باستجاباته لعديد من المؤثرات الواردة إليه من داخل وخارج التنظيم الإداري .، وكما أن الإنسان يسترشد في اختياراته بالمعايير السلوكية التي تفرضها الإدارة، وعليه فإنه يتأثر بنتائج خبراته وتجاربه ورؤيته الخاصة بال موقف التنظيمي الذي يوجد فيه وما توافر فيه من فرص وما يفرض عليه فيه من قيود.

والإدارة المعاصرة تدرك احتمال ظهور تناقضات بين أنماط السلوك العادلة أو المفضلة للأفراد من ناحية، وبين التنمط السلوكي الذي يتوافق مع أهدافها من ناحية أخرى، وهذا يخلق بالنسبة لها مشكلة سلوكيّة تسعى حلّها وتجاوزها .

وتعتمد الإدارة المعاصرة مجموعة من المبادئ والأسس متكلمة عن السلوك الإنساني تتأثر به وتؤثر فيه، منها:

■ أن الإدارة عملية مستمرة لتحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة لأنها تدرك أن دور العنصر البشري في العمل الإداري يزيد في أهميته بكثير على غيره من الموارد المادية.

■ تبلور وظيفة الإدارة المعاصرة في التركيز على دور القيادة الإدارية في تهيئة المناخ المساعد على حفز الأفراد للعمل من أجل تحقيق الأهداف العامة للتنظيم وأهدافهم الشخصية وأن الوظيفة الرئيسية للمدير ليست فقط تجميع الموارد المادية اللازمة لتحقيق الأهداف، بل أيضاً خلق المناخ الفكري والإنساني الملائم.

■ إن إلمام المدير بعلوم السلوك الإنساني ضرورة لا تقل أهمية عن إحاطته بالجوانب الفنية لعمله.

- يلعب السلوك الإنساني دوراً مؤثراً في كافة مراحل العملية الإدارية لأن العمل الإداري، يتم من خلال تفاعل المديرين مع مساعديهم والعاملين معهم من الأفراد.
 - إن السلوك الإنساني محصلة للتفاعل بين صفات الفرد وخصائصه من ناحية، وبين صفات الموقف وطبيعة الظروف المحيطة بالإنسان من ناحية أخرى، كما تتفاعل القدرة على العمل مع الرغبة فيه لتحديد مستوى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف الإدارة. وبناء عليه يمكن تحقيق نتائج إدارية أفضل من خلال محاولات التأثير على أي من المتغيرات الآتية:
 - التأثير في صفات الفرد وخصائصه من حيث القدرات والمهارات التي يمتلكها وذلك بالتعليم والتدريب.
 - التأثير في رغبات الفرد ودوافعه للعمل من خلال تطبيق نظم للحوافر المادية والمعنوية تحفزه إلىبذل مزيد من الجهد في الأداء.
 - تحسين العوامل الفنية المتاحة للعمل، وتعديل الظروف المحيطة بالإنسان في عمله.
- ومن المعلوم أن السلوك الإنساني يتخد احتمالات ثلاثة هي التعاون أو التناقض مع أهداف الإدارة أو الوقوف على الحياد. ويعتبر السلوك الحيادي أخطر أنواع السلوك نظراً لعدم وضوح اتجاهه بالنسبة لأهداف الإدارة، ويستخدم تعبير المشكلة السلوكية للدلالة على وجود تباين بين نمط السلوك الذي تفضله الإدارة وبين السلوك الفعلي الذي يصدر عن الإنسان. ويكون علاج المشكلة السلوكية بتجاهلها أو محاولة فرض السلوك المرغوب بالقوة، ولكن الحل الأمثل هو التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف الإدارة، وبالتالي بين السلوك الفعلي والسلوك المستهدف.

السلوك والطبقة الاجتماعية:

شغل موضوع الطبقة الاجتماعية Social Class تفكير الكثير من علماء النفس والمجتمع وغيرهم من المهتمين بسلوك الإنسان، على أساس أن الطبقة الاجتماعية بصفتها البيئة الاجتماعية التي يتمتع بها الفرد، تؤثر على سلوكه وتفكيره وطموحه وقيمه ونظرته للكثير من المسائل والأمور.

ويمكن القول بأن الطبقات الاجتماعية في بلادنا كانت جامدة قبل الثورة. فكان هناك مجتمع الـ 1/2% كما جاء في وصف السيد رئيس الجمهورية له في أحد خطاباته، وهي

الطبقة التي تملك السلطة والقوة والمال، وهي الطبقة التي تسيطر، وكذلك تستمع بكل خيرات البلاد. ومعظم أفراد هذه الطبقة قد توارثت الغنى، وكان سلوك هذه الطبقة يتميز بالتعالي على أفراد الشعب، والنظرية إليه باحترام والتمسك بالألقاب الزائفة مع عدم الرغبة في الاختلاط بأية صورة من الصور مع أفراد الطبقات الاجتماعية الأخرى.

وعلى الطرف النقيض من هذه الطبقة كانت توجد الطبقة الفقيرة المعدمة التي لا تملك شيئاً سوى أن تصبر حتى يأتي أمر الله. ولم يكن لدى هذه الطبقة من شيء تقدمه سوى جهدها لقاء دراهم معدودة لا تسمى ولا تفني من جوع. ولكن تغير الوضع بعد ثورة 23 يوليو، وبعد القضاء على سيطرة رأس المال واستغلال هذه الفتنة القليلة. فقد قامت الثورة بجهود كبيرة في سبيل تحقيق تقارب بين الطبقات، وكان من أثر مجانية التعليم وإقبال أفراد الشعب إقبالاً منقطع النظير عليه، أن أتاحت الدولة لأبنائها عن طريق التعليم الوسيلة الأساسية والهامة لتحقيق المرونة والحركة الاجتماعي Social mobility فيمكن الآن للفرد الذي يتمنى إلى الطبقة الفقيرة أن يصل إلى أعلى المستويات الاجتماعية عن طريق التعليم وعن طريق الذكاء واستغلال هذا الذكاء استغلالاً حسناً ومناسباً.

وقد كبر حجم الطبقة المتوسطة في بلادنا وبدأت تتشكل قاعدة لها وزنها ولها طموحها وأمامها. والظاهرة الواضحة أن الطبقات الاجتماعية تقاربت وفتحت حدودها لمختلف الأفراد الذين يملكون الذكاء ويقدرون على بذل الجهد المخلص من أجل التحرك إلى أعلى والانتقال من طبقة دنيا إلى طبقة أعلى وهكذا.....

ومن المهم أن نوضح هنا أن حركة الأفراد بين الطبقات ليس من أسفل إلى أعلى فقط، ولكن بعض الأفراد يتحركون من أعلى إلى أسفل. فقد يتربون طبقتهم إلى طبقة أدنى نتيجة لعدم استغلامهم لذكائهم وإهمالهم وعدم بذلهم الجهد وعدم قدرتهم على الكفاح والمثابرة.

ونظهر الفروق بين الطبقات الاجتماعية Social Classes بصورة أوضح في بلاد أخرى وخاصة تلك التي يسودها النظام الرأسمالي. ونظراً لأهمية ما كتب في هذا الموضوع نود أن نعرض لأنثر الطبقة الاجتماعية على سلوك الفرد والمجاهاته وقيمه ونظرته للحياة والمستقبل، ولكن معظم هذه المعلومات المعروضة قد جاءت نتيجة لأبحاث أجريت في بلاد أجنبية أوروبية وغير أوروبية، لذلك يجب أن تكون حذرین عند محاولة تعميم هذه المعلومات بالنسبة لبلادنا. والحقيقة أن الطبقات الاجتماعية موجودة ولكن بصور متعددة في الكثير من بلاد العالم، وبختلف الأمر في حجم كل طبقة والمرونة المسموحة لحركة الأفراد والعلاقات القائمة بين هذه الطبقات. فمثلاً في الولايات المتحدة

يمكن تقسيم الطبقات الاجتماعية فيها إلى ثلاثة مستويات: الطبقة الدنيا: وهي تمثل المستوى الأقل من مستوى الرجل العادي Common man والطبقة المتوسطة: وهي تمثل مستوى الرجل العادي Common man level والطبقة العليا: وهي تمثل مستوى أعلى من مستوى الرجل العادي Level above common man وقد تقسم كل طبقة إلى أنواع فرعية، فالطبقة الدنيا قد تقسم إلى قسمين: أدنى هذه الطبقة الدنيا Lower-lower وأعلى هذه الطبقة الدنيا Upper-lower وعلى الرغم من وضوح الطبقة في المجتمع الأمريكي إلا أن هناك بعض المرونة في الحركة بين هذه الطبقات.

وكل طبقة من الطبقات السابقة تعرف على أساس الطريقة التي بها يدرك الناس أعضاء هذه الطبقة. وفي إحدى الدراسات التي قام بها Warner عن الطبقة الاجتماعية في الولايات المتحدة، وجد أن هناك كلمات معينة استخدمها أفراد الجمهور لوصف أفراد الطبقة العليا مثل: الـ 400، الأعيان، الناس أصحاب المال والعائلات، الأرستقراطيون، المغزرون - محدثو النعمة. وليس جميع الكلمات والأوصاف التي أطلقها أفراد الجمهور على أفراد الطبقة العليا في الولايات المتحدة محبيه، إلا أن بعضها له طابع سلبي وعدواني. ولكن الأفراد الذين شملهم بحث Warner قد اتفقوا في تمييزهم للطبقة العليا على أنها تقع في أعلى شكل من أشكال التنظيم الاجتماعي.

وقد وضع بحث Warner السلوك السائد بالنسبة لأفراد كل طبقة من الطبقات الاجتماعية وأثر الطبقة الاجتماعية التي يتبعها الفرد على مدرك الفرد عن نفسه، وأثر هذه الطبقة على قيم واتجاهات وطموح أفرادها ودرجة استخدامهم للانفعالات في التعبير، والعلاقات الأسرية داخل كل طبقة اجتماعية.

وقد لوحظ أن أفراد الطبقة المتوسطة عادة ما يكون لديهم دافع أكبر للنجاح والتحصيل. كما أن أفراد هذه الطبقة يمكنهم أن يعملوا في سبيل الحصول على العائد المؤجل أو المكافأة في المستقبل، وليس في الحاضر، وقد لوحظ أيضاً أن أفراد هذه الطبقة المتوسطة يستطيعون أن يتحكموا في انفعالاتهم وتتأجّل التعبير عن هذه الانفعالات أو التعبير عنها بأسلوب غير مباشر.

والطبقة المتوسطة تقدر التعليم وتعطيه قيمة كبيرة بالنسبة لأفرادها، وعادة ما يؤجل سن الزواج بالنسبة لأفراد هذه الطبقة لكي يحصلوا على مزيد من التعليم والاستقرار الوظيفي. وكثيراً ما يسود أفراد هذه الطبقة قدر من القلق والشعور بالذنب نتيجة عدم قدرتهم على إشباع دوافعهم وفشلهم في هذا المجال، وكثيراً ما يستخدم أفراد هذه الطبقة

بعض الحيل النفسية اللاشعورية Defense Mechanisms لكي يدافعوا بها عن أنفسهم ولكن يحتفظوا بثقتهم بأنفسهم، ومن أمثلتها التبرير. كما أن أفراد هذه الطبقة يمكنهم بذل الجهد الشاق لتحقيق الأهداف التي رسموها لأنفسهم.

ويختلف الوضع بالنسبة لأفراد الطبقة الدنيا Lower class حيث تجد شكلًا آخر من أشكال التكيف Adjustment ويسبب ظروف الحرمان المادي التي يعيشها أفراد هذه الطبقة، لذلك فإن أفرادها يبحثون عن إشباع مادي سريع وعاجل و مباشر لحاجاتهم، كما أن الكثير من أفراد هذه الطبقة لا يفهمون أن يبذلو جهداً كبيراً في سبيل تحصيل مستقبل أو عائد مؤجل لهذا يفضل أفراد هذه الطبقة أن ينحرجو إلى سوق العمل قبل أن يتموا لأنهم في حاجة إلى إشباع مادي سريع وعاجل، ولا يتتحملون تأجيل هذا الإشباع لفترة طويلة مقبلة. أما بالنسبة للتغيير عن الانفعالات فعادة ما يكون أفراد هذه الطبقة أقل رغبة من أفراد الطبقة المتوسطة في السيطرة على هذه الانفعالات، وينقاد أفراد هذه الطبقة الدنيا وراء انفعالاتهم فيعبرون عن غضبهم وخوفهم وفرجهم وحزنهم بأسلوب واضح ومكشوف.

وهناك فروق ظاهرة بين أفراد الطبقة الاجتماعية الدنيا والمتوسطة فيما يتصل بالسلوك الإجرامي Criminal behavior فمعدل الجريمة أعلى في الطبقة الدنيا عنه في الطبقة المتوسطة وذلك بسبب الظروف الاجتماعية والاقتصادية والأسرية غير المناسبة التي يعيشها أفراد الطبقة الدنيا.

وقد وجد أن نوعية جرائم أفراد كل طبقة اجتماعية تختلف عن الأخرى، فالجرائم الشائعة بين أفراد الطبقة الدنيا هي السرقة وجرائم العنف والاغتصاب والاعتداء على الممتلكات وتخريبها. أما الجرائم المنتشرة بالنسبة لأفراد الطبقة المتوسطة فهي الجرائم التي تتطلب قدرًا من التخطيط والإعداد والذكاء مثل التزوير والاحتيال والنصب والسطو المسلح، وعادة ما يلجأ أفراد الطبقة المتوسطة إلى ارتكاب هذه الجرائم مدفوعين للحصول على مزيد من المال الذي يدعم مركزهم الاجتماعي ويشبع رغبتهم في الظهور.

وقد لوحظ أنه بالنسبة لجرائم السرقة قد يسرق بعض أفراد الطبقة الدنيا عادة لإشباع حاجة أساسية مثل شراء طعام أو ملبس، أو إشباع حاجة عاجلة كما يحدث مع بعض المراهقين الذين يسرقون سيارة لاستخدامها في نزهة قصيرة، أو سرقة بعض النقود لمشاهدة فيلم من أفلام المغامرة المحببة إليهم.

ويختلف سلوك أفراد الطبقة العليا، حيث التأكيد على شكل السلوك مثل سمعة العائلة التي يجب أن يضعها أفراد هذه الطبقة في الاعتبار عند تعاملهم مع الغير، كما أن أفراد هذه الطبقة عادة ما يسودهم نزعة التعالي. وبالرغم من أن طفل الطبقة العليا في الكثير من المجتمعات وخاصة المجتمعات الرأسمالية قد وضعت على تصرفاته الكثير من القيود والضوابط لكي يحافظ باسم العائلة وسمعتها، إلا أن هذا الطفل عادة ما يشب بعيداً عن الضغوط التي يخضع لها الطفل في الطبقة المتوسطة، فالطفل في الطبقة المتوسطة عادة ما يطلب منه بذلك المزيد من الجهد في التعلم والتتفوق والامتياز حتى يتحرك إلى أعلى في اتجاه الطبقة الاجتماعية الأعلى، في حين أن طفل الطبقة العليا قد ولد في وضع ممتاز وليس مطلوب منه أي شيء سوى المحافظة على هذا الوضع الممتاز.

هذا بالإضافة إلى أن الإحباطات والمشكلات التي تحيط بنمو طفل الطبقة الاجتماعية العليا أقل منها بالنسبة لطفل الطبقتين المتوسطة والدنيا. وكذلك نجد أن طفل الطبقة العليا الذي يولد وفي فمه ملعقة من الذهب عادة ما يكون أكثر شعوراً بالأمن طالما أنه يخضع لتقاليد ونظم الطبقة التي يتميّز إليها ويلتزم بها.

وقد أظهرت استفتاءات الشخصية Personality Questionnaires فروقاً بين أفراد طبقة اجتماعية وأخرى بالنسبة لبعض سمات الشخصية Personality traits . فقد حصل أفراد الطبقة المتوسطة الذين أجابوا على الاستفتاء على درجة أعلى بالنسبة لسمات مثل الكفاية الذاتية Dominance والثبات الانفعالي Self efficiency . بينما أظهر أفراد الطبقة الدنيا اتجاهها نحو عدم الأمان Insecurity وعدم الاستقرار Irritability وقد أظهرت الدرجات التي حصل عليها في استفتاءات الشخصية لطلاب المدرسة الثانوية من أفراد الطبقة المتوسطة اتجاهها أكبر نحو الدفاع عن النفس Self defense والتحفظ Reserve خاصة فيما يتصل بالمسائل الشخصية والمشكلات، كما أظهر أفراد هذه الطبقة اتجاهات Attitudes وسلوكاً أكثر عناية، وكذلك أبدوا قلقاً أقل بالنسبة للصحة الجسمية، عن الطلاب الذين يتمون إلى الطبقة الدنيا.

وقد أظهر الطلاب من الطبقة الدنيا في استفتاءات الشخصية حباً أقل للمدرسة، واتجاهها أكثر للعصبية وعدم القدرة على السيطرة على انفعالاتهم، كما أظهروا رغبة أقل في ترك الأسرة للحصول على وظيفة أو الالتحاق بعمل بعيداً عنها. ولكن نتائج الأبحاث السابقة لا يمكن أن تطبق على جميع أفراد الطبقة الواحدة، فما زال هناك قدر من الاختلاف في السلوك بين أفراد كل أسرة وعلى رأس هذه الأسرة الوالدان، ولكن ما ذكر سلفاً يمثل بعض

الاتجاهات العامة التي تسود أفراد الطبقة الاجتماعية. ولا يمكن أن ينطبق القول السابق على كل الأفراد. فمثلاً قد نجد من بين أفراد الطبقة المتوسطة من ليس لديه الدافع إلى التعلم والتحصيل والتقدم، وذلك يعكس الاتجاه الذي عادة ما يسود أفراد هذه الطبقة. في حين أننا قد نجد من بين أفراد الطبقة الدنيا من يتمتع بدافع قوي للتحصيل والتعلم وقدرة كبيرة على تأجيل العائد واللذات الحاضرة في سبيل مكافأة أكبر في المستقبل.

السلوك والطبيعة البشرية:

إن الإلام والمعرفة بالطبيعة البشرية / الإنسانية ومدى الاختلاف والتشابه مع الكائنات الحية في السلسلة الحيوانية تحت البشرية - وحيث أن ماهية هذه الطبيعة تتعلق بذواتنا التي تمارسها دائماً ممارسة مباشرة وثيقة، ولغيرنا من نقاطهم دائماً بانتظام في حياتنا العادلة والعملية، هذا هو الأساس في فهم السلوك الإنساني وتفسيره.

ويرى الناظر للفلسفات، كيف أنها اهتمت جميعها بتفسير الطبيعة الإنسانية على أساس فهم الإنسان ومكوناته، ابتداء بالفلسفة المثالية التي أبدت التعامل مع الإنسان على أساس العقل / الروح، ومن هنا خاطبت فيه ملكاته واعتبر أن الجسم عامل معوق في البحث عن هذه الملكات ومخاطبتها، ثم توالت آراء الفلسفة تارة تجمع بين الجسم والعلم، وتارة تفصل، وتارة أخرى تضيف عوامل أخرى وذلك وصولاً لفهم الطبيعة البشرية وتفسيراً للسلوك الإنساني.

مشكلة العقل والجسم:

الإنسان بطبيعته يفكر ويشعر ويتذكر ويتخيل ويتكلم، وأن هذه القدرات تعكس شيئاً غامضاً يسمى (العقل) ومن ناحية أخرى له وزن ويحتل مكاناً، ويتحرك ويأكل ويتنفس.... وهذه المظاهر دليل على ما يسمى (الجسم) فما العلاقة بين العقل والجسم؟

العقل سلوك جسمي:

هناك رأى يعتبر أن للإنسان مظاهر متفاصلين هما العقل والجسم ولكن الطبيعة الإنسانية لها أساس جسمي فقط. وأن للعقل طبيعة مستقلة، وأن الدراسة المنظمة للبناء الجسمي ستكشف بالتدرج عن الطبيعة الحقيقة للعمليات العقلية.

الجسم مظهر عقلي:

في الطرف الآخر لهذا الموقف يعتبر الوجود الجسمي ليس له حقيقة مستقلة ومنفصلة،

ولكنه نتاج العقل، فبدلاً من أن يكون هو الذي يشتق من الجسم، يعد الجسم مشتقاً من العقل، وهذا الموقف يعارض الفهم العادي تماماً، ويقوم هذا الرأي على الملاحظة العامة من أن جميع أنواع الوجود تأتى إلينا في شكل خبرة، وأن جميع خبراتنا عقلية في أساسها، داخلية وذاتية في طبيعتها، وبذلك يقال أن الجسم ما هو إلا نوع من أنواع المظاهر العقلية، ويجب أن يلاحظ أن هذا الرأي مشكل آخر يشرح العقل في كليته على أساس الجسم، فإن الموقف الحاضر يدمج الجسم كليّة في العقل. ويجعل كل شيء مستمراً مع العقل، ويؤكد وحدة الفرد بأن يجعل منه في كليته عقلاً.

التواري:

وهناك من يؤكد تميز العقل وانفصاله عن الجسم ولكن يفترض عالماً ثالثاً يكون كل منهم مظهراً من مظاهره، وهذا يعني أن التغيرات في الجسم تصاحبها تغيرات مناظرة أو موازية في العقل.

وعلى العكس من ذلك، أن التغيرات العقلية تصاحبها تغيرات جسمية مصاحبة، ومن الضروري أن يكون هناك انسجام تام بين هذين النظرين من الوجود حيث أننا نفترض أن كل منها مظهر لوجود مشترك.

ويحتفظ هذا الرأي بوحدة الشخصية، ويشرح كيف أن الحالات العقلية والجسمية ترتبط فيما بينها، ويتحقق هذا الموقف بدون التضحية بالعقل أو الجسم.

الثنائية:

في سبيل الوصول إلى حل بعض الصعوبات والتي نتجت من نظرية التوازي يمكن أن يقال العقل والجسم في الحقيقة منفصلان مستقلان ولكنهما يستطيعان التفاعل كل مع الآخر، وتنشأ عن ذلك ثنائية العقل والجسم، فلكل من العقل والجسم صفات خاصة، وكل منها قد يغير من الآخر، أو يحد منه، أو يضع شروطاً له، ولكن هذه النظرية أثارت جدلاً حول كيفية الانفصال مع التأثير؟ كما أكدت على التمييز، ومع ذلك فقد أعطت الفهم العام على حساب وحدة الطبيعة الإنسانية أهمية كبرى.

التفسير الوظيفي:

بدلاً من أن نفترض، أن العقل والجسم من الأشياء، نعتبرها من الوظائف، والوظيفة معناها أية طريقة متميزة للوجود أو العمل، فالشيء أو الكيان هو الفرد الإنساني كله، وهذا الفرد وظائف جسمية عقلية.

وهناك سؤال يدور حول "كيف يرتبط الجسم بالعقل؟" نستطيع الإجابة عن هذا السؤال بمحاجة الارتباط بين الوظائف الجسمية والعقلية في الفرد ككل، ولقد أكدت التطورات الحديثة في علم الطب مدى هذه العلاقة، فنحن نعرف الآن أن الظروف الجسمية، مثل إفرازات الغدد، ووظائف المضم، والدورة الدموية، وغيرها من العوامل الفسيولوجية، تؤثر تأثيراً عميقاً في النظرة العقلية، ونحن نعرف أيضاً أن الظروف العقلية، مثل الخبرة العاطفية والاتجاهات نحو الذات والآخرين، والثقة أو الخوف، وكثير غيرها من العوامل السيكولوجية تؤثر تأثيراً واضحاً في الصحة الجسمية، فالميدان الذي يسمى (الطب النفسي جسمي) يهتم بهذا النوع من العلاقات الجسمية العقلية مع اتجاه إلى المحافظة على صحة الفرد ككل مع وحدة الوظائف الجسمية والعقلية، وبمعنى آخر، من المعروف الآن أن صحة الجسم لا يمكن تحقيقها دون اعتبار للعوامل العقلية، وأن صحة النفس لا يمكن تحقيقها دون المساعدة الفسيولوجية السليمة.

ويؤكد التفسير الوظيفي الاعتماد المتبادل بين الوظائف العقلية والجسمية، في وحدة الفرد، وبعد الإنسان كائناً مادياً سيكولوجياً تكون فيه المظاهر الجسمية والعقلية أساسية، ويفترض أن العمليات العقلية تحتاج إلى أساس فسيولوجي، وأن العمليات الجسمية تتطلب تنسيقاً عقلياً وتوجيهها، وينتظر من هذا الافتراض أن الحياة الجسمية والحياة العقلية تبدأ معاً وتنتهي معاً، فالجسم وحده لا يخلق إنساناً، وكذلك العقل لا يوجد دون جسم.

المظاهر المميزة للطبيعة الإنسانية:

نعود مرة أخرى إلى تفرد الإنسان، محاولين أن نذكر بعض المظاهر المميزة الأساسية للطبيعة الإنسانية التي تختلف على أساسها الطبيعة الإنسانية عن طبائع الأنواع الأخرى من الكائنات، وهذه هي المظاهر:

1. قدرة الإنسان المخية: إن حجم المخ في الإنسان يدعو إلى الغرابة، ففي الطفل الإنساني الحديث الولادة يحتوى المخ على سبع الوزن الكللي، وهذه نسبة عالية أعلى منها في حيوان من ذوات الدم الحار بصرف النظر عن حجمها.

ولا يرجع تفرد العقل الإنساني إلى الحجم وحده، ففي طبيعة الأجزاء المكونة له وتنظيمها ليس له نظير، فالطبقة المخية الخارجية "السحاء" تميز بتلaffيف عميقة تزيد من عدد خلايا المخ في المساحة المحدودة ومرتكز الارتباط في السحاء ترتبط أجزاؤها ارتباطاً

معقداً مع بعضها بعض ومع الأجزاء الأخرى من المخ، لسماع بهذا التنوع العجيب للوظائف الجسمية والعقلية المتعددة في الكائن الإنساني.

2. أنماط الإنسان الفطرية قليلة نسبياً: فالسلوك الإنساني ليس فطرياً في معظم أجزائه، ومعنى هذا أن الإنسان لا يسلك طبقاً لأنماط سلوكية معينة آلية موجودة بداخله، وحيث أن أفراد الناس، لا تحكمهم الفطرة بصفة رئيسية، فإن سلوكهم مكتسب إلى حد كبير.

3. الاعتماد على الغير لفترة طويلة: النتيجة المباشرة لعجز الإنسان الفطري و حاجته للتعلم، تلك الفترة الطويلة من الاعتماد على الآخرين التي تغيب نوعه، فبعض الحيوانات قادرة عند الولادة مباشرةً أن تدافع عن نفسها، وبعضها تنفس بسرعة، وبعد فترات قصيرة من الحماية والدبة والتغذية تستطيع أن تستمر دون مساعدة أخرى، أما بالنسبة للإنسان فالحال ليست كذلك، فالطفل البشري يعتمد تماماً على أمه أو من يحمل محلها، وإذا ما ترك نفسه فإنه سرعان ما يموت. فالطعام والدفء والحب والحماية يجب أن تقدم له إذا ما أردننا هذا القادر الصغير أن يعيش، وهذا الاعتماد التام لا يتهدى سريعاً، وبالتالي تدريجياً يستطيع الطفل أن ينمي قدراته الخاصة للتعامل مع بيئته تعاماً فعالاً، وفي الحالات المتقدمة قد يعتمد الطفل على والده بطرق متعددة ودرجات مختلفة حتى يصل إلى ما بين العشرين والخامسة والعشرين، وأقصر فترة يستطيع فيها الطفل أن يحصل على الكفاية لوجود مستقل هي في العادة بين ست أو ثمان سنوات.

وهذا الاعتماد على الغير لفترة طويلة هو الثمن الذي يجب أن يدفعه الإنسان في سبيل مرونته؛ إذ أنه لا يمتلك أنماطاً سلوكية محددة فطرية يجب عليه أن يتعلمها، والتعلم يستغرق وقتاً، ولابد من وسيلة أيضاً لهذا التعلم، وهذا ظهرت الأسرة والمدرسة وغيرها من الوكالات التربوية الأخرى، فعملية التعلم بالنسبة للطفل يوجهها أولئك الأفراد الكبار الذين حققت لديهم إمكانيات إنسانية معينة.

4. الثقافة: إن أنواع التعلم الخاصة التي يجب على الفرد الإنساني أن يسيطر عليها تنتقل من جيل إلى جيل، لا في خلايا الجسم، ولكن في الجسم الاجتماعي في شكل ثقافة.

وحياة الإنسان الثقافية بدون شك، هي المظهر الأحاذ لفرد، فالناس يوجدون له ثقافة، ويمتلكونها، وبذلك يتميزون تميزاً أساسياً عن سائر المخلوقات، على أن بعض

الحيوانات الدنيا تنظم في مجتمعات، فالنمل والنحل، مثلاً، لديهم أنماط سلوكية معقدة تشبه تلك التي تقوم على منطق الثقافة الإنسانية، ولكنها نتاج الغريزة والفطرة لانتاج التعليم، وتنقل عن طريق الجينات، ولا تنتقل اجتماعياً، ويحتاج الإنسان إلى التربية لأن لديه ثقافة. فال التربية يمكن أن تعد عملية لتنمية القدرة الثقافية في الفرد، والتربية هي الوسيلة الأساسية للمحافظة على الثقافة ونقلها، ولذا نقول إن الإنسان وحده لديه ثقافة وهذا يتضمن "التربية نشاط إنساني متميز".

5. اللغة: من المظاهر العامة في الثقافة اللغة، وهي على درجة كبيرة من التميز، حتى أنها تعد في ذاتها علامة أساسية للطبيعة الإنسانية، فالإنسان هو (الحيوان المتكلم) والحيوانات الأخرى تستطيع أن تصل مع بعضها البعض عن طريق الإشارات الصوتية، ولكن دون شك، لا يوجد خلوق آخر غير الإنسان له القدرة على الاتصال الكامل المتنوع عن طريق الإشارات الصوتية، ولكن جوهر اللغة هو التواصل عن طريق المعنى، وهذه وظيفة العقل وليس وظيفة السلوك الظاهر فقط.

6. الرموز: إن القدرة على الحديث والكتابة جزء من قدرة إنسانية عامة هي القدرة على استخدام الرموز، فالرمز، أو الصوت، أو آية مادة مرئية، يقصد منه نقل المعنى فيما وراءه، فعلم الوطن هو رمز عن الوطن. والحقيقة التي نود تأكيدها هي أن أفراد البشر وحدهم يستخدمون الرموز. وإذا كانت بعض الحيوانات تقوم بنشاط رمزي فإن له طبيعة أولية تماماً محدوداً للغاية.

7. العقل: إن ما يتميز به الإنسان حقيقة هو القدرة على التفكير، أي ربط المفاهيم بعضها بعض، والقيام بعمليات منطقية حيث يمكن الوصول إلى التائج من المقدمات. ومن المناسب أن نوضح أن الإنسان حيوان عاقل، والتربية تحدد على هذا الأساس أنها عملية تنمية وتوجيه حياة العقل.

8. الخيال: من القدرات الخاصة للعقل التي تميز الإنسان بالخيال، أي القدرة على إيجاد عالم داخلي مستقل إلى حد ما عن العالم الخارجي المباشر الذي نعرفه عن طريق الحواس.

فالإنسان لا يشبه آلية التصوير، أو آلية التسجيل التي تعيد أنماط النشاط من الخارج، عن طريق الطاعة السلبية، إذ أنه يعيد بناء عالم الحواس ويعيد تشكيله.

فالخيال أساس الإبداع الإنساني، وفي هذه القوة تكمن عظمة الإنسان كمبدع،

فالإنسان ليس مجرد نتاج للعالم حوله ولا مرأة له، فهو موجد دنياه الخاصة، وهو صانع للعالم من حوله صنعاً جديداً يتاسب مع طبعه وعاداته وتقاليده وثقافته.

9. الناكرة: إن فقرة الكائن الإنساني على الذكر بعداً جديداً لتفرد الإنسان، وتناول علاقة الإنسان بالزمن. وتعلق الذاكرة باستمرار الخبرات الماضية أو ظهورها من جديد في الحاضر.

10. التوقع: والتوقع هو الذاكرة ولكن بطريقة عكسية، أي إدخال المستقبل في الحاضر، والقفز عبر التيار الزمني لاتخاذ موقف بالنسبة لما لم يتكون بعد، فكما أن الذاكرة تجعل من الماضي عاملًا مؤثراً في الماضي، التوقع يجعل من المستقبل عاملًا مؤثراً في الحاضر. والتوقع أكثر غرابة من الذاكرة، فالماضي قد استقرَّ وتم، وما لا شك فيه أنه قد حدث. ولكن المستقبل لم يحدث بعد، ولكنه يؤثر في الحاضر إلى درجة كبيرة، إن المستقبل الذي يؤثر في الحاضر وفي الحياة الإنسانية يسمى الهدف، فالإنسان ينفرد بأن له أهدافاً، وهذا معناه أن الإنسان تحكمه مقاصده أو مثله العليا أو الأهداف القرية، لا يتحرك تحت ضغط الماضي وحده، ولكنه يتحرك أيضاً بتأثير عظمة المستقبل.

11. السمو بالذات: كثير من المظاهر الخاصة بالطبيعة الإنسانية التي ناقشناها لها جذورها فيما يسمى بسمو الذات. وهذه تعنى هناك قدرة للذات على الارتفاع فوق نفسها. فالشعور بالذات كصفة للإنسان معناه أن الذات تستطيع أن تقف بعيداً وأن تنظر إلى نفسها، وتتضمن القدرة على التفكير ذاته تتلاحظ وتلاحظ، فالأفراد يستطيعون أن يدخلوا في مناقشة داخلية، أي أنهم يستطيعون التحدث إلى أنفسهم، وكان الإنسان في جوهره وحدة لها قطبان، ولكن السمو بالذات لا يعني الشعور بالذات ذات القطبين فحسب، ولكنه يعني أيضاً دافعاً خلاقاً إلى أن يصبح الفرد أكثر مما هو عليه، فالذات الإنسانية ليست هي ما هي عليه، ولكن جزءاً من جوهرها أن تدخل باستمرار في عالم شامل لا حدود له، وفيه إمكانيات واسعة.

12. الروحية: فمن المميزات التي ينفرد بها الإنسان هي التي تسمى الروحية، وترتبط الروحية بالدين، وتحدد الروحية على أنها قدرة الإنسان اللاحدودية الأساسية على السمو بالذات. ويمكن أن يقال على هذا الأساس، إن الإنسان يشارك في اللاحدود.

الفصل الثاني

السلوك التنظيمي
الاتجاه ... التفسير

مقدمة:

تعتبر الإدارة جزءاً أساسياً من عمل أيّة مؤسسة من أجل مزيد من الفاعلية بالنسبة للخدمات التي تقدمها المؤسسات أو التنظيمات الإدارية كالمدارس والجامعات والمؤسسات الحكومية وغيرها وأن بقاء مثل هذه التنظيمات الإدارية واستمرارها وتطورها يعتمد إلى حد كبير على نوعية إدارتها.

ومن ثم فإن الإدارة تؤثر مباشرة في نتائج عمل هذه المؤسسات والتنظيمات وفي توجيهها وجهات معينة وفي تحديد أولوياتها. ويستخدم رجل الإدارة مجموعة من المعرف والأساليب يستند إليها في اتخاذ قرارات مناسبة في مواقف معينة ليهتدى بها في عمله.

وعلى الرغم من أن علم الإدارة حتى الآن يستند إلى نظرية عامة جامعة مانعة تفسر كافة ظواهر وعناصر العملية الإدارية فإن عدة نظريات جزئية قد سادت مجالات الإدارة خلال الربع الأخير من القرن التاسع عشر والنصف الأول من القرن العشرين.

مع ملاحظة أن :

علم الإدارة بالاتجاه التقليدي الذي ركز على جانب المهارات الإدارية فقط وقد سبق ذلك ظهور عدد من محاولات الكتابة في علم الإدارة (مازنباخ 1802 - بونان 1808 مuhnfer غرانادا الأسباني 1831) إلا أن تلك المحاولات لم ترق إلى مستوى يقترب من نظرية علمية للإدارة.

مراحل تطور النظريات في الإدارة :

مع بداية الثورة الصناعية ظهر ما يسمى بالإدارة التقليدية التي أعطت الإنتاج الأولوية ثم تبين قصور هذه الإدارة في تحقيقها لأهدافها فتم التوجه نحو اتخاذ العلاقات الإنسانية كعامل هام في زيادة إنتاج ثم التوجه نحو الحاسبات الآلية والنظريات الإدارية الأخرى.

مرحلة التركيز على الإنتاج أو الإدارة التقليدية :

على الرغم من أن حركات الإصلاح الأوروبية قد استهدفت إصلاح النظم السياسية وتحرير الشعوب من الإقطاع ونفوذ الكنيسة إلا أن الثورة الصناعية وما أعقبتها من ظهور الشركات والمؤسسات الصناعية والتجارية الكبرى كان له الأثر الأكبر في تطوير الإدارة وظهور المفكرين الإداريين الذين أسهموا في وضع النظريات التي أثرت لفترة طويلة في الإدارة الغربية المعاصرة.

ويلاحظ أن أصحاب النظريات الإدارية يتناولون أكثر من مؤثر لصياغة نظرياتهم كالمؤثرات الاقتصادية والنفسية أو الاجتماعية إلا أن تأثير المؤسسات الصناعية هو الأقوى في تطوير الإدارة والمجتمع الغربي المعاصر.

المؤثرات الرئيسية في الإدارة :

سيقتصر العرض هنا على استعراض أهم المؤثرات الرئيسية التي أثرت في الإدارة في هذه المرحلة وهي :

1. تأثير الإدارة العامة :

الإدارة العامة هي الإدارة الحكومية وما يتفرع عن الدولة من مؤسسات ، وتمتد هذه الحقبة عبر عصر النهضة وحتى نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وذلك أن الدولة كانت هي المؤسسة الوحيدة ذات النفوذ التي تملك التحكم بمصائر الناس وتنظيمهم، ومن الطبيعي أن الكنيسة في تلك الفترة كانت تملك الدولة إن لم تكن هي الدولة نفسها .

وقد تميزت الإدارة العامة بمركزية قوية : ذلك أن طبيعة أنظمة الحكم الملكية الفردية (الأتوغرافية)، وكذلك نظام إدارة الكنيسة تقوم على جمع السلطة بيد الملك أو البابا ولا تعطي للأقاليم أو الكنائس الفرعية إلا أقل قدر ممكن من الصلاحيات؛ فالكل أدوات تنفيذية لصانع القرار الأول الملك أو البابا. وبعد ودرو ولسون Woodrow Wilson من أوائل الذين تحدثوا عن الإدارة العامة في مقالة (دراسة في الإدارة) المنشور عام 1887 وفي هذه المرحلة تبلورت فكرة الإدارة المدنية Civilservice وبدأت تظهر الإصلاحات الإدارية التي أصبحت أكثر شيوعا فيما بعد مثل: التنظيم والتخطيط والقيادة والحوافز ثم حل الإصلاح الإداري مكان أساليب الحكم القديمة الفاسدة وأصبح ينظر إلى إدارة المؤسسات الحكومية على أنها مهمة فنية يمكن أن تؤدي بكفاءة من قبل موظفين مدنيين ينظر إليهم كإداريين وليس كسياسيين: على الرغم من أن الدراسات المتصلة بالإدارة كانت تعد جزءا من العلوم السياسية .

وكان التعليم على الأغلب جزءا من الإدارة الحكومية أو لإدارة الكنيسة في أوروبا وكذلك كان الأمر في البلاد العربية بالنسبة للتعليم حيث كان معظمها تحت إشراف الحكومة إبان فترة الحكم العثماني، كما كان هناك عدد من المدارس أو الكتاتيب الخاصة

أو التي تمول محلياً من قبل السكان، وخلال فترة وقوع الحكم الاستعماري الغربي الإنجليزي أو الفرنسي كانت السلطات الاستعمارية هي التي تتولى الإشراف على العدد المحدود جداً من المدارس الموجودة في البلاد العربية، وكانت تلك السلطات تشرف على إدارة تلك المدارس كجزء من إدارتها للبلاد الواقعة تحت سلطانها ونفوذها إلا أن عدداً من المؤسسات التعليمية وبخاصة المرتبطة بالمساجد بقيت تدار من قبل القائمين على أمر تلك المساجد، وكانت هذه المدارس أو الزوايا منتشرة في معظم البلاد الإسلامية ومن أشهرها الأزهر في مصر، وجامع الزيتونة في تونس والكتاتيب والمدارس في معظم أرجاء العالم الإسلامي والبلاد العربية.

كما دخلت عناصر جديدة في مجال التعليم منذ أيام الدولة العثمانية، واستفحلت وانتشرت وتوسعت بعد ذلك إبان الحكم الاستعماري وهي المدارس التبشيرية التي كانت تشرف عليها وتديرها الكنائس النصرانية المختلفة التي دخلت معظم البلاد العربية والإسلامية باستثناء الجزيرة العربية إذ بقيت في منأى عن انتشار المدارس التبشيرية ونفوذها. ويقى التعليم فيها إما رسمياً حكومياً أو أهلياً في ظل المسجد.

٢. تأثير الثورة الصناعية:

أدت الثورة الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة إلى قيام مؤسسات صناعية عملاقة تستخدمآلاف من العمال وتستمر أموالاً طائلة في المناجم والمصانع التي انتشرت في كل مكان في الأقطار الصناعية وهاجر ملايين الناس من القرى والأرياف والمناطق الزراعية من حقولهم التي يملكونها أو حقول الإقطاعيين التي كانوا يعملون فيها حيث كانوا يعيشون في مجموعات بشرية صغيرة منتشرة في مناطق شاسعة وأماكن متباينة يسهل ضبط كل جماعة منهم من قبل الإقطاعي إن كانوا تحت سلطانه أو من قبل رؤسائهم وقادتهم المحليين أنفسهم أما الوضع الجديد فقد أدى إلى تجمعآلاف العمال في المدن التي كانت مراكز للصناعة، وأصبح لهم مجتمعاتهم وأحياوهم في المدن أو حوالها أو قربها من أماكن عملهم لتحقيق أقصى قدر ممكن من الربح بأقل قدر ممكن من التكلفة.

وكان أهم ما يشغل بال ملك الصناعة هو تطوير أدوات الإنتاج أي الآلات ووسائل استخدامها واختبار العاملين عليها وتدريبهم وإدارتهم لتحقيق الهدف الذي لا خلاف عليه بينهم وهو زيادة الإنتاج إلى أقصى حد ممكن، وتخفيض كلفته إلى أدنى حد ممكن، إذ أن هذه

العامل ترفع مستوى أرباحهم، وتقلل خزانتهم، وقد بدأ عدد من الإداريين الممارسين أو المفكرين الذين استطاعوا أن يطورا مناهج وأساليب إدارة المؤسسات الصناعية التي عملوا فيها. وكانت أهم الاتجاهات لتطور النظريات في الإدارة التربوية تابعة لاتجاهات تطور نظرية الإدارة بصفة عامة من خلال الاتجاهات التالية:

أولاً: الاتجاه التقليدي (الكلاسيكي) في الإدارة:

بني هذا الاتجاه على الافتراض بأن المهارات الإدارية محددة بالمستويات العليا من التنظيم الإداري؛ أي يمكن أن يقوم بها بعض الناس وليس كلهم ويستند هذا الاتجاه إلى مفهوم «الرجل الاقتصادي» وهو الذي يتسم بالرشد والعقلانية ويعمل بدافع المصلحة الذاتية لتحقيق المنفعة في إطار من التسلیم بشرعية السلطة الإدارية مثلاً في الأوامر والتعليمات التي تصدر من أعلى.

وتتصف الإدارة التي تتبع هذا الاتجاه بمركزية السلطة واتخاذ القرارات ورسم السياسات في أعلى مستويات التنظيم الإداري بينما ترك للمناطق والوحدات التابعة عملية تنفيذ الأوامر والتوجيهات.

وفي إطار الاتجاه التقليدي هذا تقع نظريات ثلاث في الإدارة هي:

A- نظرية الإدارة العلمية: Scientific Management Approach

وهي من أقدم النظريات في مجال الإدارة وقد اقترن باسم العالم الأمريكي فردرريك تايلور Taylor . وقد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعامولين التي تحكم في الأداء الإنتاجي للعاملين وكان تايلور قد مارس عدداً كبيراً من الأعمال وانتهى إلى مهندس صناعي آمن بأن العاملين يمكن برجمتهم لأداء فعال في المؤسسات الصناعية. وكان يعتقد هو وزملاؤه بأن الأفراد يمكن حفزهم إلى العمل والإنتاج عن طريق الحوافز المادية وتلبية بعض حاجاتهم العضوية لأنهم يحتاجون باستمرار إلى التوجيه وقد تبلورت آراؤه فيما بعد في عدد من المبادئ التي تحكم العمل الإداري كان من أهمها:

1. تحديد المهمة أو العمل المطلوب تأديته بوضوح تام.
2. تحديد شروط العمل ومتطلباته ومستوياته والمدة الزمنية اللازمة لتحقيقه.

3. ربط الأجر أو المكافأة ب مدى نجاح العنصر البشري في تأدية عمله.
كما أنه ركز على ضرورة وأهمية تدريب العناصر البشرية وتطوير كفاءتهم الإدارية والإشرافية والإناجية.

وتفترض هذه النظرية أن العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري لا يشعرون بالمسؤولية ويفتقدون إلى القدرة على التوجيه الذاتي في عملهم. وهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة والإشراف. وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من مستويات الإدارة العليا.

واستندت هذه النظرية إلى أهمية الحافر المادي الذي يقف وراء إنتاجية الأفراد وأهملت دور العوامل النفسية وال حاجات الاجتماعية التي تدفع الأفراد إلى عمل ما أو أداء معين. ولقد اعتقد تايلور بأن الوظيفة الأساسية للإدارة هي الحصول على أكبر إنتاج يمكن بأقل تكلفة ممكنة وهذا ظاهر في النوعية الجيدة والاقتصاد كانت وراء آرائه حول الفاعلية الإدارية التي يمكن تحقيقها بفضل الإشراف الدقيق والرقابة المستمرة لتحقيق مستويات أداء محددة وواضحة.

وهكذا نجد أن المكونات الرئيسية لنظرية الإدارة العلمية تتلخص فيما يلي:

- التنظيم الإداري الهرمي.
- الإشراف الدقيق.
- الضبط المركزي الشديد.
- تحديد المهام بدقة ووضوح.

كما يمكن تمييز الخصائص التالية لهذا الاتجاه:

- العقلانية والمنطقية.
- الموضوعية والحياد (أي عدم السماح للعواطف بأن تتدخل في العمل)
- النظام والصرامة.
- الشكلية والأآلية.

بـ- نظرية التقسيمات الإدارية: Administration Organization Approach:

اقترن هذه النظرية بأفكار مهندس التعدين الفرنسي هنري فايل H.Fayol الذي عرف السلوك الإداري من خلال النشاطات التالية:

- التنظيم: دراسة وترتيب خطة الإجراءات الإدارية.

- التخطيط: إعداد عناصر العمل الإداري البشرية والمادية في شكل منظم.

- إصدار الأوامر: إعطاء إشارة البدء والتنفيذ.

- التنسيق: توحيد وربط كافة أوجه العمل الإداري.

- الضبط والسيطرة: مراقبة إنجاز الأعمال حسب التعليمات.

ويركز فايل في نظريته الإدارية على أهمية تقسيم العمل، ووحدة السلطة، والانضباط وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة. وتعتبر هذه النظرية مكملة لاتجاه تايلور في الإدارة العلمية لكنها تختلف عنها في بعض الأمور. فهي لا تؤمن بأن ضعف مستويات تحمل المسئولية وافتقاد المقدرة على التوجيه أو التسيير الذاتي لدى العاملين وراء عمليات الرقابة الصارمة والإشراف الدقيق بل ترى أن هذه الوظائف الإدارية التي سبق ذكرها إنما تقتضيها مصلحة العمل الإداري. ويرى فايل بأن تقسيم العملية إلى مكونات أو وظائف يسهل كثيرا عملية الإنتاج على أساس واضح من وحدة السلطة وتنسيق خطوات ومراحل التنفيذ.

المبادئ الإدارية عند فايل:

من خلال دراسته ولاحظته حاول فايل أن يستنبط القواعد الأساسية للإدارة الناجحة لجميع هذه الأنشطة في المؤسسة، ولم يدع أنها حتمية في جميع المؤسسات أو في جميع الحالات وإنما كان يرى أنها قابلة للتغيير وتتضمن قدرها هاما من المرونة لذلك فإنه لم يسمها قوانين بل أطلق عليها "مبادئ الإدارة" وقد عد منها أربعة عشر هي:

1. تقسيم العمل: ويعنى توزيع العمل المركب من أجزاء متعددة بين متخصصين لكل منهم جزء وكلما زاد التخصص كلما كان أكثر اتقانا وكفاءة.

2. السلطة: وتعنى أن المسؤول الإداري يجب أن يصدر الأوامر حتى يستمر أداء الأعمال

وإنجاز المهام، ويقتضى ذلك أن يكون لدى الإداري الصلاحيات التي تمكنه من إصدار الأوامر، وأن تكون لديه شخصية وخبرة تمكنه من تنفيذ أوامره.

3. الإيضاحات: وتعنى أن العاملين في المؤسسة يجب أن يحترموا القوانين والأصول المرعية في المؤسسة ويرى فايول أن الانضباطية تنبع من القيادة الجيدة والقوانين والأنظمة العادلة وبخاصة ما يختص منها بالحوافر والعقوبات.

4. وحدة الأمر: وتعنى أن يتلقى العامل التعليمات الخاصة بالقيام بعمل معين من مستوى واحد فقط ولأن تعدد المسؤولين على الشخص الواحد يؤدى إلى الارتباك والتخبط.

5. وحدة التوجيه: وتعنى أن العمليات المشابهة التي تشارك في هدف المؤسسة يجب أن تتم تحت إشراف جهة واحدة وضمن خطة واحدة كذلك، كالتعيين في المؤسسة الذي يتم عادة من خلال دائرة أو قسم التوظيف فيها فلا يصح أن يكون له رئيس أو مديران لكل منهما سياسة تختلف عن سياسة الآخر.

6. تقديم المصلحة العامة للمؤسسة على المصالح الشخصية الخاصة لجميع العاملين فيها.

7. وجود نظام عادل لمكافأة المحسن والتقن لعمله.

8. مركزية اتخاذ القرار: وذلك لأن القرارات الهامة الرئيسية يجب أن تكون بيد الإدارة، ولا يعني ذلك تحرير العاملين من جميع الصلاحيات بل يجب أن يمنع لكل عامل من الصلاحيات ما يمكنه من أداء عمله في نطاق الصالحة المنوحة له.

9. المحافظة على التسلسل الهرمي للسلطة في المنظمة: وذلك بمراعاة مراتب السلطة من الأعلى إلى الأدنى كما هي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

10. الانتظام: ويعنى ضرورة وجود كل شخص وكل شيء بالمؤسسة في المكان الذي يجب أن يكون فيه وأن يعتني بشكل خاص بوضع كل عامل في العمل الذي يصلح له.

11. الاستقرار: ويؤكد فايول على ضرورة تحلى الإداري إلى جانب المعاملة العادلة باللطف ومحاولة مصادقة العاملين.

12. الاستقرار: أي استقرار العاملين لأن التغير السريع يؤثر في كفاءة العمل والإنتاج

13. المباداة: وتعنى إتاحة قدر من الحرية لفريق العمل لتجرب خططهم الخاصة وعدم إحباط مبادرتهم وتحمل حدوث بعض الأخطاء نتيجة لذلك.

14. المحافظة على روح التعاون والتضامن والفريق في المؤسسة وهذا ما يمنع المؤسسة طابع الوحدة ويزيد من انتقاء الأفراد لها وارتباطهم بها، ويستطيع الإداري من خلال أمور بسيطة أن يقوى روح التضامن كاستعمال الاتصال المباشر مع العاملين بالتحدث إليهم بدلاً من الاعتماد على الأوامر المكتوبة إذا كان ذلك ممكناً.

جـ- نظرية البيروقراطية: Rational or Bureaucratic Administration -Legal

لقد عرف هذا الاتجاه في الإدارة على يد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر M.Weber في مطلع القرن العشرين الذي يعتبر أحد الرواد الأوائل الذين عالجوا موضوع التفكير الإداري. حيث درس فيبر التنظيمات الإدارية من خلال الأشكال المختلفة للسلطة الإدارية، وقد ميز فيبر بين ثلاثة أنواع من السلطة: السلطة التقليدية المستمدّة من الوضع الاجتماعي القائم، والسلطة المستمدّة من غموض شخصية القائد وسحرها وتأثيرها في الجماهير، وأخيراً السلطة العقلانية القانونية وهي السلطة الشرعية التي تستند إلى قوة الدستور والقانون. ويرى فيبر أن مركز السلطة صنع القرارات وإصدار التعليمات التي تأخذ طريقها بالاتجاه واحد من أعلى المرمي التنظيمي الإداري إلى القاعدة أو المستويات الدنيا التي لا تملك سلطة التقرير بل إمكانية التنفيذ فقط.

ويرى فيبر أيضاً أن هذا النوع من التنظيم الإداري هو الأكثر فاعلية وتحكماً في نتائج العمل الإنتاجي لأنّه واضح ومحدد سلفاً وتحكمه لوانح وتعليمات مكتوبة كما أنه غير خاضع لمزاج المدير أو الرئيس. غير أن هذا الاتجاه يتقدّم بأنه بطيء الإيقاع والتنفيذ بسبب كثرة اللوائح والأنظمة التي ينبغي الرجوع إليها كما أنه لا يسمح بالتجدد والابتكار وإنما يهتم بالإنتاج أكثر من اهتمامه بالأفراد العاملين وحاجاتهم الإنسانية.

وقد اكتسبت مبادئ فيبر البيروقراطية شهرة واسعة في أنحاء العالم بعد ترجمة كتبه في الأربعينات إلى اللغة الإنجليزية وغيرها وقد تضمنّت البيروقراطية المبادئ الرئيسية التالية:

1. تقسيم العمل ويعتمد على التحديد الوظيفي لكل عامل.
2. تنظيم السلطة تنظيماً هرمياً محدداً.
3. وضع مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع في المؤسسة تحدد حقوق كل العاملين فيها ومسؤولياتهم وواجباتهم.
4. وضع نظام للعمل والإجراءات الإدارية الواضحة لتنظيم سير الأعمال في المؤسسة وحتى يلتزم بها جميع العاملين فيها.

5. يجب أن تقوم العلاقات بين العاملين في المؤسسة وبعضهم البعض وبينهم وبين غيرهم على أساس موضوعية عقلية، لا تأثر بالأمور الشخصية أو العاطفية .

6. التعيين و اختيار العناصر البشرية الازمة وغيرها للمؤسسة ويجب أن تعتمد الترقية على الكفاية والقدرة الفنية التخصصية للعامل أو الموظف .

والشكل الآتي يلخص الاتجاه التقليدي في الإدارة

الاتجاه الكلاسيكي التقليدي

ماكس فيبر 1864 - 1920 المانيا	هنري فايلر 1821 - 1925 فرنسا	فردرريك تايلور 1856 - 1915 أمريكا
<p>وضع معايير البروغراتية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الميراركية أو التسلسل الرئاسي . - أو التدرج الهرمي للسلطات . - البناء المنطقي للوظائف الرسميات ويعنى بها القواعد والقرارات والإجراءات التي يجب اتباعها . - فصل الإدارة عن الملكية - الوظائف ليست ملكاً لمن يشغلها. - الكفاءة . - التدريب للهيئة الإدارية - اختيار الأعضاء على أساس الكفاءة والمناسبة . - التأثير القانوني ، وعدم التحييز . - وتأكيد النظرة الموضوعية . 	<p>وضع مبادئ أساسية للإدارة منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقسيم العمل . - تحديد المسؤولية والسلطة. - الاهتمام بمكافآت الأفراد - أهمية استقرار العمال . - تغليب مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد . - العمل بمبدأ تدرج السلطة . - تحديد عناصر الإدارة من خلال : التخطيط - التنظيم - القيادة أو الرئاسة . - التنسيق - الرقابة - الاهتمام بالإدارة العليا . 	<p>حدد مبادئ الإدارة العلمية فيما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد نوع وكيفية العمل المطلوب لكل فرد . - الاختيار العلمي للأفراد حسب الوظائف ومتطلباتها . - عدالة التنظيم الإداري واحترامه . - تقسيم الواجبات والمسؤوليات بين الإدارة حيث التخطيط والعمال حيث التنفيذ . - الاهتمام بالجزئيات والتنفيذ .

نقد نظريات الإدارة في هذه المرحلة :

ويبينما نجد أن اتجاه تايلور العلمي يتبنى مفهوم "الرجل الاقتصادي" المتوج فإن الاتجاهين الآخرين، وهو التقسيم الإداري والبيروقراطي اللذان يركزان بصورة واضحة على مفهوم السلطة في العملية الإدارية ومصادر شرعيتها أي أنهما يعطيان الأهمية الفصوى لأداء العمل بصورة رسمية لأن القوانين واللوائح بالنسبة لهم أهم من الأفراد وخصوصياتهم، ولذلك فقد سميت هذه الاتجاهات أحياناً بالإدارة الرسمية .

وأهم إنجازات هذه المرحلة زيادة حجم الإنتاج وتدني كلفته مما ساعد على الانتعاش الاقتصادي وبخاصة في الأقطار المتقدمة إذ أن أهم مبدأ اتفقت عليه جميع مدارس هذه المرحلة هو تقسيم العمل، وما لا شك فيه أن تقسيم العمل الواحد المركب من عدة أجزاء بين عدد من المختصين سيؤدي إلى نتائج أفضل من تكليف كل واحد منهم بالقيام بالعمل كل ، فكلما ازدادت الصناعة أو أي عمل تعقيداً وصعوبة أصبح تطبيق هذا المبدأ أكثر ضرورة وفعالية، كما أن هذا المبدأ وغيره من مبادئ الإدارة العلمية أو الكلاسيكية أو البيروقراطية ليست قاصرة على إدارة المصانع وإنما هي م肯نة التطبيق بل وضرورية التطبيق في جميع الأنشطة الإدارية لكل المؤسسات .

ولا تزال الأنشطة الإدارية التي تحدث عنها فايول تمارس في المؤسسات المعاصرة، وكذلك فإن مبادئ الأربعة عشر ما تزال تؤثر في أساليب إدارة آية مؤسسة حديثة حكومية كانت أو صناعية أو تعليمية وما زال مبدأ وحدة التوجيه ووحدة الأمر والإنتظامية من الأسس الحامة لتنظيم العمل في آية مؤسسة وكذلك مبادئ البيروقراطية ما زالت في متنه الأهمية لتيسير العمل وتحقيق أكبر قدر من الموضوعية في إدارة المؤسسة كوحدة قائمة بذاتها أو في تعاملها مع الآخرين .

أما أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه المرحلة فهي:

1. أنها بالغت في التركيز على الجانب المادي سواء بالنسبة للعمال من حيث الأجر الذي يتلقونها أو بالنسبة لأصحاب العمل لتخفيض كلفة الإنتاج، ومع الاعتراف بأهمية العامل الاقتصادي فإن العمال أنفسهم يحفزهم ويشدّهم للمؤسسة أو يبتعدون عنها أمور أخرى كاحترام آرائهم والجو العام وعلاقتهم برؤسائهم وكبار الإداريين في المؤسسات التي يعملون فيها .

2. أن التركيز على الاهتمام بزيادة الإنتاج كان يشيع في كثير من الأحيان جواً من القلق والتربّب بين العمال وخوفاً من أن يؤدي ذلك إلى تقليل فرص العمل . وقد أدى ذلك إلى زيادة الخلافات بين نقابات العمال وأصحاب العمل .

3. أن القواعد الموضوعية التي تتمسك بها النظريتان الكلاسيكية والبيروقراطية يمكن أن تكون أكثر ملائمة وأناسب للتطبيق على العمال في بداية التصنيع لأن معظم العمال كانوا يتمتعون بقسط ضئيل من التعليم وكانوا يتقبلون أي شيء ويررون الانصياع والطاعة لأرباب العمل شيئاً طبيعياً . أما بعد انتشار التعليم وإشاعة التنظيمات العمالية ، فقد أصبح العمال أكثر وعيًا لحقوقهم . وبدأ يظهر تأثير الفوارق الفردية بينهم وأصبح لا بد من مراعاة هذه الفوارق في التعامل معهم .

4. أن تعقيد العمل في المؤسسات الصناعية الحديثة وغيرها من المؤسسات لا يناسبه أسلوب التشدد في المبادئ الإدارية مثل مبدأ تقييم العمل وتسلسل خطوط السلطة لأن كثيراً من المسؤوليات الفنية والإدارية في المؤسسة قد تستدعي ارتباط المسئول مع أكثر من مشرف أو مسئول رئيسي واحد ، ويستدعي هذا قدرًا أكبر من المرونة في تلقى الأوامر والتوجيهات والتعدد في مصادرها وهذا ما توافق عليه مدارس هذه المرحلة .

5. إن عدداً من المبادئ الموضوعة لهذه المرحلة قد أحبطت بقدسيّة مبالغة فيها حتى أصبحت هذه المبادئ شكلاً بلا مضمون وأصبحت مرضًا يهدّد المؤسسات ويعوق العمل بدلاً من أن يكون عنصر تسهيل للعمل ، وهو المقصود الأول منه أصلاً، ومثال على ذلك الإجراءات والروتين الذي وضع أصلاً لتنظيم العمل وتسييله أصبح مع الزمن غاية في حد ذاته في كثير من المؤسسات ولم يعد من السهل التخلص منه .

وبناءً على ما تم ذكره لم تعد المبادئ التي أنتجتها هذه المرحلة قادرة على المحافظة على القوى البشرية العاملة في المؤسسات لأنها لم تعد راضية قانعة ، ولم تعد الرواتب هي الشيء الأهم والأوحد الذي يبقى للعاملين في الشركات والمؤسسات التي يعملون فيها . لأن هذه الروح تؤثر في إنتاج العاملين وفي ربح المؤسسة . وكذلك أصبحت المؤسسات أكثر اهتماماً بتحسين صورتها في أعين الناس ، إذ أن ذلك يؤثر في إقبالهم على ممنتجاتها ومن ثم يؤثر في ربح المؤسسة . ومن هنا بدأ البحث عن البديل فكانت المرحلة التالية :

ما هي هذه المرحلة ؟

تأثير المرحلة التقليدية في الإدارة التعليمية والمدرسية :

على الإداريين ومنهم إداريو المؤسسات التعليمية من جميع المستويات والمدارس والمعاهد التعليمية العمل بشكليات البيروقراطية وروتينها . وتردد الكثير من مصطلحات إدارة المصانع والشركات على السنة المسئولين وكتاب الإدارة التربوية . فالعملية التربوية وإدارتها « عمل » والمدرسة مصنع ، والمناهج والكتب والوسائل وغيرها ذلك مدخلات وأدوات ، والطلاب متوجهات ولم تستطع المؤسسات التربوية وبخاصة المدارس العامة أن تكون بمنأى عن سلبيات الإدارة التقليدية، ففي بعض الدراسات التي أجريت حول ممارسات مديرى التربية برزت الأمور التالية :

1. أن أهم الواجبات التي يمارسها جميع مديرى التربية هي حضور اجتماعات مجلس التعليم ثم تحضير التقارير ثم الإشراف على المعلمين
2. أن 80 % من المديرين أفادوا أنهم يراجعون البريد يوميا .
3. أن 93 % منهم يفتشون دورات المياه .
4. أن 83 % منهم يفتشون على العمال .
5. أن 50 % منهم يتفقدون آلات النسخ .

وعموما فإنهم يشغلون معظم أوقاتهم بالأعمال الشكلية والروتينية أكثر ما يهتمون بتحسين العملية التربوية وقيادتها .

وعلى الرغم من ذلك فإن الاتجاه الكلاسيكي وجد صدى كبيرا في الممارسات الإدارية للتعليم في كثير من دول العالم . إذا اتسمت الإدارة التعليمية - التي تتبع هذا الاتجاه - بالمركزية المتطرفة، وذلك من خلال اختصاص قمة التنظيم الإداري وتحديد المناهج الدراسية وطرق تدريسها .

ثانيا : الاتجاه نحو العلاقات الإنسانية في الإدارة :

سبق أن ذكرنا أن أصحاب الأعمال شعروا بأن مبادئ الإدارة السائدة في مؤسساتهم بالرغم من حزمها وضبطها للعاملين وبالرغم من الحوافز المادية المغربية التي تقدمها للعمال أصبحت الإدارة الكلاسيكية عاجزة عن المحافظة على مستوى جيد في الإنتاج لذا فقد بدأت المؤسسات الصناعية الكبرى توجه خبراء الإدارة فيها

للبحث عن البديل الذي يضمن استمرار تدفق الإنتاج واندفاع العاملين بفاعلية وحماس وقد سبقت فترة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية محاولات لبعث الإدارة التقليدية وتطويرها للاستفادة من علم الاجتماع وعلم النفس فقد كانت فترة الكساد التي خيمت على العالم في الثلاثينات ذات أثر في تأكيد مبادئ الإدارة التقليدية والعلمية .

وبدأت أحوال العمال المادية وظروف عملهم بالتحسن نوعا ما ، حتى بدأ أصحاب العمل يشعرون أن مبادئ الإدارة التي يمارسونها لا تخدم أهدافهم ولم تعد الأجرور وتحسينها ومنع العمال مزيدا من المكافآت المادية كافية كلها لرفع مستوى إنتاجهم واستمرارهم في العمل بالمؤسسة التي يعملون فيها .

ويعتبر ألتون مايو Elton Mayo من أوائل الذين أثبتوا ذلك من خلال الأبحاث التي أجريت على عمال شركة كهرباء الغرب The Western Electric Company .

وقد طرحت الأسئلة التالية كبداية لمرحلة جديدة من علاقة العمال بالعمل وأصحاب العمل :

1. هل أصبح العمال فعلاً مرهقين ؟
2. هل فترات الراحة فعلاً مرغوبة ؟
3. هل تخفيض ساعات العمل أمر مرغوب ؟
4. ما تأثير تغيير أدوات وأجهزة العمل ؟
5. ما موقف العمال من الأعمال الموكولة إليهم من الشركة ؟
6. لماذا ينخفض الإنتاج في فترة ما بعد الظهر ؟

وقد بدأت الدراسات تبحث عن إجابات لهذه التساؤلات وغيرها من الدراسات النفسية وليس في الأحوال المادية للعمل والعمال .

وقد بدأت تتردد اصطلاحات جديدة مثل الروح المعنوية ، وديناميكية الجماعات والإشراف الديمقراطي والعلاقات الشخصية في العمل والمفاهيم السلوكية للحوافز .

ويمكن القول أن أهم منجزات هذه الفترة هي :

1. تركيز أهمية السلوك الإنساني في إدارة المؤسسات .
2. تأكيد أهمية الجماعات في المؤسسة وتأثير العلاقة الشخصية بين أفراد الجماعات على عمل المؤسسة والإنتاج فيها Informal Group ويعتبر غودج روبرت بيلز Robert F.Bales مثلاً لهذا الاتجاه حيث يرى أن الجماعات الصغيرة يجب أن يتحقق فيها أمران:
 - أ- الاستمرار في أدائها لعملها الوظيفي في المؤسسة .
 - ب- المحافظة على علاقة إنسانية إيجابية متوجة بين أفرادها .
3. تأكيد مبدأ النسبية والغوارق الشخصية في التعامل مع العاملين في المؤسسة الواحدة وعلى الغوارق أيضاً بين المؤسسات المختلفة .
4. العناية بالدراسات الاجتماعية والنفسية لمحاولة التأثير في سلوك العاملين في المؤسسة ، ومع أن الهدف الأساسي من هذه المدرسة هو البحث عن وسائل أكثر فعالية لزيادة الإنتاج بدلاً عن الوسائل التي كانت سائدة في ظل المدرسة التقليدية إلا أنها لم تستطع أن تحقق الأهداف المرجوة على المدى البعيد فقدت بريقها وجاذبيتها وانتقدتها البعض بأنها كانت وسيلة للسيطرة نفسياً على العمال واستغلالهم من حيث لا يشعرون ، كما أنها من ناحية أخرى قد اتهمت بأنها أوقعت المؤسسات تحت رحمة العمال ولم تحقق المهدى المنشود من زيادة الإنتاج ، وأنها أهملت المؤسسات وهي الأصل ووجهت عنايتها إلى العاملين .
5. إن الدراسات التي أخرجت في مجالات السلوك القيادي وأنواع القيادة التنظيمية للمؤسسات التي بدأت في ظل هذه المرحلة تعتبر مفيدة في فهم السلوك الإداري .

وقد أدىت الشكلية والرسمية والجمود التي اتصف بها الاتجاهات الإدارية في الاتجاه التقليدي إلى ردود فعل من قبل عدد من المهتمين بظواهر السلوك الإداري ومن بينهم ماري باركر فوليت M.P.Follett الأمريكية التي كانت من أوائل الذين أدركوا أهمية العوامل الإنسانية في العملية الإدارية .

وقد آمنت فوليت بأن القضية الأساسية في التنظيمات الإدارية تكمن في تطوير علاقات إنسانية متوازنة داخل هذه التنظيمات . غير أن تأثير أفكار فوليت لم تكن بقوة التأثير الذي أحدثته دراسات وتجارب التون مايو E.Aayo وزملائه حول السلوك الإداري للعاملين في واحد من أكبر المصانع في مدينة شيكاغو (مصنع هوثورن Hawthorne) التابع لشركة وسترن إلكتريك Western Electric . وقد تركزت دراسة مايو وزملائه حول عوامل وأسباب الرضا الوظيفي لدى العاملين وبيّنت أن زيادة الإنتاج لا يمكن ردها إلى عوامل الحوافز المادية وحدتها أو تحسين الشروط المادية للعمل (كالإضاءة والضوضاء ومساحة الحيز المكاني) .

وقد كشفت الدراسة أن ثُر الجماعة وزملاء العمل وعاداتهم وأفكارهم وأحساسهم تعتبر عوامل على درجة كبيرة من الأهمية في سير العملية الإدارية وكانت النتيجة التي خرج بها مايو من تجربته أن الإدارة عملية اجتماعية أكثر من كونها عملية ميكانيكية رسمية . وهذه العملية الاجتماعية تكون وتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية وغير الرسمية بين جماعات العاملين . وعلى هذا فإن تلبية حاجاتهم تصبح محور السلوك الإداري دون الإضرار - بالطبع - بجانب السلوك الإداري الرسمي للمؤسسة .

وأدى هذا الطرح للسلوك الإداري فيما بعد إلى اهتمام علماء النفس وعلماء الاجتماع بالجوانب الإنسانية لعمليات الإنتاج ، ولم تعد الفاعلية الاقتصادية التي روج لها تيلور أو التقسيم الجامد الذي اقترحه فايدل أو البيروقراطية الإدارية السلطوية التي طرحتها فيبر هي محور وأساس العملية الإدارية بل العلاقة الإنسانية والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين وتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية إلى جانب الحاجات المادية بالطبع - وتعاونهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة التي يتمون إليها .

ويمكن تحديد الأفكار التي جاء بها كلا من « ماري باركر فوليت » و « جورج التون مايو » و « هنري جانيت » باعتبارهم يمثلون رواد هذا الاتجاه في الشكل التالي :

مدرسة العلاقات الإنسانية

هنري جانبيت 1866 - 1919	جورج أتون مايو 1880 - 1949	مارى بازكر فوليت 1868 - 1933
<p>الاهتمام بإنشاء إدارات لشئون الأفراد .</p> <p>ربط الأجر بالعلاوات حيث ثبتت الأجر وتحريك العلاوات حسب طبيعة العمل والإنتاج .</p>	<p>توفير المناخ الإداري المناسب للعمل .</p> <p>الاهتمام بشخصية العامل.</p> <p>التركيز على رفع التوازن المعنوية للعاملين في المؤسسة .</p>	<p>قانون التعارض والتكامل</p> <p>قانون الموقف</p> <p>الخطفين النقرة والسنفة</p> <p>المشوية بمقدمة</p> <p>شخصية كنوع من التسيق</p> <p>مهنة الإدارة تحت التكوين</p>

تأثير مرحلة العلاقات الإنسانية على الإدارة التعليمية والدراسية :

ما زلنا وحتى اليوم - نشاهد آثار هذه المرحلة في إدارتنا التعليمية و المدرسة - كما في الإدارات والقطاعات المختلفة - وهي أن الإدارة عملية إجتماعية أكثر من كونها عملية ميكانيكية رسمية . وهذه العملية الإجتماعية تكون وتنفّاع بتأثير العلاقات الشخصية وغير الرسمية بين جماعات العاملين . وعلى هذا فإن تلبية حاجاتهم تصبّع عدور السوق الإداري دون إصرار بمحاذيب السلوك الإداري الرسمي للمؤسسة أو المدرسة . ولذا اهتم عنماء النفس والصحة النفسية والاجتماع بالجوانب الإنسانية لعمليات الإنتاج ولم تعد الفاعلية الاقتصادية هي المحرر الرئيسي والأساس للعملية الإدارية فالتفاعل والتتعاون بين أفراد المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة ، وأكدت الدراسات التربوية على أهمية المناخ الإداري المناسب للعاملين داخل المؤسسات التعليمية ولأهتمام بشخصية المعلم حيث يعد عدور وركيزة العملية التعليمية مع التأكيد على رفع التوازن المعنوية للعاملين في المؤسسات التعليمية .

ويطبق في الإدارات التعليمية والمدرسية نظام الترقى حسب الإنتاجية وطبيعة العمل وأن إدارة شئون الأفراد والتى كانت أحد إفرازات هذه المرحلة هي خير دليل على التأثير المباشر لهذه المرحلة في الإدارة بصفة عامة .

ثالثا : الاتجاه نحو نظريات السلوك التنظيمي في الإدارة (المدرسة السلوكية) :

كان من انتقادات الاتجاه التقليدي أنه وجه عنابته للمؤسسة الرسمية ناظرا إليها كمركز للإنتاج وتحقيق الربح فالأهمية القصوى لتطور وسائل الإنتاج وتخفيض كلفته ، كل ذلك يعزل عن الإنسان الذي ينظر إليه كجزء من عملية الإنتاج ضمن قوالب جامدة لا تراعى الفروق بين الأفراد . ولا تلتفت كثيرا إلى الاختلاف في الظروف بين المؤسسات أي أن نهج الإدارة الرسمية العلمية قد أهمل عنصر العلاقات الاجتماعية بينما نهج العلاقات الإنسانية قد أهمل بدوره عنصر التنظيم والبناء الرسمي للإدارة بتركيزه المبالغ فيه على علاقات العمل الخصوصية وغير الرسمية حيث اتبعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى الطرف المقابل تماما ونظرت إلى المؤسسة من زاوية العنصر البشري في الدرجة الأولى . مهتمة بالعاملين في المؤسسة كأفراد مع التركيز على التوازن النفسية والاجتماعية للفرد موجهة في الوقت نفسه اهتماما كبيرا للتجمعات غير الرسمية في المؤسسة . وكان هذا الميل على حساب المؤسسة الرسمية وأهدافها .

وأهم ما في الأمر ، من وجهة الإدارات العليا في المؤسسات ، أن هذا الاتجاه لم يستطع أن يحقق ما كان مأمولا منه ، وهو زيادة الإنتاج ، كما أن المبالغة فيه أدت إلى تغليب أهداف الأفراد على أهداف المؤسسة ، مما أخل بأسباب وجودها وأستمرارها .

ولقد جمع هذا الاتجاه الجديد تحت مظلة السلوك الإداري التنظيمي جميع الاتجاهات السابقة وأضاف إليها بعض الأفكار والمبادئ والحقائق التي كشفت عنها الدراسات في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم دراسات الإنسان والعلوم السياسية والاقتصادية .

ويعتبر هذا الاتجاه الجديد امتدادا طبيعيا لنظرية العلاقات الإنسانية ، لأنه يقر بأن مصلحة المؤسسة ومصالح الأفراد العاملين فيها يجب أن تكون متطابقة . وهذا الاتجاه لا يؤمن بأن الروح المعنوية وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين هي أمور يمكن توفيرها بسهولة بل يرى أنها تخضع للبحث العلمي والتفسير الموضوعي ، ولذلك يمكن إيجادها

وإثارتها بالحوافر والتعزيز أي بتأثير مكافأة العاملين وتلية المزيد من حاجاتهم كلما اقتربوا من مستويات إنتاجية أعلى .

وتقترح هذه النظرية استخدام كافة أنواع الحوافر مادية ومعنوية لحفز العاملين بإرادتهم نحو التعاون والتواصل آخذة في الاعتبار إيجاد نوع من التوازن في ظروف العمل بين الجوانب الرسمية للقرار الإداري والجوانب الإنسانية .

وقد اشتهر عدد من الإداريين المهتمين بالتفكير الإداري وكان لهم أثر فعال في تطوير نظريات هذا الاتجاه وأبرزهم :

1. تشارلز برنارد Chester Bernard في كتابه 1908 The Function of the Executive حيث ركز على :

- الاهتمام بشكل أساسى جوهري بالجانب الرسمى بالمؤسسة وبنيتها وإدارتها بفاعلية هذا الجانب .
- إقامة التوازن بين مطالب وطموحات العاملين في المؤسسة وبين أهداف المؤسسة التي يجب العمل على تحقيقها .

2. فيليكس بوئلس ترجر ووليم ديسكون 1939 Felix Goethlisberger and William Dickon في كتابهما الإدارة والعامل Management, and the Worker وقد أكدَا دراستهما التي اعتمدت على دراسة التأثير المتبادل بين المؤسسة غير الرسمية بما تملك من قوة تستطيع التأثير في العاملين والمرؤوسين بل وفي القادة والوجهين وهم لا يشعرون بهذا التأثير فيهم، ويظنون أنهم يسيطرون على كل شيء في حين أنهم هم واقعون تحت تأثير الجانب الرسمى في المؤسسة .

وقد كان لأدائهما في احتياجات الأفراد والجماعات والجماعات غير الرسمية والعلاقات الاجتماعية في المؤسسة تأثيراً في كثير من جاء بعدهما من علماء الاجتماع والإدارة ..

3. قام هيربرت سيمون (H.Simon) بتطور فكرة بارنارد عن التوازن التنظيمي في الإدارة وبنى عليها اتجاهه المعروف بنظرية الدافعية الإدارية التي نظر بموجها إلى الإدارة كنظام تبادل يتم من خلال عملياتها المختلفة تبادل بين الإنتاج من جهة والمكافآت من

جهة أخرى . وبهذا الشكل استطاع سيمون توليف الاستفادة من حقائق علم النفس وعلم الاجتماع حول دوافع الأفراد للعمل وتلبية حاجتهم المختلفة لقاء تقديمهم لعمل إنتاجي مربع اقتصادياً وذى أهمية اجتماعية .

تأثير الاتجاه السلوكي في الإدارة التعليمية والمدرسية :

نظر المدخل (السلوك التكامل) إلى الإدارة على أنها فن التعامل مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة . لذلك اهتم بالنواحي المادية والإنسانية في العمل ، واعتبرها محددات للكفاءة الإنتاجية من خلال تأثيرها على الأداء . وكان ذلك سبباً في إثراء الفكر الإداري بمعاهدي عامة مثل الإدارة بالمشاركة والإدارة بالأهداف .

والجدير بالذكر أن الاتجاه السلوكي له أثر كبير على الإدارة التعليمية من خلال تعزيز الممارسة الديمocrاطية سواء عن طريقديمقراطية الإدارة أو المشاركة في اتخاذ القرارات . ولذا غدت الإدارة التعليمية خدمة أو نشاطاً يسهم في تحقيق أهداف التعليم كما أصبحت النظرة إلى المعلم على أنه إنسان متفرد ، الأمر الذي استوجب على المشرفين التربويين أن يتعاملوا مع المعلمين وفقاً لاحتاجاتهم مع تدعيم العلاقات الإنسانية الحسنة بعضهم البعض من أجل إثارة دافعيتهم نحو العمل . ومن هنا نستخلص أهم مزايا الاتجاه السلوكي :

- ينكر معاملة البشر على الأساس المادي البحث .
- يعترف بمحاجات الفرد الاجتماعية والنفسية والأحساس والمشاعر التي تنمو داخل الجماعة .
- يعترف بأثر القيم والأنمط الحضارية على سلوك أفراد الجماعة .

رابعاً : الاتجاه التوفيقى الاحتمالى :

يرى بعض دارسى الإدارة أنه منذ أواسط السبعينيات لم تعد إدارة المؤسسات تعتمد على قوالب ثابتة مهما كانت ، وإنما أصبح كل شيء عرضة للتغيير خاصة في بنية المؤسسات والعوامل المؤثرة فيها ولا سيما بعد أن دخلت المؤسسات المدنية مرحلة استخدام الآلات الإلكترونية (الكمبيوتر) في معظم عملياتها ونشاطاتها ، سواء ما يتعلق منها بالمؤسسة والعاملين فيها أو بأعمالها ونشاطاتها وعلاقاتها بما حولها ، وقد اصطلاح على تسميتها أسماء جديدة في الإدارة يقوم على هذه المعطيات ويراعى

الاحتمالات المتغيرة المتعددة للعمل المؤسسي ، وقد سمي بعضهم هذا الاتجاه بالتوقيفي أو الاحتمالي Contingency Approach ويدعو إدارة المؤسسة لمراعاة ما يلى :

1. طبيعة أهداف المؤسسة والوظيفة التي تؤديها فعلا .
2. السمات المميزة للعاملين فيها .
3. التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة .
4. مدى ثبات المحيط التي تمارس به المؤسسة نشاطاتها .

وحيث أن العناصر متغيرة في المؤسسة وغير ثابتة على حال ، فإن أفضل أسلوب للإدارة أن توظف المؤسسة وتستخدم الأسلوب القيادي أو المناخ التنظيمي أو النشاط الإداري الذي يناسب تلك التغيرات ويتوافق معها .

خامساً : كثرة النظريات الإدارية الحديثة :

قد يكون من الصعب جداً أن يستطيع متابع أو دارس أن يخصى جميع الاتجاهات التي ظهرت في الإدارة الحديثة في المجتمعات الغربية ، وقد دعا ذلك أحد كتاب الإدارة إلى تسمية هذا المزيج من النظريات بغاية النظرية الإدارية Tungle The Management Theory وهو عنوان مقالة كتبها هارولد كونتر سنة 1980 بعد أن أحصى عام 1961 ست نظريات في الإدارة في حين وجد أنها بلغت عام 1980 إحدى عشرة نظرية وقد لا تجتمع عناصر النظرية كاملة في كل منها وإنما قد تكون عبارة عن ميل لاتجاه معين ضمن نظرية ما.

ويجدر بنا الحديث عن بعض الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة التي بدأت في التبلور منذ هذا القرن ونذكر منها :

الاتجاه الكمي في الإدارة :

ترتدى جذور هذا الاتجاه إلى مدخل الإدارة العلمية ، ذلك المدخل الذي فتح المجال أمام القياس الكمي بعدد من التغيرات المتعلقة بالجانب غير الإنسانى والتى تؤثر على الكفاءة الإنتاجية . غير أن نشأة الاتجاه الكمي وبيلورته لم تتم إلا أثناء الحرب العالمية الثانية كنتيجة منطقية لظهور أساليب التحليل الكمي في المجال العسكري وب مجرد انتهاء هذه الحرب وجدت أساليب التحليل الكمي مجالاً خاصاً للتطبيق في النواحي الاقتصادية والاجتماعية ثم مؤخراً في المجالات التربوية .

ويتبني أنصار الاتجاه الكمي الطريقة العلمية حل المشكلات الإدارية مع التركيز على الحكم والتقدير الموضوعي ، وطرح التقديرات الذاتية جانبا .. كما يؤكدون على الطرق القياسية لتزويد المدير بالقرارات المثلثى . لذلك ينظر هذا الاتجاه إلى المدير على أنه متخذ قرارات من خلال استخدام التحليل العلمي والأساليب الرياضية بغرض الوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة في تحقيق الأهداف ومن ثم تعددت أساليب الاتجاه الكمي في الإدارة ولعل من أشهرها ما يعرف ببحوث العمليات Oeration Research وهي أساليب علمية ورياضية تستخدم في تحليل المشكلات الإدارية وحلها . كما تساعد متخذى القرارات على اتخاذ قراراتهم الرشيدة بهدف زيادة فعالية المؤسسة الإدارية وتطوير كفاءتها من خلال تحديد المشكلة موضوع الدراسة . وبناء نموذج رياضي يمثل المشكلة والحصول على حل لهذا النموذج الرياضي ، ثم اختبار هذا النموذج والحل المستخرج منه لوضع الحل موضع التنفيذ والتأكد من نجاحه .

ونتيجة لتنوع المشكلات الإدارية ظهرت عدة أساليب متنوعة لبحوث العمليات من أجل مواجهة المشكلات الإدارية المتعددة ومن أبرز هذه الأساليب أسلوب البرمجة الخطية Linear Programming ونظرية الألعاب Games Theory والنظرية الإحصائية للقرارات Statistical Decision Theory وغيرها من النظريات .

اتجاه النظم في الإدارة :

يؤكد رواد الفكر الإداري المعاصر على أن اتجاه النظم يحقق التكامل بين الاتجاهات السابقة من الفكر الإداري . حيث كان لكل اتجاه من هذه ظروفه الاقتصادية والاجتماعية التي أثرت على محتوى كل اتجاه ونظرته للإدارة والتركيز على المفاهيم الإدارية دون سواها لذا وجد اتجاه النظم ترحيبا من علم الإدارة على اعتبار أنه يهدف إلى إيجاد الأرضية المشتركة بين ميادين المعرفة المتخصصة داخل علم الإدارة ذاته وميادين البحث الأخرى ، ومن جهة أخرى . فإن اتجاه النظم ينظر إلى كيان الإدارة كوحدة واحدة مما أهله ليكون فكراً متكاملاً يعالج التشتت والقصور في الفكر الإداري السابق على ظهوره وأضاف إليه الكثير .

ومن المتفق عليه بين المفكرين في هذا المجال أن اتجاه النظم انبثق من النظرية العامة للنظم General System Theory تلك النظرية التي اهتمت بإيجاد إطار تحليلي صالح لدراسة وتفسير الظاهرة المادية أو الاجتماعية من خلال التعرف على التفاعلات العامة للظاهرة وعلاقاتها المشابكة بالظواهر الأخرى بهدف التوصل إلى القوانين التي تحكمها .

ويقدم « كوريجان » و « كوفمان » Critigan & Kaufman تعريفاً مبسطاً لأسلوب النظم مؤداه : أن أسلوب النظم طريقة تحليلية للتخطيط ومنظمة تكتننا من التقدم نحو الأهداف الموضوعة بواسطة العمل المنضبط والمرتب لكل الأجزاء التي يتألف منها النظام كلها ، وتنكملاً تلك الأجزاء وفقاً لوظائفها التي تقوم بها في النظام الكلي الذي يحقق الأهداف التي تحددت للمهمة .

ومن ثم فإن تحليل النظم يتبع « غطاء » أو غوذجاً في معالجة النظام الذي يحمله . ومن شأن هذا النمط أو النموذج أن يجنب الباحث الأحكام الشخصية والأهواء الذاتية . وتحليل النظم يهتم بالنظرة الكلية إلى النظام فيرى ما فيه من عوامل وعلاقات مشابكة يحسبيها جيئاً ، بالإضافة إلى حساب العوامل التي تؤثر على النظام من الخارج ويضعها في الاعتبار إيجاباً وسلباً لتقدير العائد من النظام . ثم يتناول النظام من منظور مدخلاته وخرجاته وما بينهما من علاقة . ويحرص بقدر الإمكان على أن يكمل هذه المدخلات والمخرجات تيسيراً للدراسة والمعالجة ، وهو بمعالجته للمدخلات والمخرجات يكشف عن أكثر من بديل حتى يحسن الاختيار عند اتخاذ القرارات وفي هذا كله يقيم وزناً كبيراً للاعتبار الاقتصادي وصولاً إلى أقل كلفة أو أحسن مردود .

تنظيم السلوك الإداري :

بعد وضع أهداف أي مؤسسة (المدرسة مثلاً) ، والتخطيط لكيفية الوصول إلى تلك الأهداف ، فإن التنظيم يتضمن إعداد الجهاز اللازم لإنجاز الأعمال اللازمة للوصول إلى تلك الأهداف .

ويعتبر التنظيم هو العملية التي تحدد النهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتتوزع فيه الاختصاصات والمسؤوليات والسلطات المعادلة لها ، ومن ثم ينبغي أن تحدد دور التنظيم الإداري في الوسيلة التي يستطيع الأفراد العمل بمقدارها لتحقيق تلك الأهداف .

ومن هنا يتبعن على المؤسسات مختلف أنواعها أن يقوم بتحديد الأعمال والأنشطة التي يلزم القيام بها للوصول إلى الأهداف المطلوبة ، ثم تضع المواصفات والخصائص التي يجب توافرها في الأفراد الذين سيقومون بهذه الأعمال ، وتحدد العلاقة بينهم والأدوات التي يستخدمنها .

وقد ركز رواد الفكر الإداري على تصميم الهيكل التنظيمي للعلاقات والمستويات الإدارية وخطوط الاتصال والحدود الفاصلة بين الوحدات التنظيمية ، بينما ركز رواد الفكر الإداري الحديث على العنصر الإنساني والتفاعلات المختلفة التي يحدّثها داخل الهيكل التنظيمي .

ويعد التنظيم الإداري واحداً من أهم وظائف الإدارة التي تعتبر من المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ومستوياتها .

السلوك التنظيمي :

أولاً مفهوم تنظيم السلوك الإداري :

لقد اهتم علماء الإدارة بالتنظيم الإداري ، وقد أثرى منهج التنظيم الإداري بالدراسات المتنوعة . وسوف نعرض فيما يلي لبعض هذه المفاهيم :

- يعرف التنظيم الإداري بأنه توزيع الواجبات أو الوظائف في علاقات محددة وبطريقة منسقة بين الوحدات التي تضمها المنظمة .
 - ويعرف التنظيم بأنه الأغاث السلوكية الأساسية لتحقيق درجة الرشد الإنساني .
 - ويعرف آخرون التنظيم الإداري على أنه وضع نظام لعلاقات ، منسقة إدارياً لتحقيق هدف مشترك ، وبذلك فهو عبارة عن نظام يتكون من مجموعة أجزاء منسقة مع بعضها وتتكامل بعضها البعض ، ولأن أي خلل في أي منها يحدث خللاً في النتيجة الكلية .
- وفي ضوء ما سبق نستخلص أن التنظيم الإداري هو سلوك العمليات التي من شأنها أن تؤدي إلى توزيع السلطات وتنسيق العلاقات بين مجموعة متعاونة من الأفراد الذين يسعون إلى هدف مشترك .

وبناءً على ما سبق فإن معظم التعريفات تتفق على أن التنظيم بصفة عامة هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة ، ويطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي يستخدمها هؤلاء الأفراد مع توضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية .

ثانياً : عناصر تنظيم السلوك الإداري :

تتعدد عناصر التنظيم الإداري في المؤسسات المختلفة بتنوع عناصر العمليات ذاتها ، وذلك باعتبار أن التنظيم كوظيفة من أهم وظائف العملية الإدارية وله ارتباط وثيق وحيوي بجميع الوظائف الإدارية الأخرى ، ولذلك فإن أهم عناصر التنظيم الإداري الجيد في تلك المؤسسات يمكن تحديدها فيما يلي :

أ- شمولية الأهداف :

يجب أن يكون لكل تنظيم إداري هدف يسعى إلى تحقيقه ، والتنظيم الإداري السليم هو الذي يكون المدف فيه محدداً واضحاً لجميع العاملين . بمعنى وجود هدف محدد لكل مؤسسة أو منظمة أو إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تقييم المدف النهائي .

ب- وضوح الهيكل التنظيمي :

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تلك الصورة أو الشكل الرسمي لتنظيم المؤسسة ويقوم الإداريون والقيادات المسئولة باقتراح هذا الشكل الرسمي بمستوياته المختلفة ، وهو في أبسط صورة يأخذ شكل هرم يمثل قمته مدير المؤسسة أو الإدارة العليا ، ويتمثل جسمه وقاعدته العاملون بالمؤسسة في جميع مستوياتهم ، وهو البناء الذي يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات فيها . ويتضمن الشكل الرسمي للهيكل التنظيمي تصوراً لعدد من الواقع الوظيفية التي ينبغي توافقها بالمؤسسة لكي تتمكن من تنفيذ عملياتها وتحقيق أهدافها ، مع توضيح ما بين تلك الواقع الوظيفية من علاقات وقنوات اتصال ، تحقق سهولة ويسر تدفق المعلومات وتدرج السلطات والمسؤوليات الإدارية .

ويعتبر الهيكل التنظيمي الرسمي هو هرم الوظائف ، حيث يتم تجميع بعض الأنشطة في وحدات أكبر ، وهكذا حتى يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم تتركز عنده المسؤولية والسلطة .

ج- تقسم العمل :

إن تقسيم العمل مبني على أن كل وظيفة تحوى عملاً واحداً للاستفادة من مزايا الشخص الدقيقة ، وتقسيم العمل يعني الاعتماد على التخصص ، حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص طبقاً لقدراته ، وتقسيم العمل يتطلب بالضرورة وجود سلطة مركبة واحدة للإشراف على أجزاء العمل المختلفة والتسيير فيما بينها .

د- تحليل العمل :

يهدف تحليل العمل إلى تزويدنا بوصف ما الذي يجب على كل واحد من العاملين أن يفعله أو يؤديه في الوظيفة التي تم اختياره لأداء مهامها ، بحيث يغطي هذا الوصف جميع عمليات الأداء ، وكم ونوع التجهيزات والأدوات التي يمكن استخدامها ، وشروط العمل والمخاطر التي يمكن التعرض لها من خلال الأداء في هذا العمل .

ويقصد بها توصيف الوظيفة ، وهو بيان تحليلي دقيق للواجبات التي تتضمنها تلك الوظيفة وكذلك الصلاحيات المخولة لشاغلها أي تحديد دقيق للمسؤوليات والسلطات المرتبطة بوظيفة معينة .

٥- التنسيق :

ويقصد به الترتيب المأدى بجهود جماعة من الناس من أجل تحقيق هدف مشترك ، ولقد اختلف علماء الإدارة في موقع التنسيق فالبعض منهم اعتبره جزءاً من الوظائف الإدارية والبعض الآخر اعتبره جزءاً لا ينفصل عن التنظيم ، حيث أن التنسيق من العناصر الأساسية لتكامل العمل وتلافي التناقض والتضارب والازدواج في الأداء الذي يؤدي إلى فشل المؤسسة .

والتنسيق يعني تحقيق الربط والتكميل بين أجزاء التنظيم ، ويتحقق التنسيق عند وجود علاقة واضحة بين هدف الأفراد العاديين وبين هدف التنظيم ، من جانب .

ومن هنا يمكن القول بأن عناصر التنظيم الإداري تضم ما يلي :

1. الأعمال التي تمارسها المؤسسة لتحقيق أهدافها .
2. الأفراد أو العاملين في المؤسسة على مختلف مستوياتهم العملية أو الفنية الذين سيتولون القيام بهذه الأعمال .
3. الأدوات التي يستخدمها الأفراد في أدائهم لأنشطتهم المختلفة .
4. النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخطططة لأداء الأعمال أو الأنشطة .
5. الهيكل أو أسلوب توزيع الأفراد العاملين بين الأعمال المختلفة وتحديد علاقتهم الوظيفية بخطوط الاتصال .

6. تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي .

ثالثاً : مبادئ تنظيم السلوك الإداري :

يعتبر التنظيم الإداري من أهم الوظائف الإدارية في الوقت الراهن ، إذ لا تستطيع الإدارة دون تنظيم سليم أن تقوم بتنفيذ السياسة العامة التي ترسمها السلطات المختلفة ، لأن التنظيم الإداري الجيد يساعد على تحقيق الأهداف العامة للإدارة مع الحصول على أحسن كفاية في الأداء وضمان سير العمليات الإدارية والتعليمية في سهولة ويسر .

وهناك عدد من المبادئ الرئيسية التي تحكم عملية التنظيم ، يمكن أن يسترشد بها المنظمون عند قيامهم بمهام التنظيم والأعمال الإدارية الأخرى ، ويمكن حصر أهم المبادئ الإدارية التي ناقشها علماء الإدارة فيما يلي :

أ- نطاق الإشراف الممكن :

ويقصد به العدد الأقصى من الأفراد الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم بكفاءة ويقدر بعدد العاملين الذين يمكن لرئيس واحد الإشراف عليهم بحيث يتمكن من التنسيق بين جهود هؤلاء المرؤوسين ويتابع موقف كل منهم ويشرف على نتائج التنفيذ . ويتوقف تحديد نظام الإشراف على عدد من العوامل ، أهمها :

- طبيعة النشاط الذي يمارسه المرؤوسون .
- مدى إمكانيات الرئيس وقدرته الشخصية ومدى خبرته بأعمال مرؤوسيه بما يسمح له بالإشراف الواضح على أكبر عدد من المرؤosisن والقدرة على أداء عملهم ، وكذلك يوكل إليهم بإدارة أعمالهم دون الرجوع في كل الأمور إلى الرئيس .
- مدى كفاءة المرؤosisن في عملهم ومدى السلطات المفوضة لهم بما يسمح لهم بإدارة أعمالهم دون الرجوع إلى الرئيس في كل المواقف .
- مدى توافر العناصر المساعدة للتجميع وتحليل البيانات . ومساعدة الرئيس في إعداد القرارات والخطط والبرامج المنظمة للعمل .

وقد توصل بعض الرياضيين إلى وضع معادلة لتحديد عدد حركات الاتصال بين الرئيس والمرؤosisن كما يلي :

ن - 1

$$ع = ن (2 + (ن - 1))$$

حيث أن: ع = عدد حركات الاتصال أو عدد العلاقات بين المرؤوسين والرئيس
ن = عدد المرؤوسين .

فإن كان هناك أربعة مرؤوسين لرئيس واحد فإن :

$$ن = 4 - 1$$

$$ع = 4 ((1 - 4) + 2)$$

4

$$44 = 11 \cdot 4 = (3 + 8) \cdot 4 =$$

وإذا زاد عدد المرؤوسين واحداً فإن :

$$ع = 100$$

$$ن = 5$$

وهذا معناه أنه عندما يزداد مرؤوس لمدير فإنه يمثل إضافة وزيادة في نطاق الإشراف والتجييه والمتابعة تصل إلى 127 %.

وبذلك يتضح أنه كلما كان هذا العدد صغيراً كان من الممكن تحقيق قدرًا أكبر من الرقابة والإشراف .

بـ- تفويض السلطة :

ويقصد به أن يقوم أحد العاملين بالتنظيم من يتحملون أعباء ومسؤوليات كبيرة بنقل جانب من أعبائه ومسؤولياته إلى بعض معاونيه مما يعني أن ينقل حق التصرف والتخاذل القرارات إلى أحد المرؤوسين .

ولا يعني تفويض السلطة التخلص منها أو التنازل عنها ، وإنما يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد ، ومن حق المدير استرداد هذا التفويض في أي وقت من مرءوسيه وإعادة تفويضه للآخرين ، إذا ما اتضح له سوء استخدامهم للتلفيف أو عجزهم عن النهوض بالمسؤوليات التي كلفوا بها ، كما يحدد المدير طبيعة السلطة التي يفوضها إلى مرءوسيه ومقدارها ، ومقدار هذه السلطة ليس ثابت ، فهو يتغير من وقت إلى آخر حسب التغير في حجم المسؤوليات التي يحملها هؤلاء المرؤوسين .

ويشترط في حالة تفويض السلطة أن يتم نقل جانب من السلطة يتعادل مع قدر الأعباء والمسؤوليات التي انتقلت إلى المستوى التنظيمي الأقل .

ج- المسؤولية الفعلية :

وهي تعنى أن تفويض السلطة لا يغى المدير من مسؤولياته عن أعمال مرسوميه بل يظل مسؤولا عن نتائج أعمالهم وتصرفاتهم ، ولا يعني تفويض السلطة إلى المرؤوسين أن الرئيس قد فرض معها مسؤوليته عن أداء العمل أمام رئيسه ، فالمسؤولية لا تفوض .

على أن تفويض السلطة لا يعني إعفاء المدير من مسؤوليته ، تجاه أعمال من يفوضهم فالمسؤولية لا تفوض ، ويبقى المدير مسؤولا أمام من يتصدره من مستويات إدارية عن كفاءة النشاطات الموكلة إليه وفعاليتها حتى وإن كان قد فرض بعضها من سلطاته إلى مرسوميه لإنجاز هذه الأعمال .

د- وحدة الأمر :

وهو يتمثل في أن يكون للعامل رئيس مباشر واحد فقط ، ويعنى الا يتلقى الموظف تعليماته إلا من رئيس واحد فقط ، لأنه لو تلقى أحد العاملين أوامر متناقضة من عدد من المشرفين في ذات الوقت فإنه يكون في موقف يتسم بالحيرة وعدم الوضوح ، وسرعان ما يزداد الأمر اضطرابا ، ومن ثم تنخفض كفاءته ، وقد تأثر معنوياته و يؤدي هذا في النهاية إلى انخفاض إنتاجيته .

هـ التدرج في السلطة :

ويعنى نقل وتحويل السلطة من أعلى إلى أسفل وسريانها رسميا في جميع أجزاء المنظمة في تسلسل يمكن معه السيطرة على الأعمال ، وتوجيه سلوك العاملين نحو الأهداف المرسومة ، ويؤدي هذا التدرج إلى وضوح الرؤية ومعرفة كل فرد بالمنظمة للواجبات المسئول عنها ، وما يقابل هذه المسؤوليات من حقوق وسلطات .

و- تساوى السلطة والمسؤولية :

السلطة هي الحق الشرعي في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها ،

أما المسؤولية فهي التزام الشخص بالقيام بالأعمال المسندة إليه ، ومن ثم فالالتزام هو جوهر المسؤولية التي يمتنع عنها بمحاسب الشخص على النهوض بالأعباء المكلف بها .

ولا تعني السلطة استعمال القسوة مع المسؤولين لاجبارهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم ، كما أنها لا تعني أن للمدير الحق في إصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات لأن هناك حدوداً وقيوداً للسلطة الإدارية .

يعنى أن السلطة هي حق إصدار أمر للأخرين لفعل شيء معين أو لعدم فعل شيء معين والسلطة والمسؤولية عاملان متقابلان يؤدى التوازن بينهما إلى حسن القيام بأعباء الوظيفة ، لذا يجب أن يكون الشخص مسؤولاً عن كل العمليات التي تدخل في نطاق سلطته ويجب إعطاء السلطة بقدر الواجبات المسندة إليه أي ينبغي تحقيق مبدأ ضرورة تعادل السلطة والمسؤولية .

ز- مرونة التنظيم :

يقوم هذا المبدأ على أساس السماح بإحداث بعض التغيرات في التنظيم دون إحداث تعديلات أساسية في الخريطة التنظيمية ، يعنى أن يتركوا قدرًا من المرونة في التنظيم يسمح بإضافة اختصاصات جديدة أو الاستغناء عن اختصاصات قديمة مما يؤدى إلى تعديل في المسؤوليات والسلطات وفي العلاقات بين وحدات العمل .

رابعاً : أنواع تنظيم السلوك الإداري :

ينقسم تنظيم السلوك الإداري في آية مؤسسة إلى نوعين هما :

أ- التنظيم الرسمي :

وهو عبارة عن تقسيم الأعمال إلى وحدات تنظيمية ، وتحديد السلطة والمسؤولية ، وإيجاد علاقات تنظيمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، فهو الصورة الرسمية لما ينبغي أن يقوم عليه الجهاز الإداري للمؤسسة في ضوء التشكيل المنطقي والطريقة المثلثة التي تسير بها الأمور ويتترجم ذلك في شكل خريطة تنظيمية ، وتبين الخريطة الوحدات التنظيمية في شكل إدارات وأقسام ، كما تبين خطوات الاتصال داخل المؤسسة .

ب- التنظيم غير الرسمي :

يقصد به : شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين بعضهم وبعض في مجال العمل ، وهو يوجد نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة التي يتواجد فيها

ويكتسب منها مجموعة من العادات التي تؤثر على سلوك الأفراد دون الالتزام بقواعد مكتوبة .

وتتضح صورة العلاقات غير الرسمية وأثرها على التنظيم الرسمي إلى جانب إطار التنظيم الرسمي الذي يحدد مراكز السلطة الرسمية ويحدث درجات التسلسل الوظيفي ، كما ترجم علاقات أخرى اجتماعية تمثل في علاقات غير رسمية يشملها تنظيم غير رسمي ، ويلعب دورا في إحداث عمليات التفاعل الواقع بين أفراد المؤسسة ويؤثر على الصورة التقليدية للتنظيم الرسمي .

وينبع تنظيم السلوك الإداري دورا في تنسيق جهود الجماعة وتقليل الجهد المبذول من كل فرد مع تنظيم العائد الذي يحصل عليه كل منهم ، ولا يوجد في الواقع تنظيم مثالي يمكن اتباعه في جميع الأحوال وإنما يجب تصميم التنظيم الذي يلائم المنظومة التي يوضع من أجلها ويتفق مع ظروفها وبيتها الخاصة بها، لذلك يجب مراعاة العوامل الآتية:

- طبيعة نشاط المنظومة ، ومدى تعدد أو تنوع أوجه هذا النشاط .
- التطور الذي يطرأ على نشاط المنظومة واتجاه أعمالها ودخولها إلى ميادين جديدة أو اتساع نطاقها .
- نوع المجتمع وحجمه ومدى تنوعه .
- درجة التخصص التي تسير عليها منظومة المؤسسة الإدارية .
- النمط التنظيمي الذي تتبعه المنظومة ، والعلاقات التنظيمية التي تحددها الإدارة للوحدات التنفيذية والاستشارية .
- التكنولوجيا المستخدمة في المنظومة ، ودرجة تقدمها وتعقدتها ، وذلك من حيث الآلات والمعدات وكذلك الطرق والأساليب المتّبعة في العمل .
- خبرة الإدارة العليا في تنظيم الجهاز الذي تديره ، ووجهة نظرها نحو الهيكل التنظيمي وعلاقاته والخدمات الاستشارية المتاحة لها في تنظيم جهازه وتطويره .
- وهناك بعض العوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند وضع تنظيم السلوك الإداري في آية مؤسسة تمثل فيما يلي :

- الاستفادة بقدر الإمكان من المزايا التي تعود من تحقيق التخصص .
- تيسير مهمة الرقابة والتوجيه في المؤسسات .
- تيسير سبل التنسيق بين المؤسسات بعضها وبعض من ناحية ، وبينها وبين باقي وحدات الجهاز الإداري من الناحية الأخرى .
- التعرف على احتياجات المناطق المختلفة وتحقيق التوزيع العادل للنمو الاقتصادي .
- خفض التكاليف الإدارية دون المساس بكفاءة التنظيم .

ومن خلال ما سبق فإن تنظيم السلوك الإداري يحقق مجموعة من المزايا ، أهمها :

- إقامة العمل على أساس موضوعى من الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات يضمن سير العمل نحو المهد المحدد .
- إقامة العلاقات التنظيمية على قواعد مستقرة ، مما يقلل التصرفات العشوائية أو غير المتوقعة ، كما يقلل الاحتكاك والتنازع وتضارب الاختصاصات !
- ويؤدى تحقيق التعاون والانسجام بين الأفراد والجماعات إلى توجيه جهودهم في اتجاه واحد .
- سهولة ممارسة مجموعة كبيرة من الأنشطة باستخدام الأسس التنظيمية المتاحة مثل توزيع الأدوار وتقويض السلطة .
- الاستغلال الكفاء للإمكانات المتاحة (قدرات الأفراد ومهاراتهم وخبراتهم) والحصول على أقصى طاقة إنتاجية .
- تحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة المختلفة لتحقيق المهد الكلى .

خامساً : مميزات السلوك التنظيمي :

للسلوك التنظيمي بعض السمات والصفات الخاصة به منها:

- توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .
- تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة .

- تحديد المسؤوليات والسلطات في ضوء الأدوار.
- التنسيق والتكميل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون .
- الضبط والتحكم في سلوك العاملين .
- تطوير وتنمية سلوك العاملين .
- الاتصالات والعلاقات السوسنولوجية في العمل .
- التقسيم والتقويم المستمر للسلوك التنظيمي .
- مدى تحقيق أهداف المنشأة .

الفصل الثالث

المؤسسات (المنظمات)
وديناميات الجماعة

جَلَّ ذِي الْحُكْمِ وَجَلَّ ذِي الْعِزَّةِ

أولاً : نشأة وتكون المنظمات

نشأة وتكون المنظمات :

ثمة عبارة للعالم الألماني (ماكس وير) تجعلنا نتلمس الطريق في موضوع نشأة وتكون المنظمات أن (البيروقراطية) ويقصد بها المنظمة الرسمية التي تقوم بأعمال محددة ما هي إلا أكبر اختراع للحضارة والإنتاج الإنساني .

لذلك تحتل قضية الإنتاج مكان الصدارة من اهتمامات كافة الدول والمجتمعات باعتبار أن الإنتاج هو السبيل الوحيد لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة .

والإنتاج عموما يلزم عناصر لابد من توافرها وتلاحمها وتفاعلها ، وهى ما يطلق عليها الموارد الاقتصادية ، وتتعدد تصنيفات علماء الاقتصاد حول الموارد الاقتصادية وعناصرها ، إلا أنه من الثابت لدى الاقتصاديين أن عنصر الموارد البشرية (الفرد العامل) هو العنصر الأساسي والمؤثر في العملية الإنتاجية ، ولذلك يعتبره الاقتصاديون ، عنصر الإنتاج الأول ، حيث أن عناصر الإنتاج المختلفة لا تتساوى من حيث مشاركتها وأهميتها النسبية في العملية الإنتاجية ، فالعامل هو العنصر الإيجابي الذي يتحكم في العناصر السلبية الأخرى (رأس المال والطبيعة) حيث أن رأس المال ناتج من جهود العمل مع الطبيعة ، في حين أن الطبيعة تظل في صورتها الأولى على أن تند إليها يد الإنسان بالتغيير والتعديل والتطوير. وكان العمل والإنسان وجهاً لعملة واحدة ، فرحلة العمل عبر التاريخ هي نفسها رحلة الإنسان الطويلة والشاقة على الأرض فالعمل هو نشاط الإنسان على هذه الأرض ممثلا في محاولاته المتعددة والمستمرة منذ القدم ليتمكن لنفسه في الأرض وأن يعيش عليها ، ويقضى سنن الحياة في حالة إشباع ورضى وسلام وسعادة .

فالعمل نشاط اقتصادي اجتماعي ونفسي واعي يتمثل في شكل مجدهد إنساني ذهني أو جسمى أو كليهما يبذله الفرد بمحض إرادته في حدود مهاراته وقدراته واستعداداته وميله واتجاهاته ومؤهلاته بغاية خلق أو إنتاج شيء ذو قيمة ، يتحقق منه الفرد إشباع حاجاته وحاجات الأفراد داخل المجتمع ، ومن هنا فالعمل ضرورة (اقتصادية واجتماعية، وسociological) من ضرورات الحياة .

والعمل (في لغة الاقتصاد) هو كل جهد ذهني أو عضلى يهدف به الإنسان إلى إيجاد شيء يسد به بعض حاجاته .. سواء في ذلك أكان اجتهاده منصبا على إنتاج شيء يتغير

نفسه أم كان يريد المقايسة عليه لإشباع بعض حاجاته أو يتغى منه نفعاً للآخرين على المدى القريب أو البعيد .

والعمل عند السيكولوجيين يعتبر أمراً هاماً من حياة الإنسان وأساس لابد منه للمجتمع ، وهو من أهم المجالات التي تمكن الأفراد من التعبير عن قدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق ذاتهم وأماكنهم وأهدافهم وهو الذي يشبع رغباتهم وحاجاتهم ودوافعهم النفسية والاجتماعية والفسيولوجية . والعمل في الإسلام سنة الحياة ، وقانون الوجود ، وطريق السعادة في الدنيا والآخرة ، ولقد رفع الإسلام العمل متزلة رفيعة ، حيث جعل العمل الصالح في المرتبة بعد الإيمان بالله سبحانه وتعالى ، يقول الحق تبارك وتعالى : « إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلاً » .

ولما كان العمل نشاط اقتصادي اجتماعي نفسي يقوم به الإنسان فإنه يتخذ صوراً وأشكالاً متعددة ، فقد يكون في صورة جهد بدني (جسمي) أو جهد ذهني أو يجمع بينهما ، مع تغلب إحداهما ، وقد يبذل الجهد لحساب الشخص (الفرد) نفسه أو لحساب الغير في أي فرع من فروع النشاط الاقتصادي أو الزراعي أو الصناعي أو التجارى أو الخدمي .. إلخ ، والإنسان بعمله في سبيل تدبير معيشته ونفع الناس منذ فجر التاريخ كان سبباً في عمارة الأرض لخير الإنسان والبشرية ، فصنع الحضارة ، وحقق التقدم ، واحتراق الآلة ، وإبداع التكنولوجيا .

ومنذ أقدم العصور وجدت جماعات الحرفين وكان هؤلاء الحرفيون يقومون بأشكال صناعية وحرفية في كافة المجالات التي تتطلبها مجتمعات الحضارات القديمة والوسطى ، وقد تكونوا جماعات وروابط حرفية لها خصائص معينة ، وتحكمها لوائح عمل منظمة ، وتمارس أساليب فنية وتقنية على درجات مختلفة من التعقيد والتخصص والتميز .

ومع تقدم وتغير وتطور المجتمعات في شتى مجالات الحياة ظهرت حرف وأعمال ومهن جديدة ، وبالرغم من اختصار الفرص لبعض الحرف والمهن والأعمال القديمة ، إلا أن العلم والتقدير والتصنيع والتكنولوجيا - (ناتج - جهد الإنسان) يؤدى كل يوم إلى ظهور مزيد من الحرف والمهن المطلوبة للعمل ، حتى أن أرقى أنواع التكنولوجيا لا شك أنها تحتاج إلى عمال متخصصين ذوي مهارات يدوية وذهنية فائقة لتشغيلها .

وتعرف المهنة بأنها مجموعة من الأعمال المشابهة ولأغراض التعميم يمكن التحرر من حرافية التعريف باستخدام تعبر الحرفة ليطلق على كل نوع من النشاط الذي

يزاروه الفرد، وهذا التعريف يسري على كل الأعمال التي يزورها الفرد سواء ارتقى منها أم لا.

ومن الاستعراض السابق لعمل الفرد وإنتاجيته نجد أن الفرد منذ فجر التاريخ كان قادرًا على أن يصنع ويدبر احتياجاته في شكل سلع أو خدمات يسد بها حاجاته واحتياجات أفراد أسرته ليضمن لنفسه وأسرته البقاء والاستمرار . ثم أخذ يشترك مع أفراد أسرته من زوجة وأبناء وأخوة في العمل حيث يختص كل شخص بإنجاز أو إتمام مرحلة من مراحل العمل. وعندما فاض الإنتاج أو زاد عن احتياجاته واحتياجات أسرته قام بمبادلة جيرانه بعطيتهم الزائد ويأخذ ما هو في حاجة إليه. وهكذا نشأت المنظمات، وقد تدرجت المنظمات عبر المراحل المختلفة للتاريخ ففي مرحلة نشاط الزراعة والصيد أخذت المنظمات شكلًا بدائيًا فكان رئيس القبيلة أو العشيرة أو رب العائلة هو الذي يزيد أعمال المنظمة حيث يوزع الأعمال على أفراد القبيلة ويدربهم ويقوم على توجيههم وإرشادهم.

وفي العصور الوسطي وفي ظل الإقطاع الذي كان سائدا في أوروبا عمل فلاحون في أراضي الملوك والأمراء كعييد وباجور زهيدة وبالاختفاء التدريجي لنظام الإقطاع وازدياد عدد السكان أقيمت المدن ونشأت التجارة، وظهر العامل الحرفي الذي يتبع السلع لنفسه ولغيره من المستهلكين وواكب ذلك ظهور الأسواق والوسطاء.

وكان لاختراع الآلة في ظل الثورة الصناعية أثر كبير في إنشاء وإقامة نظام المصنوع بأشكاله وأنواعه وأحجامه المختلفة والتي تنتج سلعة متباعدة من خلال أفراد وجماعات من البشر لهم أهداف محددة وطرق مرسومة تحقق أهداف المصنوع كل ذلك من خلال شبكة من العلاقات تنظم جهودهم وتوجه طاقاتهم وتحدد اختصاصهم وتنسق بالشكل الذي يحقق لهم الأهداف وهذا هو معنى التنظيم.

ومن ثم فإن لفظ أو مصطلح التنظيم يعني شيئين رئисيين هما :

1. الوظيفة .
2. الميكل .

فالوظيفة يقصد بها عملية جمع الناس في منظمة وتوزيع الأدوار والأعباء والأعمال عليهم حسب قدرتهم واستعداداتهم ورغباتهم والتنسيق والتكميل والترابط بين جهودهم.

وإنشاء شبكة متناسقة من العلاقات والاتصالات بينهم حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف المحددة لهم سلفاً.

أما الميكل أو البناء فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام والوحدات التي يعمل فيها الناس والعلاقات والاتصالات التي تنظم أعمالهم بطريقة منظمة ومتعاونة ومتنسقة تسهل لهم تحقيق الأهداف المحددة. فالتنظيم كوظيفة هو الذي ينشئ البناء أو الميكل التنظيمي ويحدد الواجبات والاختصاصات والمسؤوليات والسلطات ويحكم العلاقات ويرسم الطرق والوسائل لتحقيق الأهداف.

فالتنظيم وظيفة وهيكل له أسس جوهرية على النحو التالي :

1. هدف أو أهداف واضحة ومحددة ومعروفة .
2. تقسيم العمل إلى أنشطة جزئية أو وحدات فرعية .
3. تجميع الوحدات أو الأنشطة في مجموعات أو وحدات عملية من خلال التمايز أو التشابه في الأنشطة .
4. تحديد الواجبات المطلوب أداؤها تحديداً واضحاً ودقيقاً .
5. تحديد الوسائل أو الطرق المادية والظروف البيئية الالزمة لتحقيق الأعمال بمعنى تحديد مكونات المهمة وحصر واجباتها وبيان أهميتها النسبية .
6. إسناد الأعمال إلى الأفراد في ضوء خبراتهم واستعداداتهم وموتهم .
7. تقويض السلطات الالزمة للأفراد والتي تساعدهم على تحقيق أعمالهم المحددة .

ثانياً : أنواع المنظمات

- ماهية التنظيم

- يسفر الإطلاع في كتابات رجال الإدارة وعلماء التنظيم عن وجود العديد من التعريفات لمفهوم التنظيم ولذا سنقوم بذكر البعض الشائع منها.
- التنظيم هو: إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من الموارد الأولية والأجهزة والآلات ورأس المال والأفراد.
- التنظيم هو: إقامة علاقات فعالة للسلطة بين العمل والأشخاص وأماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها بكفاءة.

- التنظيم هو: الشكل الذي تبدو فيه أية جماعة إنسانية لتحقيق هدف مشترك.
 - التنظيم عبارة عن (تحديد أوجه النشاط اللازم لتحقيق الأهداف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها على أشخاص).
- ويلاحظ مما سبق أن كل العلماء الذين تم دراسة مفهومهم عن التنظيم ينظرون على التنظيم على أنه (عملية) ORERATION أو مرحلة PROCESS : ولذا فالتنظيم عملية تصميم هيكل ، وعملية تقسيم العمل بشكل منطقي ، وعملية تحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين أجزاء العمل لتحقيق هدف مشترك .

ولذا يمكن حصر المفاهيم السابقة للتنظيم في:

1. وجود هدف محدد.
2. وجود مجموعة من الأشخاص يستطيعون الاتصال فيما بينهم.
3. توافر الرغبة لدى مجموعة الأفراد في الإسهام بجهودهم لتحقيق الهدف المشترك.
4. تحديد المسؤوليات والسلطات.
5. إقامة علاقات رأسية وأفقية مبنية تمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

أنواع المنظمات:

وعندما نطالع أدبيات وأطروحات المتخصصين في مجال العلوم الإدارية والتنظيم باحثين عن أنواع المنظمات، نجد أن المنظمات عندهم تنقسم إلى عدة أنواع، ولكن نوع منها أهداف اقتصادية نوعية، وفي ضوء هذه الأهداف تتتنوع المنظمات على النحو التالي:

1. المنظمات الصناعية: حيث تكون الأهداف الاقتصادية ذات نوعية صناعية سواء استخراجية أو تحويلية.
2. المنظمات التجارية: حيث تكون الأهداف الاقتصادية ذات نوعية تجارية مثل الشراء والبيع.
3. المنظمات الزراعية: وتنقسم المنظمات الزراعية بدورها إلى عدة أنواع حيث تكون الأهداف الاقتصادية ذات طبيعة أو نوعية زراعية.

4. المنظمات المالية: ويمكن تقسيم المنظمات المالية إلى عدة أنواع، تجارية، عقارية، سمسرة، بورصة... وتكون الأهداف الاقتصادية ذات طبيعة أو نوعية مالية.

5. المنظمات الخدمية: وعادة تكون الأهداف الاقتصادية في المنظمات الخدمية ذات نوعية خدمية كالنقل والمواصلات، والصحة، والتعليم...

ولا شك أن هذه الاختلافات النوعية تؤدي إلى ترتيبات مختلفة في الوظائف المتخصصة، ففي منظمة صناعية مثلا تكون لوظيفة الإنتاج أهمية كبرى بينما وظيفة الإنتاج تندم في منظمة تجارية حيث تكون الأهمية لوظيفة البيع أو الشراء.

وأيضا يمكن تقسيم المنظمات في المجتمع إلى عدة أنواع في ضوء مجموعة اعتبارات على النحو التالي:

1. الملكية: يمكن تقسيم المنظمات في ضوء الملكية إلى منظمات عامة حكومية أو منظمات خاصة أهلية أو منظمات خاصة ذات نفع عام.

2. الأعضاء: تنقسم المنظمات من حيث نوع الأعضاء الذين تضمهم المنظمات كأعضاء متطوعين بدون أجور أو أعضاء عاملين بأجور أو أعضاء مجندين.. الخ.

3. المنفعة: يمكن تقسيم المنظمات في ضوء اعتبارات المنفعة الأساسية التي تتحققها، فهناك منظمات تحقق المنفعة لأصحابها (ملاك المنظمة) وأخرى تحقق منفعة لأعضائها وثالثة تحقق منفعة لجمهورها ورابعة تحقق منفعة للجمهور.

ومهما تعددت أنواع وأشكال المنظمات فإنه من الواضح أنها تشتهر كلها في النقاط التالية:

1. أن العملية الإدارية إحدى المظاهر التي تميز المنظمة عن أي تجمع بشري آخر في المجتمع، حيث أن أي تجمع بشري يرتبط بأهداف مشتركة كالأسرة أو جماعة الأصدقاء أو الأندية أو جماعة العمل.

2. لكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها مما يؤدي إلى قيام عدة وظائف متخصصة ضمن هيكل تنظيمي في المنظمة لابد من إدارتها لتحقيق هذه الأهداف المحددة للمنظمة.

3. العملية الإدارية عن طريق إدارة الوظائف المتخصصة للمنظمة تحقق أهدافها، لذلك لابد من التعرف على أهداف المنظمة لتحديد وظائفها المتخصصة ومن ثم إدارتها.

المسئولية الاجتماعية للمنظمات:

لا تحقق المنظمات أهدافها من فراغ، وإنما في المجتمع وعلى هذا النحو يجب على المنظمات كنظام فرعى من النظام الكلى للمجتمع ان تتكيف وتتواءم مع المجتمع وتتغير بتغير المجتمعات، ومن وقت لآخر في المجتمع الواحد. فالمنظمات ترتبط بالمجتمع عن طريق عدة عمليات تبادلية مشتركة تجعل علاقات التأثير والتأثر بينهما قوية إلى حد يصعب فيه الفصل بينهما.

معنى ما تقدم أن المنظمات تأخذ مدخلاتها، (رأس المال، بشر، آلات، معدات... ...) من المجتمع وفي نفس الوقت تصدر مخرجاتها (سلع - أو خدمات)، إلى المجتمع. ولذلك يجب على منظمات الأعمال أن تستجيب للتوقعات التي تملئها ظروف المجتمع حتى تضمن لنفسها البقاء والاستقرار والاستمرار والتطور.

ولمزيد من الاهتمام فيما يتعلق بالمسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال كثرت الدراسات والأبحاث من جانب المتخصصين في مجال التنظيم حول العلاقات بين المنظمات ومحيطها أو بيئتها سواء السياسة أو القانونية أو الاجتماعية أو التقنية أو الاقتصادية... ... ، أي دراسة كل الظروف والشروط المحيطة بالمنظمة ذات التأثير في تكوين نظامها الاجتماعي. ولقد أشارت نتائج معظم الدراسات أن المنظمات في سعيها لتحقيق أهدافها وأنشطتها تعطي مجالات عديدة تساعده في إشباع الحاجات المختلفة لأفراد المجتمع ، ومع تزايد المنظمات يوما بعد يوم تزداد مساهمتها في المسؤوليات الاجتماعية بالنسبة للمجتمع التي تراول أنشطتها في نطاقه ، وتأخذ تلك المساعدة صورا وأشكالا متعددة في مجالات كثيرة ومتعددة منها التخطيط والتنمية العمرانية والعدالة في سياسات التشغيل والتوظيف للفوقي العاملة ، وحماية المستهلك ، وحماية البيئة .

ولمزيد من الفهم والإيضاح لحسن إدارة المسئولية الاجتماعية لمنظمات يجد تحديد صور الأداء الاجتماعي والمزايا الناجمة عن وفاء تلك المنظمات بتلك التوقعات .

وتتمثل بعض صور المسئولية الاجتماعية لمنظمات في الأشكال :

- تقدير وحسن استخدام الموارد البيئية .
- الحرص على الجودة النوعية للمنتج .
- إتباع سياسات عادلة للتوظيف وتحسين ظروف العمل .

- المساعدة في حل مشكلات البيئة المحلية .
- المساهمة في تنمية وتطوير ومساندة الأنظمة الفرعية مثل التعليم والصحة وغيرها .
- تعليم وتدريب وتنمية مواهب وقدرات العاملين .
- الإعلان الصادق دون انفعالات أو تضليل .
- تقدير واحترام العادات والتقاليد والقيم والأعراف السائدة والتي تنظم سلوكيات الأفراد .

ومما لا شك فيه أن اضطلاع منظمات الأعمال بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع والوفاء بالبعد الاجتماعي يحقق لها عدة مزايا منها :

- تحسن صورتها العامة لدى العاملين بها ، وبالتالي تكون اتجاهاتهم والصور الذهنية التي يكونونها عن منظمتهم إيجابية ، وهذا من شأنه أن يزيد من تماسك وترتبط العاملين والعملاء .
- تساعد المساهمة في التنمية البيئية والخلوية بتصورها المختلفة مع تحسين ظروف العمل وخلق مناخ أفضل لممارسة الأعمال .
- استجابة منظمات الأعمال من تلقاء نفسها للوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع تدفع الحكومة إلى رفع القيود والبيروقراطية والروتين وأن تطلق يدها إلى مزيد من التسهيلات في الإجراءات التي تخدم تلك المنظمات والعكس صحيح .
- ولتحقيق تلك المزايا المشتركة لكل من منظمات الأعمال والمجتمع يتحتم على منظمات الأعمال أن تكون قادرة على :
- الفهم والتنبؤ برؤية الاتجاهات الاجتماعية للعاملين بالمنظمة أو جاهير المجتمع الذي تعمل فيه ، مع التفكير في كيفية المساهمة سواء من خلالها أو بالتعاون مع منظمات أخرى في خلق الاتجاهات الاجتماعية الإيجابية .
- التعرف على الاستعدادات ومحاور التأثير في الأعمال مستقبليا .
- التنبؤ بالتغييرات الاجتماعية ومعرفة كيفية مواكبتها

وفي ظل التحولات الاقتصادية الكبرى وتحول اقتصاد معظم بلدان العالم من النظام الاشتراكي وهيمنة الدولة على القطاع العام والاقتصادي إلى النظام الرأسمالي أي الاقتصاد الحر وتحكم السوق (العرض والطلب) وتعظم دور القطاع الخاص في النشاط

الاقتصادي، ونرى أن اصطلاح منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية والوفاء بالبعد الاجتماعي للمجتمع يعد من أهم وأخطر المسؤوليات والتي تتلازم مع مسؤوليات المنظمات في تحقيق الرجاحة التي تهدف إليها.

وبالنظر إلى منظمات الأعمال من خلال مدخل النظم الذي ساد استخدامه منذ بداية السنتين في القرن الماضي نجد أن المنظمات قد تكون ذات نظام مفتوح أو ذات نظام مغلق، وتفرق النظرية العامة للنظم بينهما حيث تعتبر المنظمة نظاماً مفتوحاً أو نظاماً مغلقاً وهناك درجات من الانغلاق والافتتاح.

النظام المغلق :

هو ذلك النظام المستقل أو المكتفى ذاتياً والذي لا يحدث أي تفاعل بينه وبين البيئة الخارجية أى المنعزل عن البيئة المحيطة تماماً فلا يؤثر فيها ولا يتأثر بها.

النظام المفتوح :

أما النظام المفتوح فهو ذلك النظام الذي يعتمد على البيئة الخارجية ويتدخل معها ويتأثر ويؤثر فيها ، ويتصحّح ذلك من :

1. المدخلات :

فالمنظمات تستمد وتتلقي مدخلاتها من البيئة المحيطة وتمثل هذه المدخلات في العمالة ورأس المال والمواد الخام والتكنولوجيا والألات والطاقة والمعلومات عن السوق والمستهلكين .

2. المخرجات :

وهي المنتج النهائي الذي سيتم إنتاجه سواء كان سلعة أو خدمة والذي سيتم طرحه للسوق ، ولا شك أن المجتمع (البيئة المحيطة) تحتوى عدة أنواع بيئة كالبيئة السياسية والاقتصادية والثقافية أو الطبيعية أو المادية أو الفنية أو التعليمية أو الاجتماعية أو الفنية والعقائدية والقيمية كلها تؤثر مجتمعة أو منفردة على أهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها وخططها وأساليب عملها ونتائجها .

فالمنظمة التي تعمل في الريف تتأثر بأفكار وأذواق ومعتقدات وثقافات تختلف عن تلك المنظمة التي تعمل في المدينة وكذلك حتى مستوى الدول والبلدان فالمنظمات التي تعمل في دول وبلدان متقدمة تختلف مدخلاتها وخرجاتها عن

منظمات تعمل في دول وبلدان غير متقدمة . ومع ذلك هناك نقطة هامة يجب التأكيد عليها وهي أن المنظمة كنظام مفتوح لا تستجيب للمؤثرات الخارجية استجابة سلبية أو صماء بل تستجيب للمؤثرات بشكل إيجابي ، حيث تتلقى المثيرات وفهمها وتفسرها ثم تخللها وتعطى لها معنى ، وفي ضوء هذه المعانى تكون استجابة المنظمة لمثيرات حولها .

خلاصة القول : أن المنظمة نظام مفتوح على المجتمع أو البيئة المحيطة تأخذ مدخلاتها ومستلزماتها من البيئة المحيطة وكذلك تصرف متجعلاتها في البيئة المحيطة . إذن فلابد للمنظمة أن تعامل مع البيئة الخارجية لها وتأثر بها وتؤثر فيها بمعنى أن التأثير والتأثير بين المنظمة والبيئة الخارجية تأثير متبادل وإذا لم يحدث ذلك تكون المنظمة معرضة للفشل وعلى سبيل المثال إذا لم تجد المنظمة موردين للموارد الخام أو الخبراء البشرية فإن ذلك سيؤدي حتما إلى توقفها وكذلك بالنسبة لتصريف المنتجات سواء سلعة أو خدمة أو فكرة ... وإذا لم تجد المستهلكين فعلى المنظمة أن تعدل وتغير وتطور متجعلاتها بما يتناسب وعادات وتفضيلات وأذواق المستهلكين .

وعلى هذا فإن العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح والبيئة المحيطة بها علاقة متداخلة ومتتشابكة تميز بالتأثير والتأثير والأخذ والعطاء المتبادل والإفاده والاستفادة فهو ينبع من البيئة ويصب فيها ويعيش بها ومنها ولها .

خصائص المنظمة كنظام مفتوح :

1. تعتبر المنظمة نظام فرعى جزء من النظام الكلى ، فالمنظمة نظام فرعى بالنسبة للمجتمع أو البيئة الخارجية المحيطة التي يمكن أن نطلق عليها النظام الكلى أو الأصلى ، ولما كانت منظمة الأعمال تستمد مدخلاتها من البيئة الخارجية فلا يمكن للمنظمة أن تتمتع بالاكتفاء الذاتى أو الاستقلالية عن بيئتها .
2. تأخذ المنظمات مدخلاتها من البيئة الخارجية المحيطة وتحمرى عليها العمليات التقنية أو الفنية وتحولها إلى مخرجات فى شكل سلعة أو خدمة أو فكرة تختلف خصائصها عن الخصائص الأصلية للمواد الخام التى كانت على شكل مدخلات .
3. وكما تستمد المنظمة مدخلاتها من البيئة فإنها تقوم بتصريف متجعلاتها (المخرجات) إلى البيئة الخارجية .

4. تتميز المنظمة كنظام مفتوح باستمرار أنشطتها واتصالها وتكرارها بصفة دورية في شكل دورات مستمرة تأخذ شكل الدائرة يعني المنظمة تحصل على المدخلات الالزامية من البيئة الخارجية وتحول هذه المدخلات إلى مخرجات ثم تقوم بتسويقها ثم تأخذ حصيلة البيع وأرباحها لتحصل على المدخلات الالزامية ثم تبدأ دورة ثانية وثالثة وهكذا .

5. تعمل المنظمة كنظام مفتوح على تحقيق حالة من التوازن والاستقرار قادر على التأقلم مع البيئة الخارجية .

6. أن تدفق المعلومات والبيانات تعد أحد خصائص النظام المفتوح حيث تعتمد المنظمات على المعلومات والبيانات التي تتلقاها عن البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة فتعطيها مؤشرات عن سير عمل المنظمة ومدى غياب المنظمة في تحقيق أهدافها .

* البيئة الداخلية للمنظمات:

كما تتأثر وتتفاعل المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة وتؤثر فيها أي أن هناك علاقة تبادلية في التأثير والتأثر بين المنظمة وما بداخلها أي بيئتها الداخلية .

وتشمل البيئة الداخلية للمنظمة ما يلى :

1. البيئة الفنية أو التقنية : أو التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة في تشغيل نفسها ويعنى بالتقنيات :
 - أ- طرق وأساليب العمل .
 - ب- الآلات والمعدات والأجهزة المستخدمة .

2. التنظيم الرسمي : ويقصد به الهيكل والوظيفة ويشمل كل من الهيكل والوظيفة قانون المنظمة ولوائحها وتعليماتها التي تحكم علاقات العاملين وقنوات الاتصال وكيفية تقييم أعمالهم والسلطات والمسئوليات والأدوار والاختصاصات ونوعية الأعمال والخطط والأهداف .

3. الإدارة : وتعتبر جزء هام لا يتجزأ من التنظيم الرسمي والإدارة هي التي ترسم الخطط والأهداف ، وتحكم علاقات الأفراد وتوجه طاقاتهم وتراقب الإدارة ذلك من خلال وظائف الإدارة المتعارف عليها كما تعنى التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه والقيادة والرقابة وتقسيم الأداء بما يحقق للمنظمة أهدافها المنشودة .

4. التنظيم غير الرسمي : وهو عبارة عن شبكة العلاقات الاجتماعية والنفسية والثقافية التي تنشأ بين الأفراد العاملين في المنظمة وتميز هذه العلاقات خاصة أنها يمكن أن تكون داخل المنظمة وخارجها .

لا شك أن كلا من العناصر السابقة والمكونة لأية منظمة من منظمات الأعمال ما هي إلا مكونات متصلة ببعضها البعض ، وتكمل كل منها باقي المكونات والعلاقة بين هذه المكونات والمنظمة هي علاقة تفاعلية تبادلية يتاثر كل جزء بباقي الأجزاء ويتأثر.

ثالثاً : ديناميات الجماعة :

تعريف الجماعة :

يقضى الفرد في مكان العمل قدرًا كبيرًا من يوم العمل في تفاعلات مع غيره من العاملين ، ويتوج عن هذه التفاعلات الكثير من الأداء التنظيمي وسلوكيات العمل والتخاذل القرارات ، ومن المؤكد أن سلوك الأفراد يؤثر ويتأثر بسلوك الجماعات بصورة جوهرية لذلك تعد دراسة الجماعات ودينامياتها وسيكولوجية القيادة وعحداتها واحدًا من أهم المجالات في علم النفس الاجتماعي . ولقد كشفت الدراسات والبحوث العلمية المتخصصة في مجال دراسة الجماعات أن للجماعات تأثيرًا واضحًا على الفرد وسلوكياته واتجاهاته ومعتقداته وقيمه .

ويمكن تعريف الجماعة بأنها وحدة اجتماعية تكون من مجموعة من الأفراد يتتوفر لديهم الإدراك الجماعي لوحدتهم من خلال تفاعಲهم الاجتماعي المتبادل عن طريق اللغة ، وهي أداة الاتصال الرئيسية للجماعة ، وتسهم في تحقيق أهداف مشتركة مع مراعاة إشباع الحاجات الفردية لكل فرد من أفراد الجماعة وهذا يعني أن هناك علاقة اجتماعية متبادلة بين أفراد الجماعة ، ويكون لكل فرد مكانه ودوره في الجماعة وأن هذه الجماعة (الوحدة الاجتماعية) مجموعة من المعايير والقيم التي تحدد تنظيم سلوك أفرادها.

خصائص الجماعة :

تسمى الجماعة بعدد من الخصائص التي يمكن استخلاصها من التعريف السابق هي :

1. الجماعة عبارة عن عضوية فردية أو أكثر .
2. الدوام لفترة زمنية معقولة .

3. وجود دافع أو دوافع مشتركة يشبعها الانضمام أو الانتفاء للجماعة .
4. التفاعل الاجتماعي والتأثير المتبادل بين أفراد الجماعة يعد من أهم سمات وخصائص الجماعة .
5. وجود هدف أو أهداف مشتركة تسعى الجماعة لتحقيقها .
6. إرساء قدر من البناء والتنظيم الاجتماعي للجماعة يعكس التمايز بين مكانة الأفراد وأدوارهم .
7. صياغة وتبني عدد من المعايير والقيم التي تنظم وتوجه العمل .
8. القدرة على العمل كوحدة واحدة أو كفريق .
9. وجود تنسيق بين جهود أفراد الجماعة حتى لا يحدث تعارض أو ازدواج في هذه الجهود ، لتحكم سلوك الأفراد داخل الجماعة .
10. وجود طريقة للاتصال وتمثل في اللغة المنطقية أو المكتوبة أو هما معاً .
11. بروز شبكة من علاقات الحب أو الكراهة والتعاون أو التنافس بين أعضاء الجماعة .
12. تفاوت الجماعات من حيث مراحل تكوينها وذلك باختلاف نوع الجماعة وطبيعة المهمة المكلفة بها .

عوامل تكوين الجماعة :

يعيش الفرد في عدد من الجماعات في نفس الوقت ويقضى معظم أوقاته وفي جميع مراحله العمرية في جماعات صغيرة سواء في نطاق الأسرة أو الفصل الدراسي أو النادي أو محل العمل ، وهذه الجماعات كلها تؤثر على شخصية الفرد وعلى سلوكه .
وهناك تفسيرات وأراء قد طرحت حول عوامل تكوين الجماعة منها التفسيرات المرتبطة بالإشعاعات التي تقدمها الجماعة سواء داخل الجماعة أو خارجها .
وتمثل إشباع الحاجات داخل الجماعة في الآتي :

1. التجاذب بين الأشخاص : وهذا يعني أن الأشخاص يتجلبون نحو من يتشابهون معهم في الاتجاهات القيمية والسمات البدنية والشخصية والخصال والخصائص الوجودانية والمستوى الاقتصادي والاجتماعي .

2. الجاذبية لأنشطة الجماعة : مثل الانضمام لنادى معين نظرا لاهتمامه بالنشاط الاجتماعى أو الرياضى .

3. الجاذبية لأهداف الجماعة : عادة ما ينضم الفرد إلى الجماعة التى تحقق الأهداف التى يتطلع إليها .

وتتمثل إشباع الحاجات خارج نطاق الجماعة فى الآتى :

1. الجاذبية لأشخاص خارج الجماعة : كأن ينضم فرد لجماعة سياسية معارضة مثلا اعتقادا منه أنه فى إمكانه عمل علاقات اجتماعية مع قادة الأحزاب الأخرى مستغلا عضويته فى تلك الجماعة .

2. الجاذبية لأهداف خارج الجماعة : حيث تيسر بعض الجماعات تحقيق مصالح لأفرادها خارج نطاقها ، فقد ينضم فرد لنادى أو مؤسسة أو منظمة معينة ليس حرصا على مجرد العضوية ، وإنما لاعتقاده أن تلك العضوية وما تكلفه من صلات وامتيازات تقربه من أهداف خارجها .

3. انتماء الفرد إلى أكثر من جماعة في وقت واحد : يتميز العصر الحالى بكثرة الجماعات التي يتمى إليها الفرد ، فقد يتمى الفرد الواحد لعدد كبير من الجماعات في نفس الوقت .

فالفرد عضو في جماعة الأسرة وعضو في جماعة العمل وعضو في جماعة النادى الاجتماعى أو الرياضى وعضو في جماعة حزب سياسى ، وفي كل جماعة من الجماعات يلعب الفرد دورا فيها وله مكانة ووظيفة تختلف من جماعة لأخرى . وعادة تتغير عضوية الفرد من هذه الجماعات بمرور الأيام والأعوام وتقدمه في السن .

والجماعات بكل أنواعها تؤثر تأثيرا كبيرا على سلوك الفرد وتفكيره واتجاهاته وقيمه وثقافته ، وذلك من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي تقوم بها الجماعة تجاه الأفراد وكذلك من خلال عملية التقمص ، ففى كثير من الأحيان يتقمص الفرد شخصية الجماعة التي يتمى إليها فيبني معاييرها وقيمها ويشعر بالاعتزاز للمشاركة والقيام بأعمال ومارسات تحقق أهداف الجماعة .

تماسك الجماعة :

تتعدد المعانى التي تفسر وترى مفهوم تماسك الجماعة فالبعض يعرفه على أنه محصلة القوى الناجحة والتي تحذب الأفراد تجاه الجماعة ، ويؤكد البعض على أن

التماسك يشير إلى جاذبية الجماعة وأعضائها ، ويرى آخرون أن التماسك هو القوة التي تعارضها الجماعة لكي تحافظ على عضوية أفرادها .

فالآراء السابقة تطرح خصائص مشتركة مكملة أكثر منها متعارضة وكلها تشير إلى أن عملية تماسك الجماعة تضمن أن الجماعات تمتاز بمناخ يشعر الأفراد بالتقرب والانتماء والولاء للجماعة والعمل معاً في سبيل تحقيق هدف مشترك .

♦ **أسباب تماسك الجماعة :** هناك عدة عوامل تسهم في تحديد درجة تماسك الجماعة وهي :

1. جاذبية التفاعل بين الأعضاء ، فكلما زادت التفاعلات بين أفراد الجماعة كلما أدى ذلك إلى مزيد من تماسك الجماعة .

2. جاذبية أنشطة الجماعة ، فأنشطة الجماعة تتوافق مع استعدادات وقدرات الفرد وسماته الشخصية وهذا يؤدي إلى مزيد من تماسك الجماعة .

3. إسهام عضوية الجماعة في تحقيق الأهداف الخاصة للأفراد ، أي أن عضوية الجماعة تسهم في إشباع حاجات الأفراد وأهدافهم الخاصة سواء مادية أو معنوية داخل الجماعة أو خارجها وهذا يزيد من تماسك الجماعة .

أنواع الجماعات :

توجد عدة معايير وأسس لتصنيف الجماعات فمثلاً :

1. جماعات تصنف في ضوء أهداف الجماعة .

2. جماعات تصنف في ضوء أعضائها (حجم العضوية) .

3. جماعات تصنف في ضوء طبيعة التفاعل .

4. جماعات تصنف في ضوء مدة أو طول بقائها .

ومن أشهر هذه التقسيمات أو التصنيفات تلك التي تصنف الجماعات من حيث كونها جماعات رسمية أو غير رسمية .

ويقصد بالجماعات الرسمية تلك الجماعات التي تأخذ شرعيتها من خلال أهدافها المعلنة والقواعد والإجراءات الرسمية المنظمة لها مثل جماعات العمل . أما الجماعات غير الرسمية فهي تلك الجماعات ذات الإجراءات القليلة وليس لها أهداف محددة مثل جماعة المقهى أو جماعة الأصدقاء . كما توجد جماعات أساسية وأخرى مهمشة .

وتعتبر جماعات العمل من الموضوعات الهامة في دراسة العلوم السلوكية وتطبيقاتها في مجال العمل ، حيث يقضى الفرد قدرًا كبيرا من حياته في العمل ، وفي جماعات العمل يدخل الفرد في تفاعلات متعددة مع غيره من العاملين ، ويكون لهذه التفاعلات أثر كبير على الأداء التنظيمي وسلوك العمل والإنتاجية والتخاذل القرارات .

جماعات العمل :

ما هي جماعة العمل :

على ضوء دوافع وحاجات وقدرات واستعدادات وخبرات ومؤهلات الأفراد يتحقق الأفراد بالعمل في منظمات الأعمال وبالتحاقهم بالعمل يأخذون أماكنهم على الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنشأة وتشاً بين الأفراد علاقات وتم بينهم اتصالات يجتمعها العمل وتستمر هذه العلاقات والاتصالات وتقوى بمرور الأيام وت تكون روابط وعلاقات اجتماعية .

إذن جماعة العمل هي عبارة عن وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم عدداً من الأفراد العاملين موظفين أو عمال يعملون في أقسام مختلفة يؤدون أدواراً معينة محددة تتفق وظروف كل فرد وتجتمعهم أهداف مشتركة وترتبطهم علاقات متعددة وتسودهم قيم وأتجاهات وقواعد سلوكية معينة وتنشر بينهم مشاعر وأحساس ووجدانات .

ولما كان الفرد العامل يقضي فترة زمنية كبيرة من يوم العمل في علاقات واتصالات وتفاعلات مع غيره من العاملين في إطار الأداء التنظيمي وسلوكيات العمل فمن المؤكد أن سلوك الأفراد يؤثر ويتأثر بسلوك الجماعات .

خصائص جماعة العمل :

تسمى جماعة العمل بعدة خصائص يمكن استخلاصها في :-

1. أن العلاقات التي تنشأ بين أفراد جماعات العمل تأخذ صفة الدوام والاستمرار والانتظام والقابلية للزيادة والتطور .
2. أن للجماعة أهداف تسعى إلى تحقيقها منها أهداف خاصة بمستويات أداء العمل في المنظمة وأهداف خاصة بإشباع رغبات الأفراد .
3. أن لكل فرد في جماعة العمل دور يلعبه بصفته الوظيفية ، وهذه الأدوار عادة تتوقف على عدد من العوامل كالسن والخبرة والمؤهل والاستعداد والقدرات وبناء الشخصية .

4. باعتبار جماعة العمل ما هي إلا جماعة مصغرة من المجتمع الكبير فقد تسود بينهم نفس المشاعر والأحساس من سرور وحزن وحب وكراهية

❖ التنظيم غير الرسمي :

لما كانت جماعات العمل تحكمها مجموعة معايير وقواعد وسلوكيات وقيود خاصة بالعمل وفي المقابل عادة تأخذ الجماعات غير الرسمية الصبغة الإنسانية وت تكون هذه الجماعات في ضوء تفاعل حاجات أساسية ثلاثة هي :

1. حاجة الانضمام أو التفاعل : وتعنى حاجة البعض إلى الانضمام والاندماج في الجماعة .

2. حاجة العاطفة والحب أو الصداقة : وتمثل في حاجة التودد للأخرين أو التقارب الوجداني مع الآخرين في الجماعة .

3. حاجة السيطرة أو التأثير : وهي حاجة الإنسان للسيطرة والتأثير والمفيمة على الظروف البيئية المحيطة بما فيها الأفراد الذين يتعاملون معهم .

ومن خلال هذه الحاجات الثلاث التي تدفع الأفراد لتكوين أو إنشاء أو الانضمام للتنظيم غير الرسمي بشיעر الأفراد كثيراً من رغباتهم من خلال هذا التنظيم ومنها على سبيل المثال :

1. إثبات الذات .

2. التفهم والمشاركة الوجدانية .

3. اكتساب السلوك السليم والملائم .

4. تغيير طاقاتهم الإبداعية والابتكارية .

5. حل مشكلات العمل وغير العمل .

6. الحفاظ على مصالح الأفراد والدفاع عن حقوقهم المشروعة .

مزایا جماعات العمل :

ومن المؤكد أن لكل من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي لجماعات العمل تأثير كبير ومزدوج واضح على المنظمة والأفراد على السواء لذا يجب على مسؤولي إدارة المنظمة

مراقبة أن جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية عدة مزايا ويمكن حصر أهم هذه المزايا في الآتي :

1. جماعات العمل المسجمة والمتغيرة في الميل والقيم والاتجاهات والعادات تتعاون عادة مع بعضها البعض فيزيدي احتمال جدية الأداء وزيادة الإنتاجية كما وكيفا .
2. الجماعة المسجمة والتعاونية تساعد قيادتها في الوصول إلى تحقيق النتائج بأقل التكاليف وأقصر الطرق .
3. الجماعة المسجمة تعمل على إذكاء روح المنافسة الشريفة بين أعضائها فيحاول المجدون إثبات ذواتهم ويكونون قدوة لغيرهم .
4. الجماعة المسجمة والتعاونية تساعد على تنفيذ التغيير والتطور بنجاح .
5. الجماعات المسجمة والتعاونية تشجع دائما الحاجات الاجتماعية والنفسية لأفرادها مثل حاجات إثبات الذات والاحترام والتقدير والزملاء والصداقات ومارسة الهوايات والاشتراك في مختلف الأنشطة الاجتماعية .

وعلى عكس تلك المزايا قد تكون هناك بعض الآثار السلبية للجماعة على أفرادها أو على العمل على حد سواء وخاصة إذا كانت :

1. قيم وأهداف ومبادئ الجماعة لا تتفق مع قيم ومبادئ الإدارة وأهدافها .
2. إذا كانت جماعة العمل غير منسجمة أو مفككة بسبب اختلاف أفرادها في القدرات والميول والخبرات والقيم والعادات والأهداف كل ذلك يؤدي إلى الكسل وعدم المبالاة وعدم التعاون والتنافر والعداء والعزوف عن العمل ، ومن ثم يصعب تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة سواء للمنظمة أو الأفراد .

بناء فريق العمل :

يعتبر العمل في منظمات الأعمال الحديثة عملا جاعيا من الدرجة الأولى . فالبشر هم جوهر العملية وأهم عناصرها فمن خلال جماعة العمل تتحقق المنظمات أهدافها المرغوبة . وعلى الإدارة أن تعمل جاهدة في مجال عمل بناء فريق العمل وتطوير فعالية جماعات العمل إيمانا منها بأن النجاح في إدارة فريق العمل هو نجاح مؤكд لتحقيق الأفراد .

ويعني بناء فريق العمل تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة وتنسيق السلوك الجماعي وهذا يعني أن تفهم أفراد جمادات العمل لسلوك بعضهم البعض من حيث الأداء والدافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك والشعور بأن الإنجاز بشكل جماعي قد يكون أفضل من الإنجاز الفردي . ولقد أخذت المنظمات تهتم بأفرادها كفريق عمل من خلال الاهتمام بالعناصر التالية :

1. الاختيار السليم للأفراد الذين يعملون في جماعة أو فريق عمل واحد بحيث يتفقون في القدرات والمهارات والخبرات والأهداف والقيم والطموح والدافع وال حاجات والميول والمعلومات ولذلك يتوازن الانسجام بين أفراد الفريق، وهذه أول خطوة في بناء جماعة عمل إيجابية متماسكة .
2. التدريب السليم لتعديل وتطوير وتنمية سلوك أفراد جماعة العمل وزيادة معلوماتهم ومعارفهم وخبراتهم وتجاربهم وتحسين أدائهم وفعاليتهم .
3. مساعدة الجماعة على تحديد أهدافها والتفهم الكامل لهذه الأهداف والاقناع بها وإشراكهم في اختبار وتحديد أنساب وأفضل الطرق لتحقيق هذه الأهداف .
4. توفير بيئة عمل يتتوفر فيها العدل الوظيفي والأمان والتكافؤ بين الموظفين والعمال .
5. افتتاح الإدارة على الأفراد حيث أن بناء فريق العمل الإيجابي يتطلب التعامل مع علاقات مفتوحة ومواجهة صريحة بين أعضائه .
6. بناء الثقة والمودة والانسجام والصراحة ونشر المفاهيم الإيجابية بين أعضاء الجماعة كالإخلاص والانضباط في العمل وجودة الأداء والتقدم والتطوير .
7. تنمية روح التعاون وحل الخلافات أو التنازعات بين أفراد جماعة العمل فالتعاون يمثل دوراً كبيراً في بناء فريق العمل ويتمثل التعاون في اختيار القضايا ذات الخلافات ومناقشتها بشكل جماعي من خلال حوار ومناقشات مفتوحة ببناء للوصول إلى الحلول المعقولة.
8. التقويم النهائي للتعرف بما إذا كان فريق العمل قد توصل إلى الهدف المراد تحقيقه أم أن الأمر يحتاج إلى خطوات أخرى .

❖ أهمية بناء فريق العمل :

تكمّن أهمية بناء فريق العمل في كونها تقنية وأسلوب حديث يساعد على تفهم إدراك وقبول الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهد والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتبسيط حل الخلافات أو النزاعات والتناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتآثير وتحقيق الأهداف .

خطوات بناء فريق العمل :

يرى علماء التنظيم أنه لا توجد طريقة واحدة أو خطوات متفق عليها لبناء فريق العمل حيث أن أهداف بناء فريق العمل والمتمثلة في إشاعة روح التعاون والثقة والانسجام وإشباع الحاجات الفردية والجماعية وتحسين الإنتاجية يمكن تحقيقها بأكثر من طريقة ومع ذلك يمكن استعراض بعض الخطوات المعاشرة عليها في بناء فريق العمل على النحو التالي :

1. تجميع المعلومات :

ما لا خلاف عليه أن البيانات والمعلومات تعتبر ضرورة حتمية من أجل فهم وتفسير وتشخيص مشكلات جماعات العمل وفي ضوء البيانات والمعلومات يمكن تحديد احتياجات تنمية روح الفريق والإجراءات والأساليب الالزمة لتحقيق ذلك كما أنه في ضوء البيانات والمعلومات يمكن التعرف على أهداف الفريق وطبيعة الاتصالات وقيم الجماعة والنزعات وكيفية إدارتها .

2. مناقشة وتحديد الاحتياجات :

على ضوء البيانات والمعلومات التي تم جمعها يمكن تحليلها وتفسيرها والوصول إلى نقاط القوة وسبل تدعيمها واستغلالها ونقاط الضعف و مجالات تحسينها كما أنه من المعلومات يمكن الوصول إلى الاحتياجات المادية والنفسية والاجتماعية والأدبية لفريق العمل وإشباعها .

3. تحديد الأهداف :

إن تحديد الأهداف ووضوحها والاتفاق عليها منذ البداية عامل حيوي وهام في بناء فريق العمل حتى أن عملية مشاركة أعضاء الفريق في تحديد الأهداف والاتفاق حول ترتيب الأولويات . يسهم بشكل كبير في إنجاز وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية .

4. تنمية المهارات :

إن تطور وتنمية مهارات أفراد فريق العمل خاصة المهارات التي يفتقدها أو يفتقر إليها فريق العمل تعتبر الأساس في نجاح مهمة فاعلية بناء فريق العمل وعادة تكون تنمية المهارات في المجالات التالية :

- الالتزام المهني .
- المهارات المهنية .
- الأدوار والمسؤوليات .
- إنجاز القرارات .
- حسن إدارة النزاع .

5. تحديد القيادات الإدارية : تلعب القيادات الإدارية الفعالة دوراً مهماً في توجيه وإرشاد نشاط وسلوك فريق العمل لأداء مهمته وهذا يعتمد على قدرة القيادات الإدارية على المشاركة الفعالة لفريق العمل وتفويض السلطات واستعدادات القادة للوصول بفريق العمل إلى النتائج المرجوة.

رابعاً : العلاقات الإنسانية في مؤسسات العمل :

دوافع وأساليب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المنشآت :

من قبل قدمنا لحة عن تطور الفكر الإداري وبعد استخدام الأساليب العلمية في الإدارة بظهور تجاري فرديك تايلور والتي أطلق عليها حجر الزاوية في الإدارة العلمية كما أوضحنا بداية الاهتمام بالعنصر البشري من جانب الباحثين بالعلوم الإدارية مما أدى إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وبعض النظريات التي عالجت موضوع العلاقات الإنسانية .

وفي هذا الجزء سنتناول الجوانب الآتية :

- تعريف العلاقات الإنسانية .
- العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .
- مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .
- أثر العلاقات الإنسانية على الإنتاج .

أولاً : تعريف العلاقات الإنسانية :

كما هو الحال في مجال العلوم الإنسانية لا يوجد تعريف شامل جامع لموضوع العلاقات الإنسانية ، ويرجع ذلك إلى نظرة الباحثين والمشغلين في هذا الموضوع فمنهم من يركز على أسس العلاقات الإنسانية ومنهم من يركز على طبيعة نشاط العلاقات الإنسانية داخل المنشآت .

ومن المفاهيم الشائعة تعريف كيث ديفر الذي يشير إلى أن العلاقات الإنسانية مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت وتجمع الجهود والمواهب البشرية وخلق نوع من التكامل في جو يحفز على العمل التعاوني والذي يشعر فيه العاملون بالراحة والرضا الوظيفي والاقتصادي والاجتماعي وفي رأي كيث ديفر أن هناك مبادئ أربعة تقوم عليها العلاقات الإنسانية هي :

1. الكرامة الإنسانية حيث يتم احترام شخصية كل فرد من أفراد العاملين بالمنشأة بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله وعلى رئيس العمال أن يضع في اعتباره أن كل فرد من العاملين له كرامته وأن هذا الفرد يجب أن يعمل بطريقة تجعله يشعر باحترامه كأدمى .
2. الفروق الفردية التي تقع بين العاملين ووضع هذه الفروق في الاعتبار عند التعامل معهم وعند توجيههم وحل مشكلاتهم .
3. المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميلاً للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة .
4. الحوافز فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم لكي يحصل على الحافز أو العائد من وراء هذه المشاركة أو هذا التعاون .

ويوضح مما سبق أن : العلاقات الإنسانية في المنشآت هي كل علاقة بين إنسان وآخر أو إنسان وأكثر يتفاعلون ويتعاملون سوياً من أجل تحقيق هدف مشترك على أن تسود هذه العلاقة وضوح الأهداف والانصاف الجيد والاحترام المتبادل من أجل تطوير العمل بالمنشأة لتحقيق مصلحة العاملين ومصلحة المنشأة في آن واحد .

وهناك مفاهيم أخرى للعلاقات الإنسانية منها :

العلاقات الإنسانية يمكن أن تعرف بأنها ناتج الموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعة من الناس لهم هدف مشترك يسعون لتحقيقه بأسلوب يسم بالتعاون والمؤدة والرحة بينهم أخذين في الاعتبار قدراتهم وشخصياتهم المترفة .

كما يمكن تعريف العلاقات الإنسانية على أنها مجموعة الروابط والصلات التي تقوم بين العاملين بعضهم البعض داخل المنشأة باعتبار أن المنشأة أصبحت منظمة اجتماعية يعمل فيها جموعة من العاملين كآدميين لهم عواطفهم ومشاعرهم ومشكلاتهم الخاصة وكذلك تشمل العلاقات بين المنشأة والعاملين فيها والمجتمع الذي تعمل فيه باعتبار أن المنشأة مؤسسة من مؤسسات المجتمع تساعد على تحقيق الرفاهية والرخاء فيه . على أن تكون العلاقة بين العاملين في المنشأة علاقات طيبة تؤدي إلى الرضا الوظيفي لكل منهم وتعمل على رفع الروح المعنوية لهؤلاء العاملين الأمر الذي ينعكس على الإنتاج لاشباع حاجاتهم المادية والمعنية بما يسهم في دعم المجتمع ككل .

أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنشآت والمنظمات :

لا شك أن موضوع العلاقات الإنسانية يحظى في هذه الآونة باهتمام كبير وقد أوضحنا أن هذا الاهتمام لم يظهر فجأة بل سبق ذلك محاولات مختلفة أدت إلى إثارة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .

وعموماً فإنه يمكن تصنيف الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية في المنشآت والمنظمات الأعمال إلى :

1. حركة الإدارة العلمية والتي كانت تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بالنسبة للعاملين عن طريق دراسة الزمن والحركة بالنسبة لمختلف الأعمال ووضع معاير ومستويات لأداء الأعمال وهذه الحركة التي قامت على أفكار تايلور وهو من رواد حركة الإدارة العلمية وإن كان هدفها في بادئ الأمر الحصول على أكبر إنتاجية من جانب العاملين وتقليل الجهد المبذول في مختلف الأعمال لتحقيق الكفاية الإنتاجية والوفر المادي إلا أن هذه الحركة ظهر لها رد فعل معاكس فحركة الإدارة العلمية ركزت على الجوانب المادية من العمل والعملية الإنتاجية ، ولم تهتم بالعامل كإنسان كرمه الله سبحانه وتعالى ينبغي أن نكرمه ونرعاه . وقد أدى ذلك إلى اتهام الإدارة العلمية بأنها تبغي استغلال العامل والحصول منه على أكبر عائد تحقيقاً لأهداف هذه

الادارة وذلك دون مراعاة لظروف العامل وطاقاته وحاجاته ، ومن هنا بدأت مقاومة العمال للمغalaة في الاتجاه نحو الادارة العلمية .

وكانت حركة الادارة العلمية تعتقد خطأ في أول الأمر أن المدف الأساسي للعاملين هو الحصول على أكبر أجر في مقابل الحصول منهم على أكبر إنتاجية وجهد وقد أثبتت الدراسات بعد ذلك أن الأجر وحده لا يكفي لتحريك سلوك العاملين فالأجر وإن يشبع الحاجات الفسيولوجية للعاملين من مأكل ومشروب وملبس ومسكن إلا أن هذا الأجر ليس قادر على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين مثل الحاجة للأمن والتقدير وتحقيق الذات والتقدم والنجاح والانتماء .

وقد أدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بالعامل كإنسان والتركيز على دراسة حاجاته ليست فقط المادية ولكن حاجاته النفسية والاجتماعية ومحاولة إشباع هذه الحاجات عن طريق الوظيفة والعمل .

2. ظهور النقابات وانضمام أعداد كبيرة من العمال إليها ومحاولة هذه النقابات الدفاع عن مصالح العمال وتحقيق أجور أعلى وشروط عمل أفضل بالنسبة لهم وقيام هذه النقابات في الكثير من بلدان العالم المتقدمة صناعياً بتقديم مختلف الخدمات الترويجية والاجتماعية وقيامها بمشروعات الإسكان ومختلف المشروعات التعاونية التي تخدم العمال وقد أدى هذا كله إلى تجميع أعداد كبيرة من العمال حول هذه النقابات مما دفع إدارة المنشآت الصناعية الكبرى وغيرها إلى توجيه بعض الاهتمام للعاملين ومشاكلاتهم وتحسين ظروفهم ، وجعل ظروف العمل أكثر إنسانية وكان دافع الادارة هو تحبيب اتجاهاتهم السلبية نحو قيادة هذه المنشآت التي يعملون فيها وقد أدى ذلك التحسين في اتجاهات العاملين نحو إدارة وقيادة المنشآت التي يعملون فيها إلى تنشيط الاتصالات بين العاملين والقيادة في هذه المنشآت وبين القيادة والنوابات الأمر الذي اعتبر دعماً للعلاقات الإنسانية .

3. الإنتاج الصناعي الكبير وما صاحبه من الاتجاه إلى التخصص وتقسيم العمال المغالى فيه أفقد الكثير من العاملين الإحساس بقيمة ما يقومون به من عمل وأفقدتهم القدرة على إدراك العلاقة بين ما يقومون به من عمل صغير محدود وبين العمل الكلى الكبير الذى تقوم به المنشأة، وأفقد الوظيفة في بعض الأحيان معناها بالنسبة لبعض العاملين، ولم تعد تشبع حاجاتهم النفسية الاجتماعية . وهذا الوضع فرض على قيادة وإدارة

المنشآت الكبرى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاولة إشعار العاملين بقيمتهم وقيمة ما يقومون به من عمل وتحقيق انتماهم للمنشأة التي يعملون فيها بمختلف الطرق والأساليب.

4. المنشآت ذات الحجم الكبير التي يعمل فيه آلاف العاملين الذين يختلفون في قدراتهم وخبراتهم . ومستواهم الاقتصادي والاجتماعي وأهدافهم ودوافعهم و حاجتهم وظروفهم هذا أدى إلى شعور بعض العاملين بالضياع في مجتمع العمل الكبير ، وهذا الوضع فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتشييط الاتصالات بين مختلف قطاعات العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ودعم الروابط بين العاملين ومحاولة زيادة شعورهم بالأمن والانتماء للمؤسسة الكبيرة التي يعملون فيها .
وكان من الضروري في ظل هذه المنشآة الكبيرة الحجم تزويد العاملين فيها بالخبرات والقدرات والمهارات الإنسانية السلوكية التي تمكّنهم من التعامل يوميا مع أفراد مختلفون عنهم في صفات كثيرة وذلك بجانب المهارات الفنية الضرورية لأداء مختلف الأعمال الموكلة إليهم .

5. تعدد الجماعات التي يتبعها العاملون وتوجيه قدر من هؤلاء العاملين إلى هذه الجماعات، فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و بتزويد العاملين بالمهارات السلوكية والإنسانية التي تمكّنهم من التوفيق بين مطالب كل واحدة من هذه الجماعات حتى لا تتعارض هذه المطالب أو تتصارع .

والجماعات المختلفة التي يتبعها العاملون في العصر الحديث فرضت قيودها وحدودها على تصرفات هؤلاء العاملين حتى قيل أن المنضمين فقدوا فرديتهم خصوصا لطلاب الجماعات التي يتبعون إليها وأصبحوا يتصرفون بالصورة التي ترضى هذه الجماعات وليس بالصورة التي يرضون هم أنفسهم عنها .

واختلفت الجماعات التي يتبعها العاملون من جماعات أولية كالأسرة إلى جماعات ثانوية كجماعات العمل والنقابات ومن جماعات لها طابع شكلي ورسمى إلى جماعات غير رسمية وهذه الجماعات غير الرسمية ظهرت وانتشرت في مختلف مواقع الأعمال وهي تشبع حاجة العاملين إلى الإحساس بالقيمة و حاجتهم للمعلومات و حاجتهم للأمن و حاجتهم للانتماء .

وهذه الأوضاع السابقة فرضت على منشأة الأعمال الاهتمام بأمر هذه الجماعات ودراسة أثرها على العاملين ومحاولة تحسين جو هذه الجماعات ومستواها نظراً لما لها من تأثير كبير على سلوك العاملين وكذلك الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية بعضوية العاملين فيها .

وقد أدى انتقام بعض العاملين لجماعات عمل معينة إلى تعصبهم للجماعات فمثلاً قد يكون ولاء العامل أو الموظف للقسم الذي يعمل في أكبر من ولائه للمنشأة ككل فنتيجة لذلك قد تظهر المنازعات والصراعات بين الإدارات والأقسام وهذا الوضع يمثل مشكلة في العلاقات الإنسانية من الضروري مواجهتها .

6. التغير المستمر الذي يشمل عالم الأعمال فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وبالجوانب الإنسانية المتصلة ببعض وهذا التغير يسير بخطوات سريعة متلاحقة . وهذا التغير قد شمل - أيضاً - آلات وأدوات ونظم العمل والإنتاج والعلاقات التي تحكم العاملين في مجال العمل . ومن المعلوم أنه مع كل تغير يسود قدر من التوتر والقلق صنوف العاملين يحدث اضطراب في العلاقات الإنسانية داخل مختلف أقسام المنشأة ويحتاج العاملون إلى رعاية وتوجيه خاص لمساعدتهم على تقبل التغير وتقبل مقاومتهم له وإعدادهم لمواجهة هذا التغير وهذا الوضع يفرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنشأة ومداومة الاتصال بالعاملين وتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات التي تمكّنهم من تقبل التغير .

7. التأكيد على أن للمنشأة جانبين الجانب المادي الذي يتمثل في رأس المال والأدوات والآلات ونظم العمل ، والجانب الإنساني الذي يتمثل في الأفراد العاملين في المنشأة والجمهور المعامل مع هذه المنشأة وهذا التأكيد فرض ليس الاهتمام بالآلات والخامات ونظم وطرق العمل ولكن الاهتمام أيضاً بالعامل والموظف ومحاولة إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية ودعم العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل داخل المنشأة وذلك بهدف الحصول على روح معنوية وإناجية مرتفعة من جانب العاملين .

8. إن ارتفاع مستوى العاملين التعليمي والثقافي وزيادة قوة العمال كتجمع في المنشأة فرض زيادة الاهتمام بالجوانب الإنسانية وتطوير العلاقات داخل المنشآت فلم يعد من الممكن تجاهل العاملين أو معاملتهم بطريقة غير إنسانية أو إهمال آرائهم ووجهات نظرهم ومشكلاتهم ، لذلك فإن الاتجاه السائد الآن في المنشآت الكبرى

يهدف إلى دعم العلاقات الإنسانية داخل المنشأة عن طريق تحقيق مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم وتيسير سبل الاتصال الجيد والفعال بين هؤلاء العاملين وبين القادة في المنشأة ومواجهة الصراعات والمنازعات في مجال العمل وتحقيق اتمام العاملين لنشاطهم وارتباطهم بها.

9. زيادة تكاليف عنصر العمل في العصر الحديث حيث أصبحت تكلفة العمل تمثل جزءاً هاماً ومؤثراً من تكلفة المنتج النهائي في المنشآة الصناعية ، وهذا دفع الكثير من المنشآت إلى دعم العلاقات الإنسانية داخل المنشأة ومحاولة تحقيق رضا العاملين ومواجهة الصراعات والمنازعات في مجالات العمل سواء كانت هذه الصراعات بين العاملين بعضهم البعض أو بينهم وبين القيادة لأن هذه الصراعات والمنازعات تستنزف جهد العاملين وطاقاتهم .

10. التحسن الكبير الذي طرأ على دخول العمال المادية في السنوات الأخيرة جعلهم لا يركزون على الجوانب المادية فقط ولكن تركيزهم أصبح نحو الحصول على عمل يحققون فيه ذاتهم ويشعرهم بالأمن وبالتقدم والنجاح والانتماء وبالطبع فإن هذه النواحي الأخيرة عادة لا يبحث عنها العامل إذا كان يعيش عيشة الكفاف لأن كل همه في هذه الحالة هو محاولة إشباع حاجاته الأساسية .

الروح المعنوية بين العاملين :

سواء نفهم المديرون وتقبلوا النظرية الحديثة للعمل والتنظيم فإن معظمهم قد تأثروا إلى حد بعيد بأهمية الروح المعنوية بين العاملين .. فهم ينظرون إليها كمقاييس لدى تأثيرهم في عملية التحفيز كما أنهم يعتقدون أن الروح المعنوية هي عنصر من عناصر التحفيز ، وأن الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية لا يقل أهمية عن إعطاء أجور عالية أو تقديم الربيع والخدمات للعاملين ...

وينشط المديرون على تنمية ما يعتقدون بأنه مظهر أو علامة للروح المعنوية الطيبة ويهتمون بالسلوك الذي يعتبرونه دليلاً على انخفاض الروح المعنوية .

ولقد أصبحت المناقشات الخاصة بالروح المعنوية شائعة في مجال الإدارة الأمريكية وتعلم المديرون الكثير عن أهمية وجهات نظر العاملين ومشاعرهم وردود فعلهم وأصبح موضوع الروح المعنوية بين القوات العسكرية مثار مناقشات واسعة ..

ولقد أدى اهتمام الإدارة بالروح المعنوية إلى نشأة نوعين أساسين من البرامج إحداهما يختص بتطوير الأسس والتجارب لاكتشاف وتفسير مشاعر العاملين وردود الفعل لديهم، والثاني يعمل على تقليل ردود الفعل السلبية مع بث روح معنوية عالية والمحافظة عليها.

الروح المعنوية والاتجاهات والسلوك :

إن تعبير الروح المعنوية تعبير شائع الاستعمال دون ما تعريف دقيق له .. ولا يتزدّد الكثير من غير المتخصصين في استعماله ولكن معظمهم يجدون صعوبة بالغة في تعريفه فهو يصف شعوراً يمت بصلة ما إلى الروح ...

بالنسبة لمجموعة العاملين فالاستعمال الشائع للروح المعنوية هو هذه الهمة العالية التي ترتفع فوق الجميع أو هو العمل الذي يحس به العاملون إحساساً بهما فقد أحس العاملون بالحماس نحو العمل وبالنظرية المترافقية تجاه الجماعة وبالولد فيما بينهم أمكن وصفهم بأنهم يتمتعون بروح معنوية عالية . أما إذا أحسوا بعدم الرضا وسرعة التهيج والقلق ، والميل إلى النقد وعدم الاستقرار والتشاؤم قبل أنهم في حالة معنوية منخفضة .

الروح المعنوية عند الفرد والجماعة :

ويرى البعض أن هناك مفهومين متميزين للروح المعنوية فمن ناحية يمكن النظر إلى الروح المعنوية كمسألة فردية وتتصف على أنها مشاعر العامل أو المدير نحو عمله أو شعور الرضا بهذا العمل، فهي مقدار الرضا الذي يشعر به العامل كشاغل لوظيفة وكعضو في منشأة، ومن ثم فإن هذا المفهوم يربط بين الروح المعنوية وبين احتياجات الفرد وإشباع هذه الاحتياجات كما ينبع هذه الروح المعنوية لمدى تكيف الفرد مع عمله ودوره في المنشأة .

وفي المواقف الصناعية فإن فكرة الروح المعنوية تختص بمشاعر العامل نحو العمل الذي يقوم به ونحو زملائه في العمل وكرامته وسمعته ووضعه .. فالروح المعنوية هي مزاج أو حصيلة هذه المشاعر مختلطة بساعات العمل التي يقوم بها والأجر الذي يحصل عليه والإشراف الذي ينبع له وسياسات الأفراد المتبرعة وظروف العمل الأخرى .

وهذه النظرة تؤكد على تكيف العامل مع عمله والصلات الفورية التي تنشأ في العمل .. والتكيف قد يعني أكثر من مجرد التلاقي مع الوظيفة فهو قد ينبع بردود الفعل للفرد مع علاقات العمل بما في ذلك عمله بالذات وزملائه ومشرفه ونظام العلاقات الخاص بالعمل ككل، وقد يشمل التكيف مع الأفكار والعادات والمشاعر الخاصة بالأ الآخرين .

مفهوم الروح المعنوية :

- يتحدد المفهوم في إطار حدود الاتجاهات الفردية أو الجماعية وكذا في حدود التركيب الاجتماعي للمجموعة وهذا ما سنوضحه فيما يلى :
- أولاً : اتجاه يتضمن الاهتمام بالاتجاهات الفردية والاتجاهات الجماعية .
 - تنقسم الروح المعنوية إلى بعدين أساسيين هما روح الجماعة أو التوحد مع الجماعة في المشاعر أو الشعور العام بالسعادة والإشاع من خلال الانتماء إليها وأن الكفاية في العمل تعتمد على الاتصال المباشر بين أفراد الجماعة ، ويظهر في هذا الإيضاح ما يلى :
 - أنه يمكن أن تنسب الروح المعنوية للفرد كما تنسب للجماعة .
 - يوصف الفرد بأن له روح معنوية مرتفعة بقدر توحده مع الجماعة التي يعمل معها واندماجه فيها وشعوره بالسعادة بالانتماء إليها .
 - إن الكفاية في العمل في إطار الجماعة هي إحدى الأسس الهامة التي يقوم على أساسها تشخيص الروح المعنوية .

ثانياً : اتجاه يتضمن اعتبار الروح المعنوية للفرد وحده :

إن الاتجاه بتركيز الروح المعنوية على الفرد أكثر من تركيز المفهوم في الجماعة يتمثل في أن الروح المعنوية هي تقبل الفرد لأفراد الجماعة وينسب هذا للروح المعنوية إلى الفرد من خلال اشتراكه في جماعة ، أي أن الروح المعنوية متوقفة على القدر الذي يشع به الفرد حاجاته من الجماعة التي يتمنى إليها فهي المدى الذي يشع به حاجات الفرد والمدى الذي يدرك فيه هذا الإشاع على أنه نابع من الموقف الكلى لموظفيه .

ثالثاً : اتجاه يتخد ارتباط الجماعة وحدة أولى في دراسة الروح المعنوية :

ويمثل هذا الاتجاه تعريف دائرة معارف العلوم الاجتماعية، وتعتبر الروح المعنوية للجماعة عملية مثابرة الجماعة والسعى نحو هدف جمعي واحد والحماسة ليست دليلا على ارتفاع الروح المعنوية إلا أن وجودها يقوى الروح المعنوية . فالجماعة هي التي يمكن أن تنسب إليها الروح المعنوية واتجاه الفرد عامل يتفاعل مع غيره من الاتجاهات لإحداث الروح المعنوية للفريق ، معنى هذا أننا نستطيع أن نتحدث عن الاتجاهات الفردية كل على حدة على أنها وحدات منفصلة ولكننا حين نتحدث عن تفاعل هذه الاتجاهات في وحدة كلية فإننا نتحدث عن الروح المعنوية للفريق .

مؤشرات الروح المعنوية :

وبنفسي أن نلاحظ أن المشاعر مسألة شخصية تبعت من تغير وسلوك موضوعي .. وهكذا فإن الحكم على مستوى الروح المعنوية يقوم على شواهد ومؤشرات تمثل الأنشطة والتعبيرات أو التعليقات الشفوية ، والنقد ، والإجابة على الأسئلة ، ثم تترجم هذه الشواهد إلى نوع من التقييم للروح المعنوية .

المؤشر الأول : السلوك العلني الذي يعبر عنه دوران العمل والإنتاجية وسرعة الإغاثز ومنع الفاقد ، والذي يعبر عن القلق والتباطن والتأخير والغياب .

أما المؤشر الثاني : ما يقوله العاملون ، وكيف يقولونه ، أي آراؤهم وردود أفعالهم .

السياسة الخاصة بالروح المعنوية للعاملين : Policy on employee

يهتم معظم المديرين بأمر تنمية المحافظة على مستوى الروح المعنوية العالية بين العاملين ويجدون أية سياسة تهدف إلى الاحتفاظ والارتفاع بمستوى تلك الروح المعنوية وهذه السياسات قد تقترح القيام بدراسات دولية لاكتشاف مستويات واتجاهات الروح المعنوية ، على أن بعض المديرين يؤكدون على ضرورة القيام بدراسة دورية لاكتشاف الروح المعنوية .

تنمية الروح المعنوية والحفظ عليها :

إن سياسات الإدارة ترمي إلى الاحتفاظ بمستوى عال من الروح المعنوية ، وهذه السياسة يؤيدوها المديرون على أساس من المواقف الفلسفية والنظرية التي يناقشونها والتي يعبر عنها البعض تعبيرا واضحا ، ومن ناحية أخرى فإن هذه السياسة قد تعبّر أيضاً عن درجة من درجات عدم الأمان يشعر بها المديرون ، وينظرون إلى مستوى الروح المعنوية المرتفعة كنوع من الاطمئنان الذي يشبع بينهم ، ولعل أكثر المبررات لهذه السياسة تقوم على أساس أن الروح المعنوية العالية هي دليل المشاركة من العمال والدليل على انخفاض نفقات العمل .

وقد يربط المديرون بين الروح المعنوية والولاء ويهدفون من تنمية روح الولاء بين العاملين إلى تقليل الخوف من الاتجاهات العالية ، حيث يشعرون أن الولاء للاتحاد قد يتعارض مع الولاء للمنشأة ، وهو أمر خطير حيث أنه لا مانع من الشعور بالولاء نحو المنشأة والاتحاد معا .

■ وقد يبرر المديرون اهتمامهم بالروح المعنوية على أساس أن الروح المعنوية العالية تقف حائلًا دون تدخل العمال في عملية الإدارة .

■ وأخيراً ، فإن بعض المديرين يرون أن مستوى الروح المعنوية هو مقياس مدى نجاح الإدارة وتوعيتها ولذلك يحرصون على رفعها كدليل على حسن إدارتهم ونجاح خططهم .

التقييم المستمر للروح المعنوية :

تهدف السياسة الإدارية إلى مراجعة مستمرة للروح المعنوية عن طريق مباشرة وتحري أسباب الروح المعنوية المنخفضة من ناحية ، ويهتم المديرون بأمر ارتفاع الروح المعنوية من خلال الشواهد والمؤشرات التي تدل على عدم الرضا أو المشاعر السيئة للعاملين .. فالإضراب والتباين في الانتاج أو ارتفاع نسبة الغياب والتأخير وتقييد معدل الإنتاج وأدوار العمل هي كلها شواهد على الروح المعنوية المنخفضة (السلبية) .

والاتجاه إلى مباشرة ومراجعة قياس الروح المعنوية من وقت لآخر هو نتيجة النمو المطرد في حجم العمل ...

ويرى أنصار هذه السياسة أن الدراسات الدورية تؤدي في حد ذاتها إلى تحسن اتجاهات العمال .. حيث أن اهتمام الإدارة بدراسة ردود الفعل لديهم وإعطائهم فرصة التعبير عنها وعن آرائهم ووصف الإحباطات التي يتعرضون لها أساليب للتخلص من حالة التوتر لديهم .

ومع ذلك ، فليس جميع المديرين مقتنعين بهيمنة الروح المعنوية وبعضهم يعطونها أهمية ضئيلة ويرتابون في مدى تأثيرها على الإنتاج ويشككون في استحقاقها للاهتمام الذي أعطى لها في السنين الأخيرة حتى قال أحد المديرين : When morale gets high, no one gets any work done كلما ارتفعت الروح المعنوية كلما قل العمل .

كما أن بعض المديرين وإن كانوا مقتنعين بأهمية الروح المعنوية ، إلا أنهم يعارضون الدراسات الرسمية لهذه الاتجاهات ، وحجتهم في ذلك تقوم على ثلاثة افتراضات :

1. أنهم يعرفون مسبقاً مستوى الروح المعنوية لدى عمالهم ، وأن المشرفين يمكن أن يحسوا بها دون داع إلى الدراسة الرسمية .

2. إن العمليات التي تمر بها الدراسات الرسمية تؤدي إلى خفض الروح المعنوية ، حيث أنها تفتح أبواباً كانت مغلقة ، كما أنها تتدخل في صميم دقائق الفرد .

3. لا داعي لمراجعة موافق العمال لأن الإدارة لن تستطيع أنت تفعل شيئاً لتغييرها.

مظاهر الروح المعنوية السلبية :

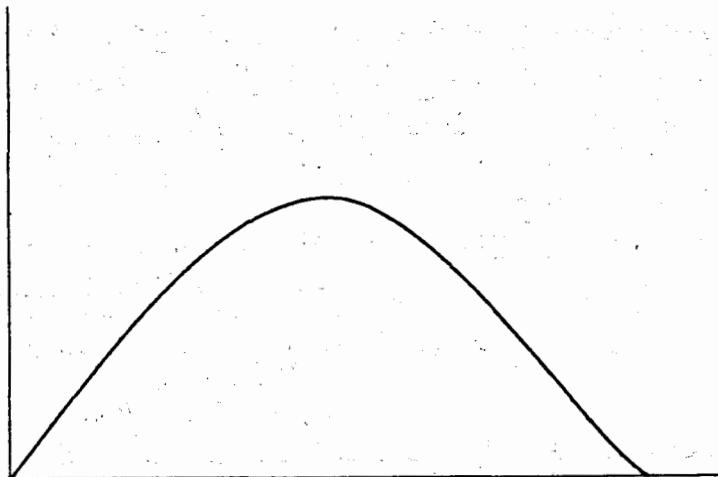
من مؤشرات انخفاض الروح المعنوية كما سبق القول التباطؤ والتوقف عن العمل والاستقالات وارتفاع نسبة الغياب والتأخير ، وعدم الاستقرار ويمكن اجمال المظاهر السلبية للروح المعنوية في .

1. فقدان الاهتمام :

إن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعاً التي تؤدي إلى عدم الاستقرار الصناعي .. وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعب والملل ويدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية .

وينظر البعض مثل كوزان إلى التعب كمحاولة فسيولوجية وسيكولوجية في آن واحد.. والتعب النفسي في رأيه يرجع إلى المجهود العضلي من ناحية وإلى الصراع العاطفي من ناحية أخرى .

وفي دراسة تأثير التعب على الإنتاجية ، يلاحظ أنه يتضح من فقدان الاهتمام بالفعل.. تقل الإنتاجية بمرور ساعات العمل ، ويمكن تمثيل ذلك بمنحنى يسمى منحنى التعب.



ويلاحظ في المنحنى ما يلى :

1. يمثل هذا المنحنى إنتاجية الفرد مقسمة على فترات كل منها (15) دقيقة خلال يوم العمل .
2. عند بداية العمل يبدأ الإنتاج في الزيادة في فترة التسخين يصل بعد ذلك إلى القمة ثم يبدأ في الانحدار .
3. تأتي فترة الراحة خلال الانحدار ، فيتبعها زيادة في الإنتاج ، ولكنها لا تصل إلى القيمة الأولى التي وصلت إليها في بداية اليوم ، ثم تبدأ في الانحدار مرة أخرى حتى نهاية اليوم .

أما الملل ، فيتعدد شكلًا آخر .. فالعمل الريتيب قد يكون مصدر إثارة مستمرة لعامل يتوقع الحافز في عمله .. فالعامل هنا يصبح فائزًا في المهمة ويصبح اهتمامه بالعمل غير مركز ، وعلى خلاف منحنى التعب ، يلاحظ أن الإنتاج يقل جداً في المتصف (15 دقيقة) ويرتفع في نهايتها ، وذلك في حد ذاته يعبر عن الارتباط الذي يحسه لقرب تخلصه من العمل .

وتلجأ الإدارة إلى الاهتمام بالتعب من ناحيته البدنية ، وذلك عن طريق إعطاء فترات راحة أكثر تكراراً أو عن طريق تقليل النشاط البدني بزيادة الآلية أو تقديم المساعدة .

أما في مجال الملل ، فتلجأ الإدارة إلى اختيار الأفراد المناسبين وتنوع المثيرات للتقليل من الملل وأثاره مع تشبيط العاملين من آن لآخر حتى تحافظ الإدارة على مستوى أداء معين .

2. دوران العمل : Labar turnover

وهو من أقدم أشكال عدم الاستقرار الصناعي ، لأن استخدام العاملين والاستغناء عنهم وإحلال بعضهم محل البعض ، يؤدي إلى عدم الاستقرار .

ويتبين أن نفهم أن بعض هذه التغيرات لا يمكن النظر إليها على أنها تعبير عن عدم رضا العاملين عن العمل ، فالبعض منهم يترك العمل على رغبة صاحب العمل ، وبضع استثناءات تنشأ عن تقليل حجم العمل .. أما ترك العمل ودوران العمل عموماً الذي ينشأ عن العمال باختيارهم ، فقد يدل بعضه على انخفاض الروح المعنوية ، وإن كان لا يمت للعمل بصلة .. وأية زيادة في هذه العوامل ينبغي دراستها .

وأبسط مقياس لدوران العمل هو ما يسمى بمعدل الانفصال separation rate وهو ما يعرف بأنه عدد الانفصالات في العمل بين كل مائة من قوة العمالة بالمنشأة .. وتشمل الانفصالات ترك العمل ، والفصل ، والإيقاف . ويؤخذ المتوسط من عدد العاملين في استثمارات الصرف في أول المدة + عددهم في آخر المدة والقسمة على 2 .
ويجيب هذا المقياس أنه لا يأخذ في الاعتبار العمال الدوريين أو الموسميين .

3. التوقف عن العمل :

تعتبر الإضرابات من أكثر مظاهر عدم الاستقرار في الصناعة وليس كل توقف عن العمل إضرابا .. فهناك الاعتصام ، وهو عادة ما يكون مقدمة للأضرار .

ويجد المديرون مشقة حقيقة في تفسير السلوك الخاص بالإضراب وإن كان أهم دوافعه هو تخسيس الأجور وظروف العمل وخل عادة عن طريق التسويفات .

4. الغياب : ABSENTEEISM

إن ازدياد نسبة الغياب تعد أحد مظاهر انخفاض الروح المعنوية .. ففي الأحوال العادية يكون الغياب العادي هو ستة أيام في السنة بالنسبة للعمال الذين يتغاضون أجورها بالسنة ، ويمثل ذلك نسبة 7.3 % .. وهذه النسبة تتتنوع بتنوع الصفات الشخصية ونوع العمل والصناعة والطقس ، وما إلى ذلك من الظروف .. ولكن إذا زاد الغياب عن النسب المتوقعة ، لزمت دراسة أسباب ذلك وتعتبر الروح المعنوية مجرد عامل من عوامل الغياب وأهم أسباب الغياب هو المرض .. وكما يلاحظ أن نسبة الغياب بين الشباب أكبر من نسبتها بين من تخطوا 45 سنة ، وإن كان غيابهم أقل في طول مده .

5. مشاكل التنظيم :

هذه المشاكل تشير إلى انخفاض الروح المعنوية .. مرتكباً تلك المشاكل والمخالفات يبدون عصبيين ولا يشعرون بالتفاؤل تجاه المنشأة .

وقد يبدو أحياناً أن مخالفة التعليمات ناشئ عن عدم التوجيه أو عدم المعرفة بهذه العمليات ، أو نقص الإشراف ، ولكن الكثير منها يرجع إلى أسباب أكثر عمقاً من ذلك مثل سوء الاهتمام أو النقل الخاطئ .

وتتأثر معنيات العاملين بالقواعد التنظيمية نفسها وطريقة الالتزام بهذه القواعد .. بعض القواعد غير مقبول منطقياً ، وبعضها الآخر مجحف ، وقد لا يكون ذلك متناسباً مع الذنب .

مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية :

هناك دافع كثيرة أسمىت في زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ودعمها في المنشآت المختلفة ، ونعرض أهم هذه المظاهر في :-

1. البرامج التدريبية التي تعقد للعاملين متضمنة قدرًا من المهارات الإنسانية والسلوكية . وهذه البرامج قد تعقد للعاملين العاديين وقد تعقد للمشرفين أو القادة الإداريين ، ومن الملاحظ أن البرامج التدريبية التي تعقد للمشرفين والقادة الإداريين تتضمن قدرًا أكبر من المهارات والخبرات والمهارات السلوكية والإنسانية على اعتبار أن القائد الإداري هو صانع الإنتاجية والروح المعنوية وال العلاقات الإنسانية الجيدة .

ولا يكاد يوجد برنامج تدريسي يعقد لأى مستوى من مستويات العاملين دون أن يتضمن في خطته بعض الخبرات أو المهارات مع قدر من المواد الدراسية التي تسهم في دعم العلاقات الإنسانية داخل المنشأة والتي تساعد العاملين الذين يحضرون مثل هذه البرنامج على التكيف والتوفيق مع العمل وحسن التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وأفراد الجمهور من عمالء ومواردين وغيرهم وتحقيق قدر من التوازن بين حاجات العاملين وحاجات المنشأة من أجل الازدهار والتقدم والنجاح وتحقيق الربح (إن كانت تهدف إليه) والوقوف على أوجه المنافسة التي تعتبر سمة من سمات عالم الأعمال الحديث والاقتصاد الحر.

2. ظهور مواد دراسية تحمل مسميات مختلفة مثل العلوم السلوكية أو السلوك الإداري أو السلوك التنظيمي أو العلاقات الإنسانية أو العلاقات الصناعية أو علاقات العمل ضمن البرامج الدراسية في المعاهد والكلليات المختلفة وخاصة كليات الهندسة والتجارة وهذا يعتبر مظهرا من مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية حيث أن هدف هذه المواد الدراسية السابق الإشارة إليها تزويد الأفراد بقدر من المهارات السلوكية والإنسانية تمكنهم استخدامها في مجال العمل ويفيدهم في مختلف خطواتهم الوظيفية المستقبلية .

3. إنشاء بعض الإدارات داخل المنشآت الكبرى و حول نشاطها لدعم العلاقات الإنسانية داخل هذه المنشآت فمثلا إدارة العلاقات العامة وترجمة مسمها الإنجليزى باللغة العربية وقادتها والجمهور الخارجى الذى يتمثل فى العمالء و الموردين وال وكلاء وغيرهم والمقصد من العلاقات العامة في النهاية دعم العلاقات الإنسانية .

ومن مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنشآت ظهور إدارات في عدد من المنشآت الكبرى كإدارة الرعاية الاجتماعية والأنشطة الرياضية والمصايف وغير ذلك مما لا شك ينعكس أثره في تنمية الروابط بين العاملين بعضهم البعض وبين العاملين والمنشأة التي يعملون فيها ويزيد من انتهاء العاملين للمنشأة وولائهم لها .

4. بداية ظهور بعض المخصصين داخل المنشأة بهدف مواجهة المشكلات السلوكية والإنسانية التي تظهر في هذه المنشأة يعتبر مظهراً من مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنشآت ومن بين هذه الفئات الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيين النفسيين ومسئولي العلاقات الإنسانية الذين بدأ ظهورهم في بعض المنشآت في بلادنا مثل أقسام الشرطة والجمارك هذا بالإضافة إلى الأخصائيين الذين يقدمون الرعاية للعاملين في المنشأة في مختلف المجالات الترويحية والرياضية والاجتماعية والثقافية وغيرها .

5. تشجيع الاتصال داخل المنشآت يعتبر أحد مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فالقيادة في المنشآت وخاصة الكبرى يهمها الآن التعرف على اتجاهات قواعد طريق المؤتمرات والاجتماعات المتعددة التي يشارك فيها القادة والعاملون وظهور الوسائل التي تستخدم الآن في تحقيق اتصال جيد بين القيادة والإدارة العليا وبين العاملين العاديين دعماً للروابط وال العلاقات الإنسانية داخل المنشآت وتحفيضاً للتوتر الناتج عن سوء الفهم بين مختلف فئات العاملين وشرحًا لمواصفات مختلف الطوائف والفئات حتى يبني التفاهم بين هذه الطوائف والفئات فهناك شعار عالمي يقول (بالاتصال يبني التفاهم).

6. الاهتمام بتحسين الظروف المحيطة بالعاملين في العمل من إضاءة وتهوية.... والاهتمام بوسائل تحقيق الأمان للعاملين وهم يعملون ومحاولة التخفيف من بعض المشكلات التي يعاني منها العاملون مثل مشكلة الانتقال من منازلهم للعمل وبالعكس وتقوم المنشأة في هذا المجال الأخير بتخصيص سيارات لنقل العاملين بالمجان أو نظير أجور رمزية. كل ما تقدم يعتبر مظهراً من مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل والتخفيف عن كاهل العاملين ومعاملاتهم معاملة إنسانية تزيد من ارتباطهم بالعمل والمنشأة .

ولم تقف المساعدة التي تقدمها بعض المنشآت للعاملين عند هذا الحد بل مدتها إلى بعض مسائلهم ومشكلاتهم الخاصة بتقديم الرعاية الصحية لأفراد أسر العاملين أو

إشراكهم مع العامل في الرحلات والمصايف أو إنشاء دور حضانة لأطفال العاملين حتى لا يشغلوا بهم عن أعمالهم وحتى يكون تركيزهم كله في العمل .

وهذه كلها خطوات تهدف إلى راحة العامل وتخفيف توتره وقلقه ودعم العلاقات الإنسانية بين مختلف طوائف ومستويات العاملين في المنشأة .

ولم يعد الاهتمام كله في المنشأة مركزا على تحسين أجر العاملين فقط بل اتجه هذا الاهتمام في بعض المنشآت إلى التأكيد على بعض الجوانب المعنوية كتكريم العاملين المثاليين والمحالين إلى المعاش وإشراك العاملين في مجالس الإدارات وتنمية مشاركة العاملين داخل المنشأة في اتخاذ القرارات، ويعتبر هذا دعما للعلاقات الإنسانية داخل المنشأة .

العلاقات الإنسانية الفعالة وأثرها على السلوك والإنتاجية :

إذا ساد المنشأة جو من العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة فإن هذا ينعكس على سلوك العاملين وإنتجيتهم ونذكر هنا بعض المظاهر التي تعتبر نتيجة طبيعية لسياسة جو مناسب من العلاقات الإنسانية داخل المنشأة منها على سبيل المثال لا الحصر :

1. الإنتاجية المرتفعة :

فالعلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تعنى دائماً كفاية إنتاجية مرتفعة من جانب العاملين وهذه الكفاية الإنتاجية المرتفعة ترجع لزيادة إحساس العاملين بالانتماء للمنشأة وحرصهم على مصلحتها، وترجع أيضاً إلى إحساس العاملين بقيمة ما يقومون به من عمل وشعور العاملين بأن إدارة المنشأة تعمل دائماً على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق جودته .

2. جودة الإنتاج :

لا يمكن للعامل أو الموظف أن يتقن عمله إلا إذا كان جو العمل يعطيه الإحساس بالأمن والأمان وساد العمل علاقات جيدة بين العامل وزملائه وبينه وبين رؤسائه والعامل أو الموظف لا يمكن أن يركز في عمله ولا يمكن أن يتقن هذا العمل إلا إذا كانت حاجاته الأساسية مشبعة وكذلك حاجات أسرته. وعلاقات العمل إذا سادها التوتر والاضطراب فإن هذا ينعكس سلباً على الإنتاج كما وكيفاً .

3. نقص معدل دوران العمل :

عادة ما يصاحب العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة في المنشآت نقص معدل دوران العمل ويتمثل هذا في نقص عدد العاملين الذين يتركون أعمالهم بالمنشأة إلى أعمال في منشأة أخرى .

ويرجع سبب تمسك العاملين بأعمالهم وعدم تركها إلى أعمال أخرى إلى الإشباع المناسب الذي يحصلون عليه عن طريق العمل وهذا الإشباع قد يكون ماديا وقد يكون معنويا .

أما المنشآت التي تضطرب فيها العلاقات الإنسانية فعادة ما تتسم بسرعة دوران العمل فالعاملون في هذه المنشأة عادة ما يتركون أعمالهم بالمنشأة للعمل في جهات أخرى لأقل دافع وأدنى إغراء .

4. اختفاء الشائعات :

العلاقات الإنسانية الجيدة تعنى علاقات عمل جيدة بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين قادتهم . والعلاقات الإنسانية الجيدة الفعالة تقوم على الإيمان بقيمة كل عامل في المنشأة لذلك فإن القيادة في هذه المنشأة عادة ما تغرس على تنشيط الاتصالات بينها وبين التابعين لها والقواعد العاملة وعادة ما تنشط الاتصالات من أعلى إلى أسفل من القائد إلى التابعين ، ومن أسفل إلى أعلى من التابعين للقائد ، وهذه الاتصالات النشطة عادة ما تزود العاملين قادة كانوا أم تابعين بما يحتاجون إليه من معلومات تتصل بالعمل وبهم ، وعندما تتوافر المعلومات لدى العاملين تقل الشائعات والقيل والقال ويتفوغ العاملون لأعمالهم ومعلوم الأثر السيئ للشائعات على جو العمل وما تحدثه هذه الشائعات من بلبة واضطراب في أرجاء المنشأة وما تلحقه من ضرر بالعلاقات الإنسانية داخل هذه المنشأة، ومن المعلوم أيضاً أن هذه الشائعات تزيد في فترات التغير وفترات التوتر والقلق .

5. انخفاض نسبة المنازعات العمل :

لا شك أنه في ظل علاقات إنسانية فعالة يستطيع العاملون إشباع حاجاتهم الفسيولوجية وحاجاتهم النفسية الاجتماعية مما يسبب هؤلاء العاملين قدرًا من الرضا والاستقرار فتقل المنازعات داخل العمل سواء بين العاملين بعضهم البعض أو بينهم وبين رؤسائهم أو قادة المنشأة .

وكثرة المنازعات بين العاملين داخل المنشأة أو بين قادة المنشأة وبين اللجان النقابية الموجودة داخل المنشأة أو بين هذه القيادة ونقابات العمال دليل واضح على وجود علاقات إنسانية غير فعالة .

والمanzaعات الكثيرة في مجال العمل تعنى أن العاملين يواجهون صورا من الإحباط كثيرة سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة .

6. قلة الشكوى من جانب العاملين :

عادة ما تقل الشكوى بين صفوف العاملين في ظل علاقات إنسانية جيدة وقلة الشكوى تعتبر مظهرا للعلاقات الإنسانية الجيدة الفعالة داخل المنشأة والشكوى قد تكون صادرة عن بعض العاملين بسبب أوضاع عامة في المنشأة يريدون لها إصلاحا وقد تكون شكوى بعض العاملين بسبب مسائل أو مطالب خاصة بهم وقلة ونقص الشكوى بين صفوف العاملين يعني أن إدارة المنشأة تحاول أن تعرف على مشكلات العاملين وتحاول أن تجد الحلول المناسبة لها .

وهذا لا يتحقق إلا في ظل علاقات إنسانية وعلاقات عمل جيدة وفي ظل قيادة إدارية ديمقراطية واعية إذا نشطت الاتصالات بين العاملين والقيادة الإداريين في المنشأة بما يسمح هؤلاء القادة من التعرف على مشكلات العاملين كمدخل أساسى لمحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها .

7. زيادة تماسك الأفراد في المنشأة :

العلاقات الإنسانية الفعالة والجيدة في المنشأة تؤدي إلى تماسك الأفراد العاملين داخل المنشأة وإلى ترابطهم في أوقات الأزمات والشدة التي تواجهها المنشأة تعكس صورة المنشآت التي تضطرب فيها العلاقات الإنسانية وعادة ما يقل تماسك العاملين في مواجهة أية صعوبات أو أزمات شديدة تواجهها المنشأة . ويبدا هؤلاء العاملين في التصاريح والتفرق لذلك فإنه يمكن القول أن تماسك العاملين يعد مظهرا من مظاهر الروح المعنوية المرتفعة للعاملين ومظهرا من مظاهر القيادة الديمقراطية الوعية، وأحد مظاهر العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة داخل المنشأة .

8. اختفاء صور السلوك الشاذ والمرضى في المنشأة :

المنشأة التي تضطرب فيها العلاقات الإنسانية والتي تعمل على إشباع حاجات العاملين الفسيولوجية وحاجاتهم النفسية الاجتماعية عادة ما تزخر بصور من السلوك

الشاذ والمرضى الذى يصدر عن بعض العاملين ومن بين صور هذا السلوك غير مرغوب العدوانية، الانزعاج ، الانزعال ، والاستسلام المفرط لأحلام اليقظة والتعويق وكثرة التفب عن العمل وتخريب الأدوات والمعدات والآلات والشكوى المرضية ..

وفي ظل العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تقل صور السلوك الشاذ والمرضى الذى يصدر عن بعض العاملين لأن معنى أن تسود المنشأة علاقات إنسانية جيدة وفعالة والمنشأة تحاول إشباع حاجات العاملين وزيادة انتماهم للمنشأة وارتباطهم بالعمل وتعلم دائما على تقديم صور الرعاية لهم الأمر الذى يقلل الإحباط من حياة العاملين ومعلوم أن الإحباط وزيادته يعتبر الدافع الرئيسى لكل سلوك مرضى أو شاذ يصدر عن العاملين .

٩. تمعن العاملين بالصحة النفسية :

لا شك أن متنهى أمل المجتمعات الحديثة هي أن يتمتع العاملون بقدر من الصحة النفسية، وقد زادت أهمية هذه القضية بعد ثبات أن الجوانب المادية وحدها وتحسين هذه الجوانب لا يؤدي دائما إلى سعادة العاملين وصحتهم النفسية وشعورهم بالأمن والسعادة الإيجابية وزيادة الأجر - كما سبق أن أوضحنا - لم تعد قادرة وحدتها على جلب السعادة للعاملين ومن ثم بدأ الاهتمام بمحاولة إشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والترويحية وذلك لتحقيق استقرار العاملين وتقريرهم من الصحة النفسية .

وأثر علاقات العمل على سلوك العاملين أصبح واضحا وخاصة بعد أن أصبح العاملون يقضون أهن ساعات يقتضيهم بالعمل وأصبح للعمل تأثير كبير على سلوك العاملين حتى في حياتهم الخاصة والعلاقات الإنسانية الجيدة الفعالة هي تقرب العاملين من الصحة النفسية التي أصبحت هدفا لإنسان العصر بعد أن باعدت الماديات بينه وبين الاستقرار والرضا والسعادة ففى ظل هذه العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة يسود التفاهم والسلام بين مختلف مستويات العاملين وتحجد المشكلات الخلوى السريعة حتى تقل الصراعات والمنازعات داخل العمل ويترنح العاملون للعمل المتبع والثمر فالعمل أصبح حياة الأفراد والجماعات فى العصر الحديث وحسن تكيف الفرد فى عمله أصبح مرتبطا ارتباطا تماما بتكيفه العام وصحته النفسية .

10. الاتجاهات الموجة التي تسود العاملين :

من مظاهر ونواتج العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة داخل المنشآة سيادة الاتجاهات الموجة بين صفوف العاملين فاتجاهات غالبية العاملين عادة ما تكون موجة نحو العمل ونحو القيادة في العمل ونحو الزملاء والعملاء ... وعادة ما يسود القادة اتجاهات موجة نحو العاملين هذه الاتجاهات تجعل القادة يقدرون جهود العاملين ويسعون على إشباع حاجاتهم وإجابة مطالعهم المشروعة .

وفي ظل علاقات إنسانية نشطة وفعالة تسود الإدارة في المنشآة واتجاهات موجة نحو اللجان النقابية فكل طرف يمكنه أن يدرك حقيقة الدور الذي يؤديه الطرف الآخر فتجعله يتصرف بأسلوب معين. وهذه الاتجاهات الموجة تقرب بين مواقف الطرفين وتقلل من احتمالات التصاقر بينهما .

11. انخفاض درجة مقاومة التغيير :

وفي ظل العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة عادة ما يهم القادة في المنشآة التعرف على اعتراضات العاملين ومخاوفهم بالنسبة للتغيير الذي سيحدث ومحاولة طمأنة العاملين وإعدادهم وتهيئتهم لاستقبال التغيير والتعامل معه، ومن هنا نجد أن مقاومة العاملين للتغيير بكلفة صوره وأشكاله وأنواعه تقل إذا ساد المنشآة جو من العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة .

القيود في منظمات العمل وأثرها على سلوك العاملين وال العلاقات الإنسانية :
يقصد بالقيود أو الحدود تلك الضوابط المفروضة على سلوك العاملين خاصة في المنشآت الكبرى بحيث لا يستطيع هؤلاء العاملون أن يتصرفوا بالطريقة التي يريدونها هم ولكن وفقاً لقواعد وسياسات وخطط موضوعة مقدماً ولا يملكون أن يخضعوا أنفسهم لها ولا يتصرفون إلا في إطارها وحدودها وحتى علاقات العاملين أصبحت خاضعة لهذه القيود والحدود .

فلم يعد للعامل أو الموظف في المنشآة الكبرى الحرية التي كان يتمتع بها الحرفي صاحب الحانوت الصغير في الماضي فمثلاً كان العامل في ظل النظام الحرفي يتصرف بحرية كبيرة في حانوته فكان يستطيع أن يقرر ماذا يتبع وكمية الإنتاج وكان يستطيع أن يقرر متى يعمل ومواعيد هذا العمل، وكان هذا العامل يقرر نوعية ومستوى الإنتاج الذي يخرج من بين يديه وكانت لدى هذا العامل الحرية في استئجار

من يراه من العمال لمساعدته كما أنه يقرر لهم الأجر والحوافر التي يراها مناسبة بجهودهم وكان في مقدور هذا العامل أن يستغنى عن بعض عماله إذا رأى ذلك أو تطلب ظروف العمل هذا الإجراء أو صدر عن هؤلاء العمال ما يستحقون عليه عزفهم عن العمل .

وإذا قارنا بين العامل في ظل النظام الحرفى وبين العامل أو الموظف في منشأة حكومية أو تجارية كبيرة نجد أشكالاً من القيود الموضوعة على أفعال وتصرفات هذا الأخير.

فلكل عامل أو موظف دور محمد مسبقاً يؤديه في إطار الخطة الكلية للعمل وليس للعامل أو الموظف أن يتصرف أو يسلك إلا في حدود هذا الدور . والموظف أو العامل محكوم في كل تصرفاته وأفعاله في العمل بالخطط والسياسات الموضوعة وعليه أن يتلزم بإجراءات العمل التي تمثل في الخطوات التي يمر بها العمل منذ بدايته وحتى نهايته ولا يمكن للموظف أو العامل أن يدخل أي تعديل أو تطوير أو تحسين على أسلوب إدارة العمل إلا بعد موافقة المنشأة وقادتها رسمياً على ذلك .

مثال :

في مجال المشتريات لا يستطيع الموظف الذي يعمل في إدارة المشتريات شراء سلعة معينة يحتاج إليها العمل إلا إذا أخضع نفسه للوائح السياسات التي تحكم عملية الشراء حتى لو وجدوا أن الفرصة سانحة والأسعار منخفضة بالنسبة لبعض الخامات التي تحتاج إليها المنشأة لكنه لا يستطيع الشراء المباشر لهذه الخامات واتهاز الفرصة المتاحة لأن اللوائح التي تحكم الشراء تفرض عليه أن يلجأ للمناقصات إذا تعدت قيمة السلع المشتراء مبلغاً معيناً .

وهذه الإجراءات ضرورية لإنجاز مختلف الأعمال ولكن قد تصبح هذه الإجراءات معطلة ومطولة في بعض الأوقات ويطلق عليها في هذه الحالة الروتين المعمق .

وقد يكون بعض الموظفين غير مقتنيين ببعض الخطوات التي يمر بها العمل الذي يقومون به ومع ذلك فهم مضطرون لاتباع الإجراءات دون تعديل أو تغيير فليس لهم سلطة تعديل للإجراءات وإذا أرادوا تبسيط هذه الإجراءات فلا بد لهم من المرور بإجراءات مطولة والحصول على موافقة الإدارة على هذا التبسيط .

دوافع القيود والحدود المفروضة على سلوك وتصيرفات العاملين في المنشآت الكبرى:

إن القيود والحدود المفروضة على تصيرفات وأفعال سلوك العاملين في العمل كثيرة ومتعددة. وتهدف إلى تنظيم العمل وتعرف كل واحد من العاملين حدود الدور الذي يقوم به في العمل والتنسيق بين الأدوار التي يقوم بها الآخرون وتهدف بعض القيود والحدود المفروضة على تصيرفات العاملين إلى حماية العاملين أنفسهم من التعسف واستغلال السلطة واستخدامها استخداماً سيئاً كما هو الحال عندما تغدو الدولة تشغيل عمال تحت سن معينة أو عندما تتدخل الدولة لتحمي العمال من الفصل التعسفي أو عندما تقرر الدولة حداً أدنى لأجور العاملين أو عندما تفرض الدولة تفتيشاً على السلع التي تتوجهها المنشآت حتى تتأكد من جودتها ومطابقتها للمواصفات القياسية العلمية وعدم إضرارها بمصلحة المستهلكين لها . وقد تكون بعض القيود المفروضة على تصيرفات العاملين في المنشآت بهدف حماية أصول وأموال المنشأة التي يعملون فيها من التبديد أو إساءة الاستغلال .

ويمكن القول أن القصد من القيود والحدود المفروضة على سلوك وتصيرفات العاملين في المنشآت هو تحقيق مصلحة مختلف الأطراف، مصلحة الدولة ومصلحة العاملين ومصلحة المنشأة ومصلحة أفراد الجمهور المعامل مع المنشأة إلا أن الغلو في القيود والحدود المفروضة على تصيرفات العاملين وأفعالهم وعلى نشاط المنشآت عادة ما تكون له آثاره الضارة مثل زيادة الجهد المبذول وتعطيل العمل وقتل روح الإبتكار بين صفوف العاملين، كما أن كثرة القيود والحدود المفروضة على تصيرفات العاملين ونشاطهم في العمل يجعلهم لا يحسون بقيمة أنفسهم ولا يشجعون على استغلال طاقتهم وخبراتهم ومواهبيهم التي وهبها إليهم الخالق سبحانه وتعالى إلى أقصى الحدود الممكنة مما يعكس سلباً على إنتاجية العاملين والعلاقات الإنسانية داخل المنشآت التي يعملون فيها .

بعض أشكال القيود والحدود المفروضة على سلوك وتصيرفات العاملين :
نعرض فيما يلى بعض أشكال القيود والحدود المفروضة على سلوك وتصيرفات العاملين في مجال العمل في المنشآت :

١. حدود مسئوليات الوظيفة :

لكل عمل أو وظيفة مسئولية محددة على الموظف أو العامل تحملها ويمكن التعرف على مسئولية الوظيفة عن طريق تحليل العمل أو الوظيفة والتنظيم الخاص بالمنشأة هو

المسئول عن تحديد اختصاصات كل عمل أو وظيفة فالتنظيم كما يراه البعض هو تحديد وتوزيع الواجبات على العاملين فى سبيل الوصول إلى هدف .

ومشكلة القيود والحدود التي تفرضها اختصاصات الوظيفة على الموظف أو العامل تزيد حدتها في حالة تقسيم العمل بصورة مغال فيها فتكتفى نتيجة لذلك اختصاصات الوظيفة بحيث يجد الموظف نفسه يقوم بتكرار عملية صغيرة طول وقت العمل دون تغير أو تطوير الأمر الذى يؤدى به إلى الملل والضيق وعدم الاهتمام بعمله .

2. حدود السلطة :

وطالما أن الموظف أو العامل مسئول عن القيام باختصاصات وظيفية فلا بد أن يمنع السلطة التي تمكّنه من ذلك، وهذا يجعل من الضروري أن تكون المسئولية والسلطة دائماً متلازمتين ومتناسبتين ويمكن تعريف السلطة بأنها قوة اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين أو أنها الحق الذي بواسطته يمكن المشرفون من الحصول على امثال المرؤوسين وغيرهم للقرارات التي يصدرها هؤلاء المشرفون.

وللسلطة أنواع فهناك السلطة التنفيذية التي تمثل في إعطاء الموظف الحق في اتخاذ قرارات خاصة بتنفيذ أشياء أو القيام بها، ومن مظاهر هذه السلطة الحق في إصدار الأوامر لآخرين وفي هذه الحالة لا يجوز لمن صدرت إليه الأوامر رفض تنفيذها .

وهناك أيضاً السلطة الاستشارية ، وقد أطلق عليها سلطة تجاوز وعادة ما يملك هذه السلطة الخبراء والمستشارون الذين يعملون في المنشأة والقائمون بالدراسة والبحوث وتقديم المقترنات والتوصيات لتطوير الأعمال أو لمواجهة المشكلات القائمة في العمل والسلطة التي يمتلكها هؤلاء الخبراء والمستشارون تبثق من خبراتهم ومهاراتهم المرتفعة التي يسعى العاملون التنفيذيون للاستفادة منها. ولا يملك الخبراء والمستشارون السلطة التي تمكّنهم من فرض توصياتهم ومقترناتهم وتنفيذها ولكن إذا تبني هذه التوصيات والمقترنات بعض القيادات التنفيذية صدرت أوامر منهم لتنفيذ هذه التوصيات والمقترنات، ومن ثم وجب على العاملين تنفيذها .

والسلطة المنوحة للعاملين قد تحد من قدراتهم على التصرف في مواجهة مواقف العمل وخاصة إذا كانت هذه السلطة ليست متناسبة مع مسؤوليات هذا العمل الأمر الذي يجعل مثل هؤلاء القادة يميلون إلى السلبية في مواجهة المشكلات وعدم ميلهم إلى الإيجابية في مواجهة المشكلات وتطوير أساليب عملهم .

3. القيود التي يفرضها التخطيط على سلوك وتصرفات العاملين :

فالتخطيط يتمثل في تحديد الأهداف التي ت يريد المنشأة تحقيقها ثم رسم السياسات التي تحكم تصرفات العاملين وتحديد العناصر من مواد وعدد الآلات وأموال ورجال ، لتحقيق الأهداف وتقرير الإجراءات والخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف الأعمال مع وضع البرامج الزمنية لها أى ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيبا زمنيا مع ربطها مع بعضها .

والخطط بالرغم من مزايا الكبيرة في تحديد الأهداف ورسم سياسات تحقيق هذه الأهداف والعناصر المختلفة التي تشتراك في تحقيق الأهداف إلا أن التخطيط وخاصة إذا كانت الخطة الموضوعية جامدة يضع قيودا كبيرة على تصرفات وسلوك العاملين فكل واحد من العاملين متلزم بإطار الخطة الموضوعية ولا يمكنه أن يجده عنها فالخطط يحدد مقدما الطريق الذي يسلكه جميع العاملين في تنفيذهم لمختلف الأعمال بقصد تحقيق الأهداف المتفق عليها .

ولا أحد ينكر أهمية التخطيط في تحقيق الأهداف ولكن يمكن أن نذكر أنه من عيوب التخطيط إذا كانت الخطة الموضوعية جامدة غير قابلة للتغير، ويمكن التقليل من الآثار السلبية السابقة الإشارة إليها عن طريق اشتراك العاملين أو من يمثلهم في وضع الخطة واقتاعهم بالأهداف التي يمكن تحقيقها .

4. القيود التي تفرضها المركزية على تصرفات العاملين :

يمكن أن توصف منشأة ما بأنها تدار بطريقة مركزية إذا قل عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الأقل وإذا انخفض عدد الوظائف والأعمال والأفراد الذين يتأثرون بهذه القرارات .

وفي ظل المركزية عادة ما يكون اتخاذ القرارات الهامة في يد قلة من المديرين وتعاني الكثير من المشاكل في بلادنا من مشكلة المركزية حتى أن بعض المديرين من مستوى الإدارة الوسطى يشكرون من أنهم محرومون من اتخاذ القرارات التي تتصل بأعمالهم وبنشاط إدارتهم، وأن معظم القرارات الهامة تتخذ على مستوى الإدارة العليا .

والمركزية تمثل قيدا على تصرفات وسلوك العاملين. فهم محرومون من اتخاذ القرارات التي تتصل بنشاطاتهم اليومي وكل القرارات تصدر إليهم من المستويات الإدارية العليا وعليهم تنفيذ هذه القرارات التي قد تكون في بعض الأوقات غير سلémة أو غير واقعية

كما أن المديرين الذين يتخذون القرارات عادة ما يكونون بعيدين عن الموظفين الذين يقومون بالتنفيذ بحيث يجد هؤلاء الموظفون صعوبة في مراجعة هؤلاء المديرين بالنسبة للقرارات غير السليمة وغير الواقعية التي يتخذونها، وذلك بسبب طول خطوط الاتصال بين مراكز اتخاذ القرار ومراكز التنفيذ والشكليات والرسوميات التي يتطلبها هذا الاتصال. واللامركزية تتبع حرية تصرف أفضل بالنسبة للعاملين فإذا أراد الموظف أو العامل إدخال أي تطوير أو تحسين على أسلوب أداء العمل فإن الرئيس الذي يملك قرار التطوير والتحسين عادة ما يكون قريباً من هذا الموظف أو العامل حيث يمكن التعرف على رأي الرئيس والحصول على موافقة بشأن هذه التطوير والتحسين.

5. إجراءات العمل كمحدد لتصرفات سلوك العاملين :

لكل عمل إجراءات معينة تمثل في خطوات محددة يمر بها العمل منذ بدايته وحتى نهايته وعلى الموظف أن يتلزم بهذا الإجراءات عند قيامه بمختلف الأعمال .

ويمكن تعريف الإجراءات : بأنها تشمل مجموعات مختارة من خطوات العمل التي تطبق على الأعمال المستقبلية أي أنها تحدد بشكل واضح الطريقة التي يتم بها أي نشاط في المنشآة . والإجراءات لها فوائد كثيرة فهي تيسر العمل وتقلل الجهد والمبذول فيه فالعامل عندما يتبع إجراءات عمل معين لا ينظر كل مرة في الأسلوب الذي يجب أن يتبعه للقيام بهذا العمل فإجراءات العمل معروفة ومسجلة وما على الموظف إلا اتباعها .

ولكن هذه الإجراءات قد تكون معقدة بحيث تصبح عبئاً على المنشآة تستنزف جهد وقت العاملين وتعطل مصالح أفراد الجمهور المعامل مع المنشآة فكثيراً ما يقضى العاملون وقتهم في العمل في اتباع إجراءات معينة قد لا يكونون مقتنعين بها ولم رأى في إمكانية تبسيطها ووجود هذه الإجراءات قد يؤدي إلى معاناة الموظف وهذا الوضع قد يفقد الموظف القدرة على التفكير الابتكاري كما يفقده القدرة على التطوير والتغيير بالنسبة لأسلوب العمل وكيفية أدائه . ولكن نقلل من الأثر السلبي الذي ينجم عن اتباع الموظف حرفياً لإجراءات معينة بالنسبة للأعمال التي تقوم بها يجب أن تعرف على رأيه دورياً بالنسبة لهذه الإجراءات المتّبعة وأسلوب أداء الأعمال .

6. القيادة والقيود والحدود التي تضعها على تصروفات العاملين :

القائد له تأثير كبير على سلوك العاملين ولا عجب في ذلك فالناس على دين ملوكهم . فالعاملون يتاثرون بالقرارات التي تصدر عن القيادة سواء أكانت القيادة

مباشرة أو قيادة في مستوى الإدارة الوسطى أو قيادة في مستوى الإدارة العليا فكل قرار يصدر عن هذه القيادة لا بد للعاملين أن يتزموا به، يؤثر على سلوكهم ويحد من تصرفاتهم وأفعالهم فالموظف عليه أن يؤدي العمل بالطريقة التي يريدها القائد والتي لا يكون الموظف أحياناً مقتنعاً بها وإذا لم يخضع الموظف نفسه لأوامر المدير تعرض لمختلف أساليب الضغط والعقاب، ولكن نقل من أثر هذا الوضع السلبي على العاملين يجب أن نحسن اختيار القائد وأن تشجعه على استخدام الأساليب الديقراطية في القيادة التي تدفعه وتمكن من معرفة رد فعل قراراته على التابعين ووجهة نظرهم .

وفي ظل القيادة الديقراطية تقل القيود والحدود المفروضة على تصرفات العاملين لأن كل قرار هام يصدره القائد يتم بناء على مشاركة العاملين ومشورتهم كما أن العاملين يمكنهم في ظل القيادة الديقراطية التعبير عن آرائهم وأفكارهم ووجهات نظرهم بالنسبة للعمل وبالنسبة للقرارات التي تتخذ .

أما في ظل القيادة الاستبدادية فعادة ما تزيد القيود والحدود المفروضة على سلوك العاملين وأفكارهم ووجهات نظرهم فالقائد المستبد يعتقد في قدراته الشخصية ويعالى في تقديرها ويعتقد أنه أدرى بمصلحة العاملين نتيجة لخبراته الطويلة ولذلك فإننا نرى القائد المستبد يكثر من إصدار الأوامر للتابعين ولا يهمه أن يتعرف على وجهة نظرهم بالنسبة لهذه الأوامر. والعاملون ليس أمامهم في ظل القيادة الاستبدادية إلا طاعة القائد وذلك طمعاً في بعض ثوابه وخوفاً من عقابه .

7. جماعات العمل وضغوطها على أفرادها :

تؤثر جماعات العمل تأثيراً كبيراً على سلوك أعضائها من العاملين ويزداد تأثير جماعات العمل كلما كانت هذه الجماعات قادرة على إشباع حاجات العاملين الفسيولوجية وحاجاتهم النفسية الاجتماعية . وجماعات العمل تضع قيودها وحدودها على تصرفات أعضائها ولها من وسائل الضغط ما يمكنها من إخضاع هؤلاء الأعضاء لقيمها معاييرها ومستوى السلوك الذي قررته وارتضته الجماعة .

أثر القيود والحدود في المنشآت على السلوك والعلاقات الإنسانية :

رأينا فيما سبق أن العاملين ليسوا أحراراً في سلوكهم ولا في تصرفاتهم وعلاقاتهم ولا في القرارات التي يتخذونها في العمل كما أن القادة أنفسهم في المنشآت ليس

لديهم الحرية الكاملة في اتخاذ ما يرون من قرارات مناسبة وفي كثير من الأحيان لا يستطيع العامل أو الموظف أن يسلك السلوك الذي يراه حقاً وعدلاً وذلك خضوعاً للوائح ونظم المنشأة التي يعملون فيها أو مرضاته وأمثالاً لقيم معايير جماعات العمل التي يتبعون إليها هذه القيود والحدود مختلف في شدتها من منشأة إلى أخرى.

أثار القيود والحدود على سلوك العاملين والعلاقات الإنسانية :

هناك آثار متعددة للقيود والحدود المفروضة على العاملين بعضها موجب - إن لم تزد هذه القيود والحدود عن حد معين، وبعضها سالب خاصة في حالة المغالاة في فرض هذه القيود والحدود ومن ثم تعد عاملاً معمقاً لعلاقات العمل وال العلاقات الإنسانية. فمن بين النتائج السلبية لكثرة القيود والحدود المفروضة على سلوك العاملين وتصرفاتهم ما يأتي:

1. الإحباط الذي يصيب الكثير من العاملين عندما يرون أنهم لا يستطيعون أن يعملوا ما يرونهم مناسباً وصالحاً سواء للمنظمة أو لأنفسهم ولأفراد الجمهور المعامل مع المنشآة، وذلك بسبب تطبيق قوانين ولوائح ونظم جامدة غير مرنة لا تلبى احتياجات العمل المتغير ومن نتائج الإحباط توتر علاقات العمل وانخفاض الروح المعنوية للعاملين، وأشد إحباط يصيب العاملين هو ما يتصل بالعمل غير المشبع لاحتاجتهم والذي يحقق ذاتهم ومن صور السلوك غير السوى الذي قد ينتج عن إحباطات العمل :

أ- التزاعات العدوانية التي قد تسود بين العاملين .

ب- انعزal بعض العاملين وانطواههم وعدم اهتمامهم بما يجري حولهم من أمور في العمل .

ج- التراخي والكسل في العمل والإهمال في أداء مختلف الأعمال .

د- كثرة الشائعات والقيل والقال .

هـ- محاولة العاملين إيجاد عمل بديل أو إضافي يشعرون فيه بقدر أكبر من حرية التصرف واتخاذ القرار وتحقيق رغباتهم واحتاجاتهم .

وـ- تسلط بعض العاملين على أفراد الجمهور ^{العاملين} مع المنشأة وذلك لإثبات الوجود الذي لم يستطع العاملون تحقيقه عن طريق العمل كثير القيود والحدود على أفعالهم وتصرفاتهم.

2. الصراعات النفسية التي يعاني منها العاملون، فالموظف أو العامل عندما يحس بالقيود

المفروضة على سلوكه وتصرفاته وقراراته في العمل يجد نفسه في صراع بين ما يراه حقاً وخيراً، وبين ما تفرضه اللوائح والقوانين التي عليه أن يخضع نفسه لها.

هذا بالإضافة إلى أن قيود وحدود العمل على سلوك العاملين تزيد من أشكال الصراع النفسي، والشخصي والإداري مثل:

- حرمان القادة الكثير من صلاحيتهم:

ونتيجة لكثرة القيود المفروضة على سلوك العاملين وتصريفاتهم يفقد القادة الكثير من صلاحيتهم في العمل، وهذا أمر له تأثيره السلبي على الإنتاجية والعلاقات الإنسانية داخل المنشأة فالقائد إذا تخلص من بعض القيود المفروضة على تصرفاته، وكانت لديه حرية اتخاذ القرارات الهامة التي تتصل بالعمل والعاملين كان له تأثيره الموجب على الإنتاجية والعلاقات الإنسانية داخل المنشأة التي يعمل فيها ذلك لأن القائد يستمد تأثيره من أنه قدوة بالنسبة للعاملين كما أنه لديه سلطة استخدام الثواب والعقاب.

- تعقد الاتصالات وتعوييقها:

نتيجة لكثرة القوانين واللوائح التي تحكم سلوك العاملين ونتيجة اضطرار المنشآة للاحتفاظ بالكثير من الأوراق ذات الصفة الرسمية خصوصاً للقانون الذي يفرض عليها وبذلك تعقد عملية الاتصال بين المدير أو المسئول وبين العاملين ملعاً خاصة في مستوى الإدارة الدنيا والعاملين؟ فما هي تأثير سبعة على الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين وعلى العلاقات الإنسانية داخل المنشأة لأن كل علاقة إنسانية أو علاقة بين فردین أو أكثر في العمل سعياً وراء تحقيق أهداف معينة تعتمد أساساً على الاتصال الجيد فكل علاقة إنسانية جيدة تعنى اتصالاً جيداً أما إذا تعقدت الاتصالات فإن هذا يعيق الفهم المشترك والتفاهم بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين الجمهور الخارجي المعامل مع المنشآة.

- زيادة حجم العمل المكتبي:

إن زيادة حجم العمل المكتبي وزيادة عدد الأوراق التي تخزن بها المنشآة أو تداولها تعد نتيجة حتمية لزيادة التدخل الحكومي في نشاط المنشآت التجارية وغيرها. وكان من نتيجة ذلك تضخم العمل المكتبي حيث أحس العمال في المنشأة أن الموظفين المكتبيين ذوى اللافتات البيضاء أصبحوا غالبيتهم عبئاً عليهم وعلى العمل والإنتاج، وقد أدى هذا أن تسود العمال اتجاهات سلبية نحو الموظفين المكتبيين خاصة عندما يرون أن هؤلاء

المكتبيين يمحظون بمكانة اجتماعية ومركز أدبي لا يمحظون هم بهنلها، وهذا يؤدى إلى عدم الاستقرار داخل المنشآت وتوتر العلاقات الإنسانية بين مختلفة الفئات العاملة في المنشآة.

خامساً : إدارة النزاع في مؤسسات العمل :

- طبيعة النزاع في منظمات الأعمال :

يعتبر النزاع في منظمات الأعمال ظاهرة سلوكية طبيعية تنتج عن بعض العلاقات التي تسود جماعة العمل كصدى لاختلاف وجهات النظر والدوافع وال الحاجات وصراع الأدوار والمسؤوليات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوی .

وأهم ما يميز الإنسان عند تجمعه مع الآخرين والاتصال بهم هو حدوث تفاعل تقوم على أساسه علاقات مختلفة ، ويتخذ هذا التفاعل أشكالا ، فمنه ما يؤدي إلى التفكك والتنافر كالمنافسة والنزاع والصراع ومنه ما يؤدي إلى التجاذب والترابط كالتعاون والتواافق . ولما كان العنصر البشري أحد المكونات الرئيسية لمنظمات الأعمال فيمكن اعتبار المنظمة وحدة مصغرة لأى مجتمع إنساني تميز الحياة فيها بوجود قوى تعمل على عملية الاتصال (التضامن أو التعاون) كما توجد في الوقت نفسه قوى تعمل على عملية الانفصال بعضهم عن بعض بنوع من الخلخلة والنزاع والصراع والمنافسة ، وهذان التصرفان من العمليات الأساسية في حياة أى مجتمع بشري .

- أسباب النزاع في منظمة العمل :

يرجع فيلدمان وأرنولد Felidman & Arnold أسباب النزاع داخل الجماعات إلى سببين رئيسيين هما :

أ-تنسيق العمل بين الجماعات :

حيث يعتبر تنسيق العمل بين الجماعات من أهم المصادر الرئيسية للنزاع والصراع التنظيمي ، لأن مهام العمل هي الأساس في منظمات العمل . كما يتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والسلطات وتوضيح الأدوار، وإذا لم يتم ذلك بشكل واضح ومحدد يحدث النزاع والصراع .

ب-أنظمة الرقابة التنظيمية :

تعتبر الرقابة والمتابعة المصدر الثاني للصراع والنزاع الداخلى لجماعات العمل . وتمثل مشكلات النزاع في أنظمة الرقابة داخل المنظمات في الجوانب التالية :

1. تداخل وتشابك الموارد وقلتها، حيث تعتمد الإدارات والأقسام والأفراد في منظمات الأعمال على بعضهم البعض غير أن طبيعة العمل أحياناً تختلف من قسم لأخر أو من إدارة لأخرى لذلك فإن تقسيم الموارد المالية بين الأقسام أو الإدارات قد يؤدي إلى حدوث التزاع أو الخلاف أو الصراع.
2. تنافس أنظمة الحوافز ، لا شك أن تصميم نظم الحوافز المكافآت والمنح والترقىات أو غيرها من المزايا في الأجهزة قد يؤثر على جماعات العمل .
3. استخدام المنافسة كوسيلة لتحفيز أو دفع العاملين وقد تنجح المنظمة في ذلك ، وقد تفشل فتؤدي إلى التزاع والخلافات داخل الأقسام والإدارات .

❖ أنواع التزاع :

تتعدد أنواع التزاع في منظمات الأعمال على النحو التالي :

1. التزاع داخل الفرد نفسه : ويتمثل التزاع في تناقضات الفرد مع أهدافه أو تناقضات الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل الذي يؤديه ، وعادة يكون للإحباطات التي يواجهها الفرد في حياته وعمله آثار سلبية على حدوث هذا النوع من التزاع أو الصراع الذاتي .
2. التزاع بين الأفراد أنفسهم : يحدث هذا النوع من الصراع والتزاع أو الخلاف بين فرد وأخر وبين مجموعة أفراد وأخر ، نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم التي يقمون بها نتيجة للاختلاف في وجهات النظر فيما بينهم أو لاختلاف شخصياتهم والاتجاهاتهم وداعفهم وتنشتهم الاجتماعية .
3. التزاع بين الأقسام والإدارات: ويسمى هذا النوع من التزاع بالنزاع التنظيمي أي التزاع الذي يحدث داخل جماعات العمل مثل التزاع بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق أو بين جماعة الإداريين عموماً .

كيفية إدارة التزاع :

بعد أن تأكد علمياً أن التزاع في منظمات العمل أصبح سمة أساسية من سمات منظمات العمل اهتم العلماء بإيجاد حلول لمشكلات التزاع وأطلقوا عليها إدارة التزاع .

ويكون حل وإدارة التزاع من خلال بعض الأساليب مثل :

1. اتباع الأسلوب العلمي لحل المشكلات ثم عقد اللقاءات والمقابلات المباشرة بين

- أطراف النزاع وجهاً لوجه خصوصاً جماعات العمل ثم متابعة حل المشكلات .
2. تربية مجموعة من الأهداف السليمة كالمالية أو البشرية أو الفنية ، حيث أن هذا التوسيع والوفرة تؤدي إلى حل مشكلات النزاع .
 3. السعي الدائم إلى توسيع الموارد سواء كانت المالية أو البشرية أو الفنية ، حيث أن هذا التوسيع والوفرة تؤدي إلى حل مشكلات النزاع .
 4. العمل على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين حتى يشعر الأفراد بالثقة بأنفسهم وفي العمل الذي يقومون به .
 5. فتح باب المناقشات حول كل التغيرات والمستجدات المحيطة بمعنى أن تقوم الإدارة بمناقشة التغيرات وأساليب التطوير المطلوبة مع كافة العاملين بمنطقة العمل لمعرفة آرائهم واقتراحاتهم والأخذ بها .

طبيعة النزاع بين العمال والإدارة وكيفية إدارته :

فنى مجتمعات العمال (منظمات الأعمال) نرى الصلة بين العمال وأصحاب الأعمال (الإدارة) كثيراً ما تتعارض مع الأهداف والقضايا ، فأصحاب الأعمال تمثل مصالحهم في الحصول على الحد الأقصى من عناصر العمل بأقل تكلفة ممكنة ، بينما العمال تحدد مصالحهم في الحصول على عائد مناسب مقابل جهودهم وخدماتهم التي يقدمونها في مجال العمل فنرى ظل هذا التباين في المصالح بين العمال وأصحاب العمل تظهر أشكال وأنماط من النزاع والصراع مثل : الإضرابات التي ينفذها العمال والاعتصامات مع احتلال أماكن العمل والقلق الذي قد تصل في بعض الأحيان إلى إغلاق المنظمة من قبل أصحاب الأعمال - هذا بجانب تفاوت الأهداف وتباينها بين العاملين وبعضهم البعض على اختلاف أجناسهم وسنهم وثقافتهم ومدداتهم الشخصية - يقوم بحلها أقسام فنية علمية متخصصة في كل منشأة أو منظمة مثل أقسام العلاقات الصناعية ، خدمة المواطنين ، شئون الأفراد ، علاقات العمل ، الشئون القانونية قسم الشكاوى .

وما يهمنا من كل هذا هو كيفية إدارة النزاع والصراع الذي ينشأ ويثار دائماً بين العمال وأصحاب الأعمال وخاصة وأن التشريعات العمالية في ظل الحرية الاقتصادية وسيادة اقتصاد السوق ، (العرض الطلب) تعتبر في إطارها العام المادف إلى إقامة توازن في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال .

ويمكن إدارة الصراع من خلال الحوار والتفاوض ، لأنه من خلال الحوار والتفاوض يمكن أن تتحدد بوضوح واجبات العمال وواجبات أصحاب الأعمال في نطاق عمل مشترك يهدف إلى تحقيق خطط الإنتاج بكل منظمة ومن خلال التفاوض أيضاً يمكن تحديد المعوقات والوسائل الكفيلة بتجاوزها سواء في شكل مقترفات أو في شكل تدابير يتفق عليها في عقود العمل الجماعية التي يتم إبرامها بين العمال وأصحاب الأعمال .

الملامح العملية للمفاوضة الجماعية :

يعتبر علم التفاوض من العلوم التي لا ينفرد بها تخصص علمي واحد أو فرع من فروع العلم دون آخر ، وإن اختلفت الأطر والمناهج النظرية والأساليب والوسائل التطبيقية التي تواجه هذا العلم في الوصف أو الشرح أو التحليل أو التفسير أو التطبيق .

علم التفاوض من العلوم التي يهتم بها المتخصصون في علوم الاجتماع وعلم النفس والإدارة والقانون والاقتصاد والعلوم السياسية وال العلاقات الدولية ، سواء بالاسهام فيه أو التنظير له أو تقديم التصورات لمدارسه أو مناهجه أو خطواته أو استراتيجياته وكتباته وما إلى ذلك ، مما أدى إلى تراكم ثراث علمي هائل من مصطلحات التفاوض وأساليبه والتي تسمى بثقافة التفاوض ، والتي يمكن من خلالها تدريب وتنقيف الكوادر المعنية بالتفاوض .

وينطلق الاهتمام بعلم التفاوض من كونه يتعلق بقضايا وأمور جوهرية في حياة الإنسان وتحمية لبناء المجتمعات على النحو الأفضل ، فالتفاوض عملية ضرورية وحيوية لإثراء عملية التواصل المستمر والتفاهم بين أفراد المجتمع البشري داخل كل دولة ، وبين أفراد المجتمع الدولي على اتساعه بقصد إشباع الحاجات وتحقيق المصالح والحفاظ على استمرارية العلاقة على أساس من العدل والمنطق والموضوعية .

ولما كان الإنسان كائن اجتماعي بطبيعة لا يستطيع أن يعيش بمفرده ، ومن خلال التجمع يشبع الفرد احتياجاته ومن ثم يكون البقاء والاستمرار وتميز الحياة في المجتمع بوجود قوى مختلفة تعمل على اتصال أفراده ببعضهم البعض ، كما توجد في الوقت نفسه قوى تعمل على انفصالهم عن بعضهم البعض ، فالاتصال يتمثل في أشكال الضامن والتعاون، وتمثل صور الانفصال في المنافسة والصراع ، فالناس، يحبون ويكرهون ويتفقون ويختلفون، يتلون حول قضية أو مبدأ واحد ثم يتنازعون حول تفصيلاته.

كل ذلك من أجل إشباع الحاجات وتحقيقصالح والأهداف .. والتي في واقع الأمر متعارضة ومختلفة ومتغيرة ومتباينة ومتناقضه فيما بين الأفراد والجماعات والهيئات والمنظمات والمجتمعات والدول والحكومات ، مما يتبع عنها كثير من المشكلات والمواضف التزاعية والصراعية .

ومن هنا تبرز أهمية المفاوضات في كافة المستويات وفي جميع المجالات كوسيلة سلمية لحل المشكلات وحسن الخلافات ، فمن خلال عملية التفاوض يمكن التعرف على أفضل وسائل تكوين الأرضيات المشتركة والتفاهم الفعال بين بني البشر ، وذلك عن طريق الحوار والمناقشات وتبادل الآراء وجهات النظر والاقتراح بالحجج والبراهين .

فالمفاوضات بكل أشكالها وصورها الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية أو الإدارية أو العسكرية ، ويكل مستوياتها الفردية أو الجماعية أو الدولية تعتبر نوعا من المباريات التي لها قواعد وأسس ومبادئ وأصول علمية يمكن اكتسابها عن طريق التعلم والتدريب والممارسة بهدف تحسين مهارات التفاوض واستخدامها بفاعلية .

أسس ومبادئ عامة في مجال التفاوض :

المفاوضات : عملية يحاول من خلالها الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التوصل إلى تحقيق أهداف عن طريق التوصل إلى اتفاقيات مع بعضهم البعض ، ومن ثم فإن المفاوضات عملية حيوية وديناميكية نشطة من أجل الوصول إلى حل مشكلة أو قضية متنازع عليها .

أشكال المفاوضات وأنواعها :

أولا : قد تأخذ المفاوضات أشكالا متعددة فعرض بعضها فيما يلى :

- قد تضم العديد من الناس كمفاوضين أو متخصصين فقط .
- قد تركز على مناقشة مشكلة واحدة وتقديم الحلول حولها أو تركز على العديد من المشكلات .
- قد تنتهي في جلسة واحدة ، وقد تستمر لعدة جلسات .
- قد تأخذ الشكل التقليدي الرسمي عن طريق تبادل المذكرات الخاصة بوجهات النظر أو قد تأخذ شكل المحادثات غير الرسمية .

ثانياً : أنواعها : هناك أنواع رئيسة للتفاوض يمكن إيجاز بعضها فيما يلى :

1. التفاوض لمصالح الطرفين : ويسمى هذا النوع من التفاوض بالتفاوض التكاملية أو التعاونية :

وعادة ما يتنهج الطرفان أو الأطراف المتفاوضة مبدأ أو منهج المصلحة المشتركة وفي الغالب لا تكون أهداف الأطراف متضاربة ، ومن ثم تساعد الأطراف بعضها البعض على العمل معا وبصورة مبتكرة تعتمد على قدر الأفكار بهدف الوصول إلى اتفاقات محددة يستفيد منها الجميع .

وحتى إذا سعى أحد الأطراف لتحقيق أهدافه فإن ذلك لا يعني بالضرورة منع الطرف الآخر من تحقيق أهدافه من خلال الوصول إلى حلول وسط في قضايا التفاوض المتعثرة . لذلك يحاول الطرفان في هذا النوع من التفاوض تطوير أساليب وصور وأشكال التعاون وتعزيز العلاقة وتجسيدها وتوسيع نطاق التفاوض و مداه إلى مجالات جديدة .

وخلاصة القول : بالنسبة للمفاوضة التكاملية هي : أنها عملية تحديد هدف مشترك وتطوير إجراءات تحقيقيه

أهم عناصر المفاوضة التكاملية (التعاونية) :

- أن تكون الاتصالات (المناقشات والحوارات) واضحة ودقيقة .
- ضرورة توفر الاعتقاد بشرعية موقف الطرف الآخر .
- أن يكون الطرفان قادرين على الدخول في العمليات الخامسة التالية:
 1. محاولة فهم احتياجات الطرف الثاني وأهدافه .
 2. خلق تدفق حر للمعلومات من جانب الأطراف المتفاوضة حتى يحدث الحوار المفتوح .
 3. محاولة إبراز العوامل المشتركة بين الأطراف للتقليل من نقاط الاختلاف إلى أدنى حد .
 4. محاولة البحث عن حلول تفي باحتياجات وأهداف كل من الطرفين وحتى يتم كل ذلك توجد استراتيجية رئيسة تمثل في :
 - تعريف المشكلة أو الموقف المتنازع عليه تعريفا دقيقا .
 - محاولة إيجاد حلول بدائلة للمشكلة .
 - المفاضلة بين البديل المطروحة .
 - اختيار البديل الأفضل من بين البديلات المطروحة .

2. التفاوض من أجل مكسب أحد الأطراف وخسارة الطرف الآخر :

ويسمى هذا النوع من التفاوض بالتفاوض التصادمية أو التوزيعية: وعادة ما يكون أهداف الأطراف في هذا النوع من المفاوضة أهداف متنافضة ، ويكون محور الصراع هو الاعتقاد بأن كل طرف عليه أن يكون هو الفائز بالنسبة الأكبر من الفطيرة (الأرباح) وهنا تكون أهداف الطرفين متعارضة من ثم تؤدي إلى النزاع والصراع ويعمل كل طرف على إنهائه واستنزاف الطرف الآخر وتشويهه وإحكام السيطرة عليه .

الخصائص المشتركة بين أشكال وأنواع المفاوضات :

على الرغم من الاختلاف بين أشكال وأنواع المفاوضات المتعددة إلا أن هناك مجموعة خصائص عامة مشتركة بين كل المفاوضات ، ولابد من توافرها وهي :

- أن يتتوفر لدى كل طرف الشعور بمصالحه وأهدافه حيث أن المدى الرئيسي للمفاوضات هو أن يتحقق كل طرف شيئاً للجانب الذي يمثله .
- أن يفهم كل طرف دور واحتياجات الطرف الآخر وأن يكون مستعداً لتبادل و اختيار العروض والمطالب .

عقبات التفاوض :

من المهم قبل بدء المفاوضات النظر إلى عقبات التفاوض والتتأكد من أنها لن تكون حائلًا دون إتمام المفاوضات وإنجاحها ومن أمثلة عقبات التفاوض :

- عدم التوصل إلى اتفاق هو هدف الأطراف .
- تعمد أحد الأطراف إيهامه أو تدمير الطرف الآخر .
- عدم قدرة المتفاوضين على تمثيل مؤسسته .
- ضعف أحد الأطراف نسبياً .

وبعد هذا العرض الموجز لبعض الأساس والمبادئ العامة لعملية التفاوض ، يمكن إلقاء الضوء على طبيعة عملية التفاوض باعتبارها أسلوب هام من أساليب تسوية النزاعات وحسن الخلافات وحل المشكلات .

فالتفاوض أيًا كان نوعه أو مستوى هو عبارة عن موقف حركي تكتيكي تتم من خلاله تبادل الآراء وعرض وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع والتأثير لمحاولة

التقرير بين المواقف والمصالح ، بهدف الوصول إلى آفاق مشتركة تقبلها الأطراف المعنية ضمانا لاستمرارية العلاقة بين الأطراف المتفاوضة واستقرارها .

ومن هنا يمكن القول بأن التفاوض هو أفضل طريق للخروج من دائرة التزاع بأقل التكاليف وادنى المخاطر .. حيث أن التفاوض يعتمد على المواجهة العقلانية الواقعية والمدركة لواقع الأمور المعتمدة على نوع من الحلول الوسط التي تتحقق من خلالها المصالح والأهداف الأساسية للأطراف المتنازعة (المتفاوضة) .

المفاوضة الجماعية كمفهوم نقابي :

يتقن المتخصصون والمهتمون في مجال قضايا العمل والعمال على أن المفاوضة الجماعية النقابية ظهرت في كنف الحركة النقابية العمالية، وخاصة في ظل الثورة الصناعية وسيادة النظام الرأسمالي، حيث كانت تتحدد أهداف رؤوس الأموال في تحقيق أكبر قدر من الربحية والعائد المادي بأقل قدر من النفقات من خلال زيادة ساعات العمل مع عدم الاهتمام بتحسين وظروف بيئية العمل، هذا علاوة على تشغيل الإناث واستخدام الأطفال لقلة أجورهم ، مما أدى إلى انخفاض أجور العمال لدرجة لا تكفي ضرورات الحياة بالإضافة إلى أنهم ظلوا يعملون في ظل ظروف عمل قاسية وسيئة كما أنهم قد يتعرضوا للطرد والفصل والتشريد والمحاكمة والسجن إذا ما حاولوا المطالبة بحقوقهم.

وخلاصة القول : إن الظروف والأحوال القاسية التي عاشها العمال في أعقاب الثورة الصناعية أدت إلى ازدهار حركة تجمع العمال لتوحيد جهودهم للدفاع عن حقوقهم، وظل العمال يশهرون سلاح الإضراب وأصحاب الأعمال يشهرون سلاح الغلق والطرد إلى أن توصل العمال إلى الأسلوب السلمي لفض المنازعات وهو المفاوضة الجماعية .

ويرى كثير من المتخصصين في شئون العمل والعمال أنه إذا كانت المفاوضة الجماعية قد نشأت وازدهرت في كنف النقابات العمالية ، إلا أن حركة التاريخ العمال تبرز وتؤكد أن المفاوضة الجماعية كانت من أهم وسائل الدفاع الرئيسة التي دفعت العمال للتكتل وتكوين الاتحادات والتجمعات والنقابات لمواجهة الاستغلال والتعسف الرأسمالي . وبمرور الوقت أصبحت المفاوضة الجماعية من أبرز سمات علاقات العمل في المجتمعات الحديثة باعتبارها من أنجح السبل .

وتتمثل آليات المفاوضة في :

- الإعداد والتحضير .
- قضايا التفاوض .
- فريق التفاوض .
- تكتيكات التفاوض .

ونذكر مرة أخرى بالإطار العام للمفاوضة الجماعية الذي يتمثل في :

- أن الهدف الأساسي للمفاوضة الجماعية هو الوصول لاتفاق حول شروط وظروف وقواعد العمل .
- إن الحوارات والمناقشات والاقتناع المادى وال موضوعى هى أهم أدوات المفاوضة الجماعية .
- إن الرغبة الصادقة الحسنة لدى أطراف التفاوض هى أهم عوامل نجاح المفاوضات .
- إن المفاوضة الجماعية تهدف إلى السلام المهني والصناعى وضمان الاستقرار الاجتماعى فى العلاقات بين أطراف العمل .
- إن المفاوضة الجماعية التى تتم فى إطار من توازن نسبي فى القوى بين الأطراف المتفاوضة تحقق الإحسان المشترك بالعدالة النابع من الشعور بالندية وعدم انفراد طرف دون الآخر بتحديد شروط وقواعد الاستخدام .

الفصل الرابع

تحليل التعامل الإنساني
في ضوء مفاهيم الإدارة والاتصال

مقدمة:

تمثل الإدارة الحديثة ركنا أساسيا من أركان النظام الإنتاجي والاقتصادي في أي مجتمع كما تلعب الإدارة الحديثة دورا حيويا في توجيه مؤسسات الخدمات على اختلاف مجالاتها وخصائصها. ولقد تعاظمت الأهمية التي تواليها المجتمعات المعاصرة للإدارة حيث التأثير البالغ الذي تحدثه في دفع وتكريس معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي حال تقدمها وارتفاع كفاءتها، كما اتضحت آثارها السلبية على حركة المجتمع الإنتاجية والخدمية في حالات فشلها وتدنى مستوى كفاءتها وفعاليتها.

وانطلاقا من الاهتمام المتزايد بالدور الرائد للإدارة الحديثة في قيادة أنشطة وجهود التنمية القومية على مختلف الأصعدة في المجتمع المعاصر، فقد توجهت الجهد نحو تأكيد الذاتية التميزة للإدارة باعتبارها إحدى مؤسسات المجتمع، وتوفير المقومات العلمية والعملية التي تسمح لها ب مباشرة تأثيراتها الإيجابية وحياتها من التدخلات والمؤثرات السلبية، ومن ثم نلحظ في المرحلة الحالية تطور الإدارة في العديد من الاتجاهات الرئيسية التي تعبّر عمما وصلت إليه على الصعيدين الفكري (العلمي) والتطبيقي:

أولا: اتجاه نحو مزيد من التعدد والتشابك في المحتوى العلمي لعمل الإدارة، حيث تتأثر بعديد من المتغيرات البيئية نتيجة للتتحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. كذلك نجد أن التركيب الذاتي للتنظيمات الإدارية يتوجه هو الآخر إلى التشابك والتعقد نتيجة لظهور وظائف جديدة ومهام متطرفة وأساليب عمل وإمكانيات متقدمة تستخدم في الإدارة العلمية والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا.

ثانيا: يواكب الاتجاه السابق اتجاه آخر نحو مزيد من العلمانية والعقلانية في الإدارة بحيث تغيل تلك الممارسات الإدارية غير المؤسسة على الدراسة العلمية والتأهيل الأكاديمي المناسب إلى الانحسار.

ويلاحظ أن بدايات هذا الاعتماد على العلم في الإدارة الحديثة يتبلور الأن في معظم المنظمات في شكل متزايد قائم على تدفقات أكثر انظاما للمعلومات، واستخدام أكثر لأساليب التحليل والبحث عن البدائل التي تعتمد على التقدير الكمي للمتغيرات ذات العلاقة. مع تزايد هذا الاتجاه نحو العلم ومناهج التفكير العلمية، تتزايد درجة العقلانية والرشد الموضوعي في اتخاذ القرارات الإدارية.

ثالثا: وثمة اتجاه آخر يفرض نفسه حاليا وهو آخذ في النمو مستقبلا، هو الاتجاه نحو مزيد

من المرونة في العمل الإداري والتنوع بالابتعاد عن الأنماط والقوالب التنظيمية والإدارة الجامدة، لأن الإدارة تعامل الآن مع مجتمعات تميز أساساً بمعدلات سريعة ومتضاعدة من التغير، وتتفاعل مع مؤثرات متعددة، وتواجه تقنيات مستحدثة ومتطورة، كل هذا يفرض على الإدارة أن تتشكل بما يتفق مع معطيات الموقف، ومن ثم فإن ما كان يسمى بمبادئ التنظيم والإدارة، أو ما كان يعتبر في حكم المسلمات الشائعة في التطبيق الإداري لم يعد لها الآن مكان. إن الحلول النمطية وأساليب العمل الإداري المتماثلة سوف تفقد قيمتها ولن يكون الاعتماد عليها مكناً للتعامل مع مشكلات الإدارة في المستقبل القريب.

ما سبق، نجد أن العاملين في حقل الإدارة (المديرين) مضطرون الآن وفي المستقبل إلى بذل جهود متميزة للتعامل مع كل موقف على حدة، فهم مطالبون بإعمال التفكير - الأخلاق، والقدرة على الابتكار والتجدد. وبالتالي فإن صنع المدير وإعداده أصبح - وسيزداد في المستقبل - مهمة أساسية ترتكز إلى قاعدة علمية متزايدة في الحجم والعقد. إن نوعية رجل الإدارة (المدير) نفسه آخذة في التغير، فالإدارة المعاصرة لم تعد تتقبل بسهولة أن يخترف الإدارة من لا توافر فيه المقومات المهنية والعلمية الازمة. كذلك فإن إدارة المستقبل بكل ما فيها من تعقد وتنوع وعلمانية و موضوعية لن تتوافق مع منطق أن في العمل الإداري متسعًا لكل من لا مهنة له كما هو الشائع حالياً في مجتمعاتنا العربية على وجه الخصوص.

إن الإدارة تحول إلى مهنة لها كل المقومات التي تتمتع بها مهن أخرى كالطب والمحاماة والهندسة والمحاسبة، الأمر الذي يعني أنه في المستقبل القريب سيتطلب وظيفة الإدارة ضرورة:

▪ اشتراط خلفية علمية محددة.

▪ وجود هيئة مهنية معنية تشرف على وضع وتنفيذ قواعد الترخيص بزاولة الإدارة ومراقبة تصرفات المديرين والتزامهم بأخلاقيات المهنة وقواعد السلوك المعتمدة فيها.

وفي ضوء هذه المقدمة عن طبيعة الإدارة المعاصرة واتجاهاتها المستقبلية التي بدأت بوادرها في الظهور والوضوح في مجتمعاتنا العربية، يجب إلقاء الأضواء على خصائص الإدارة ودورها المؤثر في توجيه المنظمات العامة والخاصة وأساليب تطويرها مع إحداث توازن بين الواقع الاجتماعي المعاصر والمعطيات المهنية للإدارة.

■ الاعتماد على المنطق والتفكير العلمي:

إن ما نعنيه بالإدارة في أيامنا هذه مختلف جذرياً عما كان يفهم منذ ثلاثين أو أربعين سنة. فقد تطورت «الإدارة» من مجموعة مبادئ وقواعد مستمدة من خبرات رجال الأعمال والمديرين الأوائل وتجاربهم وحصيلة معارفهم الذاتية فأصبحت الآن مجموعة متكاملة من المنظفات العلمية التي تمثل مزاجاً متواافقاً من علوم اجتماعية وطبيعية مختلفة صهرتها التجارب العلمية والدراسات الأكادémie وطوعتها في شكل نظريات وتقنيات أكثر تقدماً وتطوراً تعالج أموراً باللغة التعقيد والتشابك في حياة المنظمات الحديثة.

إن أساساً فكريّاً واضحـاً يتوفـر الآن ليـرـشد «المـديـر» في التعـامل مع قـضاـيا رـئـيسـة مـثـلـ:

- تحديد الأهداف والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- برمجة الأنشطة وتكوين المخططات التشغيلية للمنظمة.
- بناء التنظيم وتنسيق شبكات الوظائف وهيكلة العلاقات الوظيفية في المنظمة.
- صنع وإنجاز القرارات الإدارية.
- قيادة المنظمة وتوجيه عناصرها البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف، وصيانة مسارات التنفيذ في الحدود المقبولة تنظيمياً.
- بناء شبكات الاتصال وقواعد المعلومات المساعدة للإدارة.
- تنسيق علاقات التعامل مع البيئة واستباق الأحداث والتنبؤ بالمتغيرات لضمان أهداف المنظمة والاستفادة من المتغيرات البيئية.

ويتلور البناء الفكري المـعـرـفـيـ عنـ مـاهـيـةـ الإـادـرـةـ الـمـعاـصـرـةـ وـخـصـائـصـهـ التـمـيـزـةـ فيـ جـمـوعـةـ المـفـاهـيمـ التـالـيـةـ:

▪ إن الإدارة هي عمل مقصود وموجه لتحقيق أهداف معينة، لأنها وسيلة ترجمة الأهداف المرغوبة إلى إنجازات واقعية من خلال تنسيق استخدام الموارد المتاحة في ظروف العمل المحيطة. ومن ثم فإن «المـادـفـةـ» هي صفة لصيـقةـ بالـعـملـ الإـادـرـيـ تمـثلـ الغـاـيـةـ مـنـ نـاحـيـةـ، كماـ تـعـتـرـ عـيـارـاـ للـحـكـمـ عـلـىـ كـفـاءـتـهـ منـ نـاحـيـةـ أخرىـ.

▪ إن وسيلة الإدارة الأساسية في تحقيق أهدافها «الإنسان» كما أن الغاية الأساسية من عمل الإدارة هي رفاهة «الإنسان». فالإنسان وسيلة الإدارة وغايتها في آن واحد.

وبهذا المعنى فإن الإدارة إنما تعمل في الأساس من أجل إزاحة المعوقات التي تعرّض المسيرة الإنسانية في مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، وتحاول إرساء أسس أوضح وفرص أفضل للانتقال بالحياة الإنسانية إلى مستويات أعلى وأرفع. وتستخدم الإدارة الطاقات الإنسانية المبدعة، وتعمل على خلق المناخ المناسب لانطلاق إبداعات البشر وتفجير طاقاتهم الخلاقة في سبيل مزيد من الإنتاج والعطاء والتجديد والابتكار في مختلف نواحي الحياة.

■ تلتزم الإدارة المعاصرة - وفي الحقيقة فإنه لا مناص لها عن ذلك - بالمنهج العلمي والمنطق الرشيد في معالجة المشكلات والوصول إلى القرارات ويتبلور هذا الالتزام في الاستخدام المتزايد لنظم المعلومات المتكاملة، وأساليب التحليل الاقتصادي والإداري المعتمدة على القياس الكمي للمتغيرات، والتوسيع في تطبيقات الحاسوبات الآلية ونظمها المتطورة.

■ تتعايش الإدارة المعاصرة وتتفاعل مع المجتمع بشكل يحقق التكامل بينهما باعتبارها نظاماً فرعياً ينبع من النظام الاجتماعي الأكبر. ومفاد هذه الحقيقة أن الإدارة المعاصرة لا تستطيع أن تغافل عن مجريات الأمور في المجتمع ولا أن تعزل عن مشكلاته وأهدافه. بل الأساس في وجودها هو أهميتها لمعالجة مشكلات المجتمع والمساعدة في تحقيق أهدافه مع الأخذ في الاعتبار ما هو متاح من إمكانيات وموارد. كذلك مفاد هذه الحقيقة أن مآل ما تصل إليه الإدارة من نتائج هو المجتمع، لأن قبول المجتمع لخرجات النظام الإداري هو شرط استمراره. ومن ثم فإن التصور الحقيقي لمهام الإدارة المعاصرة هو في كونها وسيلة لتحقيق أهداف المجتمع باستخدام موارده وإمكانياته بواسطة جهد منظم ومحظوظ ومنسق.

وتتركز هذه الحقيقة على ما يلي:-

■ استمرارية الإدارة توقف على مدى ارتباطها وتفاعلها مع البيئة المحيطة وذلك حيث تستوعب الإدارة ما يتاح في البيئة من قيم ومعتقدات ومعلومات وإمكانيات وفرص مختلفة من جانب والتأثير في البيئة بإفراز مخرجات مادية ومعنوية تسهم في إعادة تشكيل الحياة في المجتمع من جانب آخر.

■ غاية وجود الإدارة هي العمل على تحقيق أهداف عامة يريدها المجتمع، وبالتالي فإن تحديد أهداف الإدارة إنما ينبغي على التحليل الصحيح لاحتياجات المجتمع والتنبؤ بمشكلاته.

▪ إن الإدارة في سعيها لتحقيق أهداف المجتمع - إنما تعمل في ذات الوقت على تحقيق أهدافها الذاتية. فهي تحاول استثمار الفرص المتاحة لها واستغلالها إيجابياً، كما تحاول تجنب القيود والمعوقات التي تفرضها الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة. وتبدو كفاءة الإدارة المعاصرة وفعاليتها في مدى القدرة على تحريك الموقف وتعديلها لصالحها أي للمساعدة على تحقيق أهدافها. ومن أجل ذلك تتأكد أهمية بناء استراتيجية إدارية تعمل على زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وفرص استثمارها من جانب، وتحفيض أثر القيود والضغوط المفروضة عليها في عناصر المجتمع المختلفة أو تحييدها من جانب آخر.

▪ تميز الإدارة المعاصرة بالقدرة على الحركة السريعة والتكيف مع الأوضاع المتغيرة. لأن سمة العصر التغير المستمر والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة. وعليه فإن الإدارة لا تستطيع الركون إلى أساليب جامدة أو سياسات ثابتة أو نظم عمل غطية. ولذلك تجد الإدارة المعاصرة تتحلل من مفاهيم البيروقراطية التقليدية وتكتسب أنماط التنظيم المرن المتداخل الذي يتناسب مع طبيعة العمليات الإنتاجية والمستويات التكنولوجية المستخدمة.

▪ هذه الطبيعة الجديدة للإدارة المعاصرة تؤكد الحقيقة الواضحة بأن الإدارة أصبحت في المقام الأول أداة للتغيير تستهدف تحقيق التحولات الاجتماعية والاقتصادية المرغوبة.

▪ ولكي تصل الإدارة المعاصرة إلى أهدافها وتمكن من مواجهة التغيرات والتوافق مع معطيات البيئة، فإنها تعتمد على وسائل أو أساليب لتحريك الموقف وإحداث التغيير الموصى إلى أهدافها. ومن هذه الأساليب:

- البحث والدراسة وأعمال التطوير.
- التحليل الاقتصادي والإحصائي والسلوكي.
- تصميم النظم.
- التخطيط وتكوين البرامج.
- المتابعة والتقييم المتكامل.

- المنطق الأساسي في عمل الإدارة: يرتكز عمل الإدارة المعاصرة على منطق أساسي يقوم على العناصر الحاكمة الآتية:
 - التكامل.
 - الشمول.
 - المستقبلية.
 - الإنتاجية.
 - الفعالية.

وتمثل العناصر السابقة أنسا تستهدي بها الإدارة المعاصرة في تحضير أعمالها و مباشرة وظائفها الاهادفة إلى تحقيق نتائج محددة، وإذا افتقدت الإدارة الإرشاد المستمر من بعض هذه العناصر أو كلها، فإنها تضل السبيل إلى الأهداف، وتتصبّع عيناً على المنظمة، ومن ثم على المجتمع كله.

التكامل في عمل الادارة:

يشير مفهوم التكامل إلى الترابط والتزاوج والتناغم والتأثير المتبادل بين عناصر وتكوينات العمل الإداري. لأن الإدارة مفهوم متكامل، ومجموعة من الوظائف المتكاملة، وأساليب متكاملة تهدف في النهاية إلى تحقيق نتائج متكاملة.

ويتم التكامل في العمل الإداري على مستويات مختلفة يمكن أن نرصد منها ما يلي:

- التكامل بين الإدارة والمناخ المحيط بها (البيئة التي توجد وتعمل فيها).
 - التكامل بين الموارد والإمكانيات المتاحة للإدارة وبين الأنشطة التي تباشر بها الإدارة استخدام واستثمار وتوظيف هذه الموارد والإمكانيات.
 - التكامل بين الموارد والإمكانيات المتاحة للإدارة ومنتجاتها (نتائج وخرجات) العمل الإداري.
 - التكامل بين أنشطة الإدارة ونتائج العمل الإداري.
 - التكامل بين خرجات العمل الإداري وأنشطته ومعطيات البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.

كما يمكن أن تصور حالات التكامل فيما بين الموارد والإمكانيات الإدارية بعضها البعض، وفيما بين الأنشطة الإدارية بعضها البعض، وكذلك بين مخرجات ونتائج عمل الإدارة بعضها البعض.

وثمة مجال هام للتكامل فيما بين الأساليب والتقنيات الإدارية من جانب وفيما بينها وبين الموارد والإمكانيات والأنشطة الإدارية من جانب آخر. وهكذا.

ومعنى التكامل عند أي مستوى من المستويات السابق الإشارة إليها هو أن الطاقات الكامنة والقدرات الذاتية لأي من عناصر العمل الإداري إنما تنمو وتقوى من تأثير العناصر الأخرى وصولاً إلى الأهداف المحددة. فالآفراد بما لهم من خبرات وتجارب ومهارات يتكمالون مع ما هو متاح للإدارة من موارد وإمكانيات مادية ويباشرون أساليب العمل والأداء التي تتناسب مع أنواع الأهداف التي تسعى لها الإدارة. فلو انخفض مستوى كفاءة الأفراد فإن أساليب أخرى وإمكانيات مادية مختلفة ينبغي استخدامها لكي تصل الإدارة إلى نفس مستوى الإنجاز المستهدف. وبنفس المنطق فإن استخدام الحاسوبات الآلية يبرز تطبيق أساليب أكثر تطوراً في التخطيط ونظم المعلومات المتقدمة مما كان عليه الحال حين الاعتماد على العمل اليدوي بدلاً عن الحاسوبات.

و - أيضاً - نجد صور التكامل تتدلى لتشمل التوازن والتناسق بين هيكل التنظيم وطرق اتخاذ القرارات من حيث المركزية أو اللامركزية والتكامل بين السياسات الإدارية بعضها البعض، وبينها وبين الأهداف والخطط والبرامج الإدارية.

فالتكامل سمة الإدارة العصرية وأثره واضح في تعظيم العائد في جمل ما تقوم به الإدارة من أعمال وما تستخدمه من موارد. وافتقاد التكامل ينعكس سلباً على عائد العمل الإداري وكفاءته.

الشمول:

تصف الإدارة المعاصرة بالشمول بمعنى أن مجال اهتمامها ونطاق سريانها يتعدى حدود المنظمة الواحدة ويتسع ليشمل عناصر المجتمع جميعاً. فلم تعد مفاهيم وأساليب الإدارة المعاصرة قاصرة على منظمات الأعمال أو وحدات الإنتاج الخاصة، بل هي تسرى كذلك في منظمات الأعمال ووحدات الإنتاج العامة (الحكومة) وكذا في مؤسسات وتنظيمات الدولة القائمة على تقويم الخدمات العامة و مباشرة الوظائف السيادية.

إن الإدارة المعاصرة في حقيقة أمرها هي عمل مخطط يهدف إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام موارد وإمكانيات في ظل ظروف محددة. ومن ثم فهي شائعة التطبيق في كل الحالات التي تتوفر فيها تلك الأوصاف والشروط بغض النظر عن نمط الملكية أو صاحب الحق في الفوائد الناتجة من عمل الإدارة.

كذلك فإن شمولية الإدارة تعنى أنها لا تقتصر على مستويات معينة أو مجالات محددة، بل على العكس، فإن العمل الإداري يتسع ليشمل كافة المستويات التنظيمية و مختلف المجالات حتى في ميادين السياسة والخدمات الاجتماعية، والأنشطة النقابية والرياضية وأعمال الحرب والشئون العسكرية. فعلى عهد قريب كانت مثل تلك الأعمال تصنف على أنها أعمال فنية متخصصة، فالعلوم السياسية مثلاً كانت هي المصدر الذي يستمد منه السياسيون مبادئ العمل السياسي، كما كان علم الاجتماع هو أساس توجيه العمل الاجتماعي والعلوم العسكرية والاستراتيجية هي أساس أعمال الحرب. ولم تكن الإدارة تذكر من قريب أو بعيد في تلك المجالات إلا فيما يختص أ عملاً روتينية تتعلق بالأمور المالية وشئون الأفراد. ولكن صفة الشمول المقررة في الإدارة المعاصرة تجعلها تتدلى غصى كافية تلك المجالات وغيرها، ومن ثم توجد الإدارة السياسية، والإدارة الاقتصادية، وإدارة الحرب، وكلها تعنى ذات المعنى الا وهو الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى أهداف محددة من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد والإمكانات المتاحة.

المستقبلية:

تجه الإدارة المعاصرة بأعمالها وقراراتها إلى المستقبل تستشرف آفاقه وتحاول تصور أبعاده وتعمل على صياغة قراراتها وتكييف أوضاعها بما يسمح لها باستثمار ما سيأتي به المستقبل من فرص واحتمالات إيجابية، وتجنب ما يتوقع حدوثه من مشكلات أو معوقات.

قرارات الإدارة لا تسرى على الماضي لأن الماضي قد تشكل فعلاً وأحدث آثاره ومضى مجرد انقضاء الفترة الزمنية. وبالتالي فإن الإدارة تخطط وتنظم وتوظف الإمكانيات والموارد وتوجه الجهد والطاقات لأنها تستهدف نتائج لم تحدث بعد آملة تحققها في مستقبل.

ويكفي القول عموماً أن الإدارة تحاول تشكيل المستقبل - في حدود القدرة البشرية - من خلال دراسة الواقع وتحليله واستنتاج أهم المؤشرات المتحكمة في مساره من جانب،

وعن طريق استقراء الماضي وتحليله وتعن الدروس المستفادة من حركة التاريخ والمجتمع من جانب آخر. وبذلك فتحن نرى الإدارة المعاصرة قد احتوت بداخلها على عناصر قوية عاملة على التغير والتطور وإعادة صياغة الواقع بحيث يتشكل مستقبل يتفق مع الأهداف التي ترمى إليها. فالإدارة إذن ليست مجرد مستجيب سلبي للمتغيرات المؤثرة في البيئة، ولكنها في ذاتها إدارة تغير.

وتعتمد الإدارة في الأساس على المعلومات المتداولة والمنظمة التي تسمح باستجابة الماضي والحاضر ومن ثم التنبؤ باحتمالات المستقبل. ويجب أن نؤكد أن استشراف المستقبل ومحاولة تطويقه لأهداف الإدارة أو التكيف معه بحسب الأحوال هو التحدى الحقيقي للإدارة المعاصرة، ومن أجل مواجهته يتحول إلى ابتكار ويتم اختبار سلوكها تحت فروض مختلفة في محاولة لتصور أوضاعها المستقبلية.

الإنتاجية:

إن المطلب الأساسي لعمل الإدارة أن تحقق نواتج مادية أو معنية لم تكن موجودة من قبل فالإنتاجية معناها أن يتحقق عن استثمار وتوظيف الموارد المتاحة قيمة بحيث تكون قيمة الناتج من عمل الإدارة أعلى من مجموع قيم المدخلات أو الموارد التي استخدمت في هذا العمل. ولعل هذه الإنتاجية، هي ما يضفي على الإدارة أهميتها الحقيقة، فهي تخلق قيمة مضافة تعود بفوائد وعوائد على المشتركين في العمل مباشرة وغير مباشرة. ولعل من أهم سمات الإدارة المعاصرة أنها تدفع عمليات التجديد والابتكار والتطوير بما يؤدي إلى إنجازات متعاظمة في مستوى الإنتاجية وارتفاعات غير مسبوقة في القيمة المضافة الناشئة عنها.

الفعالية:

القيمة الحقيقة للإدارة المعاصرة تمكن في قدرتها على تحقيق أهداف وإنجازات يصعب الحصول عليها بدون نشاط وجهد المتخصصين. وليس القصد مجرد الوصول إلى أهداف أو إنجازات ما، ولكن الأساس هو تحقيق مستوى من الكفاءة يمثل أفضل استثمار للموارد والطاقة المتاحة.

وهذا ما يطلق عليه اسم الفعالية الإدارية أو قدرة الإدارة على أداء الأعمال الصحيحة والتوصيل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في حدود التكلفة المناسبة. وفعالية الإدارة هي خاصية كلية وشاملة تصف وتلخص الأبعاد المميزة لتنظيم الإدارة، كما أنها خاصة

مستمرة على مدى الزمن ومن ثم لها صفة تراكمية وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على تلك الأبعاد المميزة للتنظيم. ولا شك أن فعالية الإدارة المعاصرة تعبر عن تفاعل السمات الآتية للإدارة:

- التكامل بين أقسام وأجزاء التنظيم الإداري.
- الوضوح والتحديد في نظام الخواص القرارات وموضوعية المعايير المستخدمة في الوصول إلى قرار.
- الاستقلال وحرية الحركة التي يتمتع بها التنظيم الإداري في مواجهة المناخ ومصادر السلطة المنوحة له.

وتبدو مظاهر الفعالية الإدارية في الآتي:

- حسن أداء واستثمار الوقت.
- ضبط التكلفة وترشيد الإنفاق.
- انتظام وضبط تتابع العمليات في توقيتها المناسب.
- دقة الأداء وارتفاع مستوى الجودة في الأعمال.
- التركيز على النتائج وعدم الانسياق وراء ضبط الإجراءات.
- التركيز على استثمار عناصر القوة في الموقف المحيط بالإدارة.

المدير الفعال:

إن فعالية الإدارة هي بلا شك ناتج فعالية المدير. الذي يستطيع تحديد الأهداف المرغوبة ذات القيمة، ويتمكن من تحقيقها باستخدام المناخ من الموارد والإمكانيات استخداماً أمثل.

وتتبدي مقومات المدير الفعال في الآتي:

- المعرفة السليمة والمتقددة بأساسيات علوم الإدارة وأساليبها المستحدثة.
- القدرة الإدارية والدقة في تصور المواقف وتحديد المشكلات واستخدام الأساليب الإدارية المناسبة في موقعها السليمة وتوفيقاتها المناسبة.
- القدرة القيادية وإمكانية التأثير في سلوك الآخرين وتوجيهه ناحية التحقيق الأمثل للأهداف المحددة.

- الإحاطة بمجال النشاط موضع الاختصاص والقدرة على فهم أساسياته وأبعاده الفنية.

نمط العمل الإداري الفعال:

- لكي تصور الإدارة المعاصرة في حقيقتها، فلا بد من تمثيل كيف يباشر المدير الفعال عمله؟ وكيف يؤدي واجبات وظيفته الإدارية؟
 - يبدأ المدير الفعال عمله بدراسة الموقف المحيط به ومحاولة تبيان أبعاده المختلفة. لأن وصف أو تقدير الموقف هو المهمة الأولى للمدير الفعال.
 - بناء على المعلومات الناتجة عن دراسات الموقف، يستطيع المدير الفعال استنتاج العوامل الأساسية المؤثرة في الموقف وتأثيراتها على عمل الإدارة سلباً وإيجاباً. لتحليل الموقف يساعد المدير على تبيان العوامل المساعدة للإدارة التي يمكنه السيطرة عليها وتوجيهها (الموارد أو الإمكانيات)، وتلك العوامل المعوقة للعمل الإداري والتي لا يستطيع السيطرة عليها أو التحكم فيها (القيود).
 - ويتند اهتمام المدير إلى محاولة التنبؤ بالأوضاع المستقبلية للموقف واحتمالات التغير فيه، ومدى تناسب التغيرات المحتملة مع أهداف المدير. حتى يستطيع المدير إعادة سياساته وخططه لتحقيق التغيير المرغوب في أبعاد الموقف اعتماداً على الموارد وأخذنا في الاعتبار القيود المفروضة.
 - يحاول المدير بعد ذلك إحداث التغيير المحدد من خلال اتخاذ القرارات الاهادنة إلى تحريك الموارد والإمكانيات باستخدام الأساليب والطرق المساعدة.
 - ويستمر المدير الفعال في متابعة مدى تنفيذ القرارات وما يتربّع عليها من نتائج مع متابعة ما يحدث في الموقف من متغيرات تستلزم تعديل خطط وبرامج وقرارات الإدارة.
 - يهتم المدير الفعال بمتابعة جريان الأمور في البيئة المحيطة ويستوعب المؤشرات الدالة على اتجاهات التغيير ليأخذها في الاعتبار ويعدل من قراراته وسياساته بما يتتناسب وتلك المتغيرات.
- وفي ضوء كل ما سبق، يعتمد المدير الفعال منهجاً موضوعياً يرتكز على منطق الإدارة المعاصرة الذي يتمثل في إعداد التدبير، ثم القياس والتقييم اعتماداً على تصورات شاملة ومحبطة بأبعاد الموقف السائدة والمحتملة، مع توفير القدرة على المناورة وإحلال

بدائل محل أخرى استجابة لمتطلبات الموقف المتغير واستهدافاً لتحقيق النتائج المرجوة في جميع الأحوال؛ أي أن المدير الفعال يتبع منهاجاً حركياً في الإدارة لا يقتصر فيه على متابعة الأحداث ومواكبتها فحسب، بل يحاول التنبؤ بالأوضاع المستقبلية، ويسبق الأحداث والمشكلات، ويعد لها عدة تسهيلات في تخفيف آثارها السالبة أو تأكيد الاستفادة من آثارها الإيجابية بحسب الأحوال. ومن ثم فإن نظر العمل الإداري الفعال يتميز بالآتي:

- تكيف وتشكيل الموقف لخدمة أهداف الإدارة.
- تحريك الموقف واستئارة المتغيرات بما يحقق أهداف الإدارة.
- يعتمد منطق مهاجمة المشكلات وإيجاد خارج منها قبل حدوثها.
- لا يقنع بما هو كائن أو ممكن، بل يحاول الوصول إلى ما يجب أن يكون.

الدعائم الأساسية للإدارة المعاصرة:

لقد انتهينا إلى تأكيد أهمية الإدارة المعاصرة في تحريك واستثمار الطاقات والموارد المتاحة للمجتمع بحيث ينبع عن ذلك إنجازات مادية ومعنوية تشبع احتياجات المجتمع وتتحقق مستوى الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة. ووصول الإدارة المعاصرة إلى هذه الإنجازات هو أمر بالغ الصعوبة يتطلب جهوداً تعتمد على الفكر الواضح والتحليل السليم والإحاطة الشاملة بالمتغيرات ذات التأثير في احتمالات الوصول إلى النتائج المستهدفة.

وتنبع الإدارة المعاصرة في التغلب على المشكلات وتحقيق مستويات الإنتاجية والفعالية الأعلى حين توقف في توظيف مجموعة من الدعائم الإدارية التي تسهم مجتمعة في إنجاح الإدارة وتوصيلها إلى أهدافها. ولكل من تلك الدعائم أهميته الذاتية وإسهامه المباشر وغير المباشر فيما تصل إليه الإدارة من نتائج، ولكن الأثر الأكبر ينبع من محصلة تفاعل تلك العوامل وتكاملها معاً. وفيما يلي تحليل موجز لأهم الدعائم:

المعلومات:

نعيش الآن عصر المعلومات، ويتمتع المجتمع الإنساني بشمار ثورة المعلومات والاتصالات. ولا شك أن الإدارة المعاصرة كانت من أهم المستفيددين من تلك الثورة الجديدة التي أتيحت للمجتمع الإنساني والمتمثلة في كم هائل متذبذب ومتجدد من المعلومات

التي تصف وتعرف وتشرح وتوضح وتفسر الأوضاع والظروف الذاتية للمنظمات، وما يحيط بها من أوضاع وظروف محلية وعالمية. وتحتل المعلومات ركنا هاما في البناء الإداري المعاصر لأنها أداة الربط الأساسية بين أجزاء التنظيم وهي الوسيلة الرئيسية للإدارة في التنسيق والتخطيط والمتابعة. ونحن نرى المعلومات وقد توقف عليها نشاط الإدارة المعاصرة كلها، حيث نعتقد أن حركة الإدارة وتوجهاتها جيئا ما هي إلا استجابات منتظمة للمعلومات المتداقة عليها من المخيط من ناحية، والنابعة من أنشطتها الذاتية من ناحية أخرى.

وتتعدد مصادر المعلومات الواردة إلى الإدارة المعاصرة على النحو التالي:

- معلومات صادرة عن نظم إدارية ومنظمات أخرى محلية وعالمية، وهي تمثل الأفعال والقرارات وأنماط النشاط والحركة التي تمارسها تلك المنظمات والتي ترتبط بها الإدارة المعنية بعلاقات مباشرة أو غير مباشرة.
- معلومات صادرة عن الأفراد والجماعات الذين تعايشهم إدارة المنظمة في أي مجتمع والتي تتفاعل معهم بالتعامل أو التبادل المباشر وغير المباشر.
- معلومات صادرة عن نظم عليا في المجتمع لها سلطة التشريع أو التقييد (مثل الحكومة وغيرها من النظم السيادية أو الإشرافية بصفة عامة).
- معلومات صادرة عن النظم المادية والطبيعية المحيطة بالإدارة.

وإلى جانب تلك المصادر الخارجية، فإن الإدارة ذاتها تنتج أشكالاً متنوعة من المعلومات بحكم نشاطها الذاتي وأوضاعها الداخلية. إن حركة أجزاء النظام الإداري وتفاعلاتها معاً تستهلك (أو تستخدم) الموارد والصفات المتاحة له، ومن ثم تصدر عن تلك الحركة معلومات توجه الإدارة إلى ضرورة تدبير طاقات جديدة، كما يصاحب الناتج مؤشرات تنبئ بالإدارة إلى ضرورة العمل من أجل التعبير عنه أو التصرف فيه.

وثمة حقيقة رئيسة للإدارة المعاصرة هي أن المعلومات تتواجد بطبيعة الأمور في عمل الإدارة. وهي غالباً تتوارد في صور مبدئية (أو بدائية) ولكنها تحتاج إلى أن يكشف عنها وتعاد صياغتها حتى تناح لها فرص إحداث التأثيرات المطلقة بما تحويه من دلالات لأن التفكير الإداري المعاصر يوجه عنابة خاصة إلى تصميم وتشغيل نظم متخصصة في الكشف عن المعلومات واستقبالها ووضعها في الإطار السليم الذي يتبع لها التفاعل بطلاقه وحرية مع عناصر الإدارة جميعاً. وبذلك فإن أجزاء التنظيمية المعنية بتشغيل نظم المعلومات تحتل في التفكير الإداري المعاصر أهمية كبرى باعتبارها مراكز

لضبط نبض التنظيم وحماية التدفق المنتظم والمستمر لمصدر حيويته في إحساسه بما حوله ويتأثر بأعماله. ويلاحظ أن المعلومات تتناول بالوصف والتحليل ليس فقط الأحداث والأوضاع الماضية أو التاريخية، بل تعنى أيضاً بوصف وتحليل الأحداث والأوضاع المعاصرة أو الجارية، كما تندى إلى التنبؤ بالأحداث والظروف المستقبلية.

إن التعامل المستمر مع المعلومات والتفاعل بها ومعها هي سمة واضحة للإدارة المعاصرة.

الأهداف:

الأهداف هي تلك الإنجازات أو النتائج التي تعمل الإدارة على تحقيقها باستخدام الموارد والطاقات المتاحة والمحتملة في إطار القيود والمحددات الذاتية والمتاحة للعمل الإداري. وإذا استخدمنا منطق النظم - أي الإدارة باعتبارها نظاماً مفتوحاً - فإن الأهداف هي مخرجات Outputs النظام الإداري.

ويوجه الفكر الإداري المعاصر اهتماماً واضحاً لمفهوم الأهداف لما له من تأثير على فعاليات الإدارة بشكل عام. وبهمنا في هذا المجال استعراض بعض الأفكار العلمية والمحاورات الفلسفية عن الأهداف في الإدارة:

- تستمد الإدارة أهدافها من استقراء أوضاع ومتطلبات البيئة المتاحة من ناحية، واستكشاف إمكاناتها وطاقاتها الذاتية من ناحية أخرى. علماً بأن تحديد درجة النجاح في المقام الأول يتوقف على حسن اختيار الأهداف وتحديدها.
- اختيار الأهداف يتطلب المواءمة والتوفيق بين ما تحتاج إليه البيئة أو ما قد تتمكن من استيعابه، وبين ما تقرره الإدارة أو ما هو متاح لها من قدرات وما يحتمل أن يتتوفر لها من إمكانيات.
- إن الإدارة لا تسعى بتحقيق الأهداف المختارة إلى مجرد الاستجابة الآلية لمتطلبات المجتمع، بل تحاول التأثير في هذا المجتمع وتغييره من خلال الأهداف التي تتحققها.
- تعكس الأهداف المختارة على اختيار وتصميم العمليات والأنشطة المختلفة في التنظيم الإداري، كما تعكس على اختيار واستقبال المدخلات (الموارد) المستخدمة فيه. ومن ناحية أخرى، فإن ما يتحقق من أهداف يكون له تأثير مباشر على حجم ونوع الموارد التي يستطيع النظام الإداري الحصول عليها من البيئة المحيطة. ومن ثم فإن استراتيجية هاماً قد تكرس في الفكر الإداري المعاصر هو أن استمرار وبقاء الإدارة

مرهون ببقاء واطراد فعاليتها وهذا لا يترافق على كم ونوع الموارد المتاحة لها، بقدر ما يتوقف على نجاحها في اختيار الأهداف وتحقيقها.

ومن الحقائق الواضحة في الفكر الإداري المعاصر أن الإدارة تعانى في كثير من الأحيان من مشكلة تناقض الأهداف Goal Conflict وتنشأ هذه التناقضات من أسباب مختلفة أهمها التباين بين ما يريد المجتمع من جانب، وما يقدمه التنظيم الإداري من جانب آخر، كما تنشأ تناقضات الأهداف من تباين المصالح والدافع لعناصر التنظيم المتعددة واختلافها عما يسعى إليه التنظيم الأكبر من جانب آخر. ولقد كانت مشكلة تناقض الأهداف تثير فزعاً شديداً في التفكير الإداري التقليدي حيث كان يعتقد أنها مصدرًا للتحلل والانشقاق التنظيمي، وبالتالي خطورة يجب العمل على تجنبها. ولكن الفكر الإداري المعاصر يرى في تناقض الأهداف - بل في التناقض بصورة عامة - ظاهرة صحية يجب العمل على إبرازها وتوفير المناخ المناسب لتطويرها إلى أسلوب تناقض إيجابي. إن تناقض الأهداف يفسر مفهوم النظم على أنه حالة اختلال في توازن النظام إما داخلياً أو خارجياً، وحيث تتصف النظم بالقدرة على الإحساس بالاختلال من ناحية، ومحاولة استعادة التوازن من ناحية أخرى، فإننا نرى أن تناقض الأهداف يحرك الإدارة (كما قد يحرك المجتمع) ويشيرها بمحنة عن الطرق والأساليب المؤدية إلى استعادة التوازن الذي يكون عادة عند مستوى أفضل وأعلى من الإنجاز والأداء.

وثمة أمر جوهري يتعلق بالمدى الذي يذهب إليه التنظيم الإداري في حماولته تحقيق أهدافه. فقد كان الفكر الإداري التقليدي يرى أن يتحقق الحد الأقصى للهدف وذلك على أساس تجاهل أمرين: الأول هو تناقض أهداف التنظيم المتعددة (أو احتمال تناقضها)، والثاني هو الضغوط والقيود البيئية على التنظيم التي تحد من قدرته على الإنجاز. والفكر الإداري المعاصر يتجه اتجاهها معايرًا يتناسب مع مفهومه عن الإدارة باعتبارها نظاماً مفتوحاً. إن المدى المفترض لتحقيق الأهداف وهو ما يسمى «حد الإشباع Satisfaction» هو الحد الكافي من الإنجاز الذي ينتقل بالتنظيم خطوات إيجابية إلى الأمام في مجال تحقيق هدف معين وذلك دون أن يعيقه أو يدفعه إلى التضحية بتحقيق حد مائل في وقت آخر.

ونتيجة لفكرة حد الإشباع في تحقيق الأهداف، فإن الفكر الإداري المعاصر يتبنى فكرة أخرى هي «فجوة الأهداف Goal Discrepancy» وهي عبارة عن الفارق بين حجم (كمية، مستوى) الهدف المختار وحد الإشباع الذي تحقق من هذا الهدف. إن

أهمية هذه الفكرة تبع من كونها تضع الإدارة في إطار علمي سليم يستمد مقوماته من مفهوم النظم.

وفي ضوء تحليل النظم، فإن فجوة الأهداف المختارة قد تكون سالبة حين نقل الأهداف الحقيقة عن الأهداف المختار سواه من حيث كمية الإنجاز أو مستوى الأداء.

وهذا القصور في الإنجاز يمثل في تصورنا دافعاً للإدارة إلى تكثيف وإعادة تصميم أساليب العمل ومحاولة الارتفاع بمستوى الخد المستهدف. ومن ناحية أخرى فقد تكون فجوة الأهداف ناشئة عن زيادة الأهداف عما كان مستهدفاً. وتلك الزيادة تمثل فائضاً يستخدمه التنظيم الإداري في تعويض تخلفات سابقة أو الإعداد لمواجهة صعاب وعقبات متوقعة مستقبلاً.

الوسائل:

تعتبر الوسائل أو الأساليب أحد الأبعاد الحيوية في تكوين عمل الإدارة حيث المعيير الذي يستخدم في تحريك المواقف لأحداث التغيير المتواافق مع أهدافها المختارة.

فالإدارة تحاول أن تنتقل من الموقف السائد الذي تمارس فيه، نشاطها إلى الموقف المستهدف الذي يصف النتائج والإنجازات التي قامت من أجلها. لتحقيق هذا الانتقال ويمكن للإدارة الاتتجاه إلى وسائل وأساليب محددة الفعالية من جهة، ومتناسبة مع طبائع المواقف، ومتطلباتها من جهة ثانية.

ويتبني الفكر الإداري المعاصر عدداً من الوسائل والأساليب التي يراها ضرورة متحتمة لإمكان تحقيق الأهداف المختارة. وهذه الوسائل هي:

- البحث والدراسة وتكوين المعلومات.

- التحليل والكشف عن العلاقات والبدائل.

- تصميم النظم.

- التخطيط وتكوين البرامج.

- المتابعة والتقييم التكامل.

فالإدارة المعاصرة تعتمد البحث والدراسة وسيلة هامة للتعرف على معطيات المناخ المحيط والأوضاع السائدة فيه، ومن ثم تكشف عما به من فرص متاحة وما يفرضه من

قيود ومعوقات. كذلك من خلال البحث والدراسة تكشف الإدارة عن طاقاتها الذاتية والإمكانيات الكامنة في عناصرها المادية والبشرية.

والناتج الحقيقى من البحوث والدراسات ينفي أن يكون تدفنا مستمراً ومنتظماً من المعلومات التي تصف الإدارة والمحيط الذي توجد فيه، كما تكشف عن الأحداث والوقائع ذات العلاقة بقدرتها على تحقيق أهدافها المختارة.

وفي ضوء هذا التصور تصبح أنشطة البحث وجميع الحقائق ركناً أساسياً في فعاليات الادارة المعاصرة.

وحيث تجتمع المعلومات ونتائج البحوث لدى الإدارة، فإن جهداً منظماً، متطوراً يجب أن يوجه إلى تحليلها واستنتاج ما تحويه من علاقات ويدائين.

وعلى سبيل التحديد فإن الإدارة تهتم بوسيلة ما للكشف عن الحقائق وخصائص التغيرات التي تعامل بها أو معها. فإذا استطاعت الإدارة الفصل بين التغيرات التابعة أو التي تحت سيطرتها من جانب، وبين التغيرات المستقلة أو المؤثرة فيها من جانب آخر، فإنها تكون في موقف أفضل من حيث القدرة على إدراك العلاقات بين تلك المجموعات من التغيرات واتجاهاتها على حركة الإدارة واحتمالات وصولها إلى أهدافها المختارة.

إن ما تسعى إليه الإدارة المعاصرة هو التوصل إلى مجموعة من الطرق والاتجاهات البديلة التي تعمل بمقتضاها على تجميع وتوجيه طاقتها ومواردها بحيث ينجم عن ذلك انس درجة من الانخراط في إطار المعطيات والمحددات التي تعامل في ظلها.

وال الفكر الإداري المعاصر، في إدراكه لأهمية توليد البدائل، إنما يضع شروطاً لما يمكن قبوله منها، أهمها أن يكون البديل مكناً أو في قدرات الإدارة وطاقاتها، وأن يكون مودياً إلى تحقيق الأهداف المختارة أو بعضها ولا ينجم عنه آثاراً سلبية ذات خطر على الأفراد أو المؤسسة.

ويكن تصنيف البديل المترافق للإدارة إلى صفين أساسين بما يندرج من أعلى
Higher Level Alternatives ونقصد بها الاستراتيجيات الكبرى التي تعتمد
الإدارة في تحريك مواردها باتجاه الأهداف المختارة، وبأدلة المستوى الأدنى، ونشير بها
إلى التكتك الذي تلحمه الإدارة تنفيذا لاستراتيجية معينة.

وبصفة عامة فإن الإدارة حين تبحث عن البدائل فإنها تأخذ في الاعتبار مبدأ التضحيه في نفقة الفرصة الضائعة Opportunity التي تحسب على أساسه التكلفة النسبية للبدليل الذي تم اختياره بالقياس إلى البدائل التي صحت بها الإدارة حين لم تقرر اختيارها.

إن اختيار البدائل ليس إلا وسيلة نحو تحقيق الأهداف المختارة. ولكي يتم هذا التحقيق لابد من استخدام وسيلة أخرى مساعدة هي جمادات النظم والإجراءات Systems and Procedures التي يتم من خلالها تحويل البدائل إلى أنشطة تفصيلية ترابط في علاقات منطقية وتتناسب في مرونتها أو إثباتها النسي مع طبيعة كل بديل.

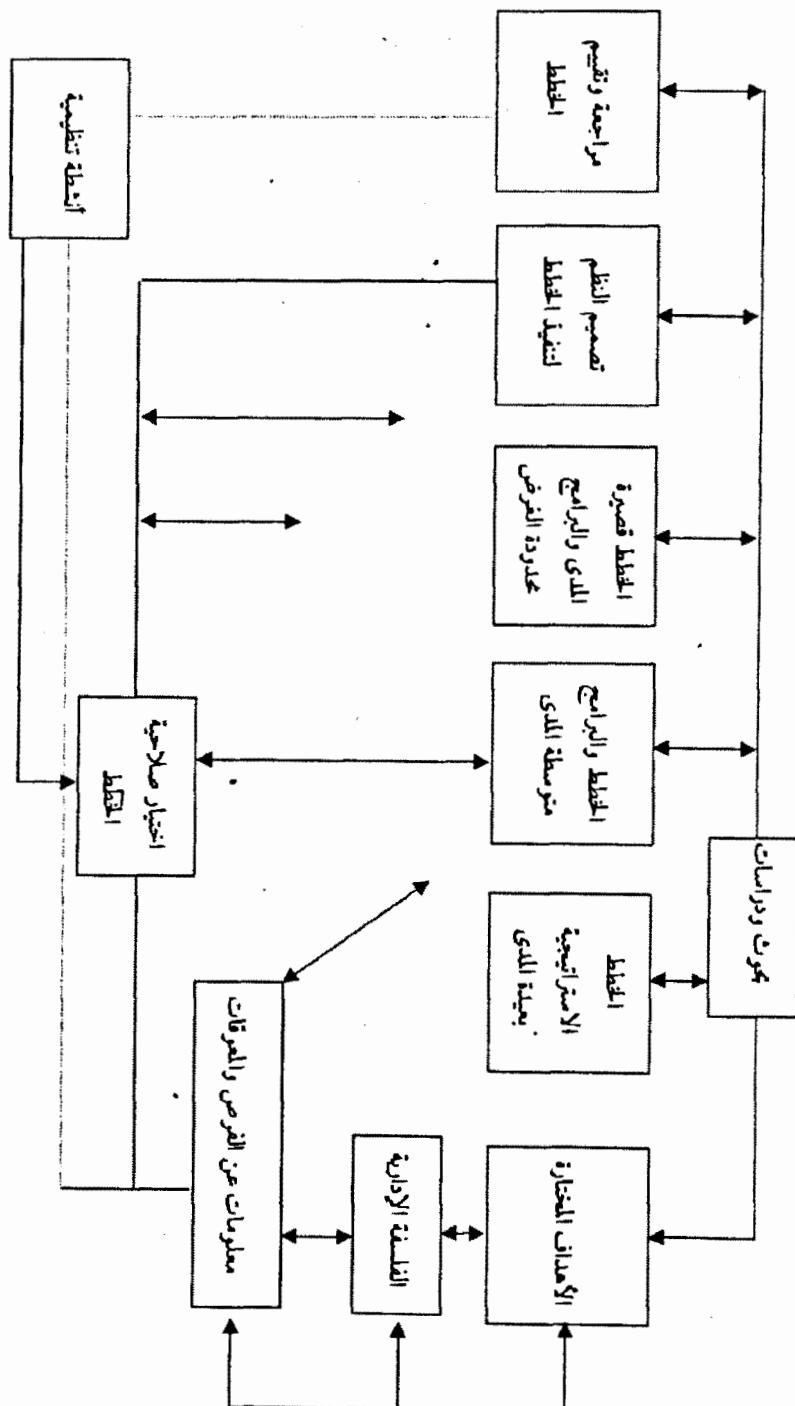
وتعتبر عملية تصميم النظم Systems Design واحدة من أحدث وأهم الأساليب الإدارية التي زاد اعتماد الإدارة المعاصرة عليها لضمان الإنجاز السليم عند الحد الأدنى من الجهد والوقت والتكلفة.

وقد اكتشف الفكر الإداري المعاصر فعالية عمليات المعيارية Standardization والروتينية Routinization باستخدام مستحدثات التكنولوجيا المعاصرة وأهمها الحاسوبات الإلكترونية خاصة في تنفيذ البدائل المتكررة أو المستقرة Routine. لذلك فإن الإدارة المعاصرة تصر على قيام كيان تنظيمي متخصص في دراسة وتحليل النظم System Analysis. لأن البدائل والنظم تزداد فعاليتها عندما يتم تنسيقها في إطار متكامل يضم عناصرها في تكوين مناسب من الخطط والبرامج. ويعد التخطيط الإداري الشامل Comprehensive Management Planning وسيلة هامة لإحداث التجميع والتنسيق نحو الغايات المستهدفة.

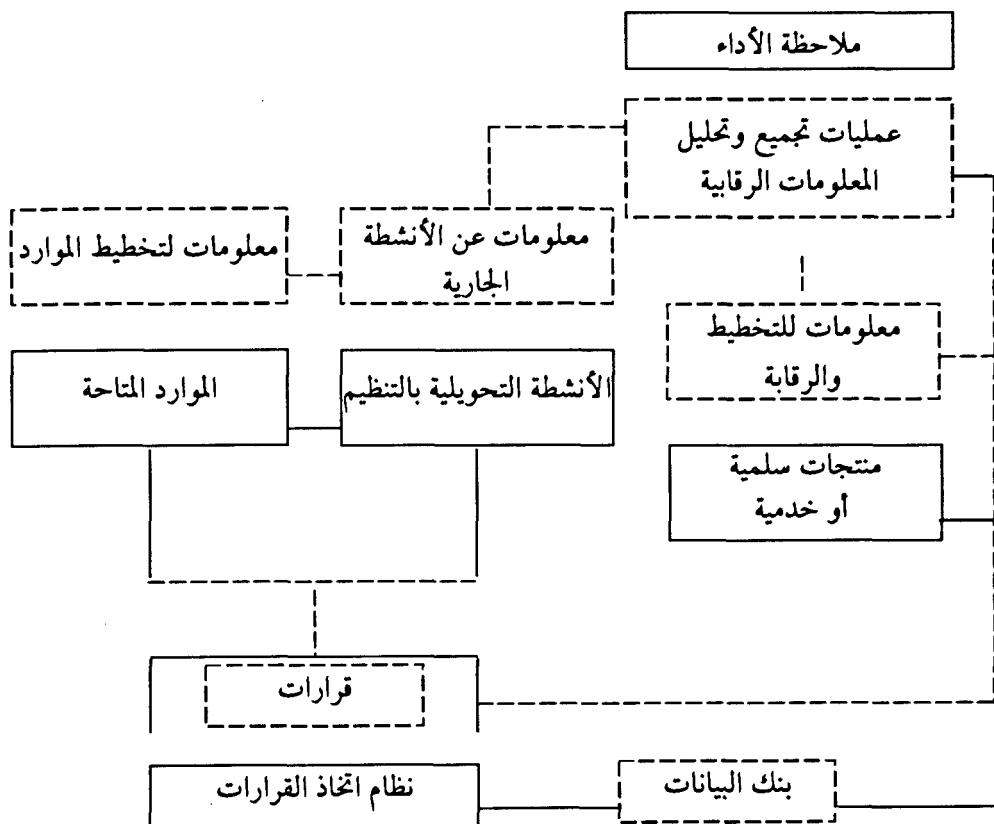
وتكتمل الوسائل الإدارية باستخدام المتابعة والتقييم الشامل للأداء والإنجازات. ويرى الفكر الإداري المعاصر أن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الناتجة عن حركة التنفيذ لكي يتم الحكم على مدى الكفاءة في تحقيق الأهداف المختارة والكشف عن مجالات التخلف أو الانحراف في التنفيذ والعمل على تصحيحها وتقويم مسار الأنشطة بالتنظيم.

إن التقييم في تصورنا هو وسيلة حركية مستمرة تصاحب تدفق الأنشطة الإدارية في توافق زمني يسمح للإدارة باكتشاف احتمال انحراف الأداء عن مستوياته المستهدفة، ومن ثم يمكنها من تصحيح وتطوير أساليب تأمين الوصول إلى الأهداف المختارة.

ويغدو الفكر الإداري المعاصر إلى اعتبار وسيلة التقييم الشامل عنصراً متربطاً مع نظام المعلومات المتكامل في التنظيم كما يتضح من الشكلين التاليين:



ويحيل الفكر الإداري المعاصر إلى تصور العملية التخطيطية الشاملة في إطار مفهوم النظم حيث تولد لدى الإدارة معلومات وأحداث مختلفة تمثل المدخلات في نظام التخطيط. ومن ثم تحدث جهود تخطيطية تترجم تلك المعلومات والأحداث إلى هيكل مناسب من الخطط والبرامج كما يتضح من الشكل التالي:



نظام تقييم الأداء باعتباره نظاماً للمعلومات

القرار:

تبليور المعلومات الواردة للإدارة عن التغيرات التي تتعامل معها في مجموعة من البديل، وبالتالي يبدأ التحدي الأساسي للإدارة، وهو اتخاذ قرار حيث يتم اختيار بديل

(أو بديل) لترجمته إلى فعل وسلوك من أجل تحقيق الإنجاز المستهدف وفقاً لعدد من القواعد والمعايير.

وتتفاوت عملية اتخاذ القرارات في صعوبتها تبعاً لعدد البديل المطروحة للاختيار وبحسب تداخل العوامل والمتغيرات المتفاعلة في الموقف وبناء على ذلك سنجد حالات كثيرة تصل فيها الإدارة إلى قرار، ومن ثم تتم الاستجابة في وقت قصير نسبياً قد يبدو أحياناً وكأنه رد فعل تلقائي أو آلي للمثير الخارجي.

ذلك هي القرارات الروتينية التي اعتمدتتها الإدارة واختبارت نتائجها ووجدتها في صالحها ومن ثم تم تبديل إلى تكرارها كلما تهيات الظروف. وهناك حالات أخرى يطول فيها الوقت الذي تستغرقه الإدارة في الوصول إلى قرار حيث تكون المشكلة موضوع البحث جديدة في نوعها لم تألفها الإدارة بعد، أو لارتفاع درجة تعقيدها.

إن اتخاذ القرارات في الفكر الإداري المعاصر هو عملية عقلانية بالدرجة الأولى تتضمن لقيود ومتطلبات تفرضها البيئة المحيطة من جانب، وتتبع من طبيعة عمل الإدارة وأوضاعها من جانب آخر.

وأخذ القرار بهذا المعنى هو نشاط مستمر يعتمد على كل المعلومات المتاحة عن الفرص والمعوقات في المخيط، ثم استنادا إلى معايير للاختبار يجددها النظام لنفسه، تبدأ عملية البحث عن السبل المختلفة (البدائل) التي يمكن من خلالها النظام أن يستفيد من الفرص المتاحة أو يتتجنب المعوقات القائمة أو المحتملة. وحين تكتشف الإدارة البدائل الممكنة فإنها تخضعها لعملية مقارنة بمنها عن ذلك البديل الذي يحقق لها هدفها بأعلى كفاءة ممكنة (في إطار حد الإشباع).

إن القرار كما تبين لنا هو اختيار طريق أو سبيل معين تتخذه الإدارة للوصول إلى هدف مرغوب، فهو بهذا المعنى الخيار إلى جانب نمط سلوكى محدد دون غيره. والأصل في القرار أنه وسيلة إلى تحقيق الأهداف والمنافع التي تسعى إليها الإدارة أو تجنب الأضرار التي توقعها، أي أن اتخاذ القرارات يتمثل في عملية مستمرة متداولة توجد طالما كانت الإدارة في موقف يحتم عليها الاختيار.

الاتصال Communication

ولا يفوتنا في هذا المقام أن نشير إلى أهمية عملية الاتصال في تحقيق التعامل الإنساني. فالاتصال من المفاهيم النفسية الاجتماعية التي تغلغلت في كافة ميادين الحياة العامة والخاصة، ولا يمكن أن يستغنى عنها الإنسان طالما وجد على ظهر البسيطة لأهمية هذا المفهوم، ولا يقتصر مفهوم الاتصال على الإنسان فقط بل يشمل الحيوانات والطيور، فلكل جنس من المخلوقات لغة خاصة به تسهل عملية الاتصال بينه وبين بني جنسه.

ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد بل مع التدريب والت العود يمكن للإنسان أن يتصل بغيره من الكائنات الأخرى فيفهم سلوك الحيوانات والطيور بل وأقسام صلات كثيرة الأشكال مع المخلوقات الأخرى ورؤوس العديد منها واستأنس الكثير منها، وذلك بفضل الاتصال.

وقد صاغ العلماء نظرية الاتصال Communication Theory واعتبروها فرعاً لعلم النفس الاجتماعي الذي يدرس الاتصال على كافة مستوياته الإنسانية والأآلية، وتقول بعض النظريات الحديثة أن علم النفس ينبغي إعادة صياغته على أساس الاتصال لا على أساس الوظائف والاضطرابات الوظيفية للأفراد، وينطبق هذا في التحليل النفسي على نظرية الغريزة لا على نظرية الموضوع لأن نظرية الموضوع تقوم على العلاقة بين الفرد والموضوع، ويعنى هذا أن الفرد يسعى لإنشاء اتصال مع موضوعه، وأن العصاوى هو الفرد الذي فشل في إنشاء اتصال كهذا.

وفي اللغة الإنجليزية تعنى الكلمة Communication مراسلة، إيصال، واتصال، موصل، صلة، طريق، تبليغ، إخبار، إنشاء، إطلاع، خبر، اختلاط، مخالطة.

ووسائل الاتصال متنوعة وكثيراً منها وسائل نقل البضائع والسفر وتبادل الرسائل بين الناس والمعلومات، ومن أهم وسائل الاتصال: السكك الحديدية والراديو والتليفزيون والتليفون والفاكس والإنترنت.

ولو دققنا النظر في التعريف الآخر لكلمة Communication لقلنا أنها وسائل للمواصلات والاتصالات، وهي في ذات الوقت تعتبر وسائل هامة في عملية الاتصال ونقل الرسائل والمعلومات وربط الأفراد والمجتمعات بعضها البعض.

وفي اللغة العربية الكلمة اتصال مشتقة من (وصل) (وصلت) الشيء من باب وعد (صلة) أيضاً، و(وصل) إليه يصل (وصولاً) أي بلغ وصل يعني (اتصل) أي

دعا، وهو أن يقول يا لغلان قال الله تعالى: «إلا الذين يصلون إلى قوم» أي يتصلون و(الوصل) ضد المحران، المفاصل و (الوصيلة) التي كانت في الجاهلية هي الشاة تلد سبعة أبطن. . . وفي الحديث لعن الله (الواصلة) و(المستوصلة) فالواصلة التي تصل الشعر والمستوصلة التي يفعل بها ذلك، وتوصل إليه أي تلطف.

وكلمة اتصالات Communications مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى Common أي عام. ذلك لأن الإنسان عندما يتصل بأخر فإنه يهدف عادة «بوصول إلى نتيجة» أو وحدة فكر. وعلى ذلك عملية الاتصال هي: إنتاج وتوفير جميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العمل ثم نقل هذه المعلومات وتبادلها، وإذاعتها والإعلام بها والإعلان عنها بحيث يمكن الإجابة بأمور وأخبار ومعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجههم وجهة معينة.

وتتم هذه العملية عادة في صور متبادلة بين الجانين؛ يعني نقل أو إعطاء البيانات والمعلومات إلى الآخرين والعكس.

ويذكر العلماء أن اصطلاح (اتصال) ترجمة عربية لاصطلاح Communication في اللغة الإنجليزية، وكلمة اتصال في اللغة الإنجليزية مشتقة بين الكلمة اللاتينية Communicare أو المصطلح اللاتيني (Common) و (Communis) بالإنجليزية منحته فعند الاتصال يحاول الفرد أن يخلق جوا من الألفة والاتفاق Commonness مع شخص ما أي أنها تحاول أو نشارك معلومات وأفكار واتجاهات الآخرين مع معلوماتنا وأفكارنا واتجاهاتنا. لأن الاتصال يجعل المرسل والمستقبل على موجة واحدة في مواجهة رسالة معينة.

وفي المعجم الوجيز (وصل) الشيء بالشيء (يصله) وصلا وصلة ضمه إليه وجمعه ووصله: اتصل به ولم يهجره (أوصله) الشيء وإليه أنهاء وأبلغه إياه. اتصل الشيء بالشيء التام وصار موصولا به. ومن وسائل الاتصال الجماهيري الطرق التي يمكن بها إيصال فكرة أو رأي إلى عدد كبير من الأفراد المنتشرين في أماكن بعيدة كالصحافة والإذاعة. وهذه الوسائل شأن كبير في نقل الأفكار وربط الجماهير بعضها بعض.

وتلعب اللغة دورا هاما في عملية الاتصال منذ المراحل الأولى لنمو الإنسان فيبدو لأول وهلة أن وظيفة اللغة عند الطفل كوظيفتها عند الرائد هي نقل أفكار الفرد إلى الغير، فالرائد ينقل ألوانا مختلفة من أفكاره إلى الغير عن طريق اللغة. فاحيانا يستخدم اللغة للتقرير، وأحيانا تفصح اللغة عنده عن أوامر أو رغبات، وتستخدم للنقد أو الوعيد.

ويؤكد العلماء على أن اللغة تلعب دوراً أساسياً في عملية الاتصال، فالطفل عندما ينادي نفسه فإنه يخلق لنفسه مستمعين خياليين، ونجد صدى ذلك عند الرائد عندما يغنى أثناء عمله.

إن الألفاظ تشقق من الصيحات التي تصاحب الفعل عند الإنسان البدائي مثل صيحات الغضب والتهديد في حالة القتال وغيره.

ويذكر الباحثون: أن اللغة من أهم وسائل الاتصال بين البشر فعن طريقها يتم التفاعل بين أفراد المجتمع البشري. ومن ثم يعرف الاتصال على أنه « العملية Process التي تنتقل بمقتضاهما معنى بين الأفراد، وعلى هذا أصبحت كلمة اتصال في المفرد والصفة Communication تستخدم للإشارة إلى عملية الاتصال التي يستخدم عن طريقها نقل معنى أما الاتصال في صفة الجمع Communications فتشير إلى الرسائل نفسها Message أو مؤسسات الاتصال وعليه يعد « أن الاتصال لب السلوك الاجتماعي وهو العملية التي ينقل من خلالها الأفراد أنكاراتهم ومعلوماتهم واتجاهاتهم وعواطفهم ومشاعرهم إلى الأفراد الآخرين ».

ولقد أوضحت بعض الدراسات لكي يكون القائم بالاتصال Communication مؤثراً في اتجاهات سلوك الأفراد، يجب أن يكون قادراً على تزويد السامعين له (المستقبل) بمعلومات مفيدة لهم ترضي أو تشبع حاجاتهم ورغباتهم. ويمكن القول بأن اللغة تؤدي للإنسان وظيفتين أساسيتين هما:

1. أنها وسيلة الاتصال بين الأفراد. فاللغة هي وسيلة الاتصال السهلة والفعالة مع الآخرين.
2. أنها وسيلة الاتصال بين الفرد وأفكاره وخواطره ومن ثم تسهل عملية التفكير الفردي.

وفوق هاتين الوظيفتين، فاللغة هي أسلوب يتبع للأفراد التعامل مع أشياء هذا العالم في صورة مدركات ومفاهيم في مقابل الجوانب واللغة في شكلها هي الأسلوب الأساسي للاتصال.

وقد يما قد عرف العالم العربي اللغوي المعروف باسم ابن جنی اللغة: فقال حدّ اللغة أصوات يعبر بها كل قوم عن أغراضها. وهنا جمع هذا التعريف بين وظيفتين هامتين هما

تعريف اللغة من ناحية، ووظيفة اللغة من ناحية أخرى، وقد تمثلت هذه الوظيفة في عملية الاتصال وهي التعبير عن الأغراض ما يحتاج إليه الإنسان.

ولا يقتصر وظيفة اللغة على الاتصال الحاضر بين الإنسان وإنما أيضاً وسيلة اتصال الماضي بالحاضر فمن خلال اللغة يتم نقل التراث الثقافي والحضاري بين الأجيال المتلاحقة والمتعاقبة. لأن اللغة وسيلة اتصال ثقافي أو حضاري واجتماعي بين أكثر من جيل وأكثر من طبقة داخل المجتمع المتحدث بها.

ومن المؤكد أن اللغة لها دور بارز في عملية الاتصال الاجتماعي الذي يؤدي بدوره إلى التفاعل الاجتماعي بكافة أشكاله ومستوياته. ففي عملية التفاعل الاجتماعي يتم انتقال المعلومات من أطراف التفاعل، ويكون لهذه المعلومات تأثير على مدركات هؤلاء الأطراف أو على سلوكهم نحو الآخر، وهذا بدوره يؤثر في فاعلية الاتصال وكفاءته.

ولا يقتصر أمر اللغة على كل ما هو منطوق بمعنى آخر على الأصوات التي يطلقها الإنسان للتعبير عن أهدافه وأغراضه بل تشتمل اللغة على كل ما هو شأنه أن يفهم ويؤدي غرضه فإشارات المرور الضوئية وحركات شرطي المرور هي بمثابة لغة ووسيلة اتصال بين السائق أو المارة وبين الأوامر التي تهدف إليها؛ فالمعروف أن اللون الأحمر يحذر من المرور والأصفر يعطي إشارة الاستعداد والأخضر هو تصريح بالمرور والسير.

وبالإضافة إلى الإشارات الضوئية واللونية هناك حركات الأيدي أو إيماءة الرأس أو اهتزاز أعضاء الجسم المختلفة فهي لغة يفهم منها معنى إما بالموافقة أو بالرفض أو التحذير أو الاستحسان، يختلف مفهومها من موقف لأخر ومن شخص لأخر وحسب السياق والحدث الذي يحدث منه، وعلاوة على ذلك فسمات العرض وتغييراته بمثابة لغة اتصال تدل على القبول أو الرفض أو الاستحسان أو الاشتراك والتقرز أو الفرح أو الحزن.

واللغة المكتوبة - أيضاً - هي وسيلة اتصال جيدة على المستوى الرسمي والتقريري أو المستوى الشخصي، وهي أيضاً وسيلة صالحة لنقل التراث وتخزينه في كتب ومجلدات تتناولها الأجيال اللاحقة والمتعاقبة لأنبناء المجتمع الواحد ذي الثقافة الواحدة.

واللغة المكتوبة مثلها كمثل اللغة المنطقية تختلف من مجتمع لأخر ومن ثقافة لأخرى. وعلى الرغم من اختلاف اللغات بين أبناء المجتمع الإنساني واختلاف مدلولها من شعب لأخر ومن مجتمع لأخر بل ومن طبقة لأخرى داخل المجتمع الواحد إلا أن هناك

بعض دلائل الاتصال الحركية والملحوظة التي يتفق فيها جميع أفراد الجنس البشري فلا أحد ينكر أن الدموع وقت الألم دليل الحزن وأحياناً دليل الفرح، وأن الابتسامة دليل الفرح، وفي بعض الأوقات دليل السخرية فالكل يشتراك في الفرح وله دلائله، والكل يشتراك في الحزن وله دلائله.

ومن الملاحظ أن اللغة تبقى هي العمد في عملية الاتصال على الرغم من التقدم التكنولوجي والعلمي المائلين إلا أنه لا يمكن الاستغناء عن اللغة في أي شكل من أشكالها أثناء عملية الاتصال. فهي - أي اللغة - الأداة المعتادة للصلات بين الأفراد.

أهداف الاتصال:

عندما يريد إنسان توصيل رسالة أو معلومة إلى آخر أو نقل فكره أو آرائه أو وجهة نظره إلى آخر فإنه يحاول أن يجد وسيلة اتصال مناسبة لهذا الغرض أو يبحث جاداً عن هذه الوسيلة، كما أنه - أي الإنسان - عندما يريد معرفة تراث وتاريخ السابقين والقدماء أو يريد أن ينقل ثقافته وحضارته إلى الأجيال القادمة فإنه يحاول أن يبحث عن وسيلة اتصال مناسبة، وإذا ما أراد هذا الإنسان أن يمتحن بثقافات وحضارات أخرى مجاورة أو بعيدة عنه ليقف على ما وصلوا إليه من تقدم أو يعرف ما لديهم من عادات وتقالييد وأفكار وأراء فإنه يتناول وسيلة الاتصال المناسبة لهذا الهدف.

ولو أمعنا النظر فيما حولنا لوجدنا أنها قد تعرّفنا على حضارة السابقين من خلال ما خلفوه من آثار وخطوطات، وما تركوه لنا من معابد وأهرام وتماثيل وأوراق بردى، وما أبقاء لنا الدهر من عمار ومقابر وسدود وكان كل هذه الأمور هي وسيلة الاتصال للتعرف على تراث السابقين وفهم حضارتهم.

وبناء عليه فإنه يمكن القول بأن الاتصال يهدف إلى ما يسمى بعملية التواصل الإنساني، وما يؤدي إليه أو يترتب عليه من نقل تراث السابقين ودراسته والتعرف عليه. فالاتصال يهدف إلى ترابط الأجيال بعضهم ببعض والوقوف على ما انتهى إليه السابقون ليبدأ اللاحقون من حيث انتهت الأجيال السابقة لنعرف الأخطاء فنحاول تجنبها وما هو صواب فنأخذ به وندعمه ونعمل على استمراره.

وعلى الرغم من أن الاتصال يؤدي إلى التواصل الإنساني القديم بالجديد والأجيال بعضها البعض. فهو أيضاً يهدف إلى نقل الأفكار والمعلومات والأراء والمعتقدات ووجهات النظر والثقافات المختلفة من فرد لأخر، ومن مجتمع إلى مجتمع آخر ومن بيئة

إلى بيئه أخرى يمعنى آخر فالاتصال يؤدى إلى التفاهم الإنساني والعمل على إيجاد صلات بين الإنسان وأخيه الإنسان، ومحاولة تفهم كل واحد للأخر والعمل على حل الصراعات بينهما بأسلوب حضاري وتقدير حاجات ومشكلات الآخر، ومد يد المساعدة إليه بالإضافة إلى الوقوف على ما لديه من أفكار وما يدور في خلده من معلومات.

وهذا هو ما يهدف إليه الاتصال في كافة العصور وعلى مدار الزمن وفي كل زمان ومكان، وفي كل بقعة من باقى المعمورة يهدف الاتصال إلى إيجاد وسائل التفاهم الإنساني، فالإنسان يعيش مع غيره في علاقات وصلات تأخذ صورا مختلفة في شكل أفعال وأقوال واتصالات تؤثر في الأفراد ويتأثرون بها.

فالأفراد والمجتمعات من خلال الاتصال يرتبطون ويتحاطبون ويتداولون المعلومات والبيانات والمشاعر والأحساس. ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد فمن خلال الاتصال يمكن توحيد الفكر والاتفاق على المفاهيم وتسهيل عملية إصدار القرارات، وبذلك تكون العملية ضرورية طالما أن هناك تفاعل بين الإنسان وغيره.

ويرى علماء التربية وعلم النفس أن الاتصال عملية تعليمية تقوم بها المؤسسات الاجتماعية المدرسية وغير المدرسية، لأن موضوعات التعليم ليست كالسلع التي يمكن نقلها من مكان لأخر أو يمكن أن تنتقل بين الأفراد نقلاب ماديا كما تنتقل الأشياء. إنما يتحقق الاتصال بالتعليم، وتم المشاركة في الأفكار والمهارات والعادات وما أشبهه.

ويؤدى الاتصال أيضا إلى الترويح والترفيه عن الإنسان، فعندما تشتد الحاجة بالفرد وتضيق نفسه وينقبض فؤاده وكأنه يصعد إلى السماء فيحاول التنفيذ عن نفسه، ويلعب الاتصال بوسائله المختلفة والمتنوعة دورا هاما في هذا المجال ولتحقيق هذا الغرض، فيحاول الإنسان أن يستعين بوسائل الاتصال المناسبة لهذا الغرض كالسينما أو المسرح أو يشاهد التليفزيون أو يذهب إلى أماكن اللهو والترفيه والتي يجد فيها سلواه عندما تقسو عليه الحياة.

وعلى الرغم من أن هذه الوسائل وسائل اتصال ترفيهية فهي في ذات الوقت وسائل اتصال تثقيفية أيضا فمن خلالها يمكن توعية الجماهير بأهمية موضوع معين أو تحذير الجماهير من أمر خطير أو نشر ثقافة صحية أو سكانية أو تنمية أو استثمارية.

وتلعب الإذاعة المسموعة(الراديو أو المذياع) والمرئية (التلفاز) دورا خطيرا وهاما في هذا الشأن، وتلعب أيضا وسائل الاتصال المقرورة دورا لا يقل أهمية عن دور التليفزيون أو الراديو.

فالاتصال وسيلة ترفيهية تنفيذية للأفراد والجماهير على اختلاف فئاتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية والطبقية والاجتماعية والاقتصادية والعمرية والنوعية.

مفهوم الإدارة في ضوء الاتصال الفعال:

الاتصالات هي تلك العملية المادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد القرار وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات - وهي بذلك ضرورة لإقامة العمل حيث التفاعل كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم. يتم كل هذا من خلال عملية الاتصال والتي لها دوراً رئيسياً في ذلك.

والاتصال الجيد عامل هام من عوامل نجاح الإدارة وتحقيق أهدافها لأنَّه "قلب العملية الإدارية" فإذا توقف هذا القلب انعدمت الإدارة أو ضعفت وبالتالي تضعف الإدارة ولذا إعطاء مفهوماً للإدارة من خلال مفهوم الاتصال الفعال والجيد بأنَّها "كيفية الاتصال بالآخرين اتصالاً فعالاً يحقق الأهداف المرجوة للإدارة"

ويعنى آخر: الإدارة هي الاتصال الجيد أو الفعال لتحقيق الأهداف المرسومة وفق خطط وتنظيم المؤسسة.

الاتصال الفعال في الإدارة التعليمية والمدرسية:

يرى المشغلون بال التربية والتعليم وعلم النفس أن الاتصال عملية تعليمية تقوم بها المؤسسات الاجتماعية المدرسية وغير المدرسية والرسمية وغير الرسمية لأن موضوعات التعليم والتعلم تحتاج إلى المشاركة في الأفكار والمهارات والعادات والمحوار حيث أن العملية التعليمية لا تم إلا عن طريق الاتصال الفعال المباشر وغير المباشر بين المعلم والمتعلم وأكثرها تأثيراً الاتصال المباشر والذي يكون موقعه حجرة الفصل الدراسي. فعندما يكون الانفعال بين المعلم والمتعلم اتصالاً فعالاً أدى ذلك إلى نتائج جيدة تظهر على المتعلم ويرتفع مستوى في جميع الجوانب.

ولكي يتحقق هذا في مدارسنا وإداراتنا التعليمية لابد من مراعاة كثير من الأمور في مدخلات العملية التعليمية سواء ما تنتقل بالمناهج الدراسية وأعداد التلاميذ بالفصول ذات الأعداد المناسبة هنا تعطى المعلم فرصة لأن يكون قادراً على الاتصال بجميع تلاميذ الفصل أثناء حصته أو درسه هذا لأننا نعتبر المعلم قائداً إدارياً لهذا الفصل فيجب أن يحقق أهداف معينة من خلال الاتصال الفعال وكذلك الإدارة المدرسية تستطيع أن تحقيق أهدافها وسيطرتها في ضوء الإمكانيات الأساسية والمتوفرة بالمدرسة من خلال الاتصال الفعال.

الفصل الخامس

أثر الشخصية والقيم
والاتجاهات في تنظيم السلوك
الإداري

الشخصية

من المفاهيم الشائعة والألفاظ المتداولة بصورة متكررة كل يوم وقت فتقول مثلاً فلان اذا شخصية قوية وآخر شخصيته ضعيفة وثالث شخصية متذبذبة ورابع ذا شخصية مريضة ، كما نطلق الحكم على الوان أخرى من الشخصية فهناك شخصية مؤثرة وأخرى تابعة وكذا يوماً نحكم على ذوات الأفراد وشخصياتهم وفقاً لمواصفات معينة أو تبعاً لتصيرفات محدودة أو لمعايير قد تكون ذاتية أو موضوعية إلا أنه في مثل هذه الأحكام قد تكون ذاتية هي الغالبة لأن الحكم ينطلق من منظور ذاتي شخصى يخضع للهوى والميل ولا يتبع قاعدة محددة أو مبدأ ثابت

وبناءً على ذلك، يُعدّ الممثل مشخصاتي أي يقوم بتمثيل أدوار لأفراد وشخصيات غير شخصيته الحقيقة.

ولو أمعن النظر في هذا اللفظ من الوجهة اللغوية في اللغة العربية لوجدنا أن لفظ الشخصية مشتق من شخص ، الشخص سواء الإنسان أو غيره وهو كل ما تراه من بعيد، ويجمع لفظ شخص في القلة على أشخاص وفي الكثرة على سخوص، وشخص بغيره من باب خضم فهو شاخص إذا فتح العين ولا يطرف ، وشخص من بلد إلى بلد ذهب . وفي بعض المعاجم شخص الشيء إذا ارتفع به، وشخص يمعنى بدا من بعيد، وشخص بصر فلان فتح عينه ولم يكن متأملاً أو متزعجاً وشخص من بلد : خرج عنه، وشخص اليه : رجع وشخص أمامه : مثل الشخصية ، وأشخص فلانا اليه : بعث به ، وشخص الشيء وعيه ميزة عما سواه ويقال شخص الداء وشخص الدواء وشخص المشكلة .

والشيء الشاخص هو كل جسم له ارتفاع وظهور في الإنسان والفلاسفة قد تناولوا الشخصية أيضا بالدراسة والبحث فقد عرفوا الشخصية على أنها الذات الوعية لكيانها المستقلة إرادتها .

وفي العرف الأمر الشخصى أمر يخص انسانا معينا ، وبناء عليه فالشخصية صفات تميز الفرد عن غيره .

وفي القانون يقصد بالأحوال الشخصية المسائل الشرعية المتعلقة بالأسرة كأحكام الزواج والطلاق والميراث .

وفي اللغة الإنجليزية تعنى كلمة Persondtiy التنظيم الدينامي للصفات الجسدية والعقلية والخلقية والاجتماعية للفرد وتضم الشخصية الدوافع الموروثة والمكتسبة والعادات والإهتمامات والعواطف والمثل والأراء ... وفي معجم Oxford تعنى كلمة Personality الصفات والخصائص التي تخلق الطبيعة الكلية لشخص ما .
والأأن وجب عرض أراء علماء النفس والصحة النفسية الخاصة بالشخصية .

هناك من ينظر إلى الشخصية على أنها تنظيم ديناميكي متكامل للخصائص الجسمية والعقلية والإنسانية والثقافية وأساليب الفعل المعبرة عن كل من الفرد والمجتمع وسوف نتعرض لبعض مفاهيم الشخصية ومنها:

- أن الشخصية هي مفهوم يصف الفرد من حيث هو وحدة متكاملة من الصفات أو الميزات الجسمية والعقلية والمزاجية التي تبدو في تعامله مع الآخرين ومن ثم فالشخصية تشكل دوافع الفرد وعواطفه وميوله وسماته الخلقية وآرائه ومعتقداته واتجاهاته وعاداته الاجتماعية وذكائه وقدراته ومواهبه ومعلوماته ، وما يتخذه من أهداف ومثل وقيم اجتماعية وفلسفية واتجاهات في الحياة .
- أن الشخصية هي: تكامل الصفات الجسدية والخلقية المميزة لفرد ما.
- أن الشخصية هي التجمع النهائي لكل الدوافع والعادات النهائية والإهتمامات والميول والاحساسات والمثل والأراء والمعتقدات سواء كانت مورثة أو مكتسبة كما تتعكس على سلوك الإنسان وتفاعلاته مع البيئة .
- الشخصية هي التنظيم المتكامل الدينامي للصفات الجسمية والعقلية والخلقية والاجتماعية للفرد وتضم الشخصية الدوافع الموروثة المكتسبة والعادات والإهتمامات والعواطف والمثل والمعتقدات .
- الشخصية هي الصورة المنظمة المتكاملة لسلوك فرد ما من حيث هو كل موحد من الاساليب السلوكية والادراكية المعقدة ، والتي تميزه عن غيره من الناس .
- ان الشخصية اغا هي التنظيم الدينامي في الفرد لجميع الاجهزه النفسية والجسمية الذي يجدد توافقه الفريد مع بيته .

- أن الشخصية هي أنماط السلوك المميز للفرد متضمناً الأفكار والعواطف التي تخص كل فرد ، وتعمل على توافقه مع البيئة في مواقف الحياة المختلفة.
- والشخصية وحدة وظيفية متكاملة تتالف من العادات والاستعدادات والعواطف التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد .

فالشخصية تشير إلى استدلال نظري يتم عن طريق ملاحظة الاستجابات السيكولوجية والتفكير منطقياً فيما يمكن أن يمثل النظام الكامن لأبنية العمليات الذي قد يفسر السلوك .

والشخصية مفهوم مرن ، وفي نفس الوقت صعب التحديد فهي تمثل إلى تأكيد الاختلافات بين الأفراد في الوظائف السيكولوجية كالانفعال والدوافعية والادراك والتعلم والتذكر واللغة والفكر وليس هذا أن الفروق الفردية هي مجال الاهتمام الوحيد للشخصية بل يمثل مجالاً رئيساً لها كما أن علماء الشخصية مهتمون بظاهرة الشخصية وقوانينها التي تتطبق على جميع أفراد الجنس البشري.

من خلال العرض السابق يتضح أن معظم علماء النفس والصحة النفسية قد أجمعوا على أن الشخصية وحدة متكاملة وشاملة وديناميكية للإنسان ، وفي نفس الوقت تميزه عن غيره من أفراد المجتمع فهي تخص فرداً واحداً من أفراد المجتمع ، وتصفه بصفة تجعله معروفاً بها ومتميزاً من خلالها عن غيره من الأفراد .

العامل المؤثرة في الشخصية :

الشخصية كغيرها من الظواهر النفسية الاجتماعية والفيسيولوجية التي تتأثر بالعديد من العوامل الوراثية والمكتسبة .

1. العوامل الوراثية :

أن الشخصية تتأثر بعوامل الوراثة Heredity حيث تلعب الوراثة دوراً في إحداث عطاء ثابت على مدار العمر في القوة والضعف فالوراثة تشمل العوامل الداخلية الموجودة عند الأحصاب وتنتقل إلى الأبناء عن طريق الجينات . فالوراثة هي التي تحدد الأساس الحيوى للشخصية .

2. البيئة : Environment

ويقصد بالعوامل البيئية كل العوامل المؤثرة في الفرد منذ لحظة التكروين في رحم الأم وحتى الممات والبيئة تشمل على :

- التدريبات المنزلية : حيث أنها تنمو ميل الفرد نحو نماذج محددة لمفهوم الذات .
- التفاعلات الاجتماعية : وهي تسهم في مساعدة الفرد في اختبار المهنة المناسبة والحياة الملائمة والأصدقاء الذين يمكن التفاعل معهم ، وبيني هذا الاختبار على رأى الفرد ذاته ووجهة نظره الخاصة ومفهومه الخاص .
- الاختيارات البيئية والاجتماعية : وهي تسهم في مساعدة الفرد في اختبار المهنة المناسبة والحياة الملائمة والأصدقاء الذين يمكن التفاعل معهم ، وبيني هذا الاختيار على رأى الفرد ذاته ووجهة نظره الخاصة ومفهومه الخاص .

3. العوامل الحيوية :

تؤثر وظائف الأعضاء في نمو الفرد والشخصية كالغدد والجهاز العصبي وأيضا التكوين البشري للفرد له دور في بناء شخصية الفرد ، ومن ثم تؤثر على سلوكه وتوافقه النفسي والاجتماعي والشخصي فالوراثة والبيئة ، وما يتبعها من عوامل متفاعلة أو متداخلة منفردة أو مجتمعة تلعب دورا بارزا في تنظيم الشخصية ذلك التنظيم الدينامي الذي يحدد طبيعة الفرد الفريدة في المجتمع الذين يعيش فيه . وهذا جعل علماء الصحة النفسية ينظرون إلى شخصية الفرد ككل متتكامل يعمل ويستجيب كوحدة متناظمة ومتقابلة من كافة الجوانب البدنية والنفسية والاجتماعية.

ووفقا لمبدأ كل من الوراثة والبيئة تُخضع الشخصية في محدداتها لمبدأ الفروق الفردية ، بمعنى أن الشخصية تختلف من شخص لأخر في محدداتها لمبدأ الفروق الفردية ، بمعنى أن الشخصية تختلف من شخص إلى آخر وتختلف داخل الفرد نفسه من وقت لآخر إلا أن كل فرد تغلب عليه جملة خصائص أو سمات هي التي تصبغه بخاصية معينة وتجعله متميزا في شخصية لها خصائص محددة .

4. النضج : Maturation

ويتضمن النضج عمليات النمو الطبيعي التلقائي التي يشتراك فيها الأفراد جميعا والتي تُخضع عن تغيرات فسيولوجية متناظمة في سلوك الفرد بصرف النظر عن أي تدريب أو خبرة سابقة فالنضج أمر تقره الوراثة .

5. التعلم : Learning

عبارة عن تغير أو تعديل في سلوك الكائن الحي أدى إليها قيام الكائن الحي نفسه بنوع من النشاط بحيث يشترط إلا يكون هذا التغير أو التعديل قد تم نتيجة للنضج أو الحالات المؤقتة كالاجهاد أو الحالات المؤقتة .

ومن الواضح وجود فروق بين كل من النضج والتعليم ويمكن ذكرها في الآتي :

- النضج عملية نمو داخلي تشمل جميع مظاهر النمو لدى الكائن الحي بينما التعليم عملية نمو تحدث نتيجة القيام الكائن الحي بنشاط معين .
- النضج عملية تلقائية بينما التعليم عملية تدريرية .
- يعزى النضج إلى العوامل الوراثية والعضوية الداخلية بينما التعلم يعزى إلى العوامل البيئية الخارجية والواقع أن من النضج والتعلم يعزى إلى العوامل البيئية الخارجية علماً أن النضج والتعلم كلاهما يؤثر في نمو الفرد مع ملاحظة أن تأثير عملية النضج والتعلم لا تسيران جنباً إلى جنب بل هما عباره عن عمليتين تظهران معاً وتؤديان إلى نمو الفرد .

6. الأسرة: Family

منظمة اجتماعية رئيسية يعيش فيها رجل مع امرأة أو أكثر في¹ علاقة يقرها المجتمع بالإضافة إلى الحقوق والواجبات المعترف بها مع معيشة الأولاد مع الزوجين والأسرة هي الخلية الأولى في بناء المجتمع وهي البنية الأساسية في المخاب الأبناء وعليه فهي المكان الأول الذي يتلقى فيها الإنسان أساليب التعامل ، ومن خلال الأسرة يشبع الفرد العديد من الحاجات والدوافع .

وتلعب العلاقات بين أبناء الأسرة من والدين وأخوة دورها ما في تكوين شخصية الفرد وتوافقه .

كما يتحدد ذلك أيضاً بترتيب الابن الميلادي بين أخوته ونوع الابن وكذلك عدد أفراد الأسرة مما له أكبر الأثر في أسلوب التنشئة الاجتماعية فيما يعد نمط الشخصية لهذا الابن .

7. المدرسة School

المدرسة منظمة اجتماعية أنسها المجتمع لتقوم بوظيفة نقل التراث الثقافي لأجياله المختلفة والمتعاقبة كما أنها تعمل على توفير المناخ النفسي المناسب للتلاميذ . والمدرسة

تشمل المباني والأنظمة التعليمية والمدرسين والتلاميذ والمنهج الدراسي . ونتيجة الاحتكاك والتفاعل بين العناصر المختلفة الموجودة بالمدرسة تتأثر شخصية الطفل من كافة الجوانب النفسية والجسمية والاجتماعية والثقافية والعقلية .

والمدرسة تشمل شقين من التربية المقصودة وغير المقصودة وكلتاها ت THEMES بقدر كبير وخاطير في تحديد شخصية التلاميذ داخل المدرسة .

8. جماعة الرفاق أو الأتراب:

وتضم جماعة الرفاق والأتراب أو الأصحاب أفراداً منهم متقاربة وفکرهم ونضجهم العقلي والجسدي متشابهة فمن خلال جماعة الرفاق يتضح تأثيرها في تكوين شخصية الإنسان خاصة في مرحلة المراهقة.

9. وسائل الإعلام

ولها أنواع مختلفة ومتعددة فمنها المقروء والمسموع والمرئي والإنسان يتنقى منها ما يناسبه وما يتوافق معه، يلتقي مع ميله وتقوم وسائل الإعلام بنشر المعلومات والحقائق والأخبار والأراء والمناذج والأدوار الاجتماعية والثقافية كل هذه الأدوار والعوامل تؤثر في شخصية الفرد وتقوم بدور إسهامي في تحديد وتكوين شخصية هذا الفرد.

10. دور العبادة:

تحتختلف دور العبادة من مجتمع إلى آخر ومن شعب لأخر وفقاً لعقيدة وديانة المجتمع وأشهر دور العبادة المساجد والكنائس والأديرة والبيع وتقوم دور العبادة وإن اختلفت أشكالها في تنمية الجوانب الروحية والمثل العليا والمعايير السلوكية القومية، فدور العبادة تلعب دوراً هاماً في عملية التنشئة الاجتماعية وتعلم المعايير الدينية التي تبرز السلوك السوي، كما أنها تبني الضمير لدى الفرد والخوف من الله وأيضاً من عقاب الله، وتدعوه إلى الحرص على رضا الله سبحانه وتعالى، وكل هذه عوامل تؤثر في تكوين شخصية الإنسان.

بنية الشخصية:

الشخصية له بناءً أساساً سوف نتناولهما في الآتي:

أ) البناء الوظيفي: وهذا البناء له مكونات متداخلة ومتكمالة ومتتشابكة ومرتبطة ارتباطاً قوياً وظيقاً في حالات السواء والاعتadal أما إذا ما حدث شذوذ في مكون من مكونات البناء الوظيفي فإن ذلك يفتح عنه اضطراب في البناء العام للشخصية.

أهم مكونات البناء الوظيفي ما يلي:

1. مكونات جسمية وحركية: تتعلق بالصحة العامة والعجز الجسمي والمهارات والأداءات الحركية ووظائف الأجهزة والأعضاء خاصة الجهاز العصبي والنَّازَرُ الحركي وكيفية قيام الجسم بالأعمال والأنشطة المنوطة إليه.
2. المكون العقلي المعرفي: وهذا المكون يتعلق بـ الوظائف العقلية والتنظيم العقلي وعملياته كالإدراك والتذكر والحفظ والنسيان والتفكير والتخيل.
3. المكون الانفعالي: ويشمل الأساليب المتعلقة بالانفعالات والعواطف والمشاعر والأحساس والمواجس مثل الحب والكره والبغض والفرح والسعادة والغضب والخوف والإحباط والتردد.
4. المكونات الاجتماعية: وتتضمن عمليات التنشئة الاجتماعية للإنسان والمؤسسات الاجتماعية الأخرى كما تشتمل على جماعة الرفاق والضوابط والأدوار الاجتماعية والعمليات الاجتماعية والقيادة والقيم والاتجاهات.

ب) البناء динاميكي للشخصية: هذا البناء يوضح القوى المحركة للشخصية، والتي تحدد تصرفات سلوك الفرد والبناء динاميكي يتكون من:

- * الشعور Conscions : ومنطقة الشعور هي منطقة الوعي الكامل والاتصال بالعالم الخارجي ، ويعتبر الشعور الجزء السطحي من الجهاز النفسي .
- * اللاشعور Unconscious : وهو يحتوى على كل ما هو كامن ومكبوت ولكنه ليس متاحاً ومن الصعب استدعاؤه واللا شعور يمثل الجزء الأكبر من الجهاز النفسي وبه الخبرات المكتوبة والآلام والذكريات المؤلمة والمخزية خاصة التي كانت في مرحلة الطفولة والتي من شأن الإنسان إن تذكرها يشعر بالألم النفسي .
- * ما قبل الشعور : وهذا الجزء من الجهاز النفسي يشمل على كل ما هو كامن وما ليس في الشعور ومع ذلك فإنه متاح يمكن استدعاؤه مثل المعارف والمعلومات .

وأيضاً يتكون البناء динاميكي في الشخصية من :

- (1) المٰmo Id : والمٰmo هو منبع الطاقة والحيوية التي يولد الفرد مزوداً بها ويمثل المٰmo الصورة البدائية للشخصية ، والمٰmo لا إرادى يسيطر على نشاطه مبدأ اللذة وال الألم .
- (2) الأنَا Ego : والأنَا هو مركز الشعور والإدراك الحسى وأيضاً مصدر الإدراك الخاص

وكذلك الإدراك الداخلى والعمليات العقلية ويقوم الأنا بالإشراف على جهاز الحركة الإدارى الداخلى كما أنه أى الأنا يتکفل بالدفاع عن الشخصية ، ويقوم على كيفية توافق الشخصية مع البيئة التي يعيش فيها الفرد الى أنه يقوم بإحداث التكامل والتواافق بين مطالب المهو Ld وأوامر الأنا الأعلى Super Ego

(3) الأنا الأعلى Super Ego : ويعتبر الأنا الأعلى المكان الملىء بالمثاليات والأخلاقيات والمعايير الاجتماعية والقيم والصواب ، فالأننا الأعلى بمثابة سلطة داخلية، وهو لاشعورى بدرجة كبيرة . وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في الأنا الأعلى مثل التنشئة الاجتماعية ومعاملة المدرسين وتأثير وسائل الإعلام والجانب الدينى والمهنى كما يتأثر بالعوامل الاقتصادية ودرجة الإشاع ونوعية هذا الإشاع ، وتهذب الأنا الأعلى بزيادة ثقافة الفرد وإتساع خبراته الاجتماعية والشخصية .

أنواع الشخصية :

كما نعلم الشخصية مجموعة من السمات والخصائص التي تميز فردا عن آخر ، هذه السمات تختلف من فرد لأخر بل داخل الفرد من وقت لأخر وحسب الموقف الذي يوجد فيه الفرد حسب المشكلة التي يواجهها الإنسان ومن ثم فالشخصية لها انواع متعددة منها على سبيل المثال الخصر .

- الشخصية السوية أو العادلة : هي الشخصية التي يتطابق سلوكها مع السلوك المألوف للشخص العادى أى يكون سلوك صاحب الشخصية السوية سلوكا مألوفا ومائلا للسلوك الغالب فى حياة الغالبية من الناس بحيث يكون سعيدا ومتوافقا .
- الشخصية اللاسوية : صاحبها شخص غير سوى أو غير عادى ، فهو شخص ينحرف سلوكه عن سلوك الفرد العادى، ومن ثم يصبح شاذًا عما هو سوى ، ويكون غير سعيد وغير متواافق .
- الشخصية المثالبة : وصاحب هذه الشخصية يبدوا وكأنه مطبوع بحب الكمال والنظام والقواعد والقوانين والإلتزام الشديد ، كما أنه أيضا يحب القطع أو المواقف الفاصلة ، وكذلك نجد صاحب هذه الشخصية عنيد في الحق وإتباعه .
- الشخصية المضطهدة : صاحب هذه الشخصية لديه اعتقاد راسخ بأن المجتمع يكن له العداء ويضره له الشر ، ومن ثم فصاحبها لديه موقف دفاعي ضد المجتمع ، عندما

يتعامل صاحب هذه الشخصية مع الآخرين فإنه يستعمل الشك في التعامل ، كما يمتاز صاحب الشخصية المضطهدة بالإفراط في الحساسية ، والخلق معظمهم إن لم يكن جيئهم - من وجها نظره ظلمه وإتهامين . صاحب هذه الشخصية يعاني من الإحباط وعدم المقدرة على مواجهة المواقف والمشكلات .

- الشخصية المستهترة : والمتصف بهذه الشخصية نجد لديه مجموعة من الخصائص منها : الخيال وحب الذات ومحاولة الاستعراض والظهور - كما نجد صاحب هذه الشخصية يتصرف بالتلقلب الوجданى والعاطفى وأيضا صاحب هذه الشخصية لديه ميل للتلسلط ومحاولات السيطرة على الغير والعاطفة لهذا النوع من الشخصية تغلب على استعمال العقل والفهم

- الشخصية متقلبة الوجدان : هذه الشخصية تكاد تقترب من الشخصية السوية فصاحبها يبدو وكأنه منبسط ومتميز بالصدق والدفء وعادة ما يوصف صاحب هذه الشخصية بأنه إجتماعى ، ومع ذلك صاحب هذه الشخصية قد تصدر عنه بعض السلوكيات غير المتوقعة والمفاجئة للمحيطين به .

- الشخصية الخامدة : ويتميز صاحب هذه النمط من الشخصية بأنه متراخي ويميل إلى الكسل في كافة جوانب حياته العقلية والفكيرية وتتميز بالتفكير البطيء والإستجابة البطيئة كما أن تفاعلاته الإجتماعية تسير بخطى وثيدة .

- الشخصية المنطوية : ويتميز صاحب هذا النوع من الشخصية بأنه يميل إلى الإنطواء والعزلة الإجتماعية والبعد عن الآخرين ويفضل الوحدة عن الإختلاط كما أن صاحب هذه الشخصية يكثر من أحلام اليقظة والإستغراف في الخيال فهو بعيد عن الواقع في أغلب الأحيان .

- الشخصية المنبسطة : وهى شخصية يتميز صاحبها بالإنساط والإختلاط بالأخرين والمرح والتيسير في الحديث كما أنه يتميز بحب خدمة الآخرين والتحدث معهم ومشاركتهم أفراحهم وأحزانهم . ومن ثم فمعظم وقته خارج المنزل فهو إجتماعى بطبيعة وتفكيره - إلى حد كبير واقعى .

- الشخصية اللاإجتماعية : ومن سمات صاحب هذا النمط أنه معاد للمجتمع وضد قيم المجتمع وأخلاقيته ومبادئه وتقاليده كما أن لواء لا يمكن تحديده علاوة على ذلك فمن سماته الأنانية وحب الذات والأثره كما أنه شديد وعنيد وغليظ في تعامله مع

الآخرين ، وتميز تصرفاته بالتهور والإندفاع والطيش أما المسؤلية الاجتماعية أو الشخصية لدبة تكاد تكون منعدمة إن لم تكن معذومة بالفعل .

وبعد هذا العرض السريع لعدد من أنماط الشخصية فلابد من معرفة سمات الشخصية السوية التي تتمتع بالصحة النفسية ولديه درجة عالية من التوافق ، ومن هذه السمات ما يلى :-

- القدرة على اثبات النضج الانفعالي .
- القدرة على مزاولة العمل والاستمرار فيه دون ملل .
- الإنسان السوى يعلم علم اليقين أن الحياة جهاد ونضال من أجل البقاء .
- الإحساس بالمرح والسعادة والأرتياخ والسرور .
- حسن التوافق : وهو قدرة الفرد على تحقيق التوازن بينه وبين نفسه من ناحية ، وبينه وبين المجتمع من ناحية أخرى ، ويشمل التوافق الشخصى والإجتماعى المهى والأسرى والدراسي .
- القدرة على اشباع الدوافع المختلفة بالطرق المرضية والمقبولة اجتماعيا .
- الشعور بالأمن والإطمئنان وعدم الخوف .
- الثقة بالنفس وقدراته على مواجهة المواقف ومطالب الحياة المختلفة والمتعددة .
- حب الآخرين واحترامهم ومعرفة حقوقهم والإلتزام بها وواجباتهم ومطالبتهم بها .
- تحقيق الذات والرضا عن الأعمال التي يقوم بها .
- فهم النفس والحقيقة الحقيقة لقدراته .
- تقبل نواحي القصور لديه وادراك الفروق الفردية داخل نفسه وبينه وبين الآخرين في القدرة الواحدة .
- القدرة على مجابهة مطالب الحياة .
- التكامل النفسي للإداء الوظيفي الكامل والمتكمال والمتناenco دا داخل الشخصية .
- السلوك العادى المألوف والمعتاد لدى غالبية أفراد المجتمع .
- العيش فى سلامه وونام .

وحيث أن الشخصية مفهوم نال الاهتمام الكبير من العامة والخاصة وبخاصة علماء النفس وعلى الأخص علماء الشخصية والتحليل النفسي لذا يجب أن نتناول أهم الأراء والنظريات التي تناولت الشخصية ، وعرضنا لهذه النظريات سوف يكون عرضا وصفيا مراعين في ذلك الجانب التاريخي للنظريات.

و قبل أن نتعرض لهذه الأراء أو تلك النظريات لابد وأن نقرر بأن كل شخصية تمثل إلى الاتمام إلى أكبر مجموعة من النظريات ، و تختلف الأنواع الرئيسية من النظريات أحدهما عن الأخرى في انكارها أو فروضها الأساسية ، وأيا كانت مصطلحاتها الفنية المستخدمة فإن الشيء المهم هو فهم الفروض التي تكمل الموضوعات الرئيسية للشخصية.

والمتأمل في كتب التراث سواء العربية أو المترجم إلى العربية يجد أن العلماء العرب قد تعرضوا لبعض أنماط الشخصية وفقاً لطبيعة المزاج وعلى ما يبدو أنهم قد استفادوا من آراء أبقراط وجالينوس في ذلك. فكأن صاحب المزاج السوداوي ذا شخصية متشائمة والشك لديه مرتفع واحساسه بالإكتئاب مستمر أما صاحب النمط الدموي قدر شخصية سهلة المعاشرة لين العريكة من سماته التفاؤل والإجتماعية ، أما صاحب المزاج البلغمى فشخصيته هادئة ويمكن أن يتحكم في سلوكياته وتصرفاته أي لديه القدرة على ضبط النفس . وأخيراً يأتي صاحب المزاج الصفراوى وهو انسان ذو شخصية نشطة محبذاً ذاته ونفسه اي أن لديه حب الأثرة أو بمعنى أدق وواضح انسان أثاني سهل الاستثارة والانفعال .

أهم نظريات الشخصية .

(أ) نظرية الأنماط :

تعتبر هذه النظرية من أقدم النظريات التي تناولت الشخصية ، تقوم على أساس تصنيف الشخصية وفقا لأنماط محددة ، ومن أشهر علماء هذه النظرية كرتشر الذي تناول الشخصية وفقا لأنماط أربعة هي :

- النمط البدين : وصاحب هذا النمط من سماته المرح والانبساط والوضوح والصراحة والاجتماعية .
 - النمط التحيل : ومن سمات صاحب هذا النمط الانطواء والإكتئاب .

- النمط الرياضي : وصاحبـه نشـيط وشـجاع وعـدواني .
- النـمـط غـير المـنظـم : وـهـو ما لـيـس فـيـه شـئ مـا سـبـق أـمـا شـيلـدون Sheldon فقد قـسـمـ الشـخـصـيـة إـلـى ثـلـاثـة أـنـماـط فـقـطـ هيـ :
- النـمـط الدـاخـلـي أو الـحـشوـي : وـصـاحـبـه هـذـا النـمـط يـمـيلـ إـلـى الـرـاحـةـ والـاسـتـرـخـاءـ والمـيلـ إـلـى النـومـ كـمـاـ أـنـهـ هـادـيـ الطـبـاعـ بـطـيـهـ الـاسـتـجـابـةـ وـمـعـ ذـلـكـ فـهـوـ مـرـحـ وـمـبـسـطـ وـمـطـيـعـ وـمـتـسـامـحـ .
- النـمـط الـخـارـجـي أو الـجـلـدـي : وـمـنـ سـمـاتـ صـاحـبـهـ هـذـا النـمـطـ الـحـسـاسـيـةـ الـمـرـفـعـةـ وـالـتـيقـظـ الشـدـيدـ وـالـفـكـرـ التـعـقـمـ وـحـبـ الـفـلـسـفـةـ وـمـيلـ إـلـىـ الـعـزـلـةـ وـارـتـفـاعـ مـسـتـوـيـ الـقـلـقـ مـعـ الـاحـسـاسـ بـالـخـجلـ .
- النـمـط مـتوـسـطـ التـرـكـيبـ : وـهـوـ مـاـ يـجـمـعـ بـيـنـ النـمـطـيـنـ السـابـقـيـنـ وـالـإـنـسـانـ الـمـتـمـعـ بـهـذـاـ النـمـطـ مـنـ سـمـاتـهـ عـاـولـةـ اـثـبـاتـ الذـاـتـ وـحـبـ السـيـطـرـةـ وـارـتـفـاعـ درـجـةـ العـدـوـانـ وـحـبـ التـنـافـسـ وـالـظـهـورـ قـدـرـ الـمـسـطـاعـ معـ مـيـلـ إـلـىـ الـاستـعـارـضـ، كـمـاـ أـنـهـ صـلـبـ غـيرـ مـرـنـ وـيـعـقـدـ فـيـ الـشـجـاعـةـ وـيـمـيلـ إـلـىـ الـيـاهـ أـمـاـ يـونـجـ Jungـ فقدـ قـسـمـ الشـخـصـيـةـ إـلـىـ النـمـطـ الـأـنـبـاطـيـ Excravertـ وـالـنـمـطـ الـأـنـطـوـانـيـ Introvertـ .

(ب) نـظـرـيـةـ السـمـاتـ :

وـمـنـ روـادـهاـ الـبـورـتـ Allportـ وـحـسـبـ هـذـهـ النـظـرـيـةـ فـانـ الشـخـصـيـةـ مـكـوـنـةـ مـنـ جـمـعـةـ مـنـ سـمـاتـ هـيـ التـىـ تـجـعـلـ الفـردـ يـفـعـلـ مـاـ يـفـعـلـهـ وـالـسـمـاتـ هـىـ الـمـفـاهـيمـ مـنـ النـاحـيـةـ الـوـظـيفـيـةـ وـهـاـ الـقـدرـةـ عـلـىـ بـدـءـ وـتـكـوـينـ أـشـكـالـ مـتـكـافـةـ وـمـنـظـمـةـ مـنـ الـأـنـماـطـ السـلـوكـيـةـ التـوـقـيـةـ وـالـتـعبـيرـيـةـ بـحـيثـ تعـطـيـ مـعـنـىـ وـدـلـالـتـهـ .

وـأـهـمـ السـمـاتـ التـىـ ذـكـرـهـاـ الـبـورـتـ :

- سـمـاتـ فـرـديـةـ وـتـوـجـدـ دـاخـلـ الفـردـ .
- سـمـاتـ عـامـةـ وـتـمـكـنـتـاـ مـنـ المـقـارـنـةـ بـيـنـ الـأـفـرـادـ فـيـ ثـقـافـةـ مـعـيـنةـ أـوـ بـيـئةـ مـحدـدةـ .
- السـمـةـ الرـئـيـسـيـةـ : وـهـىـ عـبـارـةـ عـنـ اـسـتـعـادـ عـامـ لـلـسـلـوكـ وـلـهـ السـيـادةـ .
- السـمـةـ المـركـزـيـةـ : وـتـعـنىـ قـدـرـةـ الفـردـ عـلـىـ أـنـ يـعـكـسـ فـيـ جـلـةـ سـلـوكـهـ خـسـ إـلـىـ عـشـرـ سـمـاتـ أـسـاسـيـةـ وـيـارـزـةـ هـىـ التـىـ يـتـمـرـكـزـ عـلـيـهـاـ مـعـظـمـ سـلـوكـهـ .
- السـمـاتـ الثـانـيـةـ: وـهـىـ جـمـعـةـ مـنـ السـمـاتـ تـبـدـوـ فـيـ بـعـضـ الـأـحـيـانـ وـتـتـسـمـ بـأـنـهـاـ

أقل وضوها وأيضاً أقل في الجانب الديناميكي والاتساقى .

- السمات الذاتية : وهى سمات يولد الإنسان مزوداً بها بمثابة الوراثة ، ولا دخل له فيها ، ومع ذلك فهناك بعض السمات التي يمكن أن تنمو من خلال البيئة .
 - السمات المكتسبة : وهى سمات في غالبيتها - اجتماعية تكتسب من خلال عملية التنشئة الاجتماعية وعمليات التدريب والممارسة والتعليم .
 - والسمات وفقاً لهذه النظرية لها مجموعة من الخصائص مثل:-
 - السمة لها وجود حقيقى داخل الفرد وهي عبارة عن نظام فسيولوجى عصبى داخل الفرد نفسه .
 - يمكن ان يستدل عن السمة بطريقة غير مباشرة .
 - توجد علاقات موجبة متبادلة بين السمات وبعضها البعض .
 - السمة ثابتة نسبياً وهي على الرغم من ذلك قابلة للتغير الخفيف على ضوء الخبرات الواقعية الحياتية .
 - يمكن تعديل السمات من خلال عملية التعليم والتعلم .
 - ولكن هل هناك معيار محدد عند قيامنا بعملية تقييم للسمات ؟
- يؤكد Allport ان الأساليب المستخدمة في قياس السمات تمثل في مقارنة الأفراد بعضهم البعض وهي أجدى من مقارنة السمات لدى الفرد بنموذج للسمات .

(ج) نظرية التحليل النفسي :

يعتبر سigmوند فرويد Freud رائد هذه المدرسة . ويرى أن الجهاز النفسي يتكون من ثلاثة أجزاء افتراضية وهي المهو Ego - الاانا Ego - الاانا الأعلى Super Ego ، وقد يلجم الاانا حل النزاع بين كل من المهو والاانا الاعلى فيعمل على احداث التوافق بين الاثنين حتى ولو مؤقت أو جزئي .

وقد قصد يونج Jung بالأانا Ego العقل الوعي أو الشعور . وهو ما يطلق عليه اسم الذات Self وتناول ادلر Adler مفهوم الذات والذات المبتكرة Creative Self وقدمنت هورنر Horney مفهوم الذات الديناميكي .

وايضاً لعلماء هذه النظرية آراء حول :

- الشعور Consciousness : ويمثل الجزء النفسي ويعتبر منطقة الوعي الكامل والاتصال بالبيئة او العالم الخارجي .
- اللاشعور Unconsciousness : ويحتوى على كل ما هو مكبوت وكامن ومع ذلك فهو ليس متاحا ، ومن الصعب استدعاوه ويغلب على الرغبات المكتوبة في اللاشعور الطابع الجنسي .
- ما قبل الشعور Preconsciousness : يحتوى ما قبل الشعور على كل ما هو كامن وغير موجود في الشعور ومع ذلك فهو متاح ، ومن السهل استدعاوه والتعرف عليه .
- ونظريه التحليل النفسي قد قامت على عدد من المبادئ الاساسية منها :
 - أن لدى الانسان من ميكانيزمات الدفاع النفسي والتحليل النفسي اللاشعوري ما يجعله يتصرف ازاء الموقف المختلفة والمشكلات التي تواجهه بطريقة تمكنه من حماية نفسه من أنواع الصراع المختلفة .
 - توجد مستويات متعددة لكل من العمليات العقلية وكذلك الشعور واللاشعور وما قبل الشعور .

لخبرات الطفولة أهمية كبرى في فهم السلوك الانساني . وعلى الرغم مما قدمته هذه النظرية من إيجابيات ومثل فإنها قد أثرت قاموس علم النفس والتحليل النفسي بالعديد من المصطلحات العلمية .

- زودت الدراسات النفسية بنهج جديدة في دراسة السلوك الانساني .
 - أكدت على أهمية دراسة خبرات الطفولة كما لها من أهمية كبيرة في حياة الانسان.
- أما أهم أوجه النقد التي وجهة لهذه النظرية :

- اراء فرويد واتباعه مجرد افتراضات تفتقد الى الدليل العلمي .
- نظرية التحليل النفسي تحتاج الى الدقة .
- المبالغة الشديدة في النتائج التي توصلت اليها النظرية .
- أولت الحياة الجنسية الاهتمام الأكبر على حساب العوامل الأخرى المؤثرة في الانسان .

القديم

تلعب الإتجاهات والقيم دورا هاما في تحديد الأحكام في الفرد وعلى الجماعة ، فالحكم الذي يصدره الإنسان على شئ ما، يهتدى في هذا الحكم بمجموعة من المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه ، والذي يحدد الأمر المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك . وهذا ما ينطوي تماما على جماعات العمل ، فالفرد في جماعة العمل يلتزم بقيم هذه الجماعة وفي إطار المؤسسة التي يعمل بها .

والقيم نتاج اجتماعى ، يكتسبها الفرد ويترتبها تدريجيا ويسننها فى إطار السلوك المرجعى ، ويتم ذلك من خلال عملية التنشئة الاجتماعية والتقطيع الاجتماعى وعن طريق التفاعل الاجتماعى . و يؤثر نسق القيم فى سلوك الفرد ويكون النسيج الاجتماعى متماساكا عندما تقارب النسق القيمية للأفراد بعضها البعض وإذا تناقضت هذه الأنماط حدث تفكك الجماعة، ولذا فإن جماعات العمل والحكم عليها من حيث التماسك والتقارب أو التناقض ما هو إلا دراسة الأنماط القيمية للأفراد والإدارة الناجحة هى التى تعمل على إتفاق بين الأنماط القيمية لأفراد جماعة العمل ، لأن هذا يقلل الكثير من المشكلات التى تظهر بين أفراد جماعات العمل كما تؤدى إلى تخفيف الضغوط الناتجة عن العمل .

تعريفها ومعناها :

القيمة هي الحكم الذي يصدره الإنسان على شيء ما مهتميا بمجموعة المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه والذي يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك . فالقيمة تتضمن قانونا أو مقاييسا له شيء من الثبات على مر الزمان أو بعبارة أشمل تتضمن دستورا ينظم نسق الأفعال والسلوك . والقيمة بهذا المعنى تضع الأفعال وطرق السلوك وأهداف الأعمال على مستوى المقبول وغير المقبول أو المرغوب فيه والمرغوب عنه .

إن القيمة هي اهتمام أو اختيار أو تفضيل يشعر معه صاحبه أن له مبرراته الأخلاقية أو العقلية أو الجمالية أو كل هذه مجتمعه ، بناء على المعايير التي تعلمها من الجماعة ووعاها في خبرات حياته نتيجة الشواب والعقاب والتوحد مع الغير .

وللقيم نفس الدور الذى تلعبه الاتجاهات الاجتماعية فى تحديد الأحكام إلا أن للاتجاهات أثر عام يفرض نفسه على الجماعة كوحدة غير متمايزة ، بينما للقيم أثر

خاص على الفرد الواحد كوحدة متميزة داخل الجماعة . فإذا دفع الاتجاه معظم الجماعة إلى التدخين فإن القيم التي عرفها الكل ولا شك تمنع واحداً أو اثنين فقط من أفرادها من التدخين حتى ولو تواروا عن أعين الكبار تماماً لأن يكون الاتجاه في جماعة مائل نحو الاستهتار ولكن البعض يتمسكون بالخلق ولن يستقيم القيم التي تحدها الجماعة بنفس المفهوم أو الشكل الذي تحده أخرى . فللشرق قيم لا توازي ما بالغرب والعكس صحيح أيضاً .

والقيم نسبية مكاناً وزماناً أي أنها تختلف وتتغير في المجتمع الواحد بما يطرأ على نظمه من تطور وتغيير ، وهي في تطويرها وتغيرها تخضع للمناسبات الاجتماعية في التاريخ كما تخضع لظروف الوسط الثقافي الذي توجد فيه، وذلك لأن القيم ليست واحدة أو عامة في جميع المجتمعات البشرية وإنما هي نسبية تختلف باختلاف الجماعات الإنسانية ونماذجها الثقافية والدينية والسياسية والجمالية والقول بأن القيم نسبية لا يعني أنها تختلف باختلاف الثقافات فحسب بل يعني أيضاً أنها تختلف في الثقافة الواحدة وفي المجتمع الواحد باختلاف أقاليمه المحلية أو باختلاف ثقافاته الفرعية وبباختلاف الطبقات الاجتماعية والجماعات المهنية .

والقيم أحکام بما هو مرغوب فيه من الجماعة ، أحکام تفصح عن المعانى المتضمنة في السلوك أو المعانى التى ترا布ض وراء السلوك من معتقدات وأمال وأهداف وأيديولوجيات ومثل ومعايير . إن الأغلبية العظمى من الأفراد يتأنرون بالقيم التي نشأوا عليها وأفواها تأثراً كبيراً للدرجة تجعلهم لا يتصورون وجود قيم أخرى تخالفها لأن قيم آية ثقافة تتأنصل في الفرد بعملية التعلم وإذا ما تأصلت استجاباتنا للتفكير والعمل بطريقة معينة أصبح من العسير على النفس تغييرها بتكونين استجابات جديدة .

والقيمة هي خاصية تقدر لسبب نفسي أو اجتماعي أو أخلاقي أو جمالي .

والقيمة عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية وانفعالية معممة نحو الأشخاص والأشياء والمعانى وأوجه النشاط . والقيمة مفهوم مجرد ضمنى غالباً يعبر عن الفضل أو الامتياز أو درجة التفضيل الذى يرتبط بالأشخاص أو الأشياء أو المعانى أو أوجه النشاط . وهى تكون فرضى يستدل عليه من خلال التعبير اللغوى والسلوك الشخصى والاجتماعى . ويتضمن مجال القيم تجمعات من المعتقدات والأفكار والمشاعر التى تؤثر أو تحدد التقييم أو الاختيار والتفضيل تجاه أشخاص أو مواقف أو أفكار، وتعبر القيم عن الحكم

● ● ● أثر الشخصية والقيم والاتجاهات في تنظيم السلوك الإداري

الذى يصدره الإنسان على شيء ما مهتماً بالمعايير التى تحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك .

ويكاد يجمع المثاليون من الفلاسفة على أن القيم المثالية العليا تمثل فى مثلث الحق والخير والجمال . وقيمة الحق تتعلق بالمعرفة . وقيمة الخير تتعلق بالسلوك وقيمة الجمال تتعلق بالوجдан ، وهذه القيم أولية ثابتة عامة مطلقة خالدة وهى تشكل أهداف التربية عند المثاليين بحيث تكون موجهة للسلوك ، وكلما اقترب الفرد فى سلوكه من المثال القيمي كان إنساناً مثالياً .

أما الواقعيون من العلماء والتجريبيين فيرون أن القيم تتبع من الواقع المحسوس ويستدل عليها عن طريق التجربة والحس وهى متغيرة ونسبة يمكن قياسها بأدوات علمية تشمل على موقف علمية واقعية وهى مكتسبة ويمكن تغييرها وتعديلها أو حمو تعليمها وإكساب قيمة بديلة . كما أن القيم هى التي تحدد للفرد مضمون وشكل الاتجاه حيال الآخرين .

□ والأهمية القيمة فى حياتنا فقد تناولها العديد من الباحثين والدراسين بالتحديد والتعريف ، ونسوق فيما يلى عدداً من آراء العلماء حول تعريف القيمة : معتقد يتعلق بها هو جدير بالرغبة . ذلك المعتقد الذى يملئ على الفرد مجموعة من الاتجاهات المحسنة لهذه القيمة .

□ القيمة مفهوم أو مكون مجرد يتأتى من خلال الارتباط بين مجموعة معينة من الاتجاهات . فقيمة المساواة على سبيل المثال إنما تتحدد من خلال اتجاهات الفرد حيال الأقليات والجماعات العنصرية والفقراة . وعلى هذا فإن التحليل العاملى لمجموعة من الاتجاهات إنما يفضى إلى عدد معين من القيم .

□ القيم هى : تلك الروابط الوجدانية والشخصية التى تربط بين الشخص وبين موضوعات الاهتمامات . ولذا تشكل القيمة مجموعة من الاتجاهات لدى الفرد بحيث تقف الأخيرة كأطار مرجعية يستند إليها الفرد فى اختياراته وأحكامه المختلفة .

□ القيم هى : التزام عميق من شأنه أن يؤثر على الاختيارات بين بدائل الفعل . فالاحتضان قيم معينة بواسطة الأفراد إنما يعني بالنسبة لهم أو بالنسبة للآخرين (ترتفعا) ممارسة لأنشطة سلوكية معينة تستقر وما هو مفترض لديهم من قيم .

□ القيم هي مفهوم يدل على مجموعة من الاتجاهات المعيارية المركزية التي تتكون لدى الأفراد في المواقف الاجتماعية فتتحدد له أهدافه العامة في الحياة والتي تتضح من خلال سلوكه العملي أو اللغظي .

□ القيم هي تلك الأفكار التي تعبّر عما هو جدير بالرغبة و الاهتمام ، ومن ثم فإنها تمثل بالنسبة للفرد مادته في الحياة اليومية من عمل وزواج وحياة اجتماعية وخطط للمستقبل .

□ القيم هي أنها أهداف يسعى إليها الفرد بغية تحقيقها وهي في وقوفها كأهداف تمثل مرجع حكم للأفراد على أنماط سلوكهم ، كما تتحدد من خلالها أهدافهم في ميادين كثيرة من الحياة ويعبر عن القيمة من خلال الألفاظ أو العبارات أو ضمناً كما تكشف بشكل غير مباشر فيما يصدره الفرد من سلوك .

فالقيم هي عبارة عن مفاهيم تختص بغايات يسعى إليها الفرد كغايات جديرة بالرغبة سواء أكانت هذه الغايات تتطلب لذاتها أو لغايات أخرى منها . وتتأتى هذه المفاهيم من خلال تفاعل ديناميكي بين الفرد بمحدداته الخاصة وبين نوع معين من أنواع الخبرة . وتكتشف دلالات هذه القيم فيما تميله على الأفراد من اختيار لتوجه معين في الحياة بكل عناصره المختلفة من بين توجهات أخرى متاحة ، توجهها يراه جديراً بتوظيف إمكاناته المعرفية والوجدانية والسلوكية .

والقيم بحكم هذا التعريف تتحدد إجرائياً على النحو التالي :

- اختيار أهداف معينة في الحياة ووسائل بذاتها لتحقيق هذه الأهداف .
- اتجاهات إيجابية حيال بعض المواقف والأشياء والأشخاص ، وأخرى سلبية حيال البعض الآخر .
- الحكم سلباً أو إيجاباً على مظاهر معينة من الخبرة .

تعلم القيم :

القيم نتاج اجتماعي ، يتعلّمها الفرد ويكتسبها ويتشرّبها تدريجياً ويضعها في إطار السلوك المرجعى . ويتم ذلك خلال عملية التطبيع الاجتماعي ، وعن طريق التفاعل الاجتماعي يتعلم الفرد أن بعض الدوافع والأهداف يفضلها الفرد على غيرها أى أنه يقيّمها أكثر من غيرها . و تستمد القيم من مصادر متعددة مثل الدين والمعتقدات والترااث

أثر الشخصية والقيم والاتجاهات في تنظيم السلوك الإداري

والعلاقات الاجتماعية والاقتصادية وتنمو القيم من خلال خبرات الفرد المتعددة . وتلعب الأسرة دورا في إكساب الأبناء القيم أثناء عملية التطبع الاجتماعي فقد أثبتت الدراسات وجود درجة من التجانس بين قيم الآباء وقيم الأبناء وجماعة الأقران والخبرات الأكاديمية .

تأثير القيم في السلوك :

وتأثر القيم في السلوك حين تعتبر مجالا أو إطارا مرجعيا لإدراك وتنظيم الخبرة والاختيار بين بدائل السلوك . وهكذا فإن القيم يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند دراسة وتفسير سلوك الإنسان بصفة عامة لأنها أحد المحددات الهامة في السلوك . أى أنها من الأسس التي يتحدد في ضوئها سلوك الإنسان .

تصنيف القيم :

أولا : من حيث المحتوى .

ثانيا : من حيث المقصد .

ثالثا : من حيث الشدة .

رابعا : من حيث العمومية .

خامسا : من حيث الوضوح .

سادسا : من حيث الدوام .

أولا : من حيث بعد المحتوى :

(1) القيم النظرية :

وتعتبر باكتشاف الحقيقة مثل السعي الدائم لاكتشاف الحقيقة والتعرف على العالم المحيط بنا والسعى لمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء ووضع العلم والثقافة في المقام الأول والأفراد الذين يضعون هذه القيم في مستوى أعلى من غيرها يمتازون بنظرية موضوعية نقدية معرفية تنظيمية ، وهم عادة ما يكونون من الفلاسفة والعلماء .

(2) القيم الاقتصادية :

يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع في سبيل هذا الهدف ويتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والتسويق واستهلاك

البضائع واستثمار الأموال . لذلك نجد أن الأشخاص الذين تتضح فيهم هذه القيم يمتازون بنظرة عملية وهم عادة من رجال المال والاقتصاد .

(3) القيم الجمالية :

ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل والتنسيق وتشجيع الفن والابتكار الفني والاهتمام بالتدوّق الفني والجمالي ودراسة الأدب الذي يصور الحب في أسمى صورة .

(4) القيم الاجتماعية :

يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ويجد في ذلك إشباعاً له ، وهو ينظر إلى غيره على أنهم غaiات وليسوا وسائل لغaiات أخرى ولذلك فإن الذين يمتازون بالقيم الاجتماعية يمتازون أيضاً بالعطاء والمحنان والإيثار وخدمة الغير والإحساس بالمسؤولية .

(5) القيم السياسية :

يقصد بها اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة . فهو شخص يهدف إلى السيطرة والتحكم في الأشياء أو الأشخاص وهي تتعلق أيضاً بالنشاط السياسي .

(6) القيم الدينية :

يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره وأن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه ، كما يحاول أن يربط نفسه بهذه القوة بصورة ما .

ولا يعني هذا التصنيف للقيم أن الأفراد يتوزعون تبعاً له ولكنّه يعني أن هذه القيم توجد جيّعاً في كل فرد غير أنها تختلف في ترتيبها من فرد لأخر على حسب قوتها وضعفها لدى الفرد نفسه ولدى مجموعات الأفراد .

ثانياً : من حيث بعد المقصود :

(1) قيم وسائلية :

هي تلك القيم التي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغaiاتبعد مثل الترقى .

(2) قيم غائية : (هدفية)

وهي الأهداف والفضائل التي تضعها الجماعات والأفراد لأنفسها فالحرب في نظر الرجل العسكري ذات قيمة وسائلية لأنها وسيلة تكسبه الترقى في المنصب والشرف والترقى في هذا الموقف قيمة غائية أو هدفية .

ثالثاً : من حيث بعد الشدة :

(1) قيم ملزمة (أمراة ناهية) :

وهي القيم التي تمثل كيان المصلحة العامة والتي تتصل اتصالاً وثيقاً بالمبادئ التي تساعد على تحقيق الأنماط المرغوب فيها والتي تصطلح عليها الجماعة في تنظيم أفرادها من الناحية الاجتماعية والخلقية والعقائدية . فالقيم الملزمة هي القيم ذات القدسية التي تلتزم الثقافة بها وأفرادها ويرعى المجتمع تنفيذها بقوة وحزم سواء عن طريق العرف وقوة الرأي العام أو عن طريق القانون مثل القيم التي ترتبط بتنظيم العلاقة بين الجنسين أو بمسئولي الأب خارج أسرته أو بتحديد حقوق الفرد ووقايتها من عدوان الغير .

(2) القيم التفضيلية :

هي القيم التي يشجع المجتمع أفراده على التمسك بها . ولكنه لا يلزمهم بها إلزاماً يتطلب العقاب الصارم ومن أمثلتها : إكرام الضيف - المجاملات - الظلموج .

والواقع أن أكبر فرق يميز القيم الإلزامية عن القيم التفضيلية هو درجة الإلزام والقهر الاجتماعي المتصل بكل منهما فمن الممكن أن يخرج الفرد عن القيم التفضيلية ، ومع ذلك يستمر كعضو له مكانته الاجتماعية في طبقته أو جماعته . أما إذا تعارض سلوك الفرد مع القيم الإلزامية وما تأمر به أو تنهى عنه فإن مجتمعه يغضب عليه مثال ذلك : امرأة تتزوج برجلين في وقت واحد . أما القيم التفضيلية ليست كذلك فارتداء الملابس للخروج في الطريق العام يعتبر في حد ذاته من القيم الملزمة : أما ارتداء زى معين بشكل خاص يتمشى مثلاً مع الموضة فيعتبر قيمة تفضيلية .

(3) القيم المثالية :

هي القيم التي يشعر الناس باستحالة تحقيقها بصورة كاملة . ومع ذلك فإنها تؤثر في توجيه سلوك الأفراد مثل القيم التي تتطلب من الفرد أن يعمل لدنياه كأنه يعيش أبداً ولآخرته كأنه يموت غداً . وهي القيم التي تتطلب الكمال في أمور الدين والدنيا معاً .

رابعاً : من حيث بعد العمودية :

(1) القيم العامة :

هي القيم التي يعم انتشارها في المجتمع كله بغض النظر عن ريفه وحضره وطبقاته وفناكه المختلفة مثل اعتقاد في أهمية الدين والزواج وأهمية الأسرة وأهمية رعاية الصغار وتربيتهم واحترام كبار السن وصلة الأرحام واحترام الملكية الخاصة .

ويتوقف انتشار القيم في مجتمع ما على التجانس في أحواله الاقتصادية وظروفه المعيشية والاجتماعية والأخلاقية وأبعاده السياسية والثقافية .

(2) القيم الخاصة :

هي القيم المتعلقة بمواقف أو مناسبات اجتماعية معينة أو بمناطق محدودة أو بطبقة اجتماعية أو جماعة خاصة مثل الزواج والأعياد والختان وبطبيقتها الاجتماعية مثل طبقة النبلاء والقيم الخاصة بالدور الاجتماعي للطبيب وأستاذ الجامعة والدور الاجتماعي للجنس الذي يتسمى إليه الأفراد .

خامساً : من حيث بعد الموضوع :

(1) قيم ظاهرة (صرحية) :

وهي القيم التي يصرح بها ويعبر عنها بالكلام مثل القيم المتعلقة بالخدمة الاجتماعية والمصلحة العامة .

(2) قيم ضمنية :

وهي تلك القيم التي تستخلص ويستدل على وجودها من ملاحظة الميل والاتجاهات والسلوك الاجتماعي بصفة عامة مثل القيم المرتبطة بالسلوك الجنسي .

فالقيم تتجلى في السلوك الخارجي في مواقف الحياة ، أو هي اتجاهات للسلوك أو العمل أو هي السلوك الفعلى للأفراد في تفاعلاتهم مع بيئتهم وبناء على ذلك يمكن ملاحظة السلوك أو رصده من المظهر الخارجي ويعبر عن أحكم القيمة الداخلية ، والتي تنشأ في الوقت نفسه مع السلوك الظاهري ، فالعبرة في القيم ليست بالكلام بل بالعمل والسلوك الفعلى . لأنها هي القيم التي يحملها الإنسان في سلوكه .

أما القيم الصريحـة المعلنة فليست دائمـاً بالقيم الحقيقة بل كثيرـاً ما تكون زائفـة . وذلك لأن أمثلـة القيم الصريحـة كثيرـاً ما تناـدي بها بعضـ المـهـيـنـاتـ أو الجـمـاعـاتـ التي تقومـ

مشروعات تجارية أو صناعية أو تعليمية فكثيراً ما تعلن الجماعة صراحة وقولاً أن هذا المشروع أو ذاك قد قام للخدمة الاجتماعية وللمصلحة العامة في حين أنه في الحقيقة قائم على الأنانية وكسب الثروة أو الشهرة للمساهمين فيها.

سادساً : من حيث الدوام :

١) القيم العابرة الوقتية العارضة القصيرة الدوام:

السريعة الزوال مثل القيم المرتبطة بالموضة والموسيقى والبدع وهي قيم ترتبط بالكماليات والشكليات والزخرف وليس بصلب الحياة. فهي قيم لا تمس الحاجات الضرورية.

(2) القيم الدائمة:

هي القيم التي تبقى زمانا طويلا مستقرة في نفوس الناس ويتناقلها جيل عن جيل كالقيم المرتبطة بالعرف والتقاليد ، ولذلك فالقيم المرتبطة بها لها في الغالب صفة القدسية والإلزام لأنها تمس الدين أو الأخلاق كما تمس الحاجات الفضورية للناس ولها علاقة كبرى بمصلحة المجتمع . ولذلك تبقى هذه القيم راسخة في المجتمع رسوحا كثيرا .

قياس القيم:

إن الكثير من علماء النفس في أول الأمر استبعدوا فكرة قياس القيم على أساس أن الأمر عبارة عن تفضيل شخصي وذاتي فهناك تعبير عن القيم يغلغله مسيرة المعاير الاجتماعية وحتى المحرمات وبعضاها يمس الدافع الناتج عن الكبت مما يجعل البعض يفضلون دراسة القيم عن طريق الاختبارات الإسقاطية والمقابلات الإكلينيكية المكثفة وملاحظة السلوك الفعلي .

وعلى العموم يمكن دراسة القيم ونوع القيم على مستوى الثقافة دراسة وصفية مقارنة .
ويمكن دراستها من خلال دراسة الأحكام الظاهرة للقيم و التي تعبّر عن التفضيل .

ومن أشهر مقاييس القيم اختبار القيم من إعداد «البورت وفيرثون ولنديز» وهو يقيس القيم النظرية - الاقتصادية - الجمالية - الاجتماعية - السياسية - الدينية .

وهناك مقياس من وضع « جوردون » ويضم مقياسين أو هما يقيس القيم الاجتماعية والثاني يقيس القيم الشخصية ، وقياس القيم من إعداد « ميلتون روكسن » ويقيس القيم الوسائلية والقيم الغائية وأيضاً هناك استفأء القيم من إعداد حامد زهران .

أهمية القيم : يمكن تحديد أهمية القيم في الآتي :-

1) في الحياة العامة :

تكون القيم جزءا لا يستهان به في الإطار المرجعي للسلوك في الحياة العامة و مجالاتها المختلفة دينيا وعلميا واجتماعيا واقتصاديا وفيها .

2) التوجيه والإرشاد النفسي :

ويبدو ذلك في انتقاء الأفراد الصالحين لبعض المهن مثل رجال الدين ورجال السياسة والأخصائيين الاجتماعيين وغيرهم وفي تعليم الناس القيم الصالحة .

3) في الصحة النفسية والعلاج النفسي :

من المعروف أن أية عملية تهدف إلى تعديل السلوك ينبغي أن تضع في الاعتبار جميع جوانب الشخصية بما في ذلك القيم . ولا يخفى الدور الذي تلعبه القيم في عمليات العلاج التوافق النفسي ، كما أن تصارع القيم عند بعض الأفراد يؤدى بهم إلى اضطرابات سلوكية ونشاهد ذلك في حالات العصابة النفسية كما أن بعض الأفراد الذين ينتمون إلى والدين مختلفين في الدين أو في الطبقة الاجتماعية أو في الجنسية أو العقيدة السياسية أو القيم أو الذين يواجهون ثقافات جديدة مع احتفاظهم بثقافتهم القديمة يكونون أكثر عرضة من غيرهم للاضطرابات النفسية . كما يلعب نسق القيم دورا هاما في تحديد أهداف عملية التعليم وعملية الإرشاد والعلاج النفسي .

نسق القيم :

تنظم القيم في نسق منظم يتكون لدى الفرد ، ويمكن التعرف عليه وقياسه وتحديده ؟ لأن نسق القيم هو مجموعة القيم التي تتنظم في نسق متساند بنائيا متباينا وظيفيا داخل إطار ينظمها ويشملها في تدرج خاص أي أن نسق القيم هو : الترتيب المرمى لمجموعة القيم التي يتبعها الفرد أو الجماعة أو المجتمع ويحكم سلوكه أو سلوكهم ، غالبا بدونوعي شعوري من الفرد أو أعضاء المجتمع .

وينظر إلى نسق القيم الأساسية المتكاملة باعتباره وضع أولويات القيم كإطار مرجعي للسلوك يأتي على قمة مكونات الإطار المرجعي العام للسلوك . أي أن نسق القيم ينظم السلوك .

وتعتبر القيم متغيرات تابعة ويتغير نسقها حسب ظروف المجتمع والتغير الاجتماعي والتكنولوجى والوضع الاقتصادى والنظام السياسى وفى نفس الوقت عندما تتكون القيم ويستقر نسقها لدى الفرد فإنها تحول إلى متغيرات مستقلة وتعتبر أساساً لمزيد من التحديد.

الاتجاهات النفسية الاجتماعية

يحتل موضوع الاتجاهات النفسية أهمية خاصة في علم النفس الاجتماعي حيث أنها تعتبر من أهم نتائج عملية التطبيع الاجتماعي وكما أنها تعتبر محددات موجهة وضابطة ومنظمة للسلوك الاجتماعي . كما أن الاتجاهات ناتج انفعالي ثانوي لخبرات الفرد وما أصوتها في إحساسه الداخلي وعاداته المكتسبة والمؤثرات البيئية التي تحيط به ، فهي في الحقيقة جزء من شخصية الفرد تتأثر بالاتجاهات وسلوك الجماعة أو الجماعات التي يتصل بها ويتنمى إليها . وتعمل الاتجاهات كأنماط سلوك معينة وترتبط بشدة ببردود الفعل الانفعالية .

الاتجاهات في نموها وتعديلها وتغييرها وتفسيرها تعتبر هدفاً لعملية التطبيع الاجتماعي للإنسان.

ويجب التفرقة بين الاتجاه والرأي والمعتقد والقيمة . فالرأي هو التعبير اللغطي عن الاتجاهات والقيم والمعتقدات . والمعتقد هو علاقة بين فتنين معروفتين مستقلتين أصلاً ، فعندما نقول أن الأسد خطر تربط بين الأسد والخطورة . أما القيمة فتعتبر علاقة بين مشارع الفرد وفته معرفة مثا . ك اهنة الكذب .

وللاتجاه وظائف متعددة بالنسبة للأفراد فهو ينظم إدراك الفرد أثناء تفاعلاته ، كما يحدد له وسيلة اتصاله بمثيرات البيئة فلا يضطر إلى القيام بسلوك جديد في مواجهة كل تجربة ، ويساعد على الشعور بالانتماء للجماعة ممثلاً قيمها ومعتقداتها في سلوكه وبذلك يوفر الاتجاه الحماية الوجدانية للفرد ، وللاتجاه وظيفة تكيفية تظهر في أن الإنسان يكتسب اتجاهات موجبة نحو ما يشبع حاجاته ، واتجاهات سلبية نحو ما يعرق هذا الإشباع كما يتحقق، الاتجاه لصاحبه إشعاعا .

تعريف الاتجاه: لقد تعددت وجهات النظر حول تعريف الاتجاه نسوق منها الآتي :

- الاتجاه حالة من التهوى والتأهب العقلي والعصبي تنظم عن طريق الخبرة وتأثيرا ديناميكيا أو موجيا على استجابيات الفرد بحيم الموضوعات والمواضف المرتبطة بها .

- الاتجاه هو الميل الذي ينحو بالسلوك قريباً أو بعيداً عن بعض الظروف البيئية ويضفي على تلك الظروف معايير موجبة أو سالبة تبعاً لانجذاب الفرد لها أو نفوره منها.

- الاتجاه عبارة عن العمليات الدافعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية التي انتظمت في صورة دائمة وأصبحت تحدد استجابة الفرد لجانب من جوانب بيته.

- يقصد بالاتجاه نزوع أو تهيو ثابت وذلك لكي يسلك الفرد بطريقة متسلقة نحو مجموعة من الموضوعات المحددة.

- الاتجاه هو "حالة توجه استجابات الفرد". ويركز هذا التعريف على الناحية المعرفية. ومن ثم يهمل الناحية العاطفية والناحية السلوكية في تكوين الاتجاه.

- "الاتجاه" عبارة عن موقف الفرد حيال إحدى القيم أو المعايير السائدة في البيئة الاجتماعية.

والخلاصة أن الاتجاه هو حصيلة مزاج الفرد ونوع المفاهيم التي يفرضها عليه مجتمعه والصورة التي يدرك بها شتي المواقف في ضوء خبراته وتفكيره.

ولذا يمكن النظر إلى الاتجاه باعتباره مجموعة تنظيمات محددة في الفرد تشمل مشاعره وأفكاره ونزاعاته التي تجعله يتصرف تجاه بعض مظاهر بيته.

وهناك آخرون اعتبروا الاتجاه : تكوين غرضي أو متغير كامن أو متوسط (يقع بين المثير والاستجابة) وهو عبارة عن استعداد نفسي أو تهيو عقلى عصبي متعلم للاستجابات الموجبة والسلبية نحو أشخاص أو أشياء أو موضوعات أو موقف أو رموز في البيئة التي تستثير هذه الاستجابة ، معنى ذلك أن الاتجاه عملية فرضية لا نلاحظها مباشرة وإنما نستدل عليها عن طريق آثارها أو النتائج المترتبة عليها .

ومؤدي هذا كله أن سلوك الفرد في موقف معين ما ليس ولد الصدفة إنما هو عصيلة المعانى والأفكار التي كونها من خبراته السابقة والتى تميل بالسلوك نحو وجهة معينة ، ويمكن القول بأن الاتجاه عاطفة إلا أنه أقل منها في الحدة الانفعالية .

ومع اختلاف اتجاهات الأفراد فهناك معلم أساسية لتعبير الأفراد عن اتجاهاتهم منها أن التعبير عن الاتجاهات قد يحمل معنى انفعاليا تجاه الموقف والأشخاص مما يعطيه قوة دافعة للسلوك .

الخصائص العامة للاتجاهات : والاتجاهات لها عدة خصائص منها :

- (1) أن الاتجاهات ذات طبيعة تقييمية إذ تعبّر عن درجة قبول الفرد أو رفضه لأمر ما.
- (2) تختلف الاتجاهات في مدتها وقوتها : ومن هنا تتحدد الوظيفة الدافعية للاتجاهات فكلما زادت الاتجاهات زادت قوة دفعها للسلوك ونقصت معها إمكانية تغييره .
- (3) تكتسب الاتجاهات من خلال آثار التنشئة الاجتماعية وعمليات التطبيع الاجتماعي وما يتعرض له الفرد من مؤثرات وتدريبات وخبرات في مراحل عمره الأولى .
- (4) تكون اتجاهاتنا موجهة نحو شيء ما مادي أو معنوي يعرف باسم موضوع الاتجاه مثل اتجاهاتنا نحو الاختلاط أو السفر أو العمل أو
- (5) تميز الاتجاهات بدرجة من الجمود نتيجة لما حققته من تدعيمات في تاريخ حياة الفرد السابقة .
- (6) الاتجاهات لا تكون من فراغ ولكنها تتضمن دائماً علاقة ود وتفاهم مع موضوعات البيئة .
- (7) الاتجاهات لها خصائص انتفاعية .
- (8) الاتجاهات مكتسبة ومتعلمة وليس وراثية أو فطرية .
- (9) الاتجاهات لها قوة تنبؤية فهي تسمح بالتبؤ باستجابة الفرد لبعض المثيرات الاجتماعية .
- (10) الاتجاهات يغلب عليها الذاتية أكثر من الموضوعية من حيث محتواها .

المكونات الأساسية للاتجاهات :

(1) الجانب المعرفي :

وهو يشير إلى المعتقدات والأفكار التي يؤمن بها الفرد حول موضوع معين أو يتمثل في معلومات الفرد عن موضوع الاتجاه أو معتقداته عنه .

(2) الجانب العاطفي (الوجداني) :

ويشير إلى النواحي العاطفية التي تتعلق بالشيء يعني هل هذا الشيء يجعل الإنسان مسروراً أو غير مسرور . هل هذا الشيء محظوظ أم مكرور وعلى هذا فالجانب العاطفي

لأن الوجوداني يضفي على الاتجاه طابع الدفع والتحرك . أو يمثل في شعور الفرد وانفعاله الشديد خذ لوم مع ظاهرة لوم موقف من المواقف .

(3) الجانب السلوكي : (التزوّي) :

ويتضمن هذا الجانب جميع الاستعدادات السلوكية المرتبطة بالاتجاه فلو أن الفرد لديه اتجاه موجب نحو شيء ما فإنه يسعى جاهداً إلى مساندة ومساعدة هذا الاتجاه ، ولو أن الفرد لديه اتجاه سالب نحو شيء ما فإنه يسعى جاهداً إلى تخطيّمه ومعاقبته ، وطمس معالم كل ما يتعلّق بهذا الاتجاه .

طبيعة الاتجاهات :

تحدد طبيعة الاتجاهات خمسة أبعاد رئيسية هي :

(1) التضُّر :

ويقصد به خط الاتجاه من الإيجابية والسلبية فالاتجاهات النفسية تقع بين طرفين متقابلين أحدهما موجب والأخر سالب بما التأيد المطلق والمعارضة المطلقة .

(2) المضمون أو المحتوى المعرفي :

ويقصد به درجة وضوح معناه عند الأفراد أصحاب الاتجاه وأن الاستجابات التي يقوم بها الفرد حين يعلن تأييده أو معارضته لموضوع من الموضوعات إنما هي استجابة لأمر ذاتي هو مفهومه عن موضوع الاتجاه .

(3) وضوح المعالم :

وهذا يعني أن الاتجاهات تتفاوت في وضوحاها ، فمنها ما هو واضح المعالم ومنها ما هو مانع وغامض .

(4) الانعزاز :

تختلف الاتجاهات من حيث درجة ترابطها ومقدار التكامل بين بعضها البعض ، فقد يكون اتجاه الفرد نحو العلوم الطبيعية اتجاهها منعزلاً عن غيره من الاتجاهات فلا تفاعل بينه وبين اتجاهه نحو التربية أو اتجاهه نحو التقدم الصناعي أو التخطيط .

(5) القسوة :

من الاتجاهات ما يبقى قوياً على مر الزمان على الرغم مما يقابلها الفرد من شواده تدعوه إلى التخلّي عنه وإسقاطه مثل هذه الاتجاهات اتجاهات قوية بخلاف الاتجاهات

الضعيفة التي تتغير وتحول تحت وطأة العناء والشدائد ، والاتجاه يميل إلى القوة كلما كانت له قيمة أكبر وأهمية أكثر في تكوين الشخصية ومعتقدات القوم الذين يتمنى إليهم الفرد .

أنواع الاتجاهات :

1) الاتجاهات الجماعية - الاتجاهات الفردية :

تسمى الاتجاهات المشتركة بين عدد كبير من الأفراد بالاتجاهات الجماعية والاتجاهات التي تميز فردا عن آخر تسمى "اتجاهات فردية" فإعجاب الأفراد بالبطولة اتجاه جاعي وإعجاب الفرد بزميل له اتجاه فردي .

2) الاتجاه العلنى - الاتجاه الخلفى :

فالاتجاه العلنى يظهره الفرد دون حرج أو تحفظ ومثل هذا الاتجاه أحيانا ما يكون متفقا مع معايير الجماعة ومثلها وقيمها . أما الاتجاه السرى أو الخفى فهو الاتجاه الذى لا يتفق ومعايير المجتمع ومن ثم يخىى الفرد الإفصاح عنه .

3) الاتجاه السالب - الاتجاه الموجب :

يطلق على الاتجاه لفظ إيجابى إذا كان ينحو بالفرد تجاه الموضوع ويقرره منه ، أما إذا كان ينأى بالفرد عن الموضوع ويبعده عنه فيسمى اتجاه سلبيا .

4) الاتجاهات العامة - الاتجاهات الخاصة (النوعية) :

يؤكد علماء النفس وجود الاتجاهات العامة التى تنصب على الكلمات كما يعترفون بوجود الاتجاهات النوعية (الخاصة) التى تنصب على النواحى الذاتية ولكن الكثير من الأبحاث الميدانية أثبتت وجود الاتجاهات العامة بجوار الاتجاهات الخاصة .

5) الاتجاه القوى ، الاتجاه الضعيف :

إن القوة أو الضعف من ميزات شدة الاتجاه الذى ينعكس على نزوع الفرد ومدى تفاعله مع الآخرين فرد الفعل الجاد فى موقف اجتماعى معين إنما يدل على اتجاه قوى والعكس صحيح .

وظائف الاتجاهات :

1) الاتجاه يحدد طريقة السلوك ويفسرها .

- (2) الاتجاه ينظم العمليات الدافعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية حول بعض النواحي الموجودة في المجال الذي يعيش فيه الفرد .
- (3) الاتجاهات تتعكس في سلوك الفرد وفي أقواله وأفعاله وتفاعلاته مع الآخرين في الجماعات المختلفة وفي الثقافة التي يعيش فيها .
- (4) الاتجاهات تيسر للفرد القدرة على السلوك والتخاذل القرارات في المواقف النفسية والإدارية المتعددة في إطار من الاتساق والتوحيد دون تردد أو تفكير .
- (5) الاتجاهات تبلور وتوضح صورة العلاقة بين الفرد وبين عالمه الاجتماعي .
- (6) الاتجاه يوجه استجابات الفرد للأشخاص والأشياء والمواضيع بطريقة تكاد تكون ثابتة .
- (7) الاتجاه يساعد الفرد على أن يحس ويدرك ويفكر بطريقة محددة إزاء موضوعات البيئة الخارجية .

مراحل تكوين الاتجاه داخل الفرد :

- (1) مرحلة التعرف على عناصر الثقافة والبيئة التي يعيش فيها الفرد فمثلاً عند تعاملنا مع ثقافة القرية نبدأ في التعرف على أساليب حياة الناس وأساليب عملهم وعلى علاقاتهم ببعضهم البعض .
- (2) مرحلة تقييم الفرد لعلاقته بكل عنصر من هذه العناصر وفي هذه المرحلة يحاول الفرد أن يحكم على أساليب حياة القرروين وينقدها مكتشفاً مزاياها وعيوبها وفي هذا النقد يعتمد الفرد على أسس منطقية وموضوعية وعلى مشاعره واحساساته .
- (3) مرحلة إصدار الحكم حيث يصدر الفرد حكمه على علاقته بهذه العناصر فيحدد كيف سيتعامل مع القرروين في الموقف المختلفة فإذا ثبت واستقر تعامله المبني على الحكم الذي أصدره يتكون الاتجاه .
- (4) مرحلة ثبات الاتجاه وهنا يدعم الاتجاه نتيجة لما يحققه الفرد من ارتياح أو مكاسب في علاقته مع القرروين في الموقف المختلفة .
- (5) تبع الاتجاهات من واقع الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإيديولوجية وتنتمي مع مرحلة التطور التي يحيط بها المجتمع .

- 6) تلعب العوامل المؤثرة الثقافية والحضارية بما تشمله من النظم الدينية والأخلاقية والاقتصادية والسياسية دوراً كبيراً في تحديد اتجاهات الفرد .
- 7) تؤثر التجارب الشخصية في المواقف الاجتماعية المختلفة في تكوين الاتجاهات .
- 8) تؤثر عملية التوحد مع بعض الشخصيات والنماذج الاجتماعية دوراً هاماً في اكتساب بعض الاتجاهات .

طرق تغيير أو تعديل الاتجاهات :

هناك عدة أساليب وطرق يمكن أن تتبع عند الرغبة في تعديل أو تغيير الاتجاهات منها :

- 1) يمكن تغيير الاتجاهات عن طريق تزويد الأفراد بالمعلومات المختلفة التي تتعلق بموضوع الاتجاه ذلك أن الفرد لديه دافع أساسى لأن يفهم ويعرف ، وعلى هذا فإنه يعيد ترتيب خبرته كلما أضاف إلى معارفه جديداً ، كذلك فإن اتصال الفرد بالموضوع اتصالاً مباشراً يسمح للفرد بأن يتعرف على الموضوع من جوانب متعددة .
- 2) وسائل الإعلام والاتصال الجماهيري : المجتمع الحديث يتميز بتعقد وتشابك العلاقات بين الأفراد والجماعات بدرجة قوية ولذلك يجد من الصعب أن يعتمد الفرد على نفسه في تحقيق حاجاته وفي الوصول إلى الحقائق الموضوعية المرتبطة بجوانب حياته المختلفة ولذا يعتمد على ما تقدمه وسائل الإعلام الجماعية من إذاعة وتليفزيون وسينما ومسرح وصحافة وكتب ومجلات حول موضوع الاتجاهات.
- 3) التغيير القسرى في السلوك : يمكن تغيير الاتجاهات بقوة القانون أو الضغط . فالتأثير القسرى الذي فرضناه على سلوك الفرد يؤدي إلى تغير إضافي في اتجاهات الفرد .
- 4) تغيير الإطار المرجعي : إن اتجاه الفرد نحو أي موضوع يتوقف على إطاره المرجعي الذي يشتمل على معاييره وقيمه ومدركاته فالشخص الرأسمالي ينظر إلى القرارات الاشتراكية نظرة تختلف عن الشخص الاشتراكي ، وهذا يرجع إلى الإطار المرجعي لكل منها ولإحداث تغيير في اتجاه الفرد يتطلب ذلك تغييراً في إطاره المرجعي .
- 5) تغيير الجماعة التي يتبعها الفرد : إن لعضوية الفرد في جماعة ما أثراً في تحديد اتجاهه ومن الطبيعي أن يترتب على هذا أن يحدث تغير في اتجاهات الفرد إذا هو انتقل من جماعة إلى جماعة أخرى .

(6) التعليم المدرسي : التعليم داخل المؤسسات التربوية وغيرها قد يؤدي إلى تعديل اتجاه الفرد نحو أشياء و موضوعات معينة وذلك عن طريق توضيح الاتجاهات القائمة و محاولة إلقاء الضوء على بعض جوانبها وأن الاتجاهات هي محصلة أو نتاج للتنمية . ولكن يحدث المدرس التغيير المنشود في اتجاهات طلابه ينبغي عليه أن يهتم بأساليب العمل الجماعي كالمناقشات الجماعية و محاولة تحسين العلاقات الإنسانية داخل الفصل وأن يمد طلابه بالخبرات الأساسية حول القضايا التي تشكل اتجاهاتهم ، وأن يؤثر في النواحي الوجدانية والعاطفية لتلاميذه من خلال النهج المدرسي .

قياس الاتجاهات :

هناك طرق مباشرة وأخرى غير مباشرة لقياس الاتجاهات :

أولاً : المقاييس المباشرة :

1) مقياس بوجاردوس : (مقياس البعد الاجتماعي) :

ويحتوى المقياس على سبع وحدات تمثل درجات متفاوتة لمواصفات الحياة الواقعية يمكن منها الاستدلال على شعور الفرد بالبعد أو بالقرب الاجتماعي نحو جنس أو شعب آخر . ويمكن استعمال هذا المقياس لمعرفة مدى القبول أو الرفض لفرد من الأفراد نحو فرد آخر وجماعة معينة .

2) مقياس ليكرت:

ابتكر ليكرت طريقة لقياس الاتجاهات وهي تصلح لقياس شتى الموضوعات مثل المحافظة والتقدمية والزواج والمرأة، وهي بسيطة وتحصر في اختيار عدد من العبارات تتناول الاتجاه الذى يراد قياسه وعلى المفحوصين إيضاح ما إذا كانوا يوافقون بشدة (أوافق - حايد - غير موافق - غير موافق بشدة) ويحصل المفحوص على الدرجات التالية بالترتيب: 5، 4، 3، 2، 1 وعلى هذا فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب والدرجة المنخفضة تدل على الاتجاه السالب ويمكن جمع الدرجات التى يحصل عليها الفرد على كل عبارات المقياس لتوضيح الدرجة الكلية العامة التى تبين اتجاهه العام . وهذه الدرجة يمكن تفسيرها فقط فى ضوء درجات الأشخاص الآخرين .

أثر الشخصية والقيم والاتجاهات في تنظيم السلوك الإداري

(3) مقياس ثريستون:

يتكون المقياس من مجموعة عبارات حول موضوع معين يراد قياس الاتجاه نحوه مثل تقابات العمال أو الحروب.

(4) مقياس جتمان:

حاول جتمان إنشاء مقياس متدرج يتحقق فيه شرطا هاما هو أنه إذا وافق على عبارة معينة فلابد أن يعني هذا أنه قد وافق على العبارات التي هي أدنى منها ولم يوافق على كل العبارات التي تعلوها (على غرار مقياس الإيصال). ودرجة الشخص هي النقطة التي تفصل بين كل العبارات السفلية التي وافق عليها والعلوية التي لم يوافق عليها.

ثانياً: الطرق غير المباشرة:

هناك حالات خاصة يتذرع فيها على الفرد أن يعبر لفظيا عن اتجاهه الحقيقي ذلك لأن اتجاهه قد يكون على مستوى لا شعوري وفي هذه الحالات يستعان بوسائل أخرى للتعرف على اتجاهها الشخصي اللاشعوري ودوافعه المبكرة مثل : الاختبارات الإسقاطية :

تستخدم الاختبارات الإسقاطية في قياس الاتجاهات وهنا يعرض على المفحوص بعض المثيرات الاجتماعية في شكل صور أو لعب أو جمل أو قصص ناقصة وغير ذلك نحو الموضوع المراد قياسه وتتميز الاختبارات الإسقاطية في قياس الاتجاهات بأنها إلى جانب قياس الاتجاهات تكشف عن بعض جوانب الشخصية المرتبطة بهذه الاتجاهات.

ومن أمثلة الاختبارات الإسقاطية:

(ا) اختبار تفهم الموضوع:

ويتكون هذا الاختبار من عشرين صورة تقدم للمفحوص الواحدة بعد الأخرى، ويطلب منه أن يقص حكاية عن كل صورة منها وهناك صور خاصة بالصبيان والبنات والرجال والنساء. وتعطى الصور وفق ترتيب معين تشير إليه الأرقام المكتوبة في ظهر البطاقة. ويعتبر من أكثر الاختبارات شيوعا في العيادات النفسية وفي دراسة الشخصية.

(ب) اختبار بقع الحبر:

يتكون الاختبار من عشر صور لها أشكال متماثلة على نحو ما يحدث حين تلقى حبر على ورقة بيضاء ثم نطبق الورقة ونضغط عليها فتخرج أشكالا مختلفة متماثلة. والمفحوص يسقط اتجاهه على الصور المعروضة عليه واحدة بعد الأخرى .

ج) اختبار الاتجاهات الوالدية :

يعتبر هذا الاختبار من الاختبارات الإسقاطية التي تستعمل ما يعانيه الأطفال من صراعات تنشأ بسبب العلاقات التي تقوم داخل الأسرة أما بينهم وبين الآبوبين أو الأخوة والأخوات ، ويكون الاختبار في شكله النهائي من سبع بطاقات مصورة مقتنة ويمثل كل منها موقفا عائليا يناسب الأعمار من (6 : 12) سنة .

د) تداعى الكلمات :

وهناك يقدم الشخص بعض الكلمات التي ترتبط بموضوع الاتجاه الذي يقصد دراسته ضمن مجموعة أخرى من الكلمات ويطلب منه ذكر أول كلمة أو فكرة تخطر له عند سماعها .

هـ) تكملة الجمل :

وهنا تقدم للشخص بعض الجمل الناقصة ويطلب منه تكميلها بأول ما يرد إلى ذهنه . وقد تدور الجمل نحو شعب أو جماعة أو مهنة معينة .

و) تكملة القصص :

وهنا يقدم الشخص قصة ناقصة تدور حول قضية اجتماعية معينة ثم يطلب منه تكميلة القصة .

والمدير الناجح أو القائد المستثير هو الذي يتعرف على شخصية العاملين معه وقيمهم واتجاهاتهم ليحدد أساليب التعامل معهم والأهداف التي تناسب هذه القيم والاتجاهات . كما يجب أن يراعي عند اختيار القائد أو المدير أن يكون ذا شخصية سوية قوية قادرة على المواجهة والتحمل والتاثير في الآخرين، هذا بالإضافة إلى أن تكون قيمه واتجاهاته متماشية مع قيم واتجاهات العاملين معه بل والمجتمع الذي يعيش فيه حتى لا يحدث صدام أو تضارب يؤدي إلى تفكك المؤسسة وضياع أهدافها، وينشأ صراع يقود إلى هدر الإمكانيات والطاقة البشرية والمادية، وعليه فإن دراسة موضوعات الشخصية والقيم والاتجاهات من الأمور الحامة لدى المدير أو القائد.

الفصل السادس

اتخاذ القرار التربوي

مقدمة السلوك التنظيمي

مقدمة :

يعرف الكثير من المشغلين بمجال الإدارة العامة على وجه العموم والإدارة التعليمية بصفة خاصة، أن الإدارة هي صنع القرار أو اتخاذ القرار، وليس من اليسير على الإدارة أن تصنع أو تتخذ قراراً فهي أحدى المهارات الالزمة والهامة للعمل الإداري وعلى جميع المستويات.

وتستند عملية صنع القرار إلى ما تم ذكره. من النظريات الإدارية مثل: نظرية الإدارة كعملية اجتماعية تعتمد على التسلسل الهرمي للعلاقات وتوزيع الأدوار والأمكانات وتكاملها من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي، والنظرية الثانية ترى أن الإدارة عملية اتخاذ القرار، لأن القرار هو المحور الذي تدور حوله كل الجوانب الإدارية للتنظيم. ونعرض الأن بالشرح لما سبق ذكره .

أولاً : نظرية الإدارة كعملية اجتماعية:

نموذج جيتزيلز:

لعل أكثر النظريات الحديثة شهرة في الإدارة حتى الآن ما يسمى بنظرية الإدارة كعملية اجتماعية التي تنتسب إلى يعقوب جيتزيلز J. Getzels فقد نظر إلى الإدارة على أنها تسلسل هرمي للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في إطار نظام اجتماعي. وهذا التسلسل الهرمي للعلاقات يعني من الناحية الوظيفية توزيع الأدوار والإمكانيات وتكاملها من أجل تحقيق أهداف النظام الاجتماعي.

ولكن ما المقصود بالنظام الاجتماعي ؟ إن أي نظام اجتماعي بالمؤسسات، يتكون من جانبين يمكن تصورهما في صورة مستقلة لكل منهما عن الآخر وإن كانوا في الواقع متداخلين.

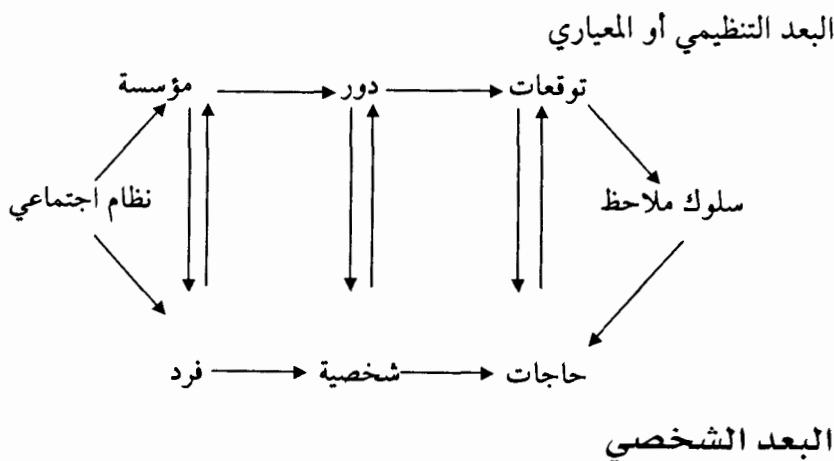
الجانب الأول يتعلق بالمؤسسات ، وما تقوم به من أدوار ، وما يتوقع منها . ويتعلق الجانب الثاني بالأفراد وشخصياتهم واحتياجاتهم المكونة للنظام.

والسلوك الاجتماعي وظيفة للجوانب الآتية: المؤسسات والأدوار والتوقعات وهي تمثل البعد التنظيمي أو المعياري Nomothetic والأفراد والشخصيات وال حاجات وتمثل البعد الشخصي Idiographic للنشاط في النظام الاجتماعي، ويعنى جيتزيلز بالمؤسسة أية هيئة تقوم بالوظائف الثابتة للنظام الاجتماعي ككل.

وتمثل الأدوار الجوانب الحية (الдинاميكية) للوظائف في المؤسسة . وتحدد الأدوار من خلال ما يسمى بتوقعات الدور Role expectations وهي تمثل الالتزامات والمسئوليات المترتبة عليها والتي تقع على أكتف من يشغل هذا الدور . بالإضافة إلى أدوار الأفراد، يعني أن كل دور يستمد معناه من الأدوار الأخرى في المؤسسة؛ فدور مدير أو ناظر المدرسة على سبيل المثال دور المدرس لا يمكن تحديديهما إلا في علاقة كل منهما بالآخر . والأدوار يقوم بها أفراد . والأفراد مختلفون فيما بينهم ولذلك يلون كل فرد دوره بصفاته الخاصة الفريدة.

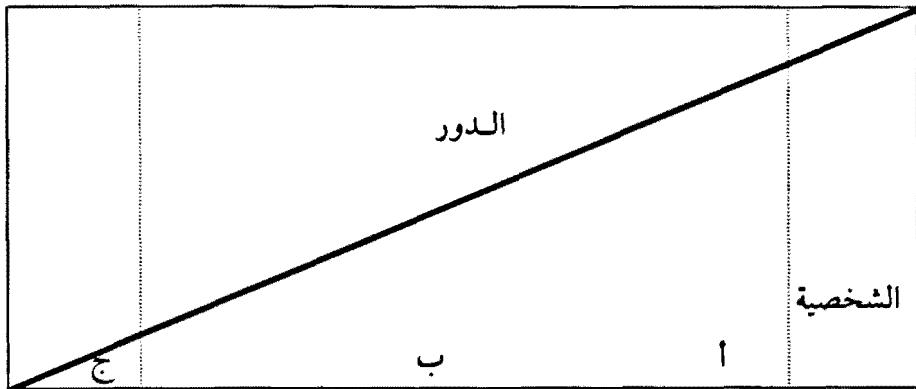
وعلى هذا لا يكفي لكي نفهم الدور الملاحظ لناظر المدرسة أو المعلم مثلاً أن نعرف طبيعة الدور وتوقعاته على الرغم من أن ذلك يعتبر شيئاً هاماً ينبغي علينا معرفته، وإنما يجب أن نعرف أيضاً طبيعة الشخصيات والأفراد الذين يقومون بالدور، وهذا يعني أن الفهم التكامل للدور يتضمن الجانبين التنظيمي والشخصي وهذا يتضمن إدخال التحليل الاجتماعي والسيكولوجي أيضاً.

ويعرف جيتزLER الشخصية بأنها تنظم ديناميكي للحاجات في داخل الفرد يجعله ينزع إلى الاستجابة للأشياء بطريقة خاصة . وهذا يمكّنا أن نميز مثلاً بين ناظرين أحدهما لديه نزعة قوية للخضوع والثاني لديه نزعة قوية للاستعلاء .



(نموذج جيتزالز للبعد التنظيمي والمعياري والبعد الشخصي للسلوك الاجتماعي)
وأي سلوك يصدر عن كل من البعدين التنظيمي والشخصي في آن فإن السلوك

الاجتماعي يترتب على عاولة الفرد أن يواجه بيئة لها توقعات وذلك من خلال تفاعل الدور مع الشخصية . وبالطبع فإن الوزن النسبي سيكون لكل من الدور والشخصية كما أنه سيختلف باختلاف الظروف نظراً لوجود تفاعل بينهم . ويمكن تمثيل هذا التفاعل بالرسم التالي :



فأي إجراء سلوكي يمكن أن يشبه بخط يقطع مثلثي الدور والشخصية، ويمثل الخط (أ) نموذجاً لإجراء سلوكي أملنته الاعتبارات الشخصية بصورة رئيسية ولم يكن الاعتبارات الدور فيه إلا حظ يسير. أما الخط (ب) فيمثل إجراء سلوكيًا كان لتوقعات الدور الشخصية وتوقعات الدور والخط (ج) عكس (أ) يمثل إجراء سلوكيًا كان لتوقعات الدور فيه الاعتبار الأكبر في حين أن الاعتبار الشخصي لم يكن له فيه إلا حظ قليل. ويتوقف ميل سلوك رجل الإدارة على التأثير بتوقعات الدور أو الشخصية على نمط المنظمة التي يعمل فيها.

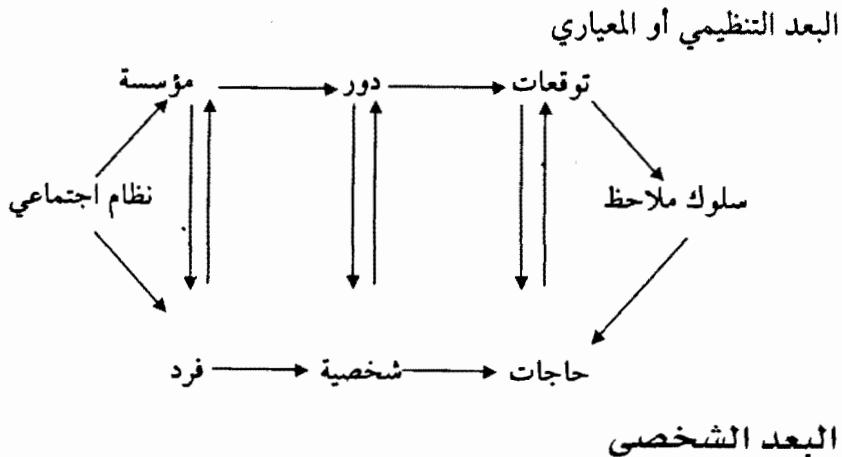
ونظراً لأن الوضع المعقد للإدارة يفرض على رجل الإدارة مراعاة الظروف الاجتماعية والتفسية والأنثروبولوجية والسياسية والاقتصادية فإن هناك تعديلاً لنموذج جيترز يتسع للسلوك خارج وداخل المنظمة.

وهناك نظرية أرجريス Argyris وتهدف إلى تحقيق فهم للميكانيزم الذي يتحقق به الفرد نفسه من خلال المنظمة، وفي نفس الوقت تحقق به المنظمة نفسها عن طريق الفرد. ويكرس هذا المدخل على أن يفهم الفرد - المنظمة، ويجب أن يضاف إلى المنظمة - كما تصورها الخريطة الرسمية مع الوضع في الاعتبار كل النشاطات غير الرسمية التي تظهر

وتمثل الأدوار الجوانب الحية (الдинاميكية) للوظائف في المؤسسة . وتحدد الأدوار من خلال ما يسمى بتوقعات الدور Role expectations وهي تمثل الالتزامات والمسؤوليات المترتبة عليها والتي تقع على كتف من يشغل هذا الدور . بالإضافة إلى أدوار الأفراد، يعني أن كل دور يستمد معناه من الأدوار الأخرى في المؤسسة؛ فدور مدير أو ناظر المدرسة على سبيل المثال . ودور المدرس لا يمكن تحديدهما إلا في علاقة كل منهما بالآخر . والأدوار يقوم بها أفراد . والأفراد مختلفون فيما بينهم ولذلك يلون كل فرد دوره بصفاته الخاصة الفريدة .

وعلى هذا لا يكفي لكي نفهم الدور الملاحظ لناظر المدرسة أو المعلم مثلاً أن نعرف طبيعة الدور وتوقعاته على الرغم من أن ذلك يعتبر شيئاً هاماً ينبغي علينا معرفته، وإنما يجب أن نعرف أيضاً طبيعة الشخصيات والأفراد الذين يقومون بالدور، وهذا يعني أن الفهم التكامل للدور يتضمن الجانبين التنظيمي والشخصي وهذا يتضمن إدخال التحليل الاجتماعي والسيكولوجي أيضاً .

ويعرف جيتزالز الشخصية بأنها تنظم ديناميكي للحاجات في داخل الفرد يجعله ينزع إلى الاستجابة للأشياء بطريقة خاصة . وهذا يمكننا أن نميز مثلاً بين ناظرين أحدهما لديه نزعة قوية للخضوع والثاني لديه نزعة قوية للاستعلاء .



البعد الشخصي

(نموذج جيتزالز للبعد التنظيمي والمعياري والبعد الشخصي للسلوك الاجتماعي)
وأي سلوك يصدر عن كل من البعدين التنظيمي والشخصي في آن فإن السلوك

الأفراد في تعاؤنهم على التكيف مع البناء الرسمي، و - أيضاً - النشاطات التي يصممها الأفراد لأشباع حاجاتهم الخاصة، وأخيراً النشاطات الناتجة عن التفاعل.

نموذج جوبا Guba للإدارة كعملية اجتماعية:

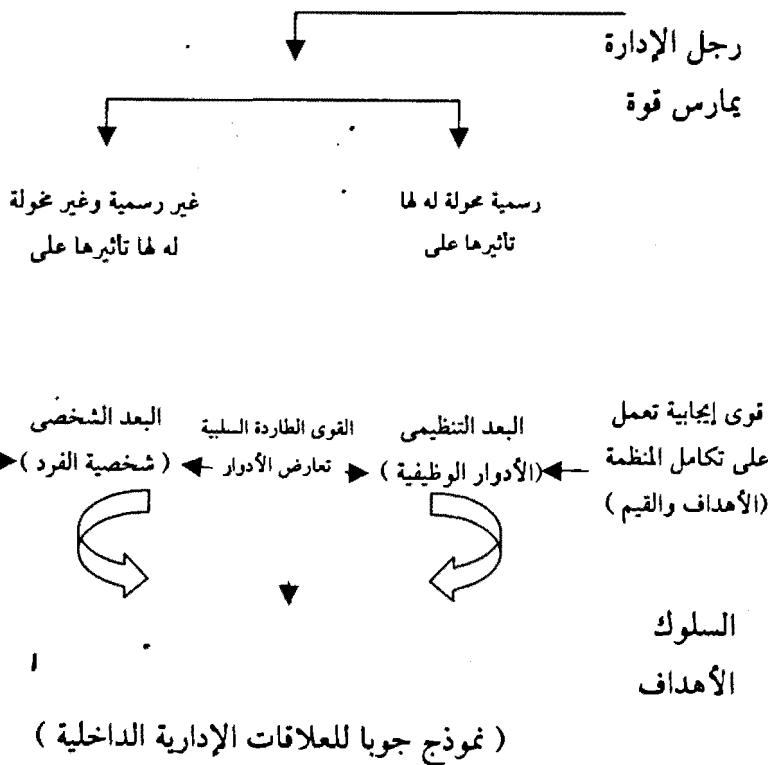
وتتشابه وظيفة رجل الإدارة في مجال ما مع رجل الإدارة في الميادين الأخرى. إن علم الإدارة يمكن أن النظر إليه على أنه علم إدارة السلوك البشري. وهنا نتساءل كيف يستفيد رجل الإدارة التعليمية من نظرية الإدارة كعملية اجتماعية؟

ويؤكد جوبا على أن القيمة الحقيقة لنظرية الإدارة كعملية اجتماعية تمثل في توضيح الواجب الرئيسي لرجل الإدارة، وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك: التنظيمية Nomothetic والشخصية Idiographic حتى يظهر سلوك مفيد من الناحية التنظيمية ، ويتحقق الرضا النفسي كل هذا مع توضيح الطريقة التي يمكن بها عمل ذلك، ومن ثم قدم لنا جوبا نموذجاً آخر غير نموذج جيتزلز الذي سبقت الإشارة إليه .

في هذا النموذج ينظر جوبا إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوة ديناميكية يتفاعل فيها المركز الذي يشغله في ارتباطه بالدور الذي يمارسه والمكانة الشخصية التي يتمتع بها، ويعطي رجل الإدارة حكم مركزه بالسلطة التي يخولها هذا المركز.

وهذه السلطة يمكن أن ينظر إليها على أنها رسمية لأنها تفرض إليه من السلطات العليا . أم المصدر الثاني للقوة المتعلق بالمكانة الشخصية وما يصحبه من قدرة على التأثير فإنه يمثل قوة غير رسمية، ولا يمكن تفويضها. وكل رجال الإدارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية المخولة لهم لكن ليس جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية. ورجل الإدارة الذي يتمتع بالسلطة فقط دون قوة التأثير يكون في الواقع قد فقد نصف قوته الإدارية. ولذا وينبغي على رجل الإدارة أن يتمتع بالسلطة وقوه التأثير معاً، وهذا المصدران الرئيسان للقدرة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية وغيره . ويرى جوبا أن بعض التعارض بين الدور والشخصية أنه لا يمكن إغفاله عندما يكون العاملين في المنظمة أكثر من فرد واحد. وهذا التعارض بين الدور وشخصية الفرد يمثل « قوة طرد » سلبية تعمل ضد النظام وتقليل إلى تفكيره في نفس الوقت حيث توجد قوة إيجابية تعمل على المحافظة على تكامل النظام، هذه القوة تتبع من الإنفاق على المدف ومن القيم التي تسود المنظمة.

وفيما يلي نموذج جوبا للعلاقات الإدارية الداخلية



وهكذا يكون بعض القادة في أدائهم لأدوارهم أقرب إلى البعد المعياري أو التنظيمي، وأخرون أقرب إلى البعد الشخصي، وعلى هذا يمكننا أن نميز بين أنماط القيادة:

- (1) **النمط المعياري أو التنظيمي للقيادة:**

ويتميز فيه سلوك رجل الإدارة بالتأكيد على تحقيق الهدف وإتباع القواعد والتعليمات ومركزية السلطة على حساب الأفراد. هذا بالإضافة إلى مراعاة جانب المنظمة ووضع مصلحتها فوق مصلحة العاملين بها.

- (2) **النمط الشخصي للقيادة:**

ويتميز فيه رجل الإدارة بالتأكيد على شخصية الفرد ومراعاة الحد الأدنى من القواعد والتعليمات مع لامركزية السلطة ودرجة عالية من العلاقات الشخصية مع المرءوسين.

وأهدف الرئيسي هذا النمط هو العمل على إسعاد المرء وسین وإرضائهم. أي أنه يضع مصلحة الأفراد فوق مصلحة المنظمة.

(3) النمط التوليفي للقيادة:

وهو الذي يجمع بين النمطين السابقيين المتطرفين في موقف وسط يتميز فيه سلوك رجل الادارة بالتركيز على تحقيق الهدف، وفي نفس الوقت يتبع المجال لتحقيق وإشباع الحاجات الشخصية أي يحاول هذا النمط أن يوفّق بين مصلحة المنظمة من ناحية ومصلحة الأفراد من ناحية أخرى.

T . Parsons : نظرية تالكوت بارسونز

يؤكد بارسونز على ضرورة تحقيق النظمات الاجتماعية ما يلي:

1) التأقلم أو التكيف Adaption : يعني تكيف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقة للبيئة الخارجية .

2) تحقيق الهدف Objective Achievement : يعني تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها .

3) التكامل Integration : أي إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدتهم في كل متكامل .

4) الكمون Latency : لكي يحافظ التنظيم على استمرار حواجزه وإطاره الثقافي .

والنظمات الرسمية الإدارية على الرغم من أنها تخدم أغراضًا مختلفة، هي في الواقع جزء من الإطار الاجتماعي العام، ويستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه الكبرى. ومن ثم ينظر بارسونز إلى النظمات الإدارية الرسمية على أنها الجهاز الرئيسي في المجتمعات الحديثة لتجنيد القوى وتكتيل الجهد من أجل خدمة الأغراض الجماعية وتحقيقها.

بيد أن – من ناحية أخرى – كل تنظيم إداري رسمي في حد ذاته جزء من المجتمع الكبير، وله أجهزته المعنية بحل مشاكله الأربع الأساسية السابقة. وعلى هذا فلكل تنظيم إداري وسائله التي تساعده على التكيف مع البيئة وتجنيد مصادره الضرورية لاستمراره في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه.

وحتى تتمكن المنظمة الإدارية الرسمية من حل مشاكلها عليها أن تجد الآليات

المختلفة التي تتحكم ولاء أعضائها وتسثير حاسهم ونشاطهم، وعليها أيضاً أن تجد الوسائل التي تنسق بين العمليات المختلفة لأجهزتها وفروعها. وأخيراً يجب أن يتوافر للمنظمة ما يمكنها من مواجهة مشاكلها في «الكمون». وهذا يعني أن تعمل باستمرار على كسب التأييد لها واجتذاب الآراء والعمل على التفاافها حول المبادئ والقيم التي تقوم على أساسها أهداف المنظمة.

ويميز بارسونز بين ثلاثة مستويات وظيفية في التركيب الهرمي للتنظيمات الرسمية :
الإدارية :

المستوى الأول : وهو

الفني Professional حيث يصنع بالفعل إنتاج المنظمة . وأعضاء هذا المستوى تتعلق مهمتهم الرئيسية بأداء الواجبات والأعمال الفنية كالعمال في المصنع أو الأطباء في المستشفيات أو المعلمين في المدارس .

المستوى الثاني : وهو

المستوى الإداري Managerial : ومهمته الأساسية هي الوساطة بين مختلف أقسام المنظمة وتنسيق جهودها .

المستوى الثالث : وهو

مستوى المصلحة العامة Public interest level وهو ما يتعلق بالنظام الاجتماعي الخارجي .

ويبدو أن المستوى الأول يتعلّق أساساً بمشكلات التكيف وتحقيق الهدف ، والثاني بمشكلات التكامل أما المستوى الثالث فيتعلّق بمشكلات الكمون . ويذكر بارسونز أن العلاقة بين هذه المستويات الثلاثة ليست بالضرورة علاقة تسلطية وإنما هي علاقة متباينة باستمرار . ييد أن هناك انتصارات واضحًا في التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية بين المستويات الثلاثة ولا يمكن أن يشرف الرئيس على عمل المرؤوس إلا في نطاق المستوى الواحد إذ أن الاختلافات الوظيفية بين هذه المستويات كبيرة جداً يصعب معها إمكانية إشراف الأعلى على الأدنى .

وعلى سبيل المثال يستطيع الرؤساء الفنيون أن يواجهوا عمل المرءوسين الفنيين ولكن لا يتسعى للرؤساء الإداريين هذا التوجيه بنفس الطريقة لعدم توافر الكفاءة أو المعرفة المهنية لديهم .

والواقع أنه ليس من قبيل الصواب القول بأن المديرين يفوضون المسئولية للفنيين لأن هؤلاء يقومون بواجباتهم ومسئوليياتهم تجاه القرارات الفنية ، وعلى المديرين أن يعتمدوا على أحكام الفنانين في قيامهم بمسئوليياتهم الإدارية .

وبالمثل نجد أن مجلس الإدارة لا يشرف على اتخاذ القرارات الإدارية ولكنه يهتم بتكييف المنظمة وتوجيهها تبعاً للظروف الخارجية. عن طريق تحديد الأهداف والسياسة العامة للمنظمة وعلاقتها الخارجية . أما المسائل والأمور التي تتعلق بالسياسة والتنظيمات الداخلية فإنه يجب أن يسمح فيها بحرية التصرف والحكم الشخصى للمديرين .

ومع أن نظرية بارسونز هذه لم تسلم من النقد من حيث أنها لا تقدم نظرية كاملة وإنما مجرد إطار نظري فإنها تحظى بأهمية خاصة في مجال الإدارة حيث أن التنظيمات الإدارية لا تعمل في فراغ وإنما في أوساط اجتماعية تؤثر فيها وتنتأثر بها . وعلى الرغم من التقدم العلمي في ميدان الإدارة فإن معظم الدراسات قد أغفلت دراسة العلاقة بين التنظيمات الإدارية وعلاقتها البيئية والاجتماعية . ومن ثم كان المغزى الحقيقي لنظرية بارسونز .

ثانياً: الإدارة كعملية صنع القرار: Decision Making Process

يعتبر القرار لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى للتنظيم الإداري . ويرى جريفت أن تركيب التنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات وأن المسائل المتعلقة بها مثل مدى الإشراف أو الرقابة يمكن أن تخل إذا اعتبرها المسئول على أنها مسألة ثنو أو امتداد خارجي لنمط معين من طريقة عمل القرار.

وكذلك نجد أن هربرت سيمون وهو من تلاميذ ماكس ويرى أن التنظيمات الإدارية أساساً تقوم على عملية اتخاذ القرار .

والواقع أن الحاجة إلى عمل القرارات موجودة في المنظمات الإدارية وهي عملية يواجهها دائماً رجال الإدارة على اختلاف أنواعهم ومسئوليياتهم . ويصدق هذا أيضاً على الإدارة التعليمية ، فالمديريون والمفتشون والنظرار والمعلمون وغيرهم يقومون بمحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثراً على العملية التربوية .

فهناك العديد من القرارات التي لا حصر لها في الإدارة التعليمية . إلا أنه ينبغي أن

نميز بين هذه القرارات فبعضها يتعلق بالمادة أو المحتوى وبعضها الآخر يتعلق بالطريقة . أما ما يتعلق بالمادة أو المحتوى فيمكن تمثيله ببناء تنظيم المناهج والبرامج التعليمية ومدى تحقيق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المشودة من التربية . وأما فيما يتعلق منها بالطريقة فيتمثل في كيفية تحسين المدير لاستخدام وقته وجهده وإلى أى حد يشترك مع غيره في اتخاذ القرار ، وكيف يقوم بالعمل في مكتبه .

وتصنف القرارات وفقاً لأسس مختلفة منها القرارات المهنية أو الشخصية، ومنها ما إذا كانت القرارات رئيسية أو روتينية والقرارات المبرمجة وغير المبرمجة .

أما القرارات المهنية فيت الخذها رجل الإدارة في ممارسته الرسمية للدور المتوقع منه في المنظمة . ومثل هذه القرارات رسمية لأنها اخذت من منطق الوظيفة الرسمية . أما القرارات الشخصية فإنها تتعلق ب الرجل الإدارة كإنسان .

وفي كثير من المواقف يواجه رجل الإدارة باختيارات تتضمن رغبته الخاصة ، وعلى الرغم من أنه من الصعب في التحليل النهائي أن نميز بين القرارات المهنية والشخصية فإنه من المفيد أن نعرف أن رجل الإدارة يتلون قراره بال نوعين وأن كثيراً من قراراته تشمل النوعين المهني والشخصي معاً .

أما القرارات الرئيسية فهي التي تتعلق بالسياسة البعيدة للمنظمة وتتضمن عادة تغيرات بعيدة المدى وتكليف مالية كبيرة . وتمثل القرارات الرئيسة أهمية كبرى ويترتب على أي خطأ فيها تهديد المنظمة أو تعريضها لخسارة كبيرة . ولذلك فإن مثل هذه القرارات لا تتخذ عادة بسرعة وإنما بعد مرحلة طويلة يتم فيها التخطيط لاتخاذ القرار عن طريق جمع المعلومات والموازنة بين البديل واختيار الأمثل كما سيأتي تفصيله .

أما القرارات الروتينية فإنها تمثل في القرارات الدورية التي تكرر باستمرار ولا تحتاج إلا لقدر ضئيل من المداولة . وليس مثل هذه القرارات عادة تأثير كبير على المنظمة .

أما القرارات غير المبرمجة والمبرمجة فتسميتها مقتبسة من لغة الحاسوب الإلكتروني وهي تمثل تقريرياً القرارات الرئيسة والقرارات الروتينية . فالقرارات غير المبرمجة هي قرارات رئيسة . أما القرارات المبرمجة فهي قرارات روتينية ومنتظمة .

وهناك بعض العوامل التي تؤثر على نوع القرار المتخذ ، كالوسط المحيط والنواحي السيكولوجية لتخاذل القرار وتوقيت القرار والطريقة التي يتم بها توصيل القرار وإشراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم .

وتمثل الحاجة إلى اتخاذ القرار الصحيح - كلما أمكن - ضغطا مستمرا على رجل الإداره . وكلما كان القرار رئيسيا زادت خطورة الاحتمالات المترتبة على القرار . ويساعد رجل الإداره في التغلب على ذلك قدرته على تحليل سلوكه الخاص باتخاذ القرار ، إلى جانب توفر الثقة والتفاؤل في نتيجة القرار المتخذ .

توقيت إعلان القرار :

يلعب توقيت إعلان القرار دورا مهما في نجاح تنفيذ القرار نفسه . والنقطة الرئيسة في توقيت إعلان القرار تمثل في مدى الحساسية لدرجة الأهمية العاجلة المتضمنة في الموقف ومدى مناسبة القرار مع بقية الأحداث . وعند اتخاذ القرار ينبغي أن يعلم به كل من يتاثرون به في الوقت المناسب حتى يمكنهم القيام بدورهم في تنفيذ ما يتعلق بهم في هذا القرار . وينبغي أن يعلم بالقرار الرؤساء قبل موسيهم ، بل وينبغي أن يكون الرؤساء هم حلقة الوصل الرئيسة لتوصيل القرار إلى المستويات الأدنى وحتى يساعد على احتفاظ الرؤساء بمكانتهم في نظر موسيهم .

القرارات الناجحة :

إن الإدارة الفعالة تتطلب تنظيميا سديدا لعملية اتخاذ القرار بصورة رشيدة ويقصد تكون القرار رشيدا أو معقولا اختياره لأحسن الاحتمالات الممكنة لتحقيق الهدف .

فالقرارات الناجحة هي التي تميز بالغرضية والمعقولية والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة . وهذا يستدعي أن يكون القرار قائما على مجموعة من الحقائق وليس على التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي . وهذا يعني - أيضا - أنه من الضروري أن يكون صانع القرار مزودا بالمعلومات بصورة مستمرة ، ولم يغفل سيمون H.A.Simon عملية الاتصال عند اتخاذ القرار لأن عملية الاتصال ليست باللغة الأهمية للمنظمة الإدارية فحسب ، بل إن توافر أساليب معينة لهذا الاتصال يحدد إلى درجة كبيرة الطريقة التي يمكن أن توزع بها وظائف عمل أو اتخاذ القرار في داخل المنظمة كلها حيث إن إمكانية السماح لشخص معين بعمل قرار معين يعتمد غالبا على مدى وصول المعلومات التي يحتاجها من أجل اتخاذ قرار حصيف ، ويعتمد كذلك على مدى وصول هذا القرار إلى الأفراد الذين يتاثرون به . لكن القرارات الإدارية قد تكون معقدة بدرجة كبيرة وهو ما يجعل معقوليتها عملية محدودة مثل صعوبة التنبؤ بالمستقبل واحتمالاته ، وتحديد الطريقة التي يسلكها القرار . وقد يعجز الأفراد عن جعل القرار معقولا أو

رشيدا . ولذلك على التنظيم الإداري من الناحية العملية أن يجدد مجال و مدى القرارات التي يتخذها كل فرد في المنظمة ، وهذا قد يتأنى عن طريق :

1. تحديد مسؤوليات كل موظف .

2. عمل التنظيم الذي يتضمن القواعد الرسمية وقنوات الاتصال وأنواع التدريب .
وغيرها مما يساعد على تضييق مدى الاحتمالات التي ينبغي على الموظف إدخالها في اعتباره قبل اتخاذ القرار .

ويرى سيمون أن القرارات تقوم على أساسين هما :

أولا : مجموعة الحقائق والمعلومات :

ويجب أن تخضع للتحقيق أو الاختبار للتعرف على مدى صدق هذه الحقائق والمعلومات .

ثانيا : مجموعة القيم :

وهي لا تخضع مثل هذا الاختبار لأنها تتعلق بعملية الاختبار الأحسن أو الأفضل ، وكذلك بالصورة المثلية التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار .

ومجموعة الأولى تتعلق باختيار الوسائل والثانية تتعلق باختيار الغايات والسلوك الرشيد ينظر إليه على أنه سلسلة من حلقات متصلة من الوسائل والغايات ، فالغايات تحدد اختيار الوسائل المناسب لتحقيقها وعندما تتحقق تصبح الغاية وسيلة لتحقيق غاية أخرى . فالمدرس الذي يجيد عمله ليترقى إلى مدرس أول اختار وسيلة لغاية . وهذه تصبح وسيلة لتحقيق غاية أخرى هي ترقيته لوظيفة أعلى ثم تصبح هذه وسليته لغاية أخرى وهكذا .

والنقطة الهمة في السلوك التنظيمي الإداري أن الترتيب المرمى يسمح للقرارات - إلا ما تعلق منها بالأهداف المطلقة - بأن تكون على أساس الحقائق لا القيم ، أى تكون قرارات عن الوسائل لا الغايات ، فعندما تتحدد أهداف التنظيم الإداري بصورة رسمية يصبح التنظيم المرمى للمسؤوليات إطارا مفصلا من الوسائل والغايات ، وفيه يتحدد لكل موظف غايته وواجباته في نطاق اختيار أحسن الوسائل لتحقيقها .

فمثلا يتمثل واجب المدير في اختيار الطرق الفعالة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة والوسائل التي يستخدمها لتحقيق ذلك تمثل في تعين الواجبات لرؤساء

الأقسام في المنظمة وهذه الواجبات بدورها تحدد لكل قسم أهدافه التي ينبغي على الرئيس تحقيقها عن طريق تحديد مسؤوليات معينة لمرءوسيه . وهكذا تتجه الصورة إلى أسفل السلم الهرمي . وغايات كل عضو في المنظمة محددة بتوجيهات رئيسه ، ومسؤوليته هي أساس اختيار أحسن الوسائل لتحقيق هذه الغايات ؛ ويعنى آخر فإن فرارات كل موظف في السلم الهرمي يتحدد جانب منها بما يتلقاه عن طريق رئيسه ، وفي نفس الوقت تتحدد فرصته في اختيار الوسائل المختلفة بالإجراءات الإدارية وتعليماتها ، والجمع بين هذين العاملين المحددين في نظر سيمون يجعل عملية اتخاذ القرارات في المنظمة عملية رشيدة مقبولة .

ويتضح من هذا أن تحليل سيمون للعملية الإدارية بأنها عملية اتخاذ القرار ويعطي اهتماما كبيرا لتأثير الإجراءات الإدارية وتعليماتها .

وهناك ملاحظة أخرى - على تحليل سيمون - هي أنه يركز اهتمامه على شرح الظروف المختلفة للمنظمة من حيث السلم الهرمي ونظام الاتصال وبرامج التدريب على مقولية اتخاذ القرار ، إلا أنه يغفل الاعتبارات الخاصة بتأثير كل منها على الآخر .

خطوات صنع القرار :

تضمن عملية صنع القرار الرشيد أو المقبول نفس الخطوات التي يتضمنها أسلوب حل المشكلات فهناك :

- أ- الفهم الواضح للهدف الذي يخدمه اتخاذ القرار .
- ب- عملية تجميع الحقائق والأراء والأفكار المتصلة بالمشكلة .
- ج- تحليل وتفسير المعلومات المجمعة في ضوء منطق سليم .
- د- التوصل إلى الاحتمالات الممكنة للصورة التي يكون عليها القرار .
- هـ- تقييم كل احتمال في ضوء مدى فعاليته في تحقيق الهدف أو الغرض من القرار.
- و- تصل عملية اتخاذ القرار إلى قمتها بتغلب أحد الاحتمالات و اختياره على أنه أنساب الاحتمالات .

وعندما يتخذ القرار تبدأ مرحلة وضع برنامج للتنفيذ بإمكاناته ووسائله المادية والبشرية ، مع وضع الضمانات الالزامية لاستمرار التحمس للبرنامج وضمان التنسيق

لطالب الظروف والاتصال ، ثم أخيراً تأتي مرحلة تقييم أثر القرار المتخذ على المدى القصير والبعيد مع الاهتمام بالدروس المستفادة .

- إشراك الجماعة في اتخاذ القرار :

في المنظمات الإدارية الديمقراطية نجد أن كل من يتأثر بالقرار يشتراك في عملية إعداده واتخاده . وهنا تكمن الفلسفة الحقيقة لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في أنظمتنا الإدارية ، فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرار . فكلما زادت الآراء ، كان القرار أقرب إلى الصواب . وكلما اشتركت الجماعة في القرار ، كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه ، وكانت أكثر تأييده له وتحمساً لتنفيذها . وقد أثبتت الدراسات التي طبقت على عدد كبير من الأنظمة التعليمية في أمريكا أن المدرسين الذين يشتكون بانتظام وفاعلية في رسم السياسة ، والخطط التعليمية أكثر تحمساً لها من غيرهم .

وقد كشفت بعض الدراسات الحديثة أن المدرسين يجبون تحمل المسئولية في اتخاذ القرارات لا سيما إذا كانت هذه القرارات متصلة بالمناهج والتدريس . وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة أخرى هامة هي أن رضا المدرسين عن عملهم - وهو عامل هام في رفع إنتاجيتهم - يرتبط ارتباطاً مباشرًا بمدى إشراكهم في اتخاذ القرارات .

نموذج جريفت لاتخاذ القرار :

طور جريفت النموذج الذي يتصور الإدارة كعملية اتخاذ قرارات . ومع أن كتاباً سابقين في مجال الإدارة العامة اقترحوا مفهوماً مشابهاً لهذا مثل بارنارد وسيمون إلا أن جريفت طبق وعدل هذا المفهوم في مجال الإدارة التعليمية .

وقد بدأ جريفت بالافتراضات الآتية كأساس لنظريته في الإدارة :

1. الإدارة هي سلوك عام يوجد في كل تنظيم إنساني .
2. الإدارة هي عملية توجيه وضبط للحياة في المنظمة الاجتماعية .
3. الوظيفة المحددة للإدارة هي تطوير وتنظيم عملية اتخاذ القرارات لتم بصورة فعالة .
4. يعمل الإداري مع جماعات أو أفراد متراقبين وليسوا منفردين .

ثم وضع جريفت مجموعة من الفروض القابلة للاختبار كما يلى :

فرض رئيسى :

يتحدد بناء منظمة وفقا لطبيعة عملية اتخاذ القرار فيها .

فرض فرعى :

تناسب فعالية الرئيس المنفذ عكسيا مع عدد القرارات التي يتخذها شخصيا فيما يتعلق بشئون المنظمة . فليست وظيفة الرئيس المنفذ اتخاذ قرارات وإنما وظيفته أن يطوع عملية اتخاذ القرارات بما يضمن أداؤها لأعلى درجة .

فرض فرعى :

تتصل الفروق بين البناء التنظيمى للمؤسسات العسكرية والصناعة والتعليمية والأعمال والإدارة العامة بالفروق في عمليات اتخاذ القرارات أكثر مما تتصل بالمفاهيم المعتادة عن المشآت الخاصة .

سلسلة أخرى من الفروض :

فرض رئيسى :

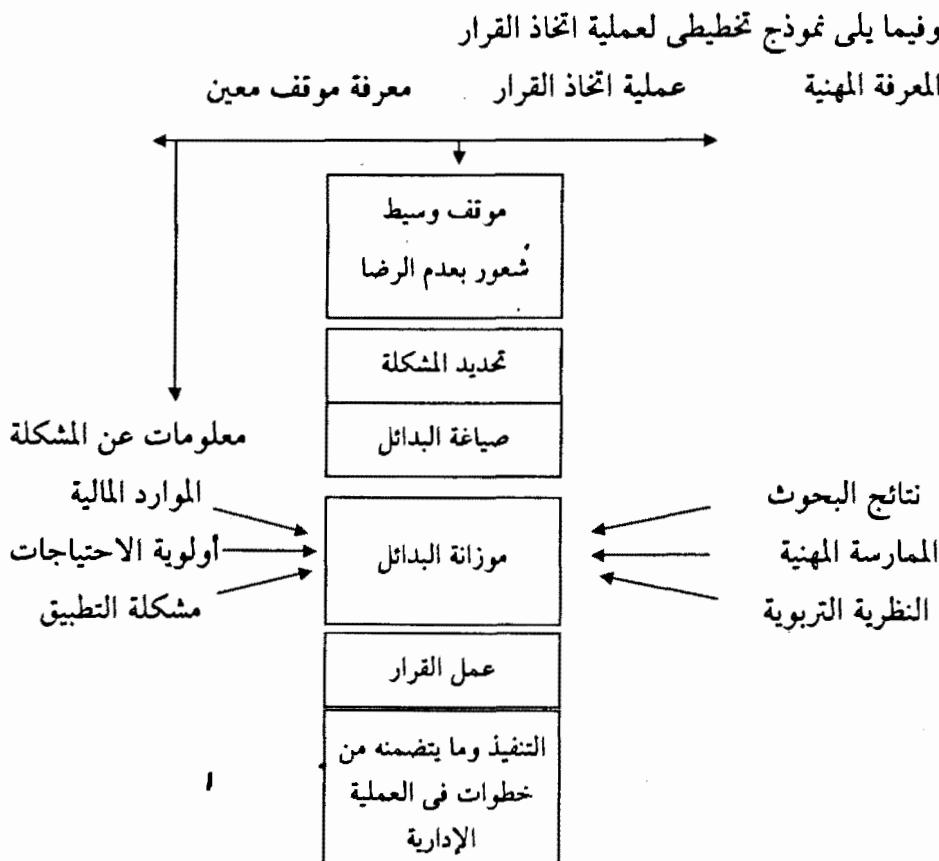
كلما اتسعت المنظمات الرسمية وغير الرسمية اقتربت المنظمة ككل من أقصى مستويات الإنجاز .

فرض رئيسى :

إذا اقتصر سلوك رجل الإدارة على اتخاذ قرارات بشأن المنظمة نفسها فإن سلوكه يكون أكثر قبولا من جانب مروء وسميه .

فرض رئيسى :

إذا تصور رجل الإدارة نفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار وكصانع للقرارات في المنظمة فإن قراراته تكون أكثر فعالية . وقد سبق أن أشرنا إلى تعريف القرار وطريقة عمل القرار وخطوات اتخاذة .



ثالثا : الإدارة كوظائف ومكونات :

نظريّة سيزر : Sears

وهو من أوائل الذين درسوا الإدارة التعليمية دراسة واسعة وحلل العملية الإدارية إلى عدة عناصر رئيسية :

- (1) التخطيط : Planning
- (2) التنظيم : Organising
- (3) التوجيه : Directing
- (4) التنسيق : Coordinating
- (5) الرقابة : Controlling

مفهوم عملية اتخاذ القرار :

تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها الاختيار الواقعى القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبدليل واحد من بين بدليين أو أكثر فى أمور يسخن القيام بها ومعانى التفكير فيها وبنى الجهد لتحقيقها مثل العمل على إضافة نشاط جديد بالمنشأة أو تعديل فى خطة المنشأة أو تحديد وسائل تحقيق أهداف المنشأة .

ومن هنا التعريف يمكن أن تستبع علة نقاط لابد من توافقها عند اتخاذ القرار :

1. لابد للقرار أن يتم بالتورعى ولا يتم وفق أهواء شخصية أو انفعال دون دراسة واعية لنقروف الذى يتم فيها اتخاذ القرار .
2. أن يكون هناك أكثر من بدليل لل اختيار فيها لأنه إذا لم يوجد أكثر من بدليل لل اختيار فمعنى ذلك أنه ليس هناك ضرورة لاتخاذ القرار .
3. أن يكون هناك أمر ضروري يستحق القيام به .

أنواع القرارات :

تنوع القرارات وتتعدد بتنوع المجالات التى تأخذ فيها وتصدر بشأنها إلا أنه يمكن تقسيم القرارات إلى نوعين رئيسيين :

1. قرارات تقليدية .

2. قرارات حيرة .

1. القرارات التقليدية :

هي القرارات التى تتعلق بالأمور والمشكلات العادبة والمتعلقة بإجراءات العمل اليومى وتنفيذ هذه الإجراءات والمتعلقة أيضاً بالنشاط الجارى فى المنشأة وهذه يمكن تقسيمها إلى نوعين أيضاً هما :

أ- القرارات الروتينية :

هي القرارات المتعلقة بالمشكلات البسيطة والمكررة ذات الصلة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل - وهذه القرارات لا تحتاج إلى جهد كبير للبت فيها ومع ذلك فإن مثل هذه القرارات لها أهميتها لأن أي قرار منها متى اتخاذ فإنه سيمثل سياسة يجب اتباعها .

بــ القرارات الفنية المتخصصة :

وتتصف بأنها متكررة ولكنها تزيد عن سابقتها بأنها تتضمن نواحي فينة وتفصيلية، كما أنها تتعلق بمشكلات يوكل أمر مواجهتها إلى رؤساء فنيين ومتخصصين .

2. القرارات الحيوية :

وهي التي تشمل مشكلات هامة وجوية أي مشكلات لا يمكن مواجهتها بقرار فوري بل تتطلب البحث والدراسة المعمقة والمستفيضة والمتخصصة والتي تتناول جميع الفروض والاحتمالات ومن الأمثلة على المشكلات التي يجب أن يتخذ فيها قرارات حيوية تلك المشكلات أو الأمور المتعلقة برسم سياسة العمل وكذلك المشاكل التي تعرّض الخطط عند التنفيذ .

أنماط لبعض القادة متخذى القرارات :

نقصد بكلمة نمط : نوع السلوك الذي يسلكه القائد عند قيامه باتخاذ القرارات ومن هذه الأنماط التي يمكن أن يتبعها قائد ما في اتخاذ القرارات ما يلى :

1. قائد يقترح القرار بصورة مبدئية تقبل المناقشة والتغيير .
2. قائد يعرض المشكلة ويقبل الافتراضات ثم يتخذ القرار بعد ذلك .
3. قائد يرسم الحدود التي يتخذ المرؤوسون بشأنها القرارات .
4. قائد يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات وينفذها في نطاق متفق عليه بين المديرين والمرؤوسين .

العوامل المؤثرة في صنع القرارات :

لا يمكن لأحد أن يوصى باتباع نمط معين دون الآخر ودون النظر إلى طبيعة الموقف الذي يتخذ بشأنه القرار ، لأن الموقف متغيرة ، وطبيعة المشكلات متباعدة ، كما أن البيئة المحيطة بالقائد أو متخذ القرار لا تنس بالثبات أو السكون وعموما فإن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في القائد ، وفي الموقف ، وفي كلٍّ مما يجعلها تتجه إلى سلوك دون غيره وتتلخص هذه العوامل فيما يلى :

أولاً : عوامل تتعلق بالقائد :

يتأثر سلوك القائد بجموعة من العوامل أو القوى التي تتفاعل مع شخصيته ومن

أهم هذه العوامل :

- ثقافة القائد والفلسفة التي يؤمن بها : ويشير هذا إلى مدى إيمان القائد بحق المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم .
- مدى ثقة القائد في مرسوميه : حيث يختلف القادة فيما بينهم في مدى الثقة التي يمنحونها لمرسوميهم .
- مدى إدراك القائد لمعنى القيادة : فبعض القادة يرون في القيادة أنها الحق في اتخاذ القرارات ، بينما يعتقد البعض الآخر أن القيادة ليست إلا من توجيه المرؤوسين نحو الأعمال التي يؤدونها ، بينما يرى جانب آخر أن فن القيادة يهتم بتنمية الأفراد وبزيادة كفاءتهم الإدارية من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية التي يتخذها القادة أنفسهم .

ثانياً : عوامل تتعلق بالمرؤوسين :

يتأثر المرؤوسون بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيهم فضلاً عن اختلاف توقعاتهم وتبالغ إدراكيهم للمواقف والمشكلات المختلفة .

ولا شك أن فهم القائد للعوامل المؤثرة في سلوك مرؤسيه يساعد في اتخاذ القرار الذي يسلكه ومن أهم العوامل التي تؤثر في المرؤوسين ما يلى :

- نوع القرارات ، قد يكون القرار أمراً غير مرغوب فيه .
- مدى حاجة المرؤوسين إلى الاستقلال التصرف .

ج- الاستعداد الكافي - الفطري والمكتسب - لدى المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات ثم إلى أي مدى يتتوفر هذا الاستعداد لديهم .

د- مدى اهتمام المرؤوسين بالمشكلة ومدى شعورهم بضرورة حلها ثم مدى إيمانهم بدورهم في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إدراكيهم لأهمية تحقيقها .

هـ- درجة توافر الخبرة والمهارة لدى المرؤوسين ومعرفتهم بكيفية التعامل مع المشكلات التي تعرّض عمل المنظمة .

ثالثاً : عوامل تتعلق بال موقف ذاته :

لكل موقف من المواقف خصائصه التي تميزه عن غيره وتؤثر هذه الخصائص بدورها على سلوك القادة وميلهم إلى نمط دون آخر من أنماط اتخاذ القرارات الإدارية ، ومن أهم

العوامل أو القوى المؤثرة في الموقف ما يلي :

أ-طبيعة المنظمة وفلسفتها الخاصة :

فالمنظمات كأفراد لها قيمها ولا شك أن القائد يدرك أنماط السلوك المرغوبة من جانب المنظمة في مجدها ، ويعرف القائد على فلسفة المنظمة وتقاليدها من خلال معرفته بسياستها الإدارية وتصريحات رجال الإدارة العليا بها .

ب-طبيعة المشكلة ذاتها :

تفاوت المشكلات تبعا لخطورتها ومدى شمولها لمجال أو أكثر من مجالات عمل المنظمة وكلما كانت المشكلة أكثر تعقيدا وكان الخطأ في معالجتها ذا تكلفة عالية كلما طلبت نوعية خاصة من القادة المتخصصين ومستوى إداريا عاليا لمواجهتها واتخاذ ما يناسبها من قرارات تحقق أكبر قدر من الشمول لكل جوانب المشكلة وأبعادها .

ج-عنصر الوقت :

ربما كان توقيت القرار من أكثر العوامل أهمية في هذا المجال فكلما كان الوقت ضيقا وحرجا أدرك القائد حقيقة أن القرار السريع هو المطلوب وحتى فإن مجرد السماح للمرؤوسين بالمشاركة في مثل هذه القرارات قد يكون أمرا غير مرغوب فيه . وهنا يجب أن نؤكد أنه لا يجوز الاعتقاد بإمكانية الفصل بين العوامل المشار إليها لأن هذه العناصر والعوامل تتفاعل مع بعضها البعض بصورة كاملة أو جزئية لتحدث آثارها فتتملى على متוך القرار الاتجاه نحو ترجيح سلوك على غيره وتفضيل نمط ما من أنماط اتخاذ القرارات دون سواه .



الفصل السابع

القيادة الإدارية وتنظيم
السلوك في
المؤسسات التربوية

مقدمة:

الإدارة عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها . متواخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمنظمة . والإداري هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها . مستعملاً العمليات والمهارات الإدارية مع التوظيف الأمثل للقدرات والأمكانات .

وفي سبيل تحقيق الأهداف تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، في نسيج متشابك موجه نحو الهدف ، يقوم فيه العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة حسب موقع كل منهم من الهيكل التنظيمي . والواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة . ويتوقف هذا على الدور الفعال للقيادة الإدارية داخل المؤسسة ونمط القيادة فالننمط القيادي لأية مؤسسة هو مجموعة السلوك التي يوجه بها القائد مؤسسته .

وفي هذا الفصل يمكن شرح وتوضيح القيادة الإدارية في المؤسسات عامة والإدارة التعليمية خاصة من حيث الأنماط السائدة للإدارة والسمات الشخصية لكل نمط إداري .

القيادة الإدارية :

لقد أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط وردت بأسماء مختلفة وهي :

- النمط الأوتوقراطي أو الفردي أو الديكتاتوري أو التسلطى أو الاستبدادى .
- النمط التراسلى أو المساهل أو التيسى أو الحر .

▪ النمط الديموقراطي أو المشارك أو الإنسانى أو التعاونى (وأطلق البعض عليه النمط الشورى) وهذه التسمية غير دقيقة كما سنذكر فيما بعد .

ولقد درج الكتاب والمألفون في مجال الإدارة على استخدام هذا التصنيف الثلاثي للأنمط الإدارية التي يتبعها الإداريون في سبيل قيادة مراء وسبيهم .

والكتابات المعاصرة في مجال الإدارة العلمية والحديثة خاصة مع ظهور نظريات للفكر الإداري وتشابك النظم الاجتماعية المختلفة والنظرة الشمولية لمكونات العملية الإدارية ، دعت إلى تعدد أساليب وأنماط القيادة الإدارية واختلاف النظرية التي ترتكز عليها حتى تناسب الظروف المحيطة .

فتوجيه مجموعة من المعلمين الجدد مثلاً ، يتطلب أسلوباً قيادياً وإدارياً غير الذي يصلح لتوجيه مجموعة من الفنانين ذوي الخبرة والتجربة العملية . ففي الحالة الأولى يكون الأسلوب الإداري المناسب « الأتوقراطي » حيث الرقابة المباشرة والالتزام الصارم بالنظام ، بينما الأسلوب الإداري المناسب في الحالة الثانية « الديموقراطي » حيث تحديد المطلوب وإجازه بصورة عامة مع ترك التفاصيل وطريقة التنفيذ للفنانين .

ومن أسباب تعدد أساليب القيادة الإدارية أن أسلوب الإدارة يتأثر بشخصية القائد الإداري وخبرته ، فمعرفة القائد لجوانب القوة فيه تساعده على تركيز الثقة في قدراته والاتجاه الذي ينبغي أن يسير فيه فيكون أكثر ميلاً للديمقراطية منه للتسلط وهكذا .

وهنا تجدر الإشارة إلى ما يلى :

- عدم إمكانية الفصل الدقيق بين أنماط الإدارة ، حيث لا يمكن أن نوجد نمطاً واحداً يمكن أن يسود في جميع الفعاليات والممارسات الصادرة من قبل أي مدير . ولذلك يوجد لدى كل مدير نمط إداري معين يكون - في الغالب - هو النمط السائد في معظم (وليس كل) المواقف الإدارية .

- تعدد العوامل التي تؤثر على العملية الإدارية مثل سمات شخصية المدير ، نوعية وسمات العاملين ، نوعية الموقف إلخ . والسبب في ذلك أن أساليب القيادة والإدارة مختلف تبعاً لاختلاف المواقف .

وفيما يلى أهم سمات وخصائص كل نمط من هذه الأنماط :

النمط الأتوقراطي : (الديكتاتوري) :

تعتبر كلمة أتوقراطي وهي في الأصل كلمة لاتينية تعنى حكم الفرد الواحد . ولذلك تعنى خضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد منها . وفي هذه الإدارة يعمل المدير على :

- تركيز معظم السلطات في يده والتي تشمل جميع الأمور صغيرها وكبیرها ومن ثم يلعب المدير الدور الرئيسي بينما يكون دور المعلمين العاملين ثانوي .

- ضرورة طاعة جميع العاملين لأوامره وقراراته بدون مناقشة أو تردد فعلى سبيل المثال على المعلم التنفيذ ولا حق له في إبداء الآراء والمناقشة . ومن ثم يعمل هذا المدير على الاستبداد بالرأي ويحارب الآراء الأخرى .

- الانفراد في اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ، وكذلك في العمليات الإدارية الأخرى مثل التخطيط والتنظيم والمتابعة والإشراف . وغيرها . وهذا لا يتوفّر التخطيط السليم ، أو التنظيم الجيد ... إلخ في هذه الإدارات بينما تظهر المبالغة في التفتيش والأوامر والنواهى بسبب وبدون سبب وتعقب الأخطاء من أجل تقرير الجزاءات .
 - الاهتمام برفع الإنتاجية دون مراعاة للعوامل الإنسانية (مشاعر المعلمين ومتطلباتهم ، ظروفهم ، قدراتهم) ... إلخ .
 - الفصل بين التخطيط والتنفيذ فالمدير يخطط بينما الوكلاء والمعلمون يقومون بالتنفيذ دون إبداء أية آراء أو ملاحظات .
 - رفض مبدأ التفويض .
 - عدم الاهتمام بالاتصالات الإدارية داخل المنظمة وفالإجتماعات المدرسية ، ويمكن أن تعقد بصورة مفاجئة لهدف إعطاء الأوامر أو العلم بالقرارات الفردية دون الاهتمام بمناقشتها من قبل العاملين بالمدرسة ، ولذلك يكون مدة الاجتماع قصيرة ولا يوجد جدول أعمال مسبق يمكن أن يوزع على العاملين بالمدرسة ... إلخ .
 - عدم مراعاة الفروق الفردية وبالتالي عدم مراعاة العلاقات الإنسانية للمعلمين والتلاميذ في المدرسة (مثل : عدم احترام شخصية المعلم والتلميذ كأفراد لهم آراء وميول وقدرات داخل المدرسة) .
 - التطبيق الحرفي للوائح والقوانين بعد تفسيرها من وجهة نظره بدون مراعاة للعلاقات الإنسانية داخل العمل .
- السمات الشخصية للمدير من النمط الأوتوقراطي :**
- من بين مجموعة الخصائص المميزة لرجال الإدارة ذوى الميول الأوتوقراطية :
 - قوة الشخصية واستخدام السلطة في عملية التحكم والتهديد للعاملين.
 - حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور وبالتالي سلب الكثير من مسؤوليات الآخرين مثل وكيل المدرسة .
 - عدم تقبل النقد وعدم التراجع عن قراراته حتى ولو كانت غير سليمة.

التفرقة في المعاملة بين العاملين بالمدرسة حيث يحصل من يوافق على آرائه من العاملين على جميع المزايا والحوافز بينما يحظى من عارضه بعدم الاهتمام وأحياناً يستخدم معه بعض أنواع العقاب والتهديد المختلفة : مثل الخصم ، عدم الترقية ، التقرير السنوي المتدني . . وغيرها وبالتالي يؤدي هذا النمط من الإدارة إلى انقسام العاملين داخل المنظمة إلى فتنتين متصارعتين :

الفئة الأولى :

والتي تعمل على تأييد المدير في كل المواقف سواء أكانت صحيحة أو خاطئة وفي الغالب يكون هدف أفرادها تحقيق أكبر قدر من المكاسب الشخصية (الذاتية) لهم داخل المنظمة بغض النظر عن المصالح الحقيقة للمنظمة أو للجامعة أو للمدير نفسه عندما يبدأ في فقد السلطة والدليل على ذلك تخلى أفراد هذه الفتنة عن المدير بمجرد انتهاء فترة توليه المركز فلا يجد منهم أي نوع من الشعور بالاهتمام أو الود أو الصداقة وقد يصل ذلك إلى عدم إلقاء التحية والسلام عليه من بعضهم في بعض الأحيان .

الفئة الثانية :

والتي تهتم بمحاولة تقييم الأمور بموضوعية بعيداً عن المصالح الشخصية . ولهذا فإن آراءهم في بعض الأحيان (أو معظم الأحيان) لا تتفق مع آراء المدير وقراراته وتصرفاته . وهذه الفتنة تعامل في الغالب من قبل المدير وأفراد الفتنة الأولى بأسلوب الرفض وعدم الاهتمام . وينجح أسلوب القيادة التسلطية إذا كان القائد من أصحاب الكفاءة العالية والقدرات الفائقة . ولكن النجاح لا يستمر طويلاً لأن إغفال الجانب الإنساني ربما يؤدي إلى ترد المرؤوسين للإطاحة بالرئيس أو القائد . ومن مشاكل القيادة التسلطية . صعوبة إيجاد بديل للقائد . لأن هذا الأسلوب لا يتبع الفرصة للآخرين للتتدريب ومارسة مهام إدارية وقيادية . كما أن من مشاكله أيضاً أنه لا يجد قبولاً من المرؤوسين في العصر الحاضر إلا في حالات نادرة جداً .

النمط الديموقراطي :

هذا النوع من القيادة على النقيض من القيادة التسلطية أو الديكتاتورية حيث يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته هذه المشاركة بين

القائد ومرؤوسه يتبع عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة لانهم والتزامهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمتها في المؤسسة .

وتقوم الإدارة الديمقراطي على العديد من الأمور منها :

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية . وكذلك محاولة رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة .
- المشاركة في اتخاذ القرار .
- الاهتمام بجميع عناصر الإدارة من تحطيط وتنظيم ومتابعة بشكل جيد ومن خلال المشاركة الجماعية .
- الاهتمام بالنموا المهني للمعلمين وتشجيعهم على الاطلاع وحضور الدورات وعقد اللقاءات الدورية بين المعلمين من ذوى التخصص الواحد وبين الموجه التربوي وكذلك بين بعضهم البعض لكي يستفيد الجميع من المناقشات العملية وخاصة المعلمين وبخاصة المعلمين الجدد .
- العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين .
- الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع الواجبات والمسؤوليات من أجل محاولة اكتشاف المواهب والقدرات المختلفة واستغلالها بما يعود بالفائدة على المنظمة وأفرادها بدون تحيز أو تفرقة .
- تأكيد الصالح العام للجماعة ويتم ذلك بوضع المصلحة في المقدمة ولذلك يكون الولاء للجماعة وليس الأفراد .
- الاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري ويتم ذلك بتفويض بعض العاملين بأعمال إدارية معينة نتيجة لشعوره بكفاءتهم في العمل .
- الاهتمام بالاتصالات الجيدة داخل المدرسة ومن أهمها الاجتماعات المدرسية .
- تهيئة المناخ المدرسة السليم والملاثم لتوفير العلاقات الإنسانية بين أفراد المدرسة على أساس من الاحترام والود والتعاون المتبادل .
- توثيق الصلة بين المدرسة والبيئة المحيطة ، لأن المدرسة مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع من أجل إعداد أبنائه كمواطنين صالحين وبالتالي يعمل المدير على الاهتمام بنجاح مجالس الآباء والمعلمين باعتبارهم من أهم أسس توثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة المحيطة .

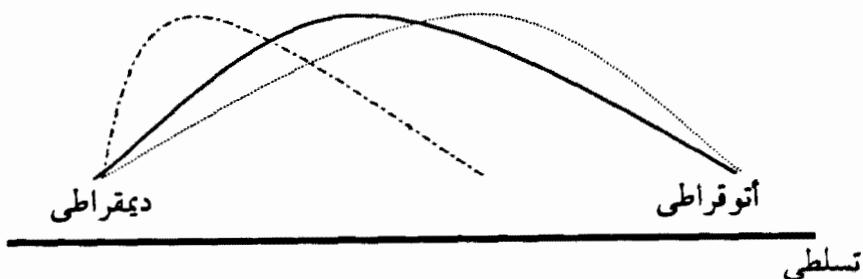
▪ العمل على تطوير العملية التعليمية من أجل تعليم أفضل .

والقائد الذى يتبع هذا الأسلوب يكتفى بتحديد الأهداف العامة ويتراكم للقاعدة تحديد التفاصيل وطريقة التنفيذ وتم مشاركة القاعدة من خلال الاستماع إلى آرائها ومقرراتها دونما إخلال بسلطة القائد وصلاحيته .

ومن ميزات هذا الأسلوب أن القائد الذى يستخدمه يعتمد كثيراً على التفويض حتى يستطيع توفير الوقت الذى يحتاجه لتنمية العلاقات الإنسانية وتوفير بيئة العمل التى تسودها الثقة والاحترام وهذا فإن النماذج الديقراطية فى الإدارة تفترض أن تحديد سياسة المؤسسات ووضع القرارات تتم من خلال عمليات المناقشة والمحوار والتى تؤدى إلى الموافقة والإجماع على رأى موحد . كما أن السلطة عملية مشتركة بين بعض أو كل أعضاء المؤسسة الذين يتمتعون بقدر كبير من الوعى والفهم لأهداف المؤسسة .

ويعتبر هذا الأسلوب القيادى الديقراطى أكثر أساليب القيادة فعالية ، كما ينبغي على قادة المستقبل أن يستخدموا هذا الأسلوب الديقراطى بشكل أوسع وذلك لسرعة التغيير فى المؤسسات والتدقق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة وحتى يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات ومن ثم عليه أن يستعين بمرءوسيه لتسهيل عملية الإمام بهذه المعرفة ، وذلك لزيادة فرص الابتكار والإبداع .

وقد بين جري Gray وستاركى Starke فى دراستهما على بعض المؤسسات تطور عارضة أساليب القيادة وأظهرا أنه مع مرور الزمن يتوجه الميل إلى استخدام الأسلوب الديقراطى بشكل أكبر كما هو موضح بالشكل التالي :



توزيع أساليب القيادة فى الوقت الحاضر

توزيع أساليب القيادة فى الماضي

احتمال توزيع أساليب القيادة فى المستقبل

وعلى ذلك فإن أهم سمات الإدارة الديقراطية أو الإنسانية ما يلى :

1. الإيمان بقيمة كل فرد يعمل بها والعمل على إشباع حاجاته الإنسانية .
2. سيادة روح التعاون والتآزر في أداء العمل وتحمل المسؤولية وشعور العاملين بالرضا .
3. التعرف على اتجاهات وميول العاملين في المؤسسة والإفادة من خبراتهم وجهودهم .
4. الاهتمام بالتخطيط المسبق للمشروعات والأعمال المختلفة حسب طبيعة المؤسسة .
5. الإيمان بالمشاركة في التخطيط وقبول تعدد الآراء وتنوع الأفكار والوصول للقرار السليم .
6. تشجيع التجديد والتجريب والابتكار بين العاملين لصالح العمل والعاملين وتطور المؤسسة .
7. الإيمان بجماعية القيادة والأخذ بالمشورة الهدفية مع تحديد الاختصاصات .
8. لا مركز التنفيذ .

السمات الشخصية للمدير الديقراطي :

من بين مجموعة الخصائص المميزة لرجال الإدارة من ذوي النمط الديقراطي :

- قوة الشخصية .
- تقبل النقد البناء وذلك بإعطاء الفرصة لإبداء الرأي .
- الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند تحديد المسؤوليات والواجبات .
- احترام المعلمين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية لمساعدتهم على إيجاد الحلول الملائمة .

وعلى الرغم من الإقبال على هذا الأسلوب الإداري والدعوة إلى استخدامه في شئ المؤسسات إلا أن بعض علماء الإدارة يرون أن القيادة الديقراطية غير عملية لأن طبيعة القيادة ودورها لا يمكنها من تبادل الرأي مع القاعدة . كما يرى البعض أن المشاركة ربما تؤدي إلى ضعف القيادة لأنها تتطلب تنازل القيادة عن بعض مهامها للفقاعدة ، ويخشى فريق آخر من استغلال المشاركة لإضفاء مظهر الديقراطية على القيادة ، فتصبح المشاركة

غاية وليست وسيلة ، وهناك من يقول أن الاهتمام بالعنصر البشري لا يؤدى بالضرورة على رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج .

النمط التراسلى (الفوضوى) :

وهي القيادة التى تعطى القاعدةحرية المطلقة في ممارسة نشاطها واتخاذ القرار ويصبح القائد كالمستشار فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة وإنما يحاول توجيهها بطريقة غير مباشرة .

ويتميز هذا الأسلوب بإتاحته الفرصة للانطلاقات الإبداعية ويعزز الثقة بين القاعدة والقمة وقد أثبتت الدراسات أن القيادة غير الموجهة تؤدى إلى أن يسعى أفراد المجموعة للسيطرة عليها فيتبع عن ذلك الصراع داخل المجموعة فقدان روح التعاون بين أفرادها كما ثبت أيضاً أن المجموعة في حالات القيادة غير الموجهة غالباً ما تتصف بعدم الانضباط والتنظيم وتغلب عليها الروح الفردية فتضعف قدرتها الإنتاجية ويصعب توجيهها لتحقيق الأهداف . أى أن هذا النمط من القيادة يقوم على :

1. منح حرية التصرف للجميع (معلمين وتلاميذ) لكي يفعل كل فرد ما يشاء ، ويراه مناسباً من وجهة نظره مع المغالاة في ذلك ، ولذلك ينطبق ذلك مع المقوله الشهورة (ترك الحيل على الغارب) .
2. عدم تدخل المدير في أداء العاملين سواء بالتوجيه أو بالأمر أو النهى .
3. العمل على إرضاء جميع العاملين .
4. عدم الاهتمام بتنفيذ جميع عمليات وعناصر الإدارة (التخطيط - التنظيم - المتابعة... إلخ) بشكل جيد ، ومن ثم يتسم المدير بأنه لا يبدي رأياً ولا يشرف ولا يخطط .. إلخ .
5. عدم الاهتمام بعقد الاجتماعات المدرسية ، وفي حالة عقدها تكون اجتماعات غير فعالة حيث تتسم بعدم التنظيم فتكون المحصلة إهدار الوقت الطويل بدون أية نتيجة .
6. التسبيب داخل المدرسة .
7. ليس للعمل فلسفة واضحة أو سياسة مرسومة محددة .
8. عدم وجود القدوة للمعلمين في المدرسة .

9. ضياع الوقت وتبذيد الجهد وإشاعة الفوضى .

10. تجنب إعطاء وجهة نظر في معظم الأمور .

بفرض أن أحد المعلمين ذهب إلى المدير لأنذ آرائه في موضوع ما أو مشكلة معينة فإنه في الغالب لا يعطيه رأياً أو إجابة محددة وهنا يكون الرد المتوقع واحداً من الآتى :

- يمكن لك أن تفعل كذا أو كذا (إجابة محددة دبلوماسية) .
- اذهب إلى فلان (شخص ما داخل المدرسة) لتأخذ رأيه .
- لا أعرف .
- التهرب من الإجابة بالدخول في موضوعات أخرى ليست ذات علاقة بالموضوع الأساسي أو بإعطاء الانطباع بالانشغال بأمور أخرى في ذلك الوقت .
- افعل ما تراه مناسباً من وجهة نظرك .
- تشكيل لجنة لدراسة الموضوع (إذا كان كبيراً) لتقديم الآراء حول هذا الموضوع .

السمات الشخصية للمديرين من النمط التراسلي :

- من بين الصفات المميزة للمديرين ذوي النمط التراسلي :
- ضعف الشخصية : وفي هذه الحالة تظهر إحدى الشخصيات القوية من المستوى الإداري الأقل وتغطى عليه (مثل وكيل المدرسة أو أحد العاملين) .
 - التزبدب في اتخاذ القرارات .
 - عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة للتسبيب والفووضى التي تسود المنظمة .
 - قلة اتخاذ القرار .
 - قلة التوجيه للعاملين وأحياناً التهرب من إبداء الآراء والملاحظة حول العديد من الأمور وال الموضوعات التي تعرض عليه .

ولقد أكد المختصون في مجال الإدارة التعليمية أن غط القيادة الديمقراطي أو الإدارة يعتبر أفضل الأنماط التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية الحديثة وعلى العكس من ذلك فإن النمطين الآخرين يسبحان الأضطراب والخلل لأنهما عن أساسيات الفكر الإداري المعاصر ويوضح من ذلك أن النتائج التي توصل إليها رجال الفكر الغربي في مراجعهم ب مجال الإدارة التعليمية هي نفس النتائج التي توصل إليها رجال الفكر العربي وذلك باعتبار أن النمط الديمقراطي هو النمط الأمثل في الإدارة .

وبرغم اتفاق الغالبية العظمى من الباحثين في أساليب الإدارة على أن الأسلوب الديمقراطي يعتبر أفضل الأساليب إلا أن هناك بعض المشاكل التي تظهر عند الممارسة للديمقراطية ومن أمثلة ذلك ما يأتي :

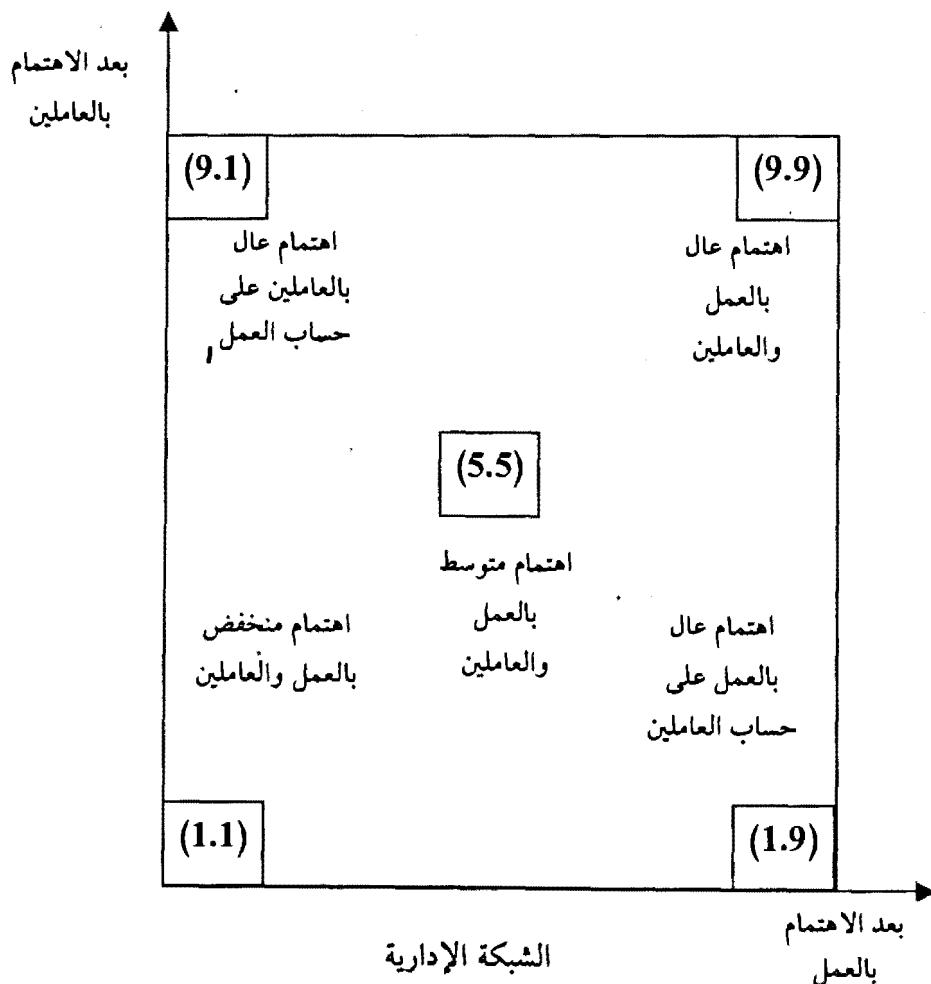
1. تعارض بعض المبادئ الإدارية التقليدية المطبقة في الهيئات الحكومية أو في منشأة قطاع الأعمال مثل : وحدة الأمر - التدرج الرئاسي - مع الاتجاهات التي تهتم بالجماعة مما يقلل من احتمالات تطبيق الديمقراطية
2. هناك خطر حقيقي يمكن في تطبيق الديمقراطية يتمثل في : فرض أهواء الجماعة وقلة الإرشاد والتوجيه وقلة الحماس الروحي .
3. قرر البعض أن الديمقراطية أمر خيالي لا يمكن تحقيقه لأن رئيس أية منظمة أو هيئة لا يستطيع أن يستعمل سلطاته ، وأن يمارس مسؤولياته إذا كان لابد أن يأخذ برأي المرء ووسين في أي موضوع ، وقد رد البعض على هذا الادعاء وقرر أنه اعتراض جانبه الصواب لأن التجارب أثبتت أن الإنتاج يزيد إذا أسمهم الموظفون في العمل عن رغبة ورضى واقتناع وإذا تعاونوا مع بعضهم ومع رؤسائهم في تحقيق الأهداف المشتركة وإذا أعطيت لهم الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق هذا الغرض .
4. هناك عدة تحديات تواجه القادة في المجتمع الديمقراطي من بينها : شعور كل شخص بأنه على درجة من التساوى مع الشخص الآخر ، ومن ثم يجب على القائد أن يثبت أحقيته في ذلك كما أن الديمقراطية لا تجعل القيادة سهلة ويدو أنها تقلل من الرغبة في الوصول إلى موقع القيادة ، وتقلل من الثقة فيما يصلون إلى تلك الواقع .
5. أظهرت بعض الأبحاث الحديثة في مجال الأساليب الإدارية عدم صحة الافتراض الذي كانت تقرره النظرية الحديثة للإدارة والذي يقرر وجود علاقة اعتمادية متلازمة بين الأسلوب الديمقراطي في الإدارة وبين الإنتاج المرتفع ويدرك «ليكرت» أن العلاقة غير المتلازمة بين الوضعين تجعل من الضروري تركيز الإدارة على التغيرات غير النفسية والتي لها تأثير فعال على الروح المعنوية للمرء ووسين، وبالتالي على كفاءتهم الإنتاجية مثل : نوع العمل وظروفه ووسائله وبرغم أوجه النقد السابقة للديمقراطية إلا أنها تعتبر أفضل الأساليب في القيادة .

الشبكة الإدارية :

يركز هذا الأسلوب على النظر إلى القيادة الإدارية من خلال اهتمامها بأمررين أو أسلوبين لسلوك القائد وهما :

- الاهتمام بالفرد أو العنصر البشري Concern for People
- الاهتمام بالإنتاج . Concern for Production

وقد أوضح كل من روبرت بلاك وجيمس موتون Robert Black & James Mouton ذلك في رسم بياني أسميه بالشبكة الإدارية كما يوضحه الشكل التالي:



حيث تم تحديد النقاط من (1 : 9) في الجانب الرأسى للاهتمام بالعنصر البشري والنقاط من (1:9) في الجانب الأفقى للاهتمام بالإنتاج ثم حددًا موقف القيادة من كل واحد منها باعتبار الرقم (1) أقل اهتمام ممكن ، والرقم (6) أعلى اهتمام ممكن وتم تحديد أساليب القيادة الإدارية على النحو التالي :

(الرقم الأول يمثل درجة الاهتمام بالإنتاج ، والرقم الثانى يمثل درجة الاهتمام بالعنصر البشري) .

1 : 1 وهى القيادة ذات الاهتمام الضعيف بالإنتاج ويطلق عليها اسم الإدارة المنهوكة فهى تدعى إلى بذل كل جهد ممكن فى إنجاز العمل ولا تسعى لشئ سوى الحافظة على البقاء فى المنشأة .

1 : 9 وهى القيادة ذات الاهتمام الضعيف بالإنتاج والاهتمام العالى جداً بالعنصر البشري ويطلق عليها إدارة الترفية حيث تركز جهدها فى تلبية حاجات الأفراد وتنمية العلاقات بين الأفراد وخلق جو من الود والألفة فى حين لا يجد الإنتاج إلا أدنى حد ممكن من الاهتمام .

5 : 5 وهى القيادة التى توازن اهتمامها بين العنصر البشرى والإنتاج بالقدر الذى يتحقق ما هو مطلوب فقط .

9 : 1 وهى القيادة التى تعمل على تركيز السلطة ومفهوم الطاعة فهى تركز كل جهودها فى الاهتمام بالإنتاج انطلاقاً من أن كفاءة المنشأة وتحقيق النتائج لا يكتملان إلا بتنظيم العمل بالصورة التى تسمح بأدنى حد ممكن من الاهتمام بالعنصر البشرى .

9:9 وهى القيادة التى تسعى لتوفير علاقات وثيقة بين العاملين وتنمية روح الفريق وتهتم اهتماماً كبيراً بالعنصرتين معاً وذلك استناداً إلى أن روح الفريق تؤدى إلى التزام العاملين وتساعد فى الوصول إلى الهدف المشترك وأن الاعتماد المتبادل للهدف المشترك يؤدى إلى توفير علاقات تميّز بالثقة والاحترام وبالتالي ترتفع الكفاءة ويزيد الإنتاج .

ومن أهم عيوب الشبكة الإدارية أنها نظام مفيد لتحديد وتصنيف أساليب القيادة الإدارية ولكن يؤخذ عليها أنها لا توضح الكيفية التي يمكن أن يصنف بها أسلوب القائد فإذا ما أردنا أن نعرف الأسباب التى أدت إلى تصنيف المدير فى المجموعة 1:9 فإن الشبكة الإدارية لا تفسر لنا ذلك ولا سبيل لتفسير ذلك غير البحث والتحليل لبعض العوامل التى تؤثر فى سلوك القائد ومرءوسيه مثل شخصية القائد ونوعية المرءوسين وإمكانيات وخبرة القائد وبيئته المحيطة .

الإدارة بالأهداف :

وهو أسلوب للقيادة الإدارية والذى يعتمد على تقييم الأداء والتائج التى تتحقق بتحديد الأهداف لكل وحدة من وحدات المؤسسة ثم لكل فرد من أفرادها . ويتمثل الغرض من الإدارة بالأهداف فى توفير الجو الملائم لتحفيز العاملين للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة ، والعمل على تكامل أهداف المؤسسة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

ويتميز أسلوب الإدارة بالأهداف بالمشاركة الفعلية للقيادة الإدارية والعاملين فى تحديد العناصر الأساسية لكل وظيفة ومستوى الأداء المطلوب الوصول إليه ، والاهتمام بتحقيق التائج واعتبار القيادة الإدارية مسئولة عن العاملين وخصوصهم للمحاسبة والمسئولية عن الأهداف المتفق عليها .

كما أن لأسلوب الإدارة بالأهداف عدة خطوات عند التطبيق تمثل فيما يلى :

- توضيح الأهداف العامة للمؤسسة .
- توضيح أهداف كل وحدة من وحدات المؤسسة .
- الاتفاق بين المسئولين عن الوحدات ورؤسائهم على الأهداف المحددة لكل وحدة .
- يناقش رئيس كل وحدة مع رئيسه المباشر الأهداف المحددة له وخططة تنفيذها .
- مراعاة أن تكون لفرد الصلاحية والرونة اللازمة لتنفيذ الخطط المتفق عليها .
- وضع نظام للمتابعة يمكن من معرفة التقدم فى تنفيذ الأهداف المتفق عليها ويبقى الفرصة لإبداء الرأى والتوجيه فى الحالات التى تتطلب ذلك مع مراعاة تحديد الفترة الزمنية للمتابعة - تحديد الوسائل المناسبة لتقدير ومكافأة الإنجاز الجيد .

فالإدارة بالأهداف هي عملية مشاركة فعلية من القيادة الإدارية والعاملين فى تحديد أهداف المؤسسة والتائج المطلوب تحقيقها ، هذه المشاركة تعتبر عنصراً مهماً فى خلق الحوافز والدואفع الإيجابية للعمل وفي عملية التنمية الإدارية .

وإلى جانب المزايا المحددة لهذا الأسلوب فإن عليه بعض المأخذ منها أنه لا يضع أساساً لتحديد الأهداف لأن تحديدها أمر صعب وبعد سبباً فى عدم الإقبال على استخدام هذا الأسلوب كما يتم التركيز على الأهداف قصيرة المدى ، وإهمال التخطيط طويل المدى .

أنماط الإدارة من المنظور الإسلامي :

ينتضح من استعراض أنماط الإدارة أو القيادة الإدارية ونظرية الشبكة الإدارية الواردة في المراجع الأجنبية والعربية أن الفكر السائد في المراجع العربية لا يختلف عن ذاك السائد في المراجع الأجنبية مما يظهر أن هذا الفكر صالح لأية دولة غربية أو إسلامية أو عربية وهناك من يؤكد على عدم التفكير العميق من قبل رجال الإدارة المسلمين في محاولة إيجاد الفكر الإداري المناسب للمجتمع الإسلامي .

ولكى يتكون فكر إسلامي على أساس علمي سليم لابد أن نبدأ بالتعريف والمصطلحات فتعيد صياغتها علميا وإسلاميا وطبقاً لهذه التعريف والمصطلحات المصبوغة بالصبغة الإسلامية . وبعد ذلك ننتقل إلى بقية موضوعات الإدارة المختلفة لاستكمال صبغها بالصبغة الإسلامية على نفس المنوال من الناحية العملية والعلمية «نظرياً وتطبيقاً» .

ولقد انتضح مما سبق «طبقاً للفكر الإداري الغربي» أنه يمكن تصنيف أنماط الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية بصفة عامة على أساس بعدين هما : الاهتمام بالعمل «أو الإنتاج» والاهتمام بالعاملين «أو الحاجات الإنسانية» وهذا تم تصنيف الأنماط إلى ثلاثة أنواع ديمقراطي ، أتوocratic ، تراثي .

ونرى أن هذا التصنيف لا يتفق مع أبعاد الفكر الإداري من المنظور الإسلامي والسبب في ذلك يرجع إلى غياب بعد هام وهو بعد التقوى والإيمان والعلم لدى المدير كمسلم «تبعاً لمدى درجة ومرتبة التقوى والإيمان القوى لديه» .

وهذا البعد ذو تأثير قوى على جميع جهوده ونشاطاته وسلوكياته عند إنجاز مهام الإدارة المدرسية المختلفة . ففي ظل التقوى والإيمان القوى نرى أن المدير المسلم يعمل على :

1. أن ينطلق إلى الاهتمام بالعمل وزيادة الإنتاج في أمانة والتزام وتحمل كامل للمسؤولية والعمل على تسيير الأمور والأعمال المختلفة في دقة وانتظام وعلى أفضل وجه ممكن .

(باعتباره مسؤولاً أمام الله عز وجل) من أجل نهضة ورقى المجتمع الدراسي وأفراده وبالتالي المجتمع الإسلامي . ولهذا يكون لدى المدير المسلم اهتمام عال بالعمل (الإنتاج) وبخاصة عندما يتحمل مسؤولية تربية وإدارة المدرسة . ولقد أكدت الكثير من الآيات

الكريمة والأحاديث النبوية على أهمية وضرورة إتقان المسلم لكل عمل يكلف به وبخاصة إذا كان من أصحاب مهنة هي من أفضل المهن وهي التربية والتعليم: « يرتفع اللهُ الَّذِينَ ءامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أَوْتُوا الْعِلْمَ » ، « وَالَّذِينَ هُمْ لَا مَسْتَهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ».

وقال صلي الله عليه وسلم : « إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقينه ». وقال (ص) كلكم رع وكلكم مسئول عن زعيته .

2. أن يعيش المدير المسلم في أمن وسلام دائم مع نفسه ومع جميع العاملين معه من معلمين وإداريين وغيرهم ، وكذلك مع طلاب مدرسته ولأن الله عز وجل هو السلام . ولهذا يكون لدى المدير المسلم اهتمام عال بأفراد المدرسة نتيجة لحرصه على الأمان والسلام والعدل والإنصاف والإحسان والتوجيه باللين والموعظة الحسنة وغيرها من السلوكيات الاجتماعية في الإسلام وبالتالي يتبع عن الاستبداد والطغيان والعدوان والخذل ونشر الفساد والتكبر وسوء الظن . وغيرها . ولقد وردت الكثير من الآيات والأحاديث الدالة على أهمية ذلك « إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِحْوَةً فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخْوَيْكُمْ وَأَتَقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرَحَّمُونَ ».

« فِيمَا رَحْمَةٌ مِّنَ اللَّهِ لِنَتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيلًا لَّا نَفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتغْفِرْهُمْ وَشَارِرُهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَّمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ».

قال رسول الله صلي الله عليه وسلم : « فالسلام اسم من أسماء الله وضعه في الأرض فأفسوه بينكم ». وأيضا « كل معروف صدقة ».

3. أن يوازن المدير المسلم بدقة بين الحقوق والواجبات وبين الاهتمام المرتفع بالعمل (الإنتاج) والعاملين « العلاقات » بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر ؛ فيقوم بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب طبقا لكفاءته في العمل دون اعتبار لتوافق شخصية كالواسطة أو الشفاعة أو المحاباة أو المحسوبية ... وغيرها فالاهتمام بكل من الإنتاج والعاملين هي أمانة مسئولة عنها أمام الله عز وجل وطبقا لما سبق يتضح أن الإدارة الإسلامية « النمط الشوري » يعتمد على ثلاثة أبعاد « وليس بعدين طبقا لأنماط الإدارة في الفكر الغربي » وهي :

- الاهتمام المرتفع بالعمل .
- الاهتمام المرتفع بالعاملين .

▪ الإيمان القوى والتقوى المرتفعة لدى المدير كمسلم

لو استخدم نفس المقياس الوارد في الشبكة الإدارية وهو 9 درجات فإنه يمكن تمثيل النمط الشورى في أبعاد ثلاثة على النحو التالي : (9×9) ومن ثم فإن درجة ومرتبة الإيمان والتقوى لدى المدير كمسلم تحدد في البعد الثالث من الرقم 1 حتى الرقم 9 وهذا يمكن أن يمثل الرقم 1 درجة الإيمان الضعيف لدى المدير والرقم 5 درجة الإيمان المتوسط والرقم 9 درجة الإيمان القوى لدى المدير كمسلم (النمط الأفضل من المنظور الإسلامي) ونتيجة لذلك فإن وضع المدير غير المسلم «نقطة إداري في الفكر الغربي» يمكن أن يمثل بالرقم صفر في البعد الثالث .

وهذا يمكن وضع أنماط الإدارة للفكر الإسلامي في أبعاد ثلاثة بدلاً من بعدين على النحو التالي :

- نمط الإدارة الديمقراطي (9 ، 9 ، ..) .
- نمط الإدارة الأنورقاطي (9 ، 1 ، ..) .
- نمط الإدارة التراصلي (1 ، 9 ، ..) .
- في حين أن النمط القوى للإدارة الشورية يكون (9 ، 9 ، 9) حيث يتميز المدير بأنه مسلم قوى الإيمان .

والمفروض أن يكون المدير المسلم دائمًا قوى الإيمان وبفرض أن قوة الإيمان والتقوى تختلف من مدير لأخر فإن النمط (9 ، 9 ، 5) يمثل النمط المتوسط لإدارة الشورى حيث يكون المدير متوسط التقوى . بينما النمط (9 ، 9 ، 1) يمثل النمط الضعيف لإدارة الشورى حيث يكون المدير في هذه الحالة مدير مسلم ضعيف الإيمان . وبصفة عامة فمن المفروض أن يكون المدير المسلم دائمًا قوى الإيمان وهذا فإن ذكر الأنماط المتوسطة (9 ، 9 ، 5) والضعيفة (9 ، 9 ، 1) ما هي إلا احتمالات قد تكون واردة .

وطبقاً لما سبق يمكن تصور رسم الشبكة الإدارية التي تجمع بين أنماط الإدارة من المنظور الغربي والإسلامي على أساس الأبعاد الثلاثة .

ويتضح أن أنماط الإدارة في الفكر الغربي (ديمقراطي ، أنورقاطي ، تراصلي) تقع جنباً أسفل المخوريين الأفقيين (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين) أي عند درجة إيمان ضعيفة جداً (مقدار صفر على المخور الرأسى) باعتبار أن مدير كل من هذه الأنماط مدير غير مسلم وبالتالي فإن نمط إدارة الشورى (طبقاً للمنظور الإسلامي)

سوف يقع أعلى المورين الأفقيين . ولهذا فإن أنماط الإدارة من المنظور الغربي تمثل بثلاث أنماط مختلفة على حين أنها تمثل المنظور الإسلامي بنمط واحد فقط هو نمط الشوري .

ولقد سمي نمط الإدارة الديمقراطي بسمى إدارة الشوري في بعض المراجع والكتب العربية بمجال الإدارة التعليمية ويعتبر هذا خطأ شائعا لدى بعض المؤلفين والدارسين العرب لوجود عدة فروق جوهرية بينهما، منها :

▪ في ظل نمط الشوري يهتم المدير المسلم بإنتاج سلع وأداء سلوكيات وأنفعال وأقوال تقوم على الحلال وتتصرف عن الحرام من الناحية الإسلامية فلا يقبل إنتاج آية سلع أو أداء آية أعمال أو سلوكيات تعارض مع التعاليم الإسلامية حتى ولو كانت ذات كسب مادي أو أدبي سريع له وللعاملين معه (مثل صناعة الخمور في المصنع . . . ومثل فصل التعليم عن الدين أو نشر مفاهيم الحرية والإباحية الجنسية . . . وغيرها في النظام التعليمي).

▪ في ظل نمط الشوري يهتم المدير المسلم بزيادة الإنتاج والاهتمام بالعاملين باعتبار أن كل عمل يؤديه يجب أن يكون عملاً صالحاً ويجب أن يتم ابتعاده مرضاة الله عز وجل سواء توفرت أو لم تتوفر له حواجز مادية أو معنوية (الرقابة الذاتية للنفس).

ولهذا فإن الاختلاف بين النمط الديمقراطي ونمط الشوري يرجع إلى اختلاف الموقع في البعد الثالث حيث تكون الدرجة صفراء في النمط الديمقراطي وتكون قيمتها تسعًا في النمط الشوري ومن ثم فإن نمط الشوري الذي أقره الإسلام (كما ورد في القرآن الكريم) يعتبر هو النمط المفضل في جميع أنواع الإدارة وبخاصة الإدارة المدرسية . ولهذا يجب أن يسود هذا النمط في جميع مجالات الإدارة التعليمية وغير التعليمية في المجتمعات الإسلامية لأنه الطريق السليم لتقدم وتطور هذه المجتمعات.

وعلى هذا يمكن وضع تعريف إجرائي لإدارة الشوري على النحو التالي : نمط إدارة الشوري هو « جهاز إداري متكملاً يقع على قمة مدير مسلم قوى الإبان ويهتم اهتماماً عالياً بالعمل والإنتاج من جهة وبالعاملين وحاجاتهم المختلفة من جهة أخرى في دقة وتوازن طبقاً للمبادئ والقيم والأداب التي جاء بها الإسلام » .

عناصر العمل الإداري:

• القائد Leader :

من أهم عناصر القيادة ذاته ، خبراته السابقة ، أهدافه - طموحاته ، تكوينه ، تأهيله العلمي ، قدراته ومؤهلاته ، أساليبه في العمل والتجاهاته بالنسبة لآخرين .

• جماعة العمل Work Group :

إن المرؤوسين عنصر هام في عملية القيادة إذ أن تركيب الجماعة ، وتكوين أفرادها الشخصى وخبراتهم وتحيزاتهم ودوافعهم التي تتفاعل مع بعضها من ناحية ، كما تتفاعل مع شخصية القائد من ناحية أخرى .

• الموقف The Station :

يعامل القائد مع مرؤوسيه في ظل مواقف محددة تتسم بظروف معينة وتسودها مشكلات أو معوقات ما ، كما تتوفر فيها فرص تفرض نفسها على طبيعة العلاقات بين القائد والتابعين .

• النظم والقواعد Systems & Regulations :

لا يتعامل المدير مع المرؤوسين من فراغ ولا تسري عليهم أو بينهم شريعة الغاب ، ولكن هناك نظم وقواعد موضوعية مصدرها الإدارة ذاتها أو الدولة ، وفي ضوء هذه النظم والقواعد وعلى هداها تتحدد العلاقات ويحدث التأثير .

إن القيادة مجموعة من السلوك المتداول بين القائد ومرؤوسيه بهدف التأثير على العاملين لتحقيق أهداف الإدارة . ولكن ما هي وسائل التأثير المتاحة للقائد الإداري ؟

يستطيع المدير أن يؤثر في مرؤوسيه (يعنى أن يدفعهم إلى العمل والأداء بالأسلوب والمستوى الذي يرغبه هو) باستخدام آية من وسائل التأثير الآتية : (بعضها أو كلها بحسب الموقف) :

- استخدام السلطة الرسمية التي ينحوها له منصبه (كل مدير له سلطات رسمية منصوص عليها في بطاقة وصف الوظيفة أو محددة في عقد التوظيف) .

- التأثير في المرؤوسين باستخدام وسيلة المحفز المالية سواء إيجابيا (منح مكافآت مالية) أو سلبا (الحرمان من المكافأة أو العلاوة مثلا) .

- التأثير في المروسين بما يتمتع به المدير ذاته من خبرة ومهارة وكفاءة (الكل يدرك أنه رجل يعلم ويفهم ما يفعله الآخرون) .
- التأثير في المروسين باستخدام سلاح العواطف (الحب والكراهية)
- التأثير على المروسين بقوة القهر والإجبار . أي استخدام النفوذ الشخصي للمدير لإجبار الأفراد على السلوك بالطريقة التي يرضها القائد حتى ولو بدون رضاهem .

أنماط القيادة :

من الواضح أن المديرين (القادة) يختلفون في أساليبهم القيادية . وقد اتفق كثير من الدارسين أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أساليب (أنماط) قيادية .

▪ النمط المتحفظ : Conservative

- يعتقد القائد أنه الرئيس وبصفته هذه فهو الذي يتخذ القرارات .
- يعتقد أنه المسئول الأساسي عن العمل .
- يضع تفاصيل العمل ، ويوزع المهام تفصيلاً على المروسين .
- يلاحظ الأداء تفصيلاً ويبادر بنفسه متابعة تقدم تفاصيل العمل التنفيذية .
- يستخدم التعليمات والأوامر الكتابية الرسمية كوسيلة أساسية في الاتصال بالمرؤسين .
- يستخدم أساليب الجزاء والثواب المادي كوسيلة لحفز العاملين على الأداء .
- يميل القائد المتحفظ إلى الاعتقاد بأنه لو لا تدخله الشخصي لعدم الأفراد إلى التهاون والتكاسل وأنه لابد من الرقابة الحازمة للعمل .

▪ النمط المتحرر : Liberal

- يعتقد القائد المتحرر أن واجبه الأساسي هو خلق مناخ العمل الذي يساعد الأفراد على أداء واجباتهم من خلال مبادراتهم الذاتية واعتماداً على جهودهم الخلاقية .
- يعتقد أن دوره في التفاصيل التنفيذية ويميل بالتالي إلى تفويض السلطات للعاملين .
- يعتقد أن الحوافز المرتبطة بتنمية الفرد (التدريب ، الترقية ، تحمل مسؤوليات عمل جديد) أجدى من التهديد بالعقاب . ومن ثم فإن القائد المتحرر يباشر عمله كالآتي :



- يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات .
- يوفر للمعلمين معلومات كاملة عن العمل وظروفه الجيد منها والسيء .
- يراقب الحالة المعنوية للمرؤوسين ويحاول دائمًا تحسينها .
- يشاور ويدرب ويعمل على تنمية مرؤوسيه .
- يسأل ويناقش ويخاور ويخاطب مرؤوسيه .
- النمط المرن : Situational

وهنا نجد القائد لا يتمسك بنمط قيادي ثابت ، وإنما يغير أساليب القادة ووسائله في التأثير على المرؤوسين بحسب الموقف والظروف السائدة . وقد أوضحت الدراسات والتجارب في الإدارة المعاصرة أن لكل من الأنماط السابقة مزايا وعيوب ، وأن أفضلها النمط المرن الذي يتاسب ويتلاءم مع المواقف المختلفة ولا يتجمد عند أسلوب ثابت .

وتوجد أساسيات لقيادة الإدارية الناجحة الفعالة نوردها فيما يلى :

- إحداث التأثير المطلوب من خلال فهم الناس والظروف المحيطة بهم .
- ليست هناك سمة محددة تميز القائد الإداري الناجح أهم من قدرته على إدراك وفهم طبائع البشر والتكيف مع الظروف المحيطة .
- لا بد للقائد الإداري من سلطة أو قوة يعتمدها في التأثير على الأفراد ومصادر السلطة أو القوة متعددة ، أهمها إتقان الأفراد بقدراته ورغبتهم في الاستجابة له .
- يستطيع القائد الإداري دائمًا أن ينقل محب تركيزه واهتمامه من الفرد إلى العمل وبالعكس . ولكن القائد الناجح هو الذي يتمتع بالقدرة على تنوع أسلوبه القيادي واختيار الأسلوب الأنسب لكل موقف .
- من المفيد للقائد الإداري أن يركز على العمل حين تكون الظروف غير مواتية ، وعلى العكس فإن التركيز على العلاقات مع الأفراد يصبح النمط الأفضل حين تكون الظروف مواتية .

مواجهة التغيير : دوام الحال من المحال ، ومن ثم فإن :

التغيير أمر محتوم إذ لا شيء يمكن أن يثبت على حال واحد بصفة دائمة ، ومن ثم فإن الإدارة تحوطها باستمرار عوامل التغيير الذي يفرض على الإدارة أن تتحرك لتواجه الأوضاع الجديدة وتعيد ترتيب الأمور بحيث :

- تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي .
- تتجنب (أو تقلل) من عوامل التغيير السلبي .
ويشمل التغيير كل شيء في مناخ العمل - تقريبا - فالأوضاع الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، ظروف السوق والمنافسة ، الوسائل والأساليب الفنية ، رغبات الناس وقدراتهم ... كلها تخضع للتغيير ، وبالتالي تؤثر على أداء المنشآت . والتغيير - مهما بدا بسيطا - يتمثل في أحد أمرین :
 - فرصة جديدة للإدارة .
 - قيد جديد على حركة الإدارة .
- وقد أوضحت دراسات الإدارة المعاصرة أن الإدارة الراعية عليها أن تحسب للتغيير ، وتستعد لاستثمار الفرص الجديدة ، وتتجنب القيود مع الأخذ في الاعتبار الحقائق الآتية:
 - التغيير Change هو تحول في وضع معين مما كان عليه من قبل ، وقد يكون التحول في الشكل ، أو النوعية ، أو الحالة .
 - والتغيير ظاهرة مزدوجة ، فقد يحدث التغيير بسبب عوامل خارجية ، كما قد يحدث بسبب عوامل ذاتية .

وتحتفل أساليب الإدارة في مواجهة التغيير فمثلاً :

- الأسلوب التقليدي ويتمثل في محاولة سد الثغرات أو ترميم الأضرار التي يسببها التغيير مثال : تواجه المنشآت بظهور منافس والخفاض مبيعاتها فتحاول تصحيح الموقف بإجراء تخفيض في أسعارها . فالأسلوب التقليدي دفاعي في طبيعته ، ويتخذ شكل رد الفعل؛ أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول بعد ذلك البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة . في الأسلوب التقليدي تكتفى الإدارة بمحاولة التخفيف من الآثار السالبة الناشئة عن التغيير ، ولكنها تفشل في الاستفادة من الفرص الجديدة التي يتبعها التغيير .
- أما الأسلوب الأفضل في مواجهة التغيير فيكون عن طريق توقع التغيير (التنبؤ) والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة ، ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل . فالأسلوب الحديث هجومي في طبيعته ، وفيه تبادر الإدارة بالتخاذل إجراءات وقائية (منع التغيير المتوقع أو تجنبه) أو مبادرات من جانبها (للاستفادة من التغيير حين يحدث) .

إن استخدام الأسلوب الحديث في مواجهة التغيير يتطلب مقومات أساسية في تنظيم المنشأة وإدارتها أهمها :

- نظام جيد لجمع البيانات الداخلية والخارجية ذات الصلة بمحالات عمل المنشأة.
- نظام جيد لتحليل مؤشرات الأداء للمنشأة ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير .
- نظام جيد لاتخاذ القرارات بسرعة وحسن في مواجهة التغيير المتظر .

ومن محصلة خبرات وتجارب الإدارة المعاصرة يمكن تركيز النصائح التالية للمدير في كيفية التعامل مع التغييرات :

- كن سباقا ، للتعرف والمبادرة Be Pro-active, not re-active ولا تركن إلى مجرد الاستجابة للتغيير بعد حدوثه .
- كن مستعدا للطوارئ ، اعتبر الطوارئ أمرا طبيعيا محتملاً المحدث ، وليس كارثة غير عادلة .
- أدخل التغيير المستهدف على جرعات متوازية ، لا تستخدم أسلوب الصدمة في فرض تغييرات شاملة دفعة واحدة .
- أجعل مساعديك ومعاونيك على بيته من احتمالات التغيير ، دعهم يتوقعون التغيير ويساهمون في إحداثه بالصورة التي تحقق أهداف المؤسسة .
- الخوف من التغيير سمة إنسانية ينبغي قبولها والتعامل معها .

مقوّمات النجاح الإداري :

إن الإدارة بمعناها المتطور وأساليبها المتقدمة لا تبدى آثارها في الواقع إلا من خلال أداء متميز لرجال الإدارة ، ومن ثم فإن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد بعيد على ممارسات المديرين أنفسهم . ولو أردنا تلخيص كل ما سبق في هذه الدراسة من زاوية المقومات الواجب توافرها كى ينبع المدير في عمله ، وحتى تنهض الإدارة عموما فإنه يمكن حصر تلك المقومات في الآتى :

- عدم الإقدام على أى عمل إلا فى ضوء خطة مدروسة دراسة جيدة : فالمديرون لا يبدأون عملا من فراغ ، ولكنهم يحددون أهدافا واضحة ، ويفكرون في أنساب الطرق والأساليب المساعدة على تحقيق الأهداف .

- ضرورة تدبير الموارد اللازمة للعمل وتنظيم استخدامها وفقاً لقواعد محددة:
 - يحتاج العمل إلى استخدام طاقات وموارد ، أهمها المورد البشري . لذلك فالمدير يحدد احتياجات العمل من هذه الموارد ويوفرها وينظم استخدامها . وعلى سبيل التخصيص يحظى المورد البشري - الأيدي العاملة - بأهمية خاصة من المديرين ويعتبر التنظيم الذي يحدد علاقات العاملين ويرتب اختصاصاتهم ومسؤولياتهم من أهم عناصر النجاح للمديرين.
- احترام المساعدين والاستفادة من طاقاتهم الخلاقة: المديرون هم في الحقيقة خبراء في العلاقات الإنسانية يعرفون كيف السبيل إلى إقناع الأفراد، وتحفيزهم للعمل والعطاء، إنهم لا يتعاملون على أنهم آلات تؤدي أعمالاً روتينية وفقاً لتعليمات الإدارة، بل العكس فهم ينظرون إلى العامل على أنه إنسان خلاق له طاقات وقدرات يمكن أن تسهم في إنجاح المؤسسة لذلك يجب استثمارها وتوجيهها بشكل إيجابي متوجه.
- المتابعة وعدم ترك الأمور للمصادفات:
 - المديرون لا يضعون الخطط ثم يتذكرونها، أو كما يقال (يضعونها في الإدراج)، بل هم يراقبون التنفيذ ويتبعون الإنجازات، وبشكل مستمر ومنظم يقيسون ما تحقق من نتائج ومع مقارنتها بالأهداف الواردة في الخطط.
- مواجهة المشاكل والتخاذل القرارات:
 - الإدارة كما عرّفها الكثيرون هي « حل المشاكل » ، وعليه فإن المدير يكون له أسلوب في « حل المشاكل » معناه أنه يزيد من قدراته على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج. وحل المشاكل لا يأتي عفويًا أو عشوائيًا، بل يحتاج إلى منطق في تحديد المشكلة ووصفها بدقة، وأساليب لتحليل المشكلة إلى مكوناتها وأجزائها المتشابكة ، وقدرة على تغيير المشكلة الرئيسية من المشكلات الفرعية ومهارة البحث عن البدائل وأخيراً معيار اختيار البديل الأفضل.
- حسن استخدام الوقت:
 - الوقت من أثمن الموارد التي يستخدمها المدير وما ينفق من الوقت لا يمكن استرجاعه. والمدير المتميز يدرك أن للوقت نفقة أو تكلفة، وبالتالي يحاول استثماره إلى أقصى ما يمكن، ولذلك فهو يبحث دائمًا عن أساليب العمل التي توفر الوقت Time Saver فهم يحقّقون إنتاجية أعلى في وقت أقل.

▪ تخطيط المستقبل الوظيفي والتنمية الذاتية: يستند الفرد عادة إلى من يأخذ بيده في مسار التقدم الوظيفي ولكن التميز يرسم لنفسه خط المستقبل ويعمل جاهداً بعلمه وخبرته واجتهاده لكي يصل إلى المستوى الوظيفي الذي يتمناه لنفسه، لذلك نجد المدير المتميز يتمسّ بما يلى:

- يعلم نفسه بشكل متصل.
- ينمّي قدراته ومهاراته بالاطلاع الذاتي.
- يستفيد ويتعلم من خبرات الآخرين.
- يوازن على الاطلاع والتثقيف بكل جديد.

القيادة الإدارية :

القيادة الإدارية هي العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقاً للأسلوب الذي يحدده القائد. والقائد الإداري الناجح يستطيع عادةً إذابة الخلافات وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، وذلك بما يتمتع به من مهارات وقدرة على التأثير والتوجيه. وهناك أساليب قيادية (أو توجهات للقيادة الإدارية) لكل منها مزاياها وعيوبها، أو مناسبات استخدامها أو تحنبها. هذه الأساليب هي :

- الموازنة بين مطالب وضرورات الإنتاج والعمل من ناحية ، ومطالب الإنسان ورغباته ومويله من ناحية أخرى .
- الاهتمام بالجانب الإنساني للعمل وترك مطالب وضرورات الإنتاج باعتبار أنها ستراعي تلقائياً .
- الاهتمام بالعمل والتركيز على ضرورة الوفاء بمتطلباته وضروراته ، وهذا هو الأساس فالقيادة الإدارية هي في الأساس عملية إنسانية ، هي علاقة بين البشر .

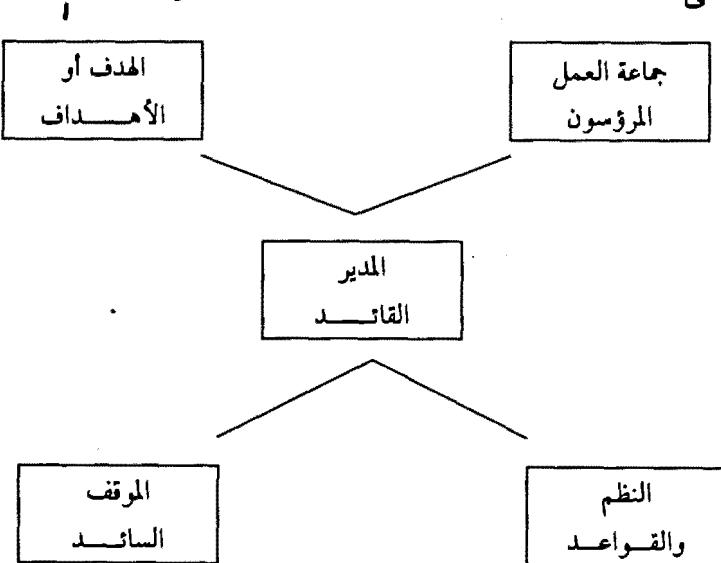
مهارة القيادة :

المدير ... قائد Leader ... مصدر التأثير Influential هذه الأوصاف تصف حقيقة الدور الذي يلعبه رجل الإدارة الحديثة ، وهي كذلك تصف مهاراته الأساسية . فالقيادة الإدارية هي التأثير الفعال في الآخرين ليعملوا حسب ما يريد القائد .

ولكى نفهم مهارة القيادة الإدارية دعنا نتأمل بعض المواقف التى يجد المدير نفسه فيها:

- المدير العام المشغول الذى يعاونه عدد قليل من المساعدين كل منهم يأتي إليه بالمشاكل والمعضلات طالبا البحث عن حل لها .
- مدير الإدارة الذى يرأس مجموعة من الموظفين المتخصصين الذين خدم كل منهم فى المؤسسة لمدة أطول من مدير الإدارة ذاته .
- صاحب المؤسسة التى أقامها على كتفيه ويدير كل صغيرة وكبيرة فيها ويرأس مباشرة سبعين أو أكثر من الموظفين العاملين بالمؤسسة .
- المدير المسؤول الذى يحب التغيير والابتكار ويتحمس للأفكار الجديدة و يجعل العاملين تحت رئاسته يلهثون للاحتجته فى أعماله وتصرفاته .
- المدير العام الذى لا يستطيع اتخاذ قرار إلا فى ظل الأزمة ويسعى إلى كسب تعاون مرءوسه للخروج من تلك الأزمات .

وفي جميع المواقف السابقة يمكن أن نتبين عناصر القيادة الإدارية التى يعبر عنها الشكل الآتى



شكل يوضح عناصر القيادة الإدارية



الفصل الثامن

دور الإِدَارَةِ التَّرْبُوِيَّةِ
فِي تَحْقِيقِ الرَّضَا الوَظِيفِيِّ

مقدمة :

يعمل الفرد داخل مؤسسته بين جماعة العمل والتي يتحدد فيها الدور الذي يقوم به فهو يعمل من خلال مجموعة من المشاعر الداخلية لهذا الفرد تعطى صورة واضحة عن الرضا عن العمل الذي يقوم به ، والرضا هذا هو ناتج مجموعة اتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته نحو عوامل متعلقة بها ونحو الحياة بوجه عام .

ومن هنا كانت أهمية الرضا الوظيفي وهو أحد مكونات ثلاثة لها من الأهمية العظمى في التأثير على إنتاجه العامل فالتحفيز ، ومستوى الأداء يكملان الثلاثة كما أن لهذه الثلاثة الأثر الواضح في تنظيم السلوك والالتزام التنظيمي داخل المؤسسة . وأنه يمكن رفع كفاءة السلوك التنظيمي بزيادة العلاقات الطردية بين هذه الثلاثة وهي التحفيز ، والرضا الوظيفي ، ومستوى الأداء . وعلى المدير أو قائد العمل أن يؤسس السلوك التنظيمي لمؤسساته على هذه العلاقة .

مفهوم الرضا عن العمل وأهميته :

يعرف الرضا عن العمل على أنه مشاعر الفرد تجاه وظيفته والناتج عن الإدراك الحالى لما تقدمه الوظيفة إليه ، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة . وعروف آخرون على أنه قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته ، كما يتضمن التقدير والإثبات والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه .

وعليه هذا فإن رضا الفرد عن عمله يمكن اعتباره ناتجاً لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها ، ونحو الحياة بوجه عام .

ومن خلال استعراض معنى رضا الفرد عن العمل ، نجد أن هذا المفهوم يفتقر إلى تعريف محدد حيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة للمكونات الأساسية التي تسبب رضا شخص ما عن عمله ، إلا أن المفهوم إجرائي : يعبر رضا الفرد عن العمل بمجموعة لعدد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ، ومن تقديره للعمل وإدارته ومن مدى تمايجه الشخصى أو فشله فى تحقيق الأهداف الشخصية فى الحياة .

ومن التعريف السابق يتضح أن رضا الفرد / العامل يتحقق عندما :

- تجد الحاجات الملحة لدى الفرد إشباعاً كاملاً لها في العمل

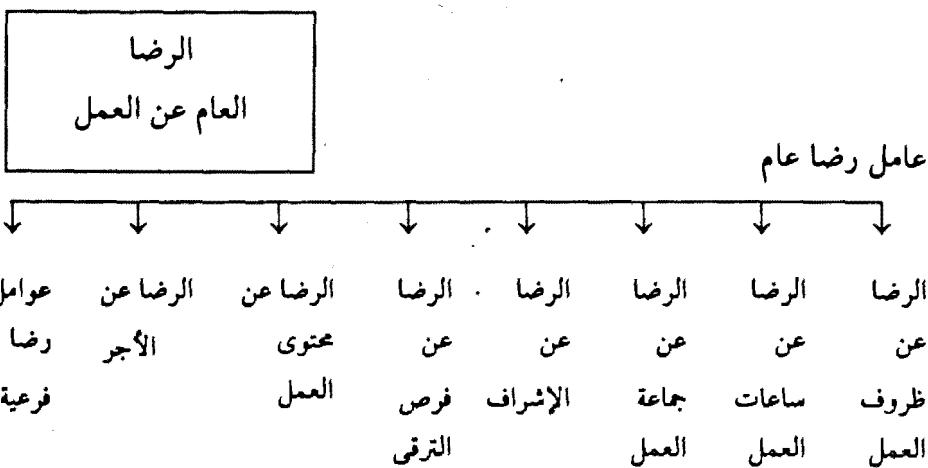
- يجد الفرد أن في إمكانه أن يلعب دوره الذي يرغب فيه في الحياة .
- يمكن الفرد من تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكاناته وقدراته وطاقاته الكامنة في عيشه عمله .
- تزداد درجة إحساس الفرد بملاءمة المهنة لقدراته الخاصة .
- يصل الفرد إلى قمة الإبداع التي يريد أن يتحققها في عمله .

وكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً حاجته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية ، أي كلما كان راضياً عن عمله . وكلما كان تصوره أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور أن عمله يحرمه من هذا الإشباع ، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية ، أي كلما كان غير راض عن عمله .

ودرجة الرضا عن العمل بهذا المعنى تمثل سلوكاً ضميناً يكمن في وجدان الفرد ، وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفسه ، وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر . ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكاملة على سلوكهم الخارجي ، ويمكن القول بصفة عامة أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي ، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوكه بيحثه عن عمل آخر ، أو محاولته الإنقال إلى مؤسسة أخرى ، أو بزيادة نسبة غيابه ، أو بزيادة معدل تأخيره أو ... وغيرها ، وكلما تراكمت مشاعر الاستياء لفترة طويلة ، كلما زاد هذا من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور الذي يجنبه هذا العمل .

الرضا عن العمل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية :

يمكنا أن نعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلفة المشاعر التي تكونت لدى الفرد / العامل تجاه عمله . وبهذا نستطيع أن نشير إلى درجة الرضا التي يشعر بها تجاه عمله بصفة عامة ، ودرجة الرضا العام تعبر عن الناتج النهائي للدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغلة . ويمكننا تصوير العلاقة بين ما يمكن أن نسميه عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية ويووضح ذلك الشكل التالي .



يتضح من الشكل السابق أن الرضا العام عن العمل الذي يمثل عامل عام هو محصلة لرضا الفرد عن أجره ، محتوى عمله ، فرصته في الترقى ، رئيسه ، الجماعة التي يعمل معها ، ساعات عمله ، وظروف هذا العمل .

ويكمنا الآن أن نتصور أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الناظر أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا ، مسترشدين بالعوامل الفرعية للرضا التي احتواها الشكل السابق :

$\text{الرضا عن العمل} = \text{الرضا عن الأجر} + \text{الرضا عن محتويات العمل} + \text{الرضا عن فرص ترقى} + \text{الرضا عن الإشراف} + \text{الرضا عن جماعة العمل} + \text{الرضا عن ساعات العمل} + \text{الرضا عن ظروف العمل}$.

ويلاحظ أن الرضا عن العمل يمثل الإشاعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوريه بالوظيفة التي يشغلها ، وبالتالي فيقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشاعات له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ، ويزداد وبالتالي ارتباطه بها .

العناصر المختلفة للرضا :

ونتناول فيما يلى العوامل أو العناصر المختلفة للرضا :

1. الأجر : Wage :

حيث إن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا ، وأن توافقه لا يسبب الرضا أو السعادة ، وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد ،

ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفّر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

2. محتوى العمل : Job Content

رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله ، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا . فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسئولية التي يحتويها العمل ، وطبيعة أنشطة العمل ، وفرص الإنجاز التي يوفرها ، والنمو الذي يتتيحه الفرد وأيضا تقدير الآخرين مثل المتغيرات المسيبة لمشاعر الرضا .

أ- درجة تنوع مهام العمل : يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية . أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل ، والعكس .

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : تفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل . ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل . وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكيف الأداء بما يتاسب مع قدراته وغطته الخاص في تأدية العمل .

ج- استغلال الفرد لقدراته : إن استخدامه لقدراته يمثل إشاعر حاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو للحجاجات

د- خيرات النجاح والفشل في العمل : فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل . وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه . وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل توقف على درجة تقديره واعتزاذه بذلك .

3. فرص الترقية : Promotional Opportunities

إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية . فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس . ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا توقف على مدى توقعه لها . فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة ، والعكس فعدم حصول فرد كان توقعه

للترقية كبيرة على الترقية يحدث لديه استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة .

4. نمط الإشراف : Style of Supervision

حيث إنه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لاحتياجات مرمءوسيه ومشاعرهم ، فإنه يكسب ولاهم له ورضاه عن عملهم ، ويجب أن تورن تحفظا صغيرا هنا ، وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشاعر التي يعتمد عليها مرمءوسيه .

ويتوقف - أيضا - على الخصائص الشخصية للمرءوسيين أنفسهم ، فوسائل الإشاعر والحوافز التي تحت سيطرته . تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرمءوسيه على رضاه عن العمل ، فالمدير الذي يفوض سلطات وحريات واسعة لمرءوسيين يفضلون الاستقلال في العمل ويتعمدون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم ويتحقق رضاه عن العمل ، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المستوى المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا وتوترا لدى مرمءوسيه ويشير بذلك استياءهم تجاه العمل .

5. جماعة العمل : Work Group

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم أما إذا كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد / العامل عن عمله و كان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعيق إشباعه لاحتياجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله ، هذا بالإضافة إلى أن اثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتمام لدى الفرد فزيادة هذه الحاجة له اثر قوى في التفاعل مع جماعة العمل على درجة الرضا كبيرة .

فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتمام قوية . أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن اثر منافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفا .

6. ساعات العمل : Hours of Work

يمكنا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت . بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل . وبالقدر الذي تعارض

ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل .

وتجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد ، فإذاً وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد وبالتالي انخفاض معنوي عن العمل . وطبعاً أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر .

7. ظروف العمل المادية : Physical Working Conditions

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة ، والحرارة ، والتهوية ، والرطوبة ، والضوضاء ، والنظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل ، وأمراض المهنة المتصلة بادائه للعمل العديد من الباحثين والعلماء ، والسؤال الذي يطرح نفسه الآن .

هل يختلف الرضا عن عدم الرضا في الدرجة أم أنهما مختلفان في الكيف ؟

إلى الآن ونحن نعرض للرضا عن العمل كمتغير وحيده يمثل أحد أطرافه حالة السعادة التي يشعر بها الفرد تجاه عمله ، ويمثل الطرف الآخر حالة الاستياء تجاه العمل . وقد افترضنا أن الرضا وعدم الرضا هما طرفان نقطيان لظاهرة واحدة . وأنهما مختلفان في الدرجة يعني أن تزايد مشاعر السعادة لدى الفرد العامل معناه قلة مشاعر الاستياء لديه، وأن تزايد مشاعر الاستياء معناه قلة مشاعر السعادة . ولكن هناك من يرى أن مشاعر السعادة والرضا عن العمل مختلفان كيما ونوعاً عن مشاعر الاستياء وعدم الرضا في الكون والعوامل المؤثرة .

إن العوامل المسيبة للرضا تمثل في إنجاز العمل، والمسؤولية، وأنشطة العمل، وفرص النمو، وتقدير وتعرف الآخرين في حين أن العوامل المسيبة لعدم الرضا (إذا لم تتوفر بمقادير كافية) تمثل في الأجر، ونقط الإشراف ، وظروف العمل، وسياسات الإدارة. وعلى هذا فإن مشاعر السعادة تتحقق إذا توفرت العوامل الأولى التي يطلق عليها العوامل الدافعة Motivators، وأن عوامل الاستياء تتحقق بتوفير العوامل الثانية التي أطلق عليها العوامل الوقائية Hygienes لهذا فإن مشاعر الرضا تختلف في تركيبها ونوعيتها عن مشاعر عدم الرضا ، وأن هذين النوعين من المشاعر لا يمثلان طرفي نقطيان لتغيير أو عامل واحد . وإنما هما في الواقع متغيران أو عاملان مستقلان عن بعضهما .

تقييم الأداء . . . المفهوم والمحددات :

توجد عدة مترادات لمفهوم تقييم الأداء ، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى ، فقد جاء - في اللغة - أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء ، لأن التقييم أعم من التقويم ، وهو داخل فيه ، لأن المقوم يوضح ما في العمل من نقص ليستكمل ، وكذلك للتفرقة بينه وبين إعطاء قيمة للشيء ، حيث يقال - في العربية - قوم معنی ثمن أو أزال العوج ، فجعله مستقيما ، وتقاوموا الشيء فيما بينهم ، أى قدروا ثمنه ، وتقوم الشيء : تعذر واسطوى ، وتبيّنت قيمته .

وهناك من يرى أن تقييم الأداء هو « مقارنة الأداء الفعلى بمؤشرات محددة مقدما ، لأن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها » .

كذلك هناك من يرى أن تقييم الأداء هو عملية يتم - بموجبها - تقدير جهود الموظف ، بشكل منصف وعادل ، لتكون مكافأة بقدر ما يعمل ويتحقق ، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات ، يتم - على أساسها - مقارنة أدائه بها ، لتحديد مستوى كفاءاته في العمل الذي يقوم به .

وهناك من يقصد بـ« تقييم الأداء » مقارنة الأداء الفعلى. بالمعايير المستهدفة وتحليل الاختلافات بين الأداء الفعلى والمعايير الموضوعية ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية ، التي تقلل من الاختلافات ، أو تمنع حدوثها .

ومن الملاحظ أن التعريفات السابقة تتفق في أن تقييم الأداء هو مقارنة الأهداف بالتائج ، مع إشارة إلى أن الأهداف هي أهداف المؤسسة ككل ، أو أنها معدلات أداء قياسية لهذا النشاط ، لا يجب تحقيق أقل منها .

والمفهوم السابق يمكن استخدامه للدلالة على تقييم أداء العاملين ، أو تقييم أداء الوحدات التنظيمية .

ويلاحظ على ما سبق :

- أن تقييم الأداء عملية إجرائية يمكن قياسها .
- توجد أسس ثابتة لتقييم الأداء ، والتي تتحدد في الأهداف ومعدلات الأداء وطرق قياسها .
- أن التقويم يشمل قياس معدلات الأداء بالنسبة للأفراد وللمؤسسة على حد سواء .

وهناك من يرى أن الأداء لا يتحدد بناء على توافر - أو عدم توافر - بعض المحددات ، حيث إن الأداء ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية ، هي :

- الدافعية : وهذا يوجب أن يتتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد .
- مناخ أو بيئة العمل : ويجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب ، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد ، التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل .
- قدرة الفرد على أداء العمل : أي يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له ، ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ، ومناخ العمل من ناحية أخرى ، هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه .

و هنا يتطلب ضرورة توافر المقاييس المناسبة ، لقياس الدافعية ومناخ العمل ، والقدرة على أداء هذا العمل ، حيث يساعد توافر هذه المقاييس في تحديد مستوى الأداء ، وأسباب قوة - أو ضعف - هذا المستوى ، واتخاذ الإجراءات الازمة لتدعم نقاط القوة ، وإجراء التصحيف اللازم لنقط الضعف ، لرفع مستوى أداء الفرد ، مع العلم بأن المحددات السابقة يجب أن يراعى فيها ما يأتي :

- أن محددات أداء فئة من العاملين ، ليست هي - بالضرورة - محددات أداء فئة أخرى .
- أن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ، ليست هي - بالضرورة - محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى .
- أن العوامل البيئية الخارجية لها أثرها في تحديد محددات الأداء .

تقييم الأداء ... المكونات والمتطلبات :

تعتبر عملية تقييم الأداء حلقة في سلسلة متكاملة ، أوها تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ، وثانيها وضع خطة ، أو برامج زمني ، يهدف إلى تحقيق الأهداف ، وثالثها تنظيم المؤسسة لتنفيذ الخطة الموضوعة ، ورابعها مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الموضوعة ، وهي عملية تقييم الأداء .

والملاحظ أنه قد يظهر مستوى الأداء مرتفعا جدا ، إذا كانت الأهداف متواضعة ، أو إذا كان البرنامج الزمني لا يتسم بالطموح ، كما أنه يمكن أن يظهر مستوى

الأداء منخفضا ، إذا كانت الأهداف طموحة ، أو إذا كان البرنامج الزمني غير واقعي . وعلى ذلك فلابد أن يكون البرنامج - وكذلك الخطة - مرتبطا بمؤشرات الأداء ، لكل نشاط ، على أن تكون هذه المؤشرات مختبرة في نفس ظروف هذه المؤسسة .

ومعنى ذلك أنه للوقوف على أداء مؤسسة معينة ، يجب إجراء مقارنات بين أداء المؤسسات الأخرى ، والعاملة في نفس النشاط ، وتحت نفس الظروف الاقتصادية .

وبطبيعة الحال ، فإنه لا يكفي قياس أداء المؤسسة في سلسلة زمنية متالية ، ولكنه من الضروري عمل المقارنات بين المؤسسات المماثلة ، وبين هذه المؤسسة ، فهذا يعطى مؤشرات لمستويات الأداء في نفس القطاع ، مما يتبع للمؤسسة معرفة ما إذا كان مستوى أدائها في نفس هذه المتوسطات ، أم بعيدا عنها .

وهذا يفرض إجراء المقارنات بصفة دائمة ودورية ، للوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها .

ويتطلب تقييم الأداء توافق عدة عناصر ، من أهمها :

- معايير مستهدفة للأداء .
- وسائل لقياس الأداء .
- وسائل لمقارنة الأداء الفعلى بالمعايير المستهدفة .

أهداف تقييم الأداء ومداخله :

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلى :

- المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة ، أو غير ذلك من الحوافر أو العقوبات .
- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين ، كأساس يتم - عليه - تحديد الاحتياجات التدريبية .
- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة ، وتحديد مجالات - أو نطاق - إيداعها .
- مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على تعلم : كيف يمكن أن يقيم الرؤساء مرءوسיהם ؟

- المساعدة في تحديد الأعمال والمهام ، أو التوكيلات التي ينطأ أمر إنجازها بالموظفين ، في ضوء قدراتهم وإمكاناتهم وطاقاتهم .
- الاستفادة من ذلك في مراقبة ومتابعة تصرفات الموظفين بشكل عام ، وفي إجراء مقابلات معهم واختبارهم - بصورة أكثر تحديداً .
- المساعدة في تحديد ميل تطور الموظفين ، وفي دفعهم لتطوير أنفسهم .
- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقى ، عن طريق توكييد هذه العلاقة والعدالة في التقويم ، وال موضوعية في إصدار الأحكام .
- الاستفادة من ذلك في تحديد سياسة الأجور والمرتبات ، وغيرها من السياسات الأخرى ، ذات الصلة بالإدارة .
- تحديد تكاليف العمل الإنساني ، وإمكانية ترشيد السياسات الإنتاجية ، وسياسات التوظيف ، عن طريق الربط بين العائد والتكلفة .

مداخل تقييم الأداء، فهي تمثل في :

- المدخل الكلى : الذي يتعامل مع كافة المتغيرات المتعلقة بالموظفين ، لإعداد تقييم شامل لكل منهم .
- المدخل الجزئى : الذي يتعامل مع الموظفين ، لإعداد تقويمات خاصة ، تطلبها عمليات تنفيذ الأهداف الجزئية ، وهنا يكون التركيز على المتغيرات ذات الصلة بالهدف المطلوب .
- المدخل التفصيلي : الذي ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية قياس مباشر، هدفها الوصول إلى نتائج ومحددات نهاية وتفصيلية .
- المدخل التنظيمي : الذي ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها نظام ، تحكمه متغيرات مختلفة ومتغيرة ، ويهدف إلى تقديم نظرية إجمالية إلى الحالة المعنية، والمتغيرات التي تتصل بها ، والانتهاء إلى حكم عام عليها .
- وليس من السهل التحiz لأى مدخل من هذه المداخل دون الآخر ، حيث إن الاختيار بينها يعتمد على طريقة التقييم المتبعة ، والهدف منها .
- إذا كانا أمام مسألة عامة ، وليس من السهل تحديد متغيراتها بصورة نهاية ، أو غير قابلة للقياس ، كقياس الاستقلالية ، أو المبادأة ، أو الصدق ، فإنه يمكن الاستفادة بالمدخل النظمي .

إذا كنا أمام مسألة تصميم نماذج مفصلة لقياسها ، وكانت الحالة التي يتم تقييمها تفترض الاستغرق في التفصيلات ، كقياس حالات الانتظام والدوام الرسمي ، أو معدلات الدوران الوظيفي ، فإنه يفضل استخدام المدخل الكلى .

أما إذا كنا بقصد تقييم العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى ، حيث التركيز - في هذه الحالات - على المخصائص ذات الطابع الشمولي والعام ، وعلى القدرات التجريبية - يكون - من الأفضل - استخدام المدخل النظمي ، أما في حالة الوظائف الفنية والتخصصية ، فيمكن استخدام المدخل الكلى ، على أساس أن نجاح العمل في هذه المستويات ، يعتمد على القدرات التخصصية والفنية الدقيقة .

محاور تقييم الأداء :

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها ، وهذه المحاور هي :

1. محور معدلات الأداء : حيث يتم تقييم العاملين ، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم . ويؤخذ على هذا المحور : أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلى على صلاحية العاملين ، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة ، مما يضفى على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود ، وأنه يتتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء ، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل ، وطريقة تعامله مع الموظفين .

2. محور الصفات الشخصية : حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة ، في العاملين الذين نسعى لتقييمهم ، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه ، كالتعاون أو الالتزام أو المبادأة أو الانتماء أو الصدق ، وقد تكون ذات صلة بالعمل ، كقدرته على الإنتاج ، أو دقته في الأداء ، أو حرصه على مصلحة المؤسسة ، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه . وما يؤخذ على هذا المحور : صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين ، واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض ، من حيث علاقتها بالعمل ، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات ، وخاصة الصفات القيمية ، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية .

3. محور المادنية : حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف ، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف ، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه ، على أن تتم المسائلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف ، حسب الفترة الزمنية المحددة . ومن سلبيات هذا المحور : صعوبة قياس كل الأهداف ، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها ، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معاير كمية محددة .

4. محور الفعالية العامة : حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة ، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين ، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدتها إدارة المؤسسة . ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير ، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة ، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته ، ومدى فعالية الموظف في تحقيق الربط بين أهدافه وأهداف المؤسسة وأهداف المجتمع ، إضافة إلى مدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترنات المتعلقة بتطوير المؤسسة.

ويؤخذ على هذا المحور : عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي ييدو فيها الحكم التفصيلي ضروريا ، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المعاور السابقة ، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة ، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية .

أساليب تقييم الأداء :

توجد مجموعة من المؤشرات لتقدير أداء المؤسسات أو الأفراد ، وعلى المقيم أن يختار ما يصلح منها لتقدير النشاط الذي هو بصدده . وبذلك تتحدد مشكلة القياس، بتحديد أي من المؤشرات يصلح لكل نشاط .

ويتم اختيار المؤشرات على أساس طبيعة النشاط ، والمدف من هذا النشاط . وفيما يلي عرض بعض مؤشرات الأداء للمؤسسات ، والانتقادات الموجهة إليها، ثم أساليب تقييم الأداء للأفراد ، وأوجه القصور فيها .

* مؤشرات قياس الأداء للمؤسسات:

$$\text{▪ عائد رأس المال المستثمر} = \text{صافي الربح} \div \text{رأس المال المستثمر} .$$

▪ معدل دوران رأس المال = المبيعات ÷ المال المستمر .

▪ إنتاجية المال المستمر = قيمة الإنتاج بسعر البيع ÷ قيمة المواد الخام .

▪ إنتاجية الجنيه / للأجور = قيمة الإنتاج بسعر البيع ÷ قيمة الأجور .

▪ ربحية الجنيه المصري = صافي الربح ÷ قيمة الأجور .

ويؤخذ على هذه المؤشرات عدة انتقادات منها : أن هذه المؤشرات تهتم بالأشياء المادية للقياس ، مثل الربح وحجم المبيعات ، وإغفال الجوانب الأقل قابلية للقياس ، مثل التوازن الاقتصادي للمؤسسة ، وإدارتها على أساس اقتصادية علمية سليمة ، كما تركز هذه المؤشرات على زيادة الربحية ، مما يؤثر - على المدى البعيد - سلباً في مستوى الجودة ، أو على صيانة الآلات ، أو يسبب زيادة الضغط على العمالة ، كذلك يعتبر مفهوم الربحية مفضلاً في معظم الظروف ، فقد تربى مؤسسة لا تسم بالكفاءة رجحاً كثيراً بسبب انتعاش حركة الأسواق ، وقد لا تربى مؤسسة أخرى تسم بالكفاءة بسبب ضعف حركة الأسواق . وأخيراً فإنه يصعب قياس الأداء بهذه المؤشرات في بعض المؤسسات ، كمؤسسات الخدمات والبحوث والتعليم والصحة .

* أساليب تقييم أداء الأفراد :

كان الأسلوب المتباع في تقييم أداء العاملين في الماضي يعتمد على ملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل . أى أن التقييم كان ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته إلى أداء العمل، والمواظبة والانتظام ، والتعاون مع الزملاء، وغيرها، ولم يكن ينصب على الإنتاجية. ولقد تطورت أساليب التقييم ، حيث أصبح التقييم مركزاً على نتائج الأداء، وليس على الفرد .

وفيما يلى نعرض بعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء .

الطرق التقليدية لتقدير الأداء :

يقوم المفهوم التقليدي لتقدير أداء العاملين - والذى يشيع استخدامه حالياً - على إعداد نماذج محددة ، تحتوى على مجموعة من العناصر التي تركز على صفات الفرد. ويتولى الرئيس المباشر استيفاء بيانات هذا النموذج، ومراجعة من يليه في المسئولية.

ومن الطرق التقليدية في تقييم الأداء ما يلى :

1. طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص :

وتتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات ، مثل التعاون مع الرؤساء والزماء والمرء وسین ، والانتظار في مواعيد العمل ، والسرعة والدقة في أداء العمل ، والمبادرة ، والالتزام ، وتحمل المسؤولية ، والقدرة على حل المشكلات ، وغيرها من الصفات . ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات ، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرًا معينا ، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد ، ثم تجمع تلك التقديرات ، ويصبح المجموع مثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقدير أنه يمثل مستوى أداء الفرد .

ورغم أن هذه الطريقة تميز بالبساطة والسهولة ، إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية ، واستنادها إلى التقدير الشخصي .

2. طريقة الترتيب العام :

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرء وسین ترتيباً تنازلياً ، وفقاً للأداء العام للعمل Over-all Performance ، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية ، كما في الطريقة السابقة . وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلى لكل مرء وس حيت يعطى تقديرًا واحداً لأداء المرء وس ، مثل : ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز . ويعاب على هذه الطريقة أيضاً عدم الموضوعية ، واعتمادها على التقرير الشخصي ، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد ، ولكنها تقوم بتقييمه ككل .

كما يؤخذ على هذه الطريقة - أيضاً - أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة ، حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات ، مساوياً لأفضل فرد في مجموعة أخرى ، أو أحسن أو أضعف منه .

3. طريقة المقارنة بين العاملين :

وهي تشبه الطريقة السابقة ، وتعرف أحياناً بمقارنة ازواج من العاملين ، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة ، مع كل فرد من الأفراد الباقين .

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة ، حيث تقل فاعليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة ، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى .

وهذه الطريقة لا تخدم أغراضًا أخرى ، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب ، لعدم توافر أسس المقارنة . وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين .

4. طريقة التوزيع الإجباري : Forced Distribution

وتستند هذه الطريقة إلى فكرة التوزيع الطبيعي Normal Distribution، والتي تقضي بأن مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط ، ويقل تركيزها عند الأطراف . وبناء على ذلك يقوم الرئيس بتقسيم موسمه إلى فئات ، وترتيب كل فئة حسب وقوعها ، أو تركيزها على منحنى التوزيع .

وتقوم هذه الطريقة على أساس تقييم الفرد وفقاً للأداء العام للعمل ، وليس على أساس مجموعة من العوامل ، أو المعايير المختلفة للتقييم .

ومن العيوب التي توجه إلى هذه الطريقة ، الافتراض الذي تقوم عليه ، من أن كل مجموعات الأفراد تصنف على أساس المنحنى الطبيعي - أي تنقسم إلى ضعيف وجيد ومتاز ، وهو افتراض قد لا يكون صحيحاً في جميع الأحوال ، كما أنه يصلح للمجموعات الكبيرة فقط .

ويلاحظ على الطرق السابقة : الحكم مطلق - فيها - للمقيم ، وقد تُرتب على ذلك أخطاء عامة يقع فيها المقيمون ، عند التقييم الشخصي لأداء الفرد .

ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلى :

أ- تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد : فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم ، وقد يكون دافعه - في ذلك - منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية ، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد ، أو الخشية من مواجهة المرءوسين ، في حالة إعطاء تقدير ضعيف

ب- التعميم في صفة واحدة : بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل ، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة ، أو جانب واحد من جوانب العمل .

ج- تأثير الحداثة Recency ، فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرءوس على مدار السنة ، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائيه ، ولكنه قد يتأثر المقيم - في ملاحظته

لأداء المرءوس - بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم ، فالفرد يتذكر عادة - بوضوح - الواقع القريبة ، وينسى الأحداث البعيدة .

د-التحيز الشخصى للمقيم : يمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد - أو مع - بعض المرءوسين ، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الإيجابى ، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرءوسين ، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن ، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة .

ه-التشابه بن الرئيس والمرءوس : حيث يؤدي التشابه فى الخصائص بين الرئيس والمرءوس ، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرءوس تقديرًا أعلى مما يستحق .
ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلى :-

- أن التقييم يخضع للتقدير الشخصى ، ولا يستند إلى أسس موضوعية .
- وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد ، بدلاً من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء .
- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفاده المرءوس ، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل .
- أن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج Immature على الاستمرار في عدم نضجه ، والحد من قدرات العامل الناضج Mature ، وعدم استخدامها أو استغلالها .
- أن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة ، التي تشكل أفضل سلوك إداري ، وهو افتراض غير سليم ، حيث إن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها ، من حيث الصفات الشخصية والتفسية المطلوبة لكل منها .

❖ الطرق الحديثة في تقييم الأداء :

نظراً للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية ، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تفادي هذه العيوب ، ومن هذه الطرق ما يلى :

1. طريقة الاختيار الإجباري **Forced Choice** : التي تقوم على عدد من العبارات ، التي تصف أداء العمل ، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات ، عادة ما تكون عبارات ثنائية ، تعبّر عن نواحٍ إيجابية وأخرى سلبية .

وتميز هذه الطريقة بالبعد عن التحيز الشخصى ، حيث إن التقدير يتم بوساطة جهة أخرى ، هي التي تعطى التقديرات لكل عبارة ، دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير ، ومدى أهميته لعملية التقييم .

ورغم ما تحققه هذه الطريقة من مزايا ، إلا أن انتشارها محدود ، نظراً لصعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة الخاصة بتحديد العبارة ، التي تعتبر أكثر أهمية في كل مجموعة ثنائية من العبارات ، يضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المروءسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم ، وتطور قدراتهم ، بمعرفة الرئيس .

2. طريقة الأحداث الحرجة Critical Incidents : التي تقوم على تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة ، ويقوم الرئيس بتتبع الأحداث والواقع الهامة ، التي تسبب في نجاح - أو فشل - العمل من جانب مروءوسه ، ومقابلتها بالمتطلبات الأساسية السابق تحديدها .

وتعرف هذه الطريقة ببرنامج سجل الأداء Performance-Record Program ، حيث إعداد سجل لكل مروءوس ، ويقوم الرئيس بتسجيل الأحداث الهامة تباعاً وفقاً لطبيعتها ، سواء كانت إيجابية أو سلبية .

ولعل أهم ميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقييم أداء العامل ، والأعتمادات على الواقع الموضوعية ، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد . كما تفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس ، والتي تتأثر - غالباً - بالأحداث القريبة ، حيث يقضى هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها ، كما أنها - من ناحية أخرى - تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد ، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعم نواحي القوة ، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف .

3. طريقة التقييم المشتركة Mutual Rating : التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل ، بتقييم كل من أعضاء الجماعة ، بطريقة الاقتراع السرى ، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري . وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ، ورؤسائه ومروءوسه . وتميز هذه الطريقة بالخصائص الآتية :

- اشتراك الرؤساء والمروءسين والزملاء في عملية التقييم .
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار تحديد - الصفات موضوع التقييم .

- تعرف كل مشارك على نتائج عملية التقييم ، والإفادة منها .
 - رقابة المشاركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم
4. طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف : حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي . ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرءوس في تحديد الأهداف والواجبات ، التي سيقوم المرءوس بتحقيقها ، وقيام المرءوس بالتقدير لنفسه ، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة، والتعرف على نواحي القصور ، وكيفية مواجهتها ، تمهدًا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافاً أخرى ، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.
- ومن أهم المزايا التي يتحققها هذا الأسلوب ما يلى :
- الاهتمام بالأداء المستقبلي للفرد .

- تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه ، والأساليب اللازمة لتحقيقها
- تنمية قدرات الفرد فيما يتعلق بالتقدير الذاتي .
- التركيز على إنجازات الفرد ، وليس سماته الشخصية .

وتتناسب هذه الطريقة مع أنواع معينة من الوظائف ، ولاسيما في مستويات الإدارتين العليا والوسطى ، والوظائف التي تتضمن قدراً من التفكير وحرية التصرف وإبداء الآراء . كما يمكن تطبيقها في المستويات الدنيا ، مع ضرورة تدريب العاملين والمشرفين على الأسس التي تقوم عليها ، وخاصة مهارات الاتصال ، والقدرة على تحويل المشاكل والتوجيه والقيادة بالنسبة للمشرفين .

5. النموذج المغلق لتقييم الأداء **Closed Performance Evaluation** : ويرتبط هذا النموذج بالتفكير الكلاسيكي ، الذي ينظر للمؤسسة باعتبارها نظاماً معلقاً ، لا يتأثر ببيئة المحيطة ، ويعتمد على اعتبارات متعددة ، أهمها :

▪ مبدأ الترشيد والنظم *Rationality*

▪ مبدأ الرجل الاقتصادي *Economic Man*

▪ مبدأ رجل الرفاهية *Welfare Man*

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج ، ما يلى :

- التقييم الاقتصادي للأداء Economic Evaluation
- التقييم القانوني والتشريعي للأداء Judicial Evaluation
- تقييم القيم المتعارضة Value Conflict Evaluation

وبالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية ، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان .

6. النظام المفتوح لتقييم الأداء Open-performance Evaluation الذي يستند - عكس النموذج السابق - على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة ، وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة ، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول ، على عملية التقييم .

7. قياس الفعالية التنظيمية Measuring Organizational Effectiveness : حيث تقوم بعض المؤسسات بالاعتماد على قياس فعالية المؤسسة كوسيلة لتقييم أدائها . مشكلات الأداء : المفهوم. الأنواع. الأسباب :

حيث إن مشكلة الأداء تعنى أن معدل أداء الفرد أو أداء المؤسسة ينخفض في المتوسط ، عن معدل الأداء القياسي المختبر ، بالنسبة لهذا النشاط ، لأن المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد ، باستخدام فكرة التناقض ، أو الانحراف عن التوقعات ، حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الأفراد ، وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعاير والقواعد .

وتوجد مشكلة في الأداء عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد قد تم تحريفها ، أو لم تتحقق؛ أي أن هناك تناقضاً بين الأداء المتوقع ، والأداء الفعلي للفرد .

ويمكننا تقسيم مشكلات الأداء إلى :

- مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية .
- مشكلات ترجع إلى الأداء الوظيفي .

وسوف نوجزها كالتالي :

1. المشكلات التي ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية : وتمثل في :
 - إثارة المتابعة ، مثل المزاج الحاد - العراق - الاعتداء والتهجم .

- عدم التعاون مع الزملاء .
- الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل .
- أخذ وقت راحة زيادة عن المقرر .
- الغياب والتأخر ، ومجادرة العمل مبكرا .
- عدم النزاهة .

2. المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي : وتمثل في :

- عدم الكفاءة : مثل الإهمال الانخفاض في جودة الإنتاج سرقة الخطا .
- التمرد : مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة - رفض العمل الإضافي .
- عدم اتباع تعليمات المشرف أو الرئيس .

أسباب مشكلات الأداء :

بما أن سلوك أداء الفرد هو محصلة لتفاعل الخصائص الذاتية مع خصائص البيئة المحيطة لهذا يمكننا تقسيم أسباب مشكلات الأداء إلى :

- أسباب ترجع إلى خصائص ذاتية للفرد « أسباب داخلية »
 - أسباب ترجع إلى خصائص البيئة المحيطة « أسباب خارجية »
- وسوف نوجزها في الآتي :

1. الأسباب الداخلية : وتمثل في :

- عدم كفاية القدرات العقلية ، والافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم ، أو على التعبير عن النفس بصورة جيدة .
- الحالات الانفعالية التي تعيق - أو تعطل - أداء الوظيفة ، مثل القلق الحاد ، أو الإحباط .
- تحديد الفرد لمستوى نجاحه .
- انخفاض دافع الأداء ، مع إعطاء الاهتمام لأداء الوظيفة ، والافتقار إلى بذل الجهد في العمل .
- عدم كفاية طاقة الفرد ، أو عدم التنازن في حركاته ، أو ضعف بصره ، أو غير ذلك مما يلزم لأداء وظيفة معينة .

- تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل ، مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد ، أو عدم احترامه لقيمة الوقت .

2. الأسباب الخارجية ، وتمثل في :

- عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة ، الافتقار إلى المعلومات الملائمة عن واجبات الوظيفة أو متطلباتها ، أو الافتقار إلى الخبرة بنوع معين من الوظائف ، مثل عدم معرفة سياسة الإدارة التي يعمل بها الفرد .
- التأثيرات السلبية لجماعة العمل ، مثل معايير جماعة العمل ، التي تهدف إلى تقييد العمل ، ونقص الإنتاج ، أو نبذ الفرد للجماعة ، أو من الجماعة .
- عدم ملائمة عيوب العمل المادي ، مما يؤدى إلى التأثير على الإنتاج ، مثل الضوضاء ، والبرودة ، والحرارة الشديدة .
- عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل أو فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل ، أو عدم توفير المعلومات المرتدة ، التي توضح أوجه القصور التي تحتاج إلى التصحيح في أداء الفرد .
- الأزمات العائلية ، حيث إن المواقف العائلية غير العادية تتدخل¹ ، لتمنع الأداء الملائم للوظيفة (المرض - الطلاق - وفاة أحد أفراد العائلة) .
- الاهتمام بمتطلب الأسرة ، على حساب متطلبات العمل ، وذلك حتى في الأوقات التي تخلو من الأزمات العائلية .

رد فعل المروعون عند المواجهة بمشكلة تدني الأداء :

هناك ردود فعل نفسية وسلوكية ، يظهرها المروعون ، عند مواجهته ببيانات تشير إلى وجود مشكلة أداء تتسم بالخطورة ، وتتلخص ردود هذه الأفعال في :

1. الإنكار : ففي كثير من الأحيان يكون الإنكار هو رد الفعل الأول ، حيث يتتجاهل المروعون بشدة ، ويفند حجج المدير ، بهدف إنكار الواقع ، ويلجأ المروعون إلى هذه الوسيلة الدفاعية بسرعة ، وبصورة متكررة ، لكي يحمي نفسه - ولو بصورة لحظية - من فقدان التقدير والثقة والكرامة . وقد يرجع إنكار المروعون إلى عدم الرغبة فيبذل الجهد والوقت في تصحيح - وتحسين - آرائه . وإذا كان الإنكار هو رد الفعل

ال الطبيعي من المروع ، فإن المدير يجب أن يتوقعه ، ويجهز نفسه لمواجهته ، وي العمل على اجتياز هذه المرحلة من الدفاع عن النفس

2. الإخفاء : ويتضمن محاولة المروع إخفاء مختلف جوانب المشكلة ، بهدف حجب أعراض المشكلة عن نظر الرئيس . وعادة ما يلجأ المروع إلى هذا ، عندما يتتأكد من أن الإنكار غير ممكن ، لوجود أدلة واضحة .

3. التبرير : ويتضمن اعتراف المروع بالمشكلة ، لأنه لا يستطيع إنكارها أو إخفاءها ، ولكنه يحاول تبرير حدوث المشكلة بعوامل خارجة عن سيطرته ، والتقليل من أهميتها (أهمية المشكلة) .

4. إلقاء المسؤولية على الآخرين : حيث إنه إذا لم يفلح المروع في الأفعال أو الاستراتيجيات السابقة ، فإنه يحاول إلقاء عبء مسؤولية المشكلة على فرد آخر ، أو جهة خارجية . غالباً ما تحدث ردود الفعل السابقة من المروع ، مما يقيده من قدرة المدير على التعامل مع مشكلة الأداء ، في حالة غموض أهداف العمل ، وعدم وضوح السلوك المتوقع من المروع ، أو عندما يشعر بأن اعتراضه سيؤدي إلى عقابه .

ثامناً : أساليب مواجهة مشكلة تدني الأداء :

يعتبر العقاب أسلوباً لمنع السلوك غير المرغوب فيه . وفي كثير من الأحيان يكون العقاب هو البديل الوحيد المتاح للمدير ، للتعامل مع مشكلة سلوك الفرد ، لعدم نجاح البدائل الأخرى في منع السلوك المخالف .

ويهدف العقاب إلى إضعاف أو إخاد السلوك غير المرغوب فيه من الفرد ، ويتم ذلك من خلال :

- تطبيق حافر سلبي : فقد يلجأ الرئيس إلى استخدام نظام العقاب والتأديب الرسمي المتاح في المؤسسة ، والذي يتضمن عقوبات مثل توجيه اللوم ، أو الإنذار ، أو الخصم من الراتب ، أو الفصل من العمل ، أو قد يستخدم الرئيس أساليب العقاب غير الرسمية ، مثل التوبيخ والزجر وإيذاء الاستيءاء والامتعاض .

- إيقاف حافر إيجابي : يمعنى إيقاف الميزات التي كان الفرد يحصل عليها سابقاً ، أو التي سيحصل عليها في المستقبل ، مثل إيقاف الرئيس سلوك التشجيع والمساندة

والود ، الذي كان يظهره للمرءوس ، أو حرمانه من المكافأة أو العلاوة أو الترقية المتوقعة.

وهناك من يقسم السلوك غير المرغوب فيه في شكل مصفوفة ، تبين نوع السلوك ، كما يتضح من الجدول الآتي :

مصفوفة أبعاد السلوك غير المرغوب فيه

سلوك متكرر ومستمر	سلوك مؤقت	تكرار	السلوك المخالف
تكرار الغياب	المشاجرة أثناء العمل		السلوك الشخصي
الاستمرار في إنجاز المهام في مواعيدها المحددة			أداء الوظيفة

ومن هذه المصفوفة نلاحظ ما يلى :

- أن نوع السلوك يرجع إلى تصرفات الفرد الشخصية ، أو إلى أداء الوظيفة .
- أن استجابة المدير في توقيع العقاب تختلف حسب تشابكات هذه المصفوفة ، ففي حالة حدوث السلوك المخالف لأول مرة ، فإن المدير يجب أن يتأكد ما إذا كان هذا السلوك يمكن أن يتكرر أم لا ؟
- أنه إذا تجاهل المدير الواقعه باعتبارها حدثت لأول مرة ، فإن المشكلة تظهر تكرر السلوك المخالف مرة أخرى ، مما يدعو إلى توقيع عقاب شديد على الفرد ، وفي نفس الوقت ، يشعر المدير أنه من الممكن أن يتتجنب هذا العقاب ، لو تعامل مع السلوك المخالف لأول مرة .
- أن توقيع عقاب شديد على السلوك المخالف للفرد الذي يظهر لأول مرة ، قد يتبع عنه آثار سلبية جانبية على سلوك الفرد في المستقبل ، فإذا لم يتكرر هذا السلوك من الفرد بعد ذلك ، فإن المدير يشعر بخطئه في توقيع العقاب ، وأنه كان يمكن أن يتتجنب الآثار السلبية التي نتجت عنه .

ويرى المعارضون للعقاب أنه غير أخلاقي وغير إنساني ، وأنه يعتبر تقليدا قدما ، يعكس العقلية القبلية كوسيلة لتحقيق العدالة .

وهذا المفهوم يخلط بين مفهوم العقاب لتحقيق العدالة ، و مفهوم العقاب كوسيلة لتغيير أو تعديل السلوك ، كما أنه يجب أن يؤخذ في الاعتبار الضرر المتوقع أو المحتمل ، إذا لم يطبق العقاب .

فاستخدام العقاب لتعديل سلوك هدام ، يكون أكثر إنسانية من مجرد ترك - أو تجاهل هذا السلوك ، على أمل أن الفرد سيقلع عنه بمفرده ، وأن العقاب ظاهرة طبيعية ، موجودة في كل جانب من جوانب حياتنا .

وينظر البعض إلى العقاب على أنه لا يخدم الاستجابات غير المرغوب فيها على الإطلاق ، وأن تأثير العقاب عادة ما يكون مؤقتا ، وأن الاستجابة غير المرغوب فيها تعود للظهور بقوة ، بعد زوال أثر تهديد العقاب .

ويمكن لتطبيق العقاب أن يسيطر على استجابات الفرد المعقاب من خلال الجداول المستمرة أو الجزئية للعقاب ، فملاحظة سلوك الفرد عقب العقاب ، يمكن للمدير أن يستخدم هذا الأسلوب بصفة مستمرة أو بصفة جزئية أى بعد قيام الفرد بعدد من الاستجابات ، حسب الموقف .

وهناك من يؤكد على وجود علاقة إيجابية بين العقاب وبين سلوك الأداء أى أن العقاب يؤدي إلى تحسين الأداء ، حيث أن :

- العقاب يعمل كمنبه مباشر للفرد ، ويتيح عنه تغيير في سلوكه ، في اتجاه تحسين الأداء .
- العقاب يحمل إشارة للأخرين في جماعة العمل ، عن مستوى الأداء المتوقع منهم ، حتى لا يتعرضوا للعقاب .
- الزيادة في مستوى الأداء تتحقق عندما يعمل العقاب على إزالة عدم العدالة ، الذي تشعر به جماعة العمل ، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الدافعية ، ورفع الروح المعنوية .
- وقد أوضحت استماراة استطلاع الرأى ، التي طبقت على مديرى إحدى الإدارات ، أن معظمهم يحاول تجنب استخدام العقاب بالرغم من أنه قد يكون الوسيلة الفعالة لمعالجة مشكلة السلوك غير المرغوب فيه للآتى :
 - عدم توافق المعرفة أو المهارة لدى المدير بحيث يستخدم العقاب بأسلوب فعال.

- خوف المدير من عدم مساندة الإدارة العليا لأسلوب العقاب الذي يستخدمه.
- شعور المدير بأنه لا يوجد مدير آخر يوقع العقاب ، فربما يكون هو المدير الوحيد الذي يستخدم العقاب .
- شعور المدير بالذنب إذا فكر أنه يرتكب نفس المخالفة التي يقوم بها المرءوس ، مثل التأخير عن مواعيد العمل .
- اعتقاد المدير أن العقاب سيترتب عليه فقدان العلاقة الطيبة مع المرءوس ، أو مجموعة العمل .

ويعتبر العقاب سلاحاً ذا حدين ، حيث إنه يمكن أن يكون وسيلة فعالة في تعديل السلوك ، لو تم تطبيقه بمهارة ودقة وعدالة ، كما يمكن أن ينجم عنه أثار سلبية ، إذا استخدم في غير موضعه ، أو طبق بطريقة عشوائية ، ومن ثم توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في فاعلية العقاب ، من أهمها :

1. توقيت العقاب : حيث يكون العقاب أكثر فاعلية عند تطبيقه عقب ظهور السلوك غير المرغوب فيه مباشرة ، حتى يتحقق الاشتراط لدى الفرد بين سلوكه المخالف ، وبين العقاب الذي يتربت على هذا السلوك . كما أن التغاضي عن السلوك غير المرغوب فيه عدة مرات ، يؤدي إلى تحول هذا السلوك إلى عادة ، يصعب على الفرد - بعد ذلك - الإفلات عنها .
2. شدة العقاب : حيث تزداد فاعلية العقاب عندما يتسم بالشدة النسبية ، فالعقاب البسيط قد لا يشعر به الفرد ، فيستهان به ، والعقاب القاسي المتطرف ، الذي لا يتناسب مع السلوك المخالف ، يؤدي إلى أثار سلبية ، كالرغبة في الانتقام .
3. العلاقة مع مطبق العقاب : حيث تكون فاعلية العقاب ، عندما تتسم العلاقة بين مطبق العقاب والمرءوس بالود والثقة والاحترام المتبادل ، وتزيد فاعلية العقاب ، عندما يطبق المدير العقاب بطريقة موضوعية ، يعنى أن العقاب يجب أن يوجه إلى سلوك محدد ، وليس إلى شخص المرءوس نفسه .
4. جدول العقاب المستخدم : حيث تزداد فاعلية العقاب عند استخدام الجدول المستمر للعقاب ، يعنى أن يطبقه المدير في كل مرة يظهر فيها السلوك غير المرغوب فيه من المرءوس .

5. الاتساق والثبات في تطبيق العقاب : يمعنى أنه تزداد فعالية العقاب ، عندما يتسم بالاتساق - أي بدون تفرقة بين المرعوس ، فقد يميز المدير عند تطبيق العقاب بين المرعوس حسب علاقته الشخصية بهم ، أو حسب مكانتهم أو أقدميتهم ، رغم ارتكابهم لنفس المخالفة . كما تزداد فعالية العقاب عندما يتسم بالثبات ، يمعنى تطبيقه بانتظام ، بعد ظهور الاستجابة غير المرغوب فيها .

6. توضيح سبب العقاب : حيث تزداد فعالية العقاب ، عندما يشرح المدير للمرء وس الأسباب الحقيقة للعقاب ، ويوضح السلوك البديل المرغوب فيه ، وبين الحواجز الإيجابية التي تترتب على قيامه بالسلوك المرغوب فيه ، حيث يؤدي ذلك إلى توقف الفرد عن القيام بالسلوك غير المرغوب فيه ، وفي نفس الوقت يكون لديه دوافع قوية لاظهار السلوك المرغوب فيه، للحصول على الحافز الإيجابي

الالتزام الوظيفي :

ويرجع سر الاهتمام بالالتزام التنظيمى كظاهرة إدارية إلى العناية بدور الفرد فى المنظمة فبديهيا أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوى أو توازى أهمية أى من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى ، فى نفس الوقت الفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التى توجه سلوكه ، وبالتالي صعوبة كبيرة فى السيطرة المستمرة على أى من مكونات البيئة النفسية للفرد ، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم فى التصرفات الإدارية تجاه جميع الأفراد العاملين بالمنظمة ، إذ لكل فرد هامش من الاختلاف يميزه عن الآخرين.

ومن هنا فإن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لها وشعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية أو الذاتية .

وتشير الأديبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغّل إدارة المنظمات ، خاصة وأن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن العشرين .

ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات الالتزام ، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الدراسات الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة ، والتي تهدف في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة في التزام العنصر الإنساني .

ونظراً لتنوع الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة ، وفضلاً عن كون الالتزام من الأوجه المعقّدة للسلوك التنظيمي ، فقد برزت تعريفات للالتزام التنظيمي منها :

1. يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجданية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعية مادية .
2. يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها ، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
3. يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء .
4. يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد .
5. يعرف الالتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة .
6. يتمثل الالتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها ، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها ، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها.
7. يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: الرباط العاطفي أو الوجدان بين الفرد والمنظمة، الاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب تجاه المنظمة.
8. يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم ، وتجسد مدى ولائهم لمنظمتهم .
9. يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ، ويترسخ في رغبة الأفراد في البقاء بالمنظمة ، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ، ومستوى الأداء والإنجاز .

10. يستغرق الالتزام في تحقيقه وقتا طويلا ، لأنه يجسد حالة فناءة تامة للفرد ، كما أن التخلى عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة ، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة .
11. يأخذ الالتزام التنظيمي عدة صور وأشكال من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين ، والالتزام كقيمة في حد ذاته ، والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.
12. يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة بالعمل .
13. تمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ، ودرجة انتظام وحضور العاملين، والأداء الوظيفي والحماس للعمل، والإخلاص للمنظمة.

يتضح مما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام التنظيمي كظاهرة إدارية، إلا أن هذه التعريف في معظمها يسودها اتفاق عام يبرز الالتزام التنظيمي على أنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم. وهذا الاتفاق يؤكد أيضاً أن الالتزام التنظيمي ينبع عن إرادة الفرد وباختياره، وليس التزاماً قسرياً يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

وأمام تعدد الأبعاد والتصنيفات المختلفة للالتزام التنظيمي فإنه يمكن أن يمثل بالفعل مؤشرات كافية للاستدلال عن درجة الالتزام التنظيمي ومستواه، إذ تقتصر على ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي ، وهي : الولاء للمنظمة ، والمسؤولية تجاه المنظمة ، والرغبة في العمل والبقاء بالمنظمة .

❖ العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي :

يتضح مما سبق أن مفهوم الالتزام التنظيمي أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي ، الذي يمثل مفهوماً أقل استقراراً وأسرع تشكيلًا من الالتزام التنظيمي ، إذ يرتبط ارتباطاً مباشرًا بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي يتمتع به.

وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن ثمة علاقة ارتباطية تجمع بين المفهومين ، تقود إلى الاعتقاد القوي في أهداف التنظيم وقيمته والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحة والرغبة الشديدة في الاحتفاظ ببعضيته .

ونظراً للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي وينعكس بدوره على درجة الالتزام التنظيمي فإن الرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيراً على الالتزام التنظيمي .

وعن علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية ، فمن حيث عدد سنوات الخبرة فقد أثبتت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين سنوات الخبرة ودرجة الالتزام التنظيمي .

ومن حيث المستوى التعليمي فقد اختلفت الدراسات بشأن هذه العلاقة ، إذ تشير دراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى تعليم الفرد ودرجة التزامه التنظيمي ، على حين تثبت دراسات أخرى أن المستوى التعليمي للفرد له تأثير سلبي على الالتزام التنظيمي ، وتبرر ذلك بأنه كلما ازدادت درجة تعليم الفرد زادت طموحاته ، وتتوقع المزيد من منظمه ، وبالتالي يقل التزامه في حالة عدم تحقيق كل ما يطمح فيه .

ومن حيث الجنس تشير بعض الدراسات إلى أن التزام المرأة تنظيمياً يتوقف على نوع العمل الذي تقوم به ، والمنظمة التي تعمل بها ، كما أنه يتأثر بواجباتها المنزلية وعدد أطفالها وأدوارها الاجتماعية .

وعن علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية ، فمن حيث المستوى الوظيفي تشير بعض الدراسات إلى أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه الوظيفي ، نظراً لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد ، بينما في المستويات الوظيفية الدنيا تلعب الحاجات المادية دوراً أكثر أهمية في تحديد الرضا الوظيفي .

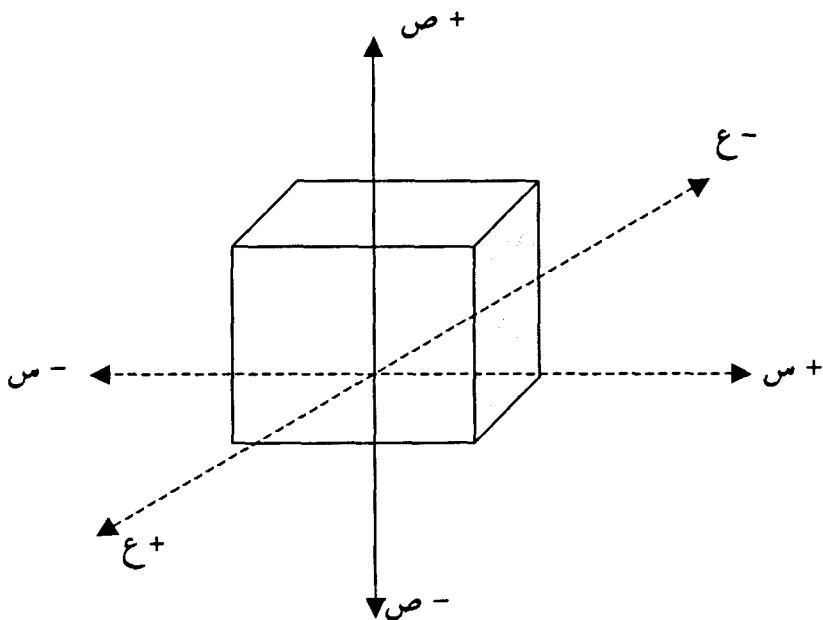
وعن الجنس فقد أظهرت بعض الدراسات أن مصدر الرضا الوظيفي مختلف عند الرجال عنه عند النساء ، فمصدره لدى الرجال يتركز حول إثبات الذات من خلال عمل يتميز بالاستقلالية والتحدي والتنوع واستخدام القدرات الخاصة أما مصدره لدى النساء فيأتي نتيجة إشباع الحاجات الاجتماعية ، من خلال علاقات عمل طيبة وتوافر مظاهر مادية جيدة في العمل .

ويمكن إيجاز ما سبق في :

1. توجد علاقة طردية بين التحفيز والرضا الوظيفي .

2. توجد علاقة طردية بين التحفيز ومستوى الأداء .
 3. توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء .
- ويمكن تمثيل هذه العلاقة من خلال الشكل الآتي:

العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي ومستوى الأداء



ويمثل المحور مس التحفيز

ويمثل المحور صن الرضا الوظيفي

ويمثل المحور ع مستوى الأداء

ويعني ذلك أنه يمكن رفع كفاءة السلوك التنظيمي ، بزيادة العلاقات الطردية بين هذه الثلاثية وهي التحفيز ، الرضا الوظيفي ، مستوى الأداء .

الفصل التاسع

المناخ التنظيمي والضغوط
المهنية في إدارة المؤسسات التربوية

المناخ التنظيمي والضغوط المهنية في جماعات العمل

مقدمة :

تناولنا في الفصول السابقة السلوك الإنساني والتنظيمي ، وكيفية تحليل العامل الإنساني، وأثر الاتجاهات والقيم في السلوك ، ونظريات اتخاذ القرار التربوي ، والقيادة الإدارية ، والتحفيز بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء . وفي هذا الفصل ستتناول مفهوم المناخ التنظيمي ، وأهميته ، وخصائصه ومناخ قياس المناخ التنظيمي ، ومفهوم الضغوط المهنية ، وعناصر الضغوط المهنية وأنماطها، وأنثار الضغوط المهنية، وكيفية مواجهة الضغوط المهنية .

أولاً : مفهوم المناخ التنظيمي :

يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة أو المؤسسة . ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه .

ويعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين. وربما يعزى الخلاف والجدل حول مفهومه إلى هذه الحداثة من ناحية، وإلى كثرة المصطلحات التي استخدمت بصفة دائمة للإشارة إلى الخصائص الداخلية للمنظمات إدارية كانت أم تعليمية مثل: البيئة، الثقافة Culture، والموقف Situation، والشخصية Personality، والشعور Feeling، وساعد ذلك على عدم وجود اتفاق تام حول مفهوم المناخ التنظيمي.

ومع انتشار الدراسات والبحوث التي تناولت المناخ التنظيمي تعددت الاتجاهات وخصائص الحياة الداخلية للمنظمات. ويمكن التمييز بين المفاهيم والتعرifات وفقاً لثلاث رؤى: أولاً ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه خاصية من خواص المنظمات الإدارية أو المؤسسات التعليمية، وثانياً يرى مفهوم المناخ التنظيمي من خلال تصورات العاملين، وثالثاً يحدد المناخ التنظيمي من خلال العلاقات والتفاعلات القائمة بين الفرد والمنظمة.

1. مفاهيم المناخ التنظيمي التي اهتمت بخصائص المؤسسات التربوية :

المناخ التنظيمي يعبر عن "الخصائص التي تميز بها البيئة الداخلية للعمل ، والتي تتصف بدرجة من الثبات النسبي ، بحيث تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم وأدائهم" ،

وهو مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تحدد كيفية سير العمل في المؤسسة التربوية بصورة سلسة متواصلة بلا انقطاع أو تعطيل، أي أنه مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية والميكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة ، فضلاً عن بيئة العمل والحوافز والسياسات والإجراءات ونظم العمل ونظم التطوير الإداري ، ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المؤسسة التربوية من حيث الجودة والفعالية .

ومن ثم يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي باعتباره "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل ، وتمثل قوة كبيرة في تأثيرها على سلوك العاملين أثناء العمل " ، وفي حين يرى بعض الدارسين أن المناخ التنظيمي "تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الميكل التنظيمي والتشريعى المعول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية ، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم" .

2. مفاهيم المناخ التنظيمي التي اهتمت بتصورات الفرد للمناخ :

هناك من ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه تصورات لخصائص الثقافة في المكان الذي يعمل فيه الأفراد والتي تؤثر على مشاعرهم واتجاهاتهم وسلوكهم ، في حين يرى آخرون مفهوم المناخ التنظيمي يشير إلى "البيئة الداخلية للمنظمة التي تؤثر في شعور العاملين بها ، كما تبرز في وصفهم لتلك الخصائص بصفات معينة مثل الدفء أو البرودة في العلاقات، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات ، أو قتل المبادرة والإبداع ، والانغلاق في قنوات الاتصال .

وعليه فإن المناخ التنظيمي هو "الانطباع العام أو الصورة الذهنية لدى أعضاء المنظمة عن منظمتهم وعن السلوك القيادي للمديرين فيها ، تلك الصورة التي تؤثر في سلوكياتهم لأنهم اكتسبوها من خلال تجاربهم الخاصة ، وكان المناخ التنظيمي مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم .

ويوجد فريق آخر اعتبر المناخ التنظيمي تعبيراً عن "الثقافة السائدة داخل المجتمع الوظيفي القائم داخل المنظمة من حيث تصور العاملين لدى إيجابية التفاعل بين مختلف العناصر التنظيمية في المؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق فعالية الأداء التي تعتبر الأساس الذي يقوم عليه تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة" ، ولذا فإن المناخ التنظيمي انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه ، مما يدفع الفرد على اختيار تصور معين حول التنظيم يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي .

3. مفاهيم المناخ التنظيمي التي اهتمت بالتفاعلات والعلاقات بين الفرد والمؤسسة التربوية :

يعرف المناخ التنظيمي بأنه "أبعاد التفاعل الاجتماعي التي تميز مؤسسة ما ويتم هذا التفاعل من خلال الأفراد والجماعة والقائد" ، في حين يعرف آخرون المناخ التنظيمي بأنه "العوامل التي تتفاعل في المؤسسة فتساعد على إيجاد ظروف مواتية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، أو تعطل وجود هذه الظروف ، وهناك من نشير إلى أن المناخ التنظيمي باعتباره "العلاقة الوظيفية والشخصية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين متفاعلة مع نظم العمل وإجراءاته ولوائحه محددة بذلك المستوى العام للأداء في المنظمة" .

ويعرف المناخ التنظيمي على أنه "الظروف الإدارية والاجتماعية والتفسية والمادية والبيئية السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر في العلاقات الوظيفية بين أعضائها" .

ومن خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية :

1. يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة والتي يمكن عن طريقها تميز مؤسسة عن أخرى .

2. يعكس المناخ التنظيمي الميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون .

3. تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة معينة من الثبات النسبي .

4. تؤثر خصائص المناخ التنظيمي على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة .

ثانياً. أهمية المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية / التعليمية :
للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات التربوية ، وتنظر هذه الأهمية

صحيح أو غير صحيح وبالتالي قد يعمل هذا المناخ على الاحتفاظ بالعناصر البشرية الجيدة به ، أو قد يؤدي إلى هروب العناصر ذات الكفاءة منه .

وفي ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر التي تحبط بالفرد داخل المؤسسة في أثناء عمله ، وفي ضوء تأثير تلك الظروف على نفسية الفرد وسلوكه واتجاهاته نحو عمله الذي يقوم به ونحو المؤسسة التي يعمل فيها ، وعلى ضوء ما تعكسه هذه التأثيرات على مستوى رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي ، توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي ، وتمثل هذه السمات فيما يلى :

1. إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة ، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا ، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها ، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وابداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية .

2. إن المناخ التنظيمي يتميز بنوعية ثابتة : يمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي ، إلا أنه خاضع للتغير عبر الزمن ، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة ، وتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة . وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المؤسسة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء ومارستهم .

3. إن المناخ التنظيمي يعني ثقافة المؤسسة .

4. إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.

5. تردد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي يتبع في المؤسسة ، مما يكون له تأثير كبير على سلوك الموظفين بتلك المؤسسة .

وتوجد خصائص أخرى للمناخ التنظيمي تمثل في :

1. المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية .

2. المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية .

3. العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هيوية كما هي دائما .

4. المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكياتهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم ، وكذلك بواسطة الواقع الاجتماعية والثقافية .

5. يشترك في المناخ عدة أشخاص في نفس الوقت .
6. للمناخ نتائج سلوكية قوية .
7. المناخ محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددة للسلوك .

رابعاً. أبعاد المناخ التنظيمي :

للمناخ التنظيمي عدة أبعاد تمثل في :

1. الهيكل التنظيمي : وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها وخصائصها و مجال عملها ، وتقسيمها الإداري وخصائص العاملين ، بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة ، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية .

ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث : مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وخصائصها ، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والخصائص ، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية ، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل ، وتحقيق السلامة في انتساب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا على الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية ، وكذلك انتساب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارة العليا ، ومساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي ، أما إذا كان يسهم بسلبية تجاه تحقيق هذه الأهداف فإنه بذلك يعتبر عنصراً معيقاً .

ويعبر الهيكل التنظيمي عن خاصية الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المؤسسة ويشكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا ومارستها ، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة ، وبذلك يوجه الأداء وتحديد معدلاته من خلال حجم المنظمة ودرجة تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات ودرجة المرونة في إجراءات العمل . حيث يصف هذا البعد مدى اعتقاد العاملين بوضوح وتحديد سياسات المنظمة وبنائها التنظيمي بشكل جيد ، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه وتشجيعه لهم ، ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات بالعمل ، فضلاً عن غط العلاقات السائدة بين العاملين .

والميكل التنظيمي قد يكون له تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للعاملين، وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة ، كما تقلل من حاس العاملين، وكذلك الدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين، وبذلك تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها . فالميكل التنظيمي ومدى جودته أو عدم كفاءته يؤثر بشكل مباشر في عملية الإبداع الإداري .

2. نظم الاتصال :

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازية ، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والأفكار والشكاوى والمذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولو الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا . أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى ، وقد تكون الاتصالات مكتوبة ، أو شفهية ، مع اختلاف الوسائل التي تتم بها ، فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات .

وتنقسم الاتصالات إلى الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية . والاتصالات الرسمية هي تلك التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة وتم بوسائل تعتمدها المنظمة ، أما الاتصالات غير الرسمية فهي تلك التي تتم بوسيلة غير معتمدة ، وغالباً ما تتعلق بأمور بعيدة عن مجال عمل المنظمة . وبشكل عام فإن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية تشكلان معاً وسيلة تكوين العلاقات داخل المنظمة .

وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعالية الاتصالات تعنى ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي ، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعنى من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي . فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم ، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي ، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد .

ما لا شك فيه لا يمكن إغفال سياسة الاتصالات في تحديد مدى درجة الإيجابية أو السلبية للمناخ التنظيمي في منظمة ما ، فالنظام المفتوح في التنظيم يحقق التفاعل الإيجابي مع مختلف الفعاليات البيئية ، وبالتالي يحقق الاستجابة الإبداعية لمتطلبات البيئة المتغيرة . أما غياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وما يتربى عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين وعدم ترسیخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير كل ذلك يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين ، ويقلل من إنتاجهم الإبداعي ، بعكس استخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل وفعاليته ، وتنمى روح التعاون والتقارب والانسجام بين العاملين ، لهذا بعد أهميته للنظر في مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة ، والاهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين لتحقيق نظم الافتتاح والانسياب الذي يحقق كفاءة وفعالية نظام الاتصالات .

3. نظم وإجراءات العمل :

هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة . وعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبختها وإنهاها . كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة وتبين بهذه الدوام وانتهائه، والإجازات الأسبوعية ، وشروط الموظفين والعاملين ، والتعامل مع المراجعين ، كما تبين السلسلة أو الحلقات أو المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور ، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها .

ويشير العديد من الباحثين في مجال الإدارة إلى أن نظم العمل وإجراءاته في البيئة الإدارية العربية بشكل عام تتحول إلى هدم للمناخ التنظيمي قبل أن تتحول إلى وسيلة بناء . معظم العمل وإجراءاته غالباً ما تتحول من منهج مثالي يهدف إلى تنفيذ المنظمة لأهدافها على الوجه الأمثل إلى وسيلة لتعقيد سير العمل ووضع العقبات أمام تحقيق المنظمة لأهدافها وتنفيذها لمهامها .

ويتضح مما تقدم أن مرونة الأنظمة والإجراءات تخلق مجالاً من الحرية يشجع على الإبداع والابتكار وتفسح المجال أمام العاملين للبحث عن أساليب جديدة لمواجهة

التغيرات البيئية مما يخلق مناخاً للثقة في توسيع قدرات العاملين وحفزهم للإبداع في تفاعل وتكامل مقومات البيئة ، ومع مستويات التطور الحضاري ، وبذلك تجعل كل فرد يقدم أفضل جهوده وقدراته لاحساسه بأنه مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة على تفوق المنظمة. يعكس الحال حينما تسود روتينية الإجراءات وجود وتعقد الأنظمة ، فإن ذلك يجهض الأفكار الإبداعية ، ويجعل المنظمة عاجزة عن مواجهة التغيرات البيئية ، ويركز سلطة اتخاذ القرارات ، مما يتبع عنه تعدد المستويات الإدارية ، وطول الإجراءات التي تؤثر بدورها على السمات والقدرات الإبداعية للعاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية .

4. طرق صنع القرارات :

صنع القرار هو عملية اختيار بديل من بين البديل المختلفة بعد المفاضلة بينها على أساس معينة، الواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب . ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار ، وكذلك تجميع البديل المختلفة من جهات متعددة ، وإجراءات العديد من المشاورات وإلاستطلاعات لمعرفة آثار القرار ، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة ، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي ، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي اتخذ من أجلها ، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة والا يبني على أساس وأهداف تعسفية أو شخصية .

والواقع أن الإهمال في مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار يؤدي إلى إيجاد مناخ سلبي داخل المنظمة وخارجها بشكل عام. خاصة في حالة تضارب القرارات ، وذلك يؤثر سلبياً على مكونات المناخ التنظيمي ، خاصة فيما يتعلق بالاتصالات والعلاقات الداخلية والحوافر وتكوين الجماعات غير الرسمية .

عملية صنع القرار تبحث في العديد من البديل المتاحة ، وتحسب تكلفة كل بديل ، وعائد كل منها ، لاختيار الأنسب ، وفي الوقت المناسب . وبالتالي فإنها تتطلب حلولاً ابتكارية بعيدة عن الأساليب التقليدية لمواجهة مشاكل المنظمة ، ووفقاً للرقابة في العمل التي تحد من تفكير الفرد ، وفتح باب المشاركة والمساهمة في حل المشاكل وتحمل المخاطر التي يتم عن طريقها تقرير شؤون المنظمة والعاملين فيها .

ويمثل الاهتمام بسياسة صنع القرارات جانبًا حيويا في تكوين البناء التنظيمي لأهميته في تطوير النظم وتأكيد استمرارية نجاحها ، وتطوير دافعية الأفراد لمارسة سلوكيات إبداعية لتعزيز قدرة النظم على مواكبة التطورات المستجدة ، ويختلف الحال فيما إذا كان غط صنع القرارات تسلطي أو مركزي مما يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير صحي، بحيث يجد من مبادرات العاملين ومساهمتهم نحو التعامل مع المشكلات الإدارية ويفصل روح التنافس .

5. العلاقات الداخلية :

ت تكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها : العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم بعضا ، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم ، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة ، إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة . وهذه العلاقات الداخلية للمنظمة إما أن تكون صاعدة أو هابطة ، إيجابية أو سلبية ، علاقات مرنة ومتوازنة ، أو علاقات تسلطية من قبل الرؤساء. وتتأثر أهمية دراسة النمط القيادي من منطلق أهمية العلاقات المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسه ، حيث أن كل واحد من أطراف هذه العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر .

إن سلوك القائد وغط القيادة الذي يطغى على تعامله يؤثر على مستوى الأداء لدى العاملين ومن السلوكيات التي تؤثر تأثيرا سلبيا على المناخ التنظيمي : القسوة الشديدة ، والعمل على محاباة فئة معينة من العاملين على حساب فئة أخرى وخاصة في مجال المحفز . وربط الترقى والمكافآت بالعلاقات الشخصية عوضا عن ربطها بالكفاءة والإنجاز وتقديم الأفكار الجديدة والتي تعمل على تفعيل العمل الإداري . أما السلوكيات التي تؤثر إيجابيا على المناخ التنظيمي في : استثمار دافعية الآخرين وإنقاذهم لتحقيق أهداف التنظيم وتقديم الأفكار الجيدة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأعلى فاعلية وكفاءة من خلال النمط القيادي الديمقراطي ، ومن الأهمية يمكن أن يكون القائد قدوة للأفراد في التفكير المتعدد ، فمن غير المتوقع أن يفكر المرؤوسين بطريقة إبداعية ، إذا كان قادهم يفكر بطريقة تقليدية .

إن الإبداع لا يتطلب الثبات على غط معين في القيادة بوصفه النمط القيادي الأفضل على الدوام ، وإنما يتطلب استخدام غط القيادة الذي يتناسب مع الموقف أو المشكلات

التي يواجهها التنظيم - إدارة الموقف - حيث أن استخدام غط معين من القيادة في أحد المشكلات التي يواجهها التنظيم قد لا يصلح استخدامه في مشكلة أخرى . وترتبط الأبعاد القيادية بشكل عام فيما يتعلق باتخاذها للقرارات واستخدامها للسلطة بين النمط المستبد ، والنمط المشارك ، والنمط الحر ، وفي جميع الأحوال فإن العلاقات الداخلية في المنظمة تمثل عنصرا هاما من عناصر المناخ التنظيمي تؤثر فيه وتتأثر به وتفاعل مع عناصره الأخرى سلبا أو إيجابا لكي تشكل في النهاية الخصائص الأساسية التي تعبّر عن المناخ التنظيمي في المنظمة .

وللعلاقات الداخلية أهمية كبيرة في التأثير على السلوك داخل المنظمة، وبالتالي تؤثر على كثير مما يتخذ من القرارات ، فضلاً عن ما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة . نظراً لأن سلوك الأفراد سلوك متلازم ، يعني أن سلوك كل فرد يعتمد على سلوك الفرد الآخر ويتوقف عليه ، ويتجزئ عن هذا التفاعل الأعراف التي تظهر في جماعات العمل ، والقواعد السلوكية الملاحظة من قبل المشرفين والرؤساء ، مما يولد الشعور أو المناخ النفسي داخل المنظمة من خلال طريقة تفاعل أعضاء المنظمة ، ويؤدي إلى الاعتقاد بأن هذه القيم تؤثر في القرارات وغط الإدارة للرؤساء وعلى علاقتهم وتفاعلاتهم مع مرؤوسيهم .

إن درجة الإيجابية أو السلبية للمناخ التنظيمي تتأثر بمجموعة الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية التي يعمل من خلالها الأفراد، فإن كانت علاقات العمل بين العاملين داخل الإدارة الواحدة ، وبين الدوائر المختلفة ، تميز بالتوتر وعدم التعاون ، فإنها تؤدي إلى تكوين تصورات سلبية للمناخ التنظيمي ، وينعكس أثر ذلك على جودة أداء العاملين فتصبح قليلة الجدوى ، بسبب ضعف تأثير الجماعات التي يتبعها الفرد ، والتي تتفاعل وتتمازج مع بعضها البعض لتكون في جملتها الصورة العقلية لسلوك الأفراد والجماعات.

6. نظام الحوافز :

الحوافز هي النظام الذي تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة . كما تعد الحوافز مجموعة من العوامل المؤثرة والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتحفزه للإقبال على سلوك معين ، رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية المرتبطة على

هذا السلوك . فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية للحصول على حافز مادي أو معنوي ، والحافز بدوره يتربّ عليه إشباع حاجة نفسية أو اجتماعية . وأن أنواع الحافز متعددة منها الإيجابية مثل : الترقية وزيادة الأجر ، والمشاركة في اتخاذ القرارات . ومنها السلبية التي تعمل على تجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات واللوائح السائدة تفادياً للعقوبة مثل الإنذار والخصم من الراتب الشهري ، وحجب الترقية ، كما أن شعور العاملين بموضوعية نظام الحافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ، ويشجع جهودهم المبدعة ويحدّ من سلوكياتهم السلبية ، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية .

7. تكنولوجيا العمل :

تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي . فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير ، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير ، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي ، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير ، وهي إمكانية تتوارد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي .

8. البيئة الخارجية :

تعتبر البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة مصدراً أساسياً للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي . فعلى سبيل المثال في ضوء الظروف الاقتصادية السيئة قد تستغني المؤسسة عن جزء من القوى العاملة ، وهذا يؤدي إلى أن بقية العاملين يتصورون المناخ التنظيمي بأنه غير مستقر ، وقلق ، وهذه التصورات ستؤثر على نمو المؤسسة وتتطورها ، وعلى إنتاجية العاملين ، وإبداعهم .

ومن ناحية أخرى فإن على إدارة المؤسسة أن تعمل على إقامة الجسور مع البيئة الخارجية لتضمن دعمها المادي والمعنوي .

خامساً . مناهج قياس المناخ التنظيمي :

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي :-

أ- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية .

ب- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية .

ج- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية .

حيث يحصر المدخل الأول (المتعدد للصفات التنظيمية) المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم ، ومستويات السلطة ، وهيكل التنظيمي .

أما المدخل الثاني (الإدراكي للصفات التنظيمية) فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيا للتنظيم ، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة .

أما المدخل الثالث (الإدراكي للصفات الشخصية) فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد ، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم .

ويعد المدخل الثاني (الإدراكي للصفات التنظيمية) من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي ، وهذا يرجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة ، وما تتمتع به المنظمة من صفات وميزات من جهة أخرى ، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتتجاهل الأفراد وتصوراتهم ، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية ، وهو أيضا يتتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوع خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها .

وتوجد مناهج وطرق أخرى مثل :-

- الدراسات الميدانية .
- تقييم تصورات أعضاء التنظيم .
- المعالجة التجريبية .

وتحاول هذه النماذج قياس البيئة التنظيمية التي يعمل فيها العاملون ، وإن كان أسلوب تقييم تصورات أعضاء التنظيم يعد أهم هذه الأساليب في قياس المناخ التنظيمي ، وقد أوضحت الدراسات التي أجريت لقياس المناخ التنظيمي أنه يمكن تقسيم المناخ التنظيمي إلى ملائم وحيادي ، وغير ملائم ، وتسعى المنظمات لتحقيق المناخ الملائم من أجل الحصول على الأداء الأمثل للوصول إلى أهدافها ،

كما يسعى الموظفون للحصول على المناخ الملائم من أجل تحقيق الرضا الوظيفي عن أعمالهم .

ولاعتماد الباحثين على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسة ، من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ، فقد طور الباحثون في نظرية التنظيم عدة نماذج لاستقصاءات يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال .

ومن هذه المقاييس التي يمكن الاستعانة بها للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي غودج Likert الذي يؤكد على العلاقة بين الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم ، سواء كان نمط القيادي متسلطاً استغلالياً ، أو متسلطاً عادلاً ، أو ديمقراطياً ، أو مشاركاً فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي .

كما طور كل من لتوين وسترنجر Litwin & Stringer الاستقصاء الأساسي الذي استخدمه لقياس المناخ التنظيمي في المنظمات الصناعية ، ومع ذلك فقد استخدم هذا الاستبيان بعد إجراء التعديلات الالزامية عليه ، في قياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع أخرى من المنظمات ولأقصى استحسان الباحثين ، حيث لم يتعرض لانتقادات حادة من النقاد ، وتحتوي قائمة الاستقصاء الذي استخدم على خسین سؤالاً تقبس في مجتمعها المناخ التنظيمي بأبعاده التالية (الميكل التنظيمي ، المسؤولية ، المكافأة الدفء ، الدعم والتشجيع ، المعاير أو المقاييس ، المخاطرة ، إبداء الرأي الآخر ، الانتماء) .

ويلاحظ أن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما : المقاييس الموضوعية التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميًا والمتمثلة في حجم التنظيم ، وعدد الوحدات الإدارية ، وحجم القرى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم ، ومعدل الإناتجية ، وعمر التنظيم ، وعدد الأقسام ، وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية موضوع الدراسة .

أما النوع الثاني من المقاييس فهي المقاييس الوظيفية وتعتمد على استثمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم .

وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة واستقرار ثبات المقاييس الموضوعية ، فإن مجال الشك يبقى قائماً في مدى دقة واستقرار ثبات المقاييس الوصفية ، ذلك لأنها المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دوراً مهماً .

سادساً. مفهوم الضغوط المهنية :

هي الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأبعانها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى ، والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور . ومن أمثلة الضغوط المهنية ما يسود المنظمات من ضغوط تنظيمية ناجمة عن البيروقراطية ، أو عدم المشاركة في صنع القرارات ، وتعدد المستويات التنظيمية وغموض المستقبل الوظيفي ، ومنها الضغوط الناتجة عن صراع الدور وغموضه ، ومنها أيضاً الضغوط المترتبة على ظروف العمل المادية .

ويرى بعض الباحثين أن الضغوط عبارة عن "اختلال وظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد ، ويؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية .

ومن جهة أخرى فإن ضغوط العمل تشير إلى مجموعة من التغيرات النفسية والجسمية التي تحدث لدى الفرد من خلال ردود فعله عند مواجهته للمواقف الحitive به ، والتي تمثل تهديداً له . ويرى البعض الآخر أن ضغوط العمل "تظهر بعد تفاعل العاملين مع بعضهم متأثرين بصفاتهم الشخصية ، وبالأعمال التي يعملونها ، مما يحدث تغيرات مختلفة بينهم تضغط عليهم وترهقهم ثم تقودهم للانحراف عن الإلتزام بواجباتهم اليومية .

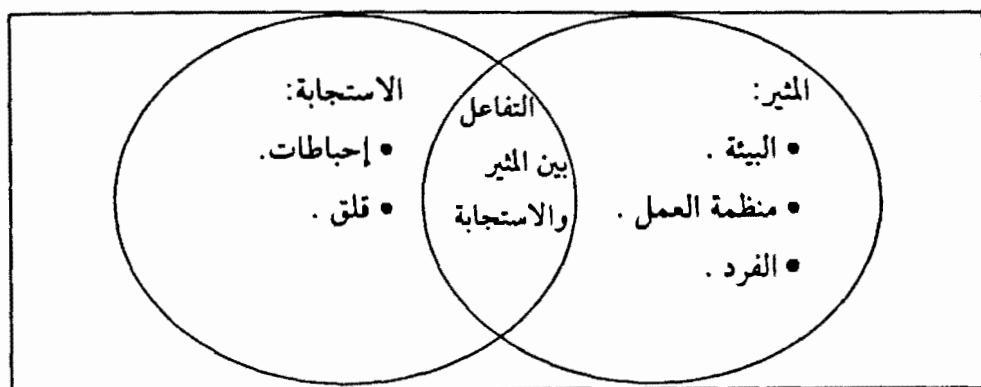
ويمكن النظر إلى ضغوط العمل على أنها "أية خاصية لبيئة الوظيفة تمثل تهديداً للفرد، مثل مطالب العمل التي لا يستطيع الوفاء بها ، أو إمدادات غير كافية لمواجهة احتياجاته . ويصورون ضغوط العمل على أنها عدم التلاقي بين مطالب العمل والتزاماته ، ومهارات العامل وقدراته ، ويترتب على ذلك انحراف عن الاستجابة الطبيعية للفرد ، وتهديد سلامته وصحته النفسية وظهور اجهادات نفسية مثل : (عدم الرضا الوظيفي - القلق - انخفاض تقدير الذات) أو إجهادات فسيولوجية مثل : (ارتفاع ضغط الدم ، وارتفاع معدل الكوليستيول في الدم) أو أعراض سلوكية بدنية (كالتدخين ، والزيارات المتكررة للصيدليات) .

سابعاً : عناصر الضغوط المهنية وأنماطها :

تحتوي الضغوط المهنية على عناصر متعددة ، تظهر في أشكال مختلفة من العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة مثل الجامعة ، أو الكلية ، أو القسم الأكاديمي ، ويوجد ثلاثة

عناصر رئيسية للضغط المهني هي : المثير ، والاستجابة ، والتفاعل ، ويمددها الشكل الآتي :

عناصر الضغوط المهنية



والمثير هو ما يتعرض له من مؤشرات ناجحة عن الفرد أو المنظمة ويتربّ عليها شعور الفرد بالضغط . أما الاستجابة فتكون من ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية تجاه الضغط ، وتمثل في الإحباط أو القلق أو التكيف . بينما يشير العنصر الثالث إلى التفاعل الذي يحدث بين مسببات الضغط سواء كانت عوامل تنظيمية أم بيئية أم علاقات شخصية ومشاعر إنسانية وبين ما يحدث من استجابات .

ويمكن إضافة عنصرين آخرين للضغط المهني في ضوء تطور مفهوم العمل وهما : عنصر الإدراك ، وعنصر الفروق الفردية ، فالإدراك العقلى له دور فعال في مدى إحساس الفرد بالعوامل الضاغطة عليه ، والفارق الفردية تفسر العلاقة بين قدرة الأفراد على التعامل مع مسببات الضغط المهنية والسيطرة عليها والتاثير بها سلباً أو إيجابياً .

وتتعدد المعايير التي يمكن استخدامها في تصنیف الضغوط المهنية فبعض العلماء يقسمونها وفقاً للأثار المترتبة عليها إلى ضغوط إيجابية وأخرى سلبية :

أ- الضغوط الإيجابية :

وهي الضغوط النافعة والمفيدة للفرد والمنظمة التي يعمل بها ، وتسمى بأنها ضغوط معتدلة تثير الحافز والدافع للنجاح والإنجاز ، وتعطي الفرد إحساساً بالقدرة على الانتاج والشعور بالسعادة والسرور .

وتؤدي الضغوط المهنية الإيجابية إلى ارتفاع مستوى فاعلية الأداء لدى الموظفين من الناحية الكمية والنوعية معاً.

وتساعد على التفكير وتحافظ على التركيز في العمل ، وتمد الفرد بالقوة والثقة والتفاؤل بالمستقبل ، وتنحه الإحساس بالملعنة والقدرة على التعبير عن انفعالاته . وتزوده بالحيوية والداعية لاتخاذ قرارات رشيدة :

بــ الضغوط السلبية :

وهي الضغوط الضارة أو المؤذية ذات الانعكاسات السلبية على كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها ، ويتربى عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل .

وتسبب الضغوط المهنية السلبية الخفاضا فى الروح المعنوية والشعور بالأرق والإرهاق والقلق وبالفشل والتشاؤم من المستقبل . ويزداد تأثيرها على متذبذلى القرار كلما انخفض الدعم الاجتماعى الذى يتلقونه من أفراد المجتمع ورؤسائهم فى قمة الهرم الإداري .

وييل بعض من العلماء مثل جينز (Jains) إلى تقسيم الصفوط تبعاً للفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر الناجم عنها، فيقسم الصفوط على ثلاثة أنواع وهي:

١. الضغوط البسيطة:

وهي التي تستمر من ثوان قليلة إلى ساعات طويلة نتيجة المضيقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

2. الضغوط المتوسطة :

وهي التي تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافية ، أو زيارة شخص غير مرغوب فيه ، أو الآلام الصادرة عن مرض في المعدة أو الأمعاء .

3. الضغوط الشديدة :

وتستمر عادة من أسابيع لأشهر بل سنوات مثل غياب شخص عزيز عن عائلته للسفر أو الموت ، ومثل النقل من العمل أو الإيقاف عن العمل حتى زوال السبب .

والملاحظ أن "زيادة ضغوط العمل أو نقصانها عن الحد المقبول من الممكن أن يؤثر على أداء وسلامة الفرد والمنظمة سلباً".

وقد اتجهت مجموعة أخرى من الباحثين ومنهم ماكجراث McGrath، وهيجان، إلى تصنيف الضغوط المهنية وفقاً لمصادرها ، واختلفوا في تقسيماتهم بين ثلاثة أنواع وهي :

1. الضغوط الناتجة عن البيئة المادية : وي تعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء ممارسة مسئولياته ومهام وظيفته ، وتتضمن مصادر متعددة قد تكون نفسية أو اجتماعية أو تقنية.

2. الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية وتظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معاً في مجالات العمل مع الزملاء .

3. الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد ، وتعزى إلى الخصائص الشخصية المتوازنة أو المكتسبة .

ثامناً - آثار الضغوط المهنية :

عندما يدرك الفرد تعرضه لمثيرات ضاغطة في العمل أو في الحياة ، تحدث في داخله استجابة نفسية فسيولوجية سريعة يطلق عليها استجابة الضغط ، وهذه الاستجابة تمثل رد الفعل الأساسي لدى الفرد إزاء الضغط ، وتحدث بشكل نمطي داخل الجسم ، ولدى جميع الأفراد . أما النتائج التي تسفر عنها هذه الاستجابة فتختلف من شخص لآخر كما تتوقف هذه النتائج على شدة الضغط وطول مدته ومدى تكراره .

وتوضح أدبيات الدراسات النفسية والإدارية أن الضغط يمكن أن يؤدي إلى نتائج فعالة ، كما يمكن أن يؤدي إلى نتائج سالبة يترتب عليها خلل وظيفي لدى كل من الفرد والمنظمة ، لذا تبانت آراء العلماء والباحثين نحو آثار الضغوط المهنية . فبعضهم يرى أنها لا تؤدي في جميع الأحوال إلى آثار سلبية ، وإنما يترك المعتدل منها آثاراً إيجابية يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتدفع العاملين على العمل المثمر والأداء المتقن والإنجاز المتميز مما يعود بالفائدة المتمثلة في الحوافز المادية أو المعنوية ، ويعود بالفائدة أيضاً على المنظمة في زيادة الكفاءة الإنتاجية وانخفاض التكاليف ، وبعضهم يركز على الآثار السلبية للضغط المهنية ، ويررون أن الضغوط المهنية المستمرة لها آثار سلبية على صحة الفرد البدنية والعقلية وعلى سلوكياته ، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء ، واستمرارية الغياب، وأحياناً تصل الأضرار إلى حد التعرض للمخاطر أثناء العمل .

وفيما يلي مناقشة الآثار الإيجابية للضغط المهنية المعتدلة، ثم مناقشة الآثار السلبية الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية الناجمة عن الضغوط المهنية .

أ- الآثار الإيجابية للضغط المهنية :

يمكن تحديد أهم الآثار الإيجابية للضغط المهنية المعتدلة فيما يلى :

- أ- تنمية المعرفة لدى الفرد ، بالإضافة إلى إثارة الدواعي القوية نحو القيام بالعمل والسعى إلى تحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات .
- ب- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة ، حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك المستمر بين القائم بالعمل وبقية زملائه من أجل المساعدة في مواجهة تلك الضغوط ، أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر في العاملين كافة .
- ج- رفع الروح المعنوية والثقة بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا وينعكس ذلك على الاستقرار في الحياة العملية بالمنظمة ، وتحقيق الأداء المتميز ، والإصرار على القيام بعمل له أهمية على الرغم من ضغوط العمل المرتبطة به .
- د- زيادة مهارات الفرد ورفع كفاءته في العمل الإداري الذي يقوم به ، والوقف على جوانب القصور عند الفرد ومحاولة تلافيها من خلال إكسابه المهارات التي تكتسبه القدرة على مواجهة ضغوط العمل .
- ه- معالجة المشكلات التي تواجه العمل من أجل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة ، وذلك من خلال مواجهة المشكلات والصعوبات الإدارية التي تظهر أثناء المعانة من الضغوط ومواجهتها لتحقيق الأداء المطلوب ، وبالتالي تصبح ضغوط العمل هي الدافع نحو معالجة المشكلات المرتبطة بالعمل ، ونحو مزيد من العمل للتغلب على هذه المشكلات .
- و- اكتشاف القدرات والكفاءات المميزة من بين العاملين بالمؤسسات والمنظمات المختلفة من خلال مواجهة ضغوط العمل . فقد تكون هناك تحديات متصلة بالعمل يجب مواجهتها لأنها ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة ، ومن خلال مواجهة تلك التحديات تتضح قدرات الأفراد وخبراتهم ومستوياتهم المهنية والعلمية التي يعبرون عنها خلال المواقف العملية المختلفة . وهكذا يمكن للمنظمة الاستفادة من جهود هؤلاء العاملين التي ظهرت أثناء مواجهة ضغوط العمل .
- ز- تنمية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة أو المنظمة سواء كان هذا الاتصال رسمياً أو غير رسمي ، حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل

فعال من أجل مواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة .

بــ الآثار السلبية للضغط المهني :

أـ الآثار الفسيولوجية :

إن استمرار الضغط الواقع على الفرد لفترة معينة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الضغط لديه ، وزيادة الضغط بدوره يتربّب عليه تدهور في صحة الفرد في حين أن انخفاض مستوى الضغط لدى الفرد يصاحبه صحة جيدة ، وقد كشفت العديد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الضغط المهني والاضطرابات الفسيولوجية ، كما أوضحت نتائج البحوث الطبية أن أكثر من 50٪ من الأمراض التي يواجهها الفرد يرتبط أصلاً بالضغط التي يتعرض لها خلال حياته ، وتمثل أهم الأمراض التي تتركها الضغوط المهنية في أمراض القلب ، وسكر الدم ، والصداع النصفي وألم الظهر ، وارتفاع ضغط الدم ، وقرحة المعدة وغيرها من الأمراض العضوية الأخرى التي يطلق عليها أمراض التكيف لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى .

وقد أثبتت مجموعة من الدراسات السلوكية والتنظيمية أن معظم الأمراض التي يتعرض لها العاملون تعود إلى الضغوط المهنية التي يواجهونها ، وأوضحت أن زيادة عبء العمل وغموض الدور يؤديان إلى زيادة ضربات القلب وارتفاع نسبة الكوليسترول في الدم وقد تؤدي هذه الأمراض إلى الغياب المتكرر أو العجز عن العمل ، كما كشفت إحدى الدراسات عن أن " تعرض الفرد لموجات عديدة من الضغوط النفسية يؤدي بالجهاز العصبي الإرادي وجهاز الغدد الصماء إلى نشاط دائم وغير متوازن، ويسبب ذلك العديد من المشكلات الصحية .

وعلى الرغم من أن الأفراد الذين يتعرضون لضغط العمل الشديدة معرضون للإصابة بالكثير من الاضطرابات الفسيولوجية إلا أن الأمراض الناشئة عنها تباين من فرد إلى آخر تبعاً لتبالين الأفراد فيما بينهم وتبعاً لاختلاف ظروف العمل التي يعيشونها ، وتبعاً لاختلاف شدة الصراع بين نوع الانفعال والجهاز العصبي المستقل ، لذا لا توجد قائمة ثابتة باسماء الأمراض والاضطرابات النفسية الفسيولوجية .

بــ الآثار النفسية :

بذل علماء النفس جهوداً ملحوظة لمعرفة النتائج التي يطلقها الضغط على النواحي النفسية ، وتوصلوا من دراساتهم إلى أبرز الدلائل التي تبرهن على المعاناة النفسية التي

تواجه الأشخاص الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل فهؤلاء الأفراد عرضة للإصابة بالإحباط والقلق والغضب والتوتر والانفعال والشعور بالملل وقلة الأهمية ، وهذه الحالات تؤدي إلى تغيرات في المزاج العاطفي للفرد ، وضعف قدرته على التركيز في العمل أو صنع القرارات ، والشعور بعدم الرضا ، وتنعكس بدورها على معاناة رجال الإدارة في المنظمات الإدارية .

ويعد الاكتتاب أحد الاستجابات النفسية التي تتركها ضغوط العمل على الأفراد عندما تزداد حدة هذه الضغوط داخل بيته العمل ويعجز الفرد عن مواجهتها والتكيف معها بطريقة ملائمة . ويترتب على هذه الحالة تعرض الفرد للحزن وتوفير الأعصاب ، والشعور باليأس وقلة النشاط ، وتناقص الاهتمام بالعمل أو العجز عن القيام بأى عمل، وقدان الثقة بالنفس ، والمعاناة من عدم القدرة على التركيز .

ويشير أحد الباحثين إلى أن الآثار النفسية الناتجة عن ضغوط العمل كثيرة ، ويمكن تحديد أبرزها ، في دراسات أوضحت أن سائقى السيارات فى بريطانيا يعانون من عدم التركيز والانتباه ، وسهولة الاستفزاز ، وعدم الرضا ، والتعبير الانفعالي الحاد ، وأيضاً توجد كتابات أشارات إلى أن ضغط الهجوم الإسرائيلي على لبنان عام 1982 قد أدى إلى معاناة الجنود الإسرائيليين من القلق والاكتتاب بصفة مستديمة ، ومنها ما أشار على أن الطيارين يعانون بعد رحلة الطيران من ضعف كفاءة أدائهم العقلى ، وتصلب فى الرأى وتحيز فى الأحكام ، ويمكن تلخيص الآثار النفسية المحتملة للضغط المهنية فى خمسة أمور هي :

- روح المقاتلـة والموجهـة .
- الهروب وعدم المواجهة أو المقاومة وذلك من خلال تفادى مصدر الضغط أو الانسحاب من الموقف الضاغط دون مبررات .
- التصلـب والجمـود فى الرأـى ما يترـتب عليه عدم التصرـف الصـحـيـحـ فى المـواقـفـ الضـاغـطـةـ .
- التعلم من المـواقـفـ الضـاغـطـةـ والـاستـفـادةـ منهاـ منـ خـلالـ التـحكـمـ والـسيـطـرةـ .
- الإحساس بالصراعـاتـ النفـسـيـةـ التـىـ قدـ تـحدـثـ بـيـنـ الفـرـدـ وـزـمـلـائـهـ فـيـ الـعـلـمـ أوـ بـيـهـ وـبـيـنـ رـؤـسـائـهـ وـتـؤـدـيـ تـلـكـ الـصـرـاعـاتـ إـلـىـ ضـعـفـ الـقـدـرـةـ عـلـىـ تـكـوـنـ الـعـلـاقـاتـ الـاجـتمـاعـيـةـ الرـسـمـيـةـ أوـ غـيرـ الرـسـمـيـةـ . فالاضطرابـاتـ النفـسـيـةـ التـىـ تصـيبـ الـأـفـرـادـ

نتيجة للضغوط المهنية كثيرة ومتعددة ، فهناك القلق ، والإحباط ، وعصاب الصدمة ، والاحترق الداخلي ، وتوهم المرض ، وهذه الحالات قد تؤدي بالفرد إلى الشعور بعدم الأمان ، وزيادة الحساسية والتوتر والتهيج ، والبالغة في رودود الأفعال السلوكية والشعور بعدم السعادة وبالحزن والبكاء دون سبب ظاهري ، أو ربما يصبح أسيء الصمت والانتظاء .

ج- الآثار الاجتماعية :

تؤدي ضغوط العمل الحادة إلى الكثير من الآثار الاجتماعية السالبة ، منها الشعور بالاغتراب عن مجال العمل الذي يتمتع به الفرد ، فعلى الرغم من وجود الشخص في العمل لكنه لا يشعر بالانتماء إليه ، وإنما يتحول إلى إنسان غريب عنه ، ويؤدي العمل المطلوب منه بدون رغبة وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة أو الفعالية المطلوبة .

ومن الآثار الاجتماعية التي تتركها ضغوط العمل على علاقات الفرد الأسرية والعائلية كالتأثير السلبي في العلاقات العائلية ، والعجز عن مواجهة المشكلات المترتبة على ضغوط العمل ، فيبدأ بإسقاطها في المتزل بشكل غضب أو إصدار أوامر صعبة أو فرض سيطرة ، الأمر الذي قد يؤثر في العلاقة الزوجية أو الأطفال وقد كشفت إحدى الدراسات أن الضغوط الناتجة عن التربية والظروف المتزيلة لدى المراهقين يتربّ عليها عدم الترابط الأسري ، وعدم الانتباه والجمود والتصلب في العلاقات ، والشعور بالعزلة الاجتماعية .

د- الآثار التنظيمية :

تؤكد الدراسات أن الآثار الناتجة عن الضغوط المهنية لا تقتصر على الفرد وحده وإنما تتعكس أيضاً على المنظمة التي يتمتع بها ، وطالما كان العنصر الإنساني هو أهم وأعلى عناصر الإنتاج في المنظمة ، فإن الخلل الذي يسبب العامل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وعلى قدراتها على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة .

تاسعاً: تأثير الضغوط المهنية على الأداء :

أشارت معظم الدراسات إلى وجود علاقة بين الضغوط المهنية والأداء ، علمًا بأن بعضها كشف عن وجود علاقة موجبة بين الضغط والأداء ، كما أن تأثير الضغوط المهنية على الأداء يتوقف على مدى إدراك وشعور وتفسير الفرد لهذه الضغوط .

والاتجاه الذى يرى وجود علاقة موجبة بين الضغوط المهنية والأداء يستند إلى أن بعض التوتر الناتج عن صعوبة العمل يمثل مقدارا من التحدى لقدرات العاملين ، مما يزيد من رغبتهم فى الإنجاز . ويفسر ذلك بأن وجود مقدار من الضغوط المهنية يشعر الموظفين بالتجدد والملء والتحدي الذى يثير قدراتهم على ابتكار حلول مناسبة لل المشكلات التى يواجهونها . ويعتقد أنصار هذا الاتجاه أن العاملين يتسمون بنوع من الموضوعية والرشد ، الأمر الذى يكفل لهم عدم التأثر بالضغط المهنية الملقاة على عانقهم ، ويفترضون مبدأ الفصل التام بين شخصيات الأفراد وأعمالهم .

أما الاتجاه الآخر فيرى وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء ويستند إلى أن الموظفين يبذلون جهدا كبيرا فى محاولة السيطرة على الضغوط التى يتعرضون لها ، وهذا يستقطع بدوره جزءا من وقت العمل ، وكلما ارتفع مستوى ضغوط العمل انخفض معه مستوى الأداء ، وإذا استمر مستوى الضغط فى الارتفاع ظهرت بعض الأنماط السلوكية السلبية لتخفيض حدة تلك الضغوط .

ويحدد بعض الباحثين أثر الضغوط على أداء الموظف فى ثلاثة مستويات أحدها منخفض والثانى معتدل والثالث مرتفع ، وتوضح تلك الآثار فيما يلى :

ففى المستوى المنخفض من الضغوط يعاني الفرد من عدم وجود محفزات تستحث سلوكه فى العمل للأداء الجيد حيث تتسم حياته بالركود والملل ، ومن ثم تكون النتيجة سلبية على أدائه . أما فى حالة الضغط المرتفع فإن التأثير السلبى يظهر فى الإجهاد النابع من عدم الشعور بالرضا ، والإحساس بعدم القدرة على التحكم الإحساس بالعجز عن أداء أى عمل .

عاشرًا : تكاليف الضغوط المهنية :

يمكن تقسيم تكاليف الضغوط المهنية إلى قسمين رئيسين هما : التكاليف المباشرة (وتتضمن تكاليف الإنتاج أو المشاركة فى الإنتاج ، وتكاليف الأداء فى العمل ، وتكاليف التعويضات)، والتكاليف غير المباشرة، ويصعب تقديرها لأنثرها بالعديد من العوامل.

وتتضمن التكاليف المباشرة للضغط المهنية ثلاثة عناصر أساسية هي :

- تكاليف العضوية : ومن أمثلتها تكلفة التأثير عن العمل ، وتكلفة التوقف أو الإضراب فى العمل ، وتكلفة تشغيل العمال الإضافيين للإحلال محل المتغيبين

- عن العمل ، وتكلفة تعيين عمال جدد ليحلوا محل من ترك العمل .
- تكاليف الأداء في العمل : ومن أمثلتها : تكلفة الانخفاض في كمية الإنتاج وتكلفة انخفاض الجودة ، وتكليف عطل الآلات وإصلاحها ، وتكلفة المفقود من المواد أثناء العمل ، وتكلفة الإصابات .
 - تكاليف التعويضات : ومن أمثلتها التعويضات المادية التي تحملها المنظمة نتيجة للأحكام القضائية أو طبقاً للنظم المعمول بها إزاء الإصابات أو ترك الخدمة .

وتتضمن التكاليف غير المباشرة للضغوط المهنية وتمثل فيما يلى :

- انخفاض الروح المعنوية .
- سوء الاتصالات (غموض الدور ، بطء الاتصال ، تشويه المعلومات) .
- اتخاذ قرارات خاطئة .
- سوء العلاقات في العمل (فقد الثقة ، المشاجرات) .
- تكلفة الفرصة البديلة .

إحدى عشر : مواجهة الضغوط المهنية :

ل التعامل مع الضغوط المهنية لا بد من إدراك حقيقة مهمة تمثل في أن تلك ظاهرة مستمرة . فالضغط المهنية عملية مستمرة ، والمهدف من مواجهتها هو تخفيف آثارها على الفرد والتنظيم . فالتعامل مع الضغوط المهنية يبدأ من منطقة تقلص الآثار الناتجة عنها ، والبحث عن مصادرها التنظيمية ، ومحاولة علاج أي خلل في تطبيق النظام الإداري يتربّ عليه مستويات مرتفعة من الضغوط المهنية . ومن ثم وجوب على المسؤولين مناقشة ما يلى :-

1 - كيفية إدارة الضغوط المهنية :

حيث يصعب على المنظمات الإدارية التخلص كلية من ظاهرة الضغوط المهنية لطبيعتها المعقّدة ومصادرها المتعددة، لذا تنصب أهداف إدارة ضغوط العمل واستراتيجياتها على الأساليب التي يمكن من خلالها مواجهة تلك الضغوط لتخفيض آثارها على المستويين الفردي والتنظيمي ، وبالتالي تحسين صحة الفرد ، وسلامة المنظمة ، وتقليل منع حدوث المتاعب الناجمة عن الضغوط المهنية لدى كل من الفرد والمنظمة ، وينتوقف نجاح الجهود المبذولة في إدارة تلك الضغوط على مراعاة مجموعة من المبادئ الأساسية في هذا المجال مثل :

- سلامة الفرد والمنظمة حيث تعد من الأمور المترابطة .
- الإدارة مسؤولة عن سلامة وأداء الفرد بالإضافة إلى مسؤولية الفرد عن ذاته وحماية نفسه من التعرض لمسببات الضغط .
- لكل شخص أسلوبه الخاص في الاستجابة أو التعامل مع ضغوط العمل وذلك لاختلاف ثقافات المنظمات والفرق الفردية بين الأفراد الذين يعملون بتلك المنظمات .
- المنظمات دائمة التغيير مما يفرض على الفرد مطالب وأدوار جديدة تقتضي تطوير مهاراته وتعديل سلوكياته من أجل مواجهة تلك الأدوار الجديدة في العمل .

و قبل أن تقوم الإدارة بوضع استراتيجياتها لمواجهة الضغوط المهنية عليها أن تأخذ المخاطرات الضرورية لإجراء التشخيص الدقيق لمعرفة مسببات تلك الضغوط ومصادرها المختلفة وأنارتها على كل من الفرد والمنظمة ، على أن تكون عملية التشخيص عملية مستمرة ويستخدم فيها مختلف الأساليب العلمية من مقابلات ، واستقصاء واختبارات وتقارير وسجلات ، وأن يقوم بها فريق من المتخصصين في الطب النفسي ، والطب ، وعلم النفس ، وعلم الاجتماع ، وخبراء الإدارة والتنظيم .

كما تجدر الإشارة إلى أنه ليس هناك منهج واحد لإدارة مواجهة الضغوط المهنية داخل المنظمات الإدارية ، بحيث يعد هذا النموذج مطلقاً وعاماً ، وإنما تتوقف فعالية أي منهج على مدى ملاءمتها لظروف الفرد والتنظيم ، وتكلفته ، ومدى الاقتناع بأهميته وفعاليته . وأن إدارة الضغوط المهنية تختلف من حيث مستوى صعوبتها أو سهولة استخدام كل أسلوب . حيث توجد بعض الأساليب السهلة الاستخدام التي يمكن أن يطبقها الفرد دون جهد كبير ودون الحاجة إلى تدخل طرف آخر ومنها تعديل البيئة ومارسة الأنشطة الرياضية ، بينما هناك بعض الأساليب المتوسطة الصعوبة من حيث استخدامها ومنها : الاسترخاء العصبي والعضلي ، والاتصال الشخصي المتبادل ، وهناك بعض الأساليب الصعبة التي تتطلب من الفرد تغيير بعض توجهاته وآرائه بخصوص مواقف معينة في حياته العامة أو العملية وأحياناً تتطلب الأساليب تدخل الإخصائى الاجتماعى أو الطبيب النفسي لمساعدة الفرد على الخروج من الموقف الضاغط الذى يعاشه .

وتجدر الإشارة إلى أن استخدام أي مدخل من مداخل مواجهة الضغوط المهنية يتطلب أن يتتوفر في أساليبه الشروط التالية :

- أن تنسن تلك الأساليب بالفردية والخصوصية ، فأسلوب مواجهة ضغوط العمل الذى يصلح لفرد ما ليس بالضرورة أن ينفع مع شخص آخر وذلك بسبب الفروق الفردية بين شخصيات العاملين واختلاف مثيرات ضغوط العمل التى يواجهونها .
- أن تكون مبنية على أساس تفضيلات الفرد وعمله بدلاً من فرضها على الشخص لأنه فى هذه الحالة ستكون مصدراً آخر للضغط .
- أن تكون متعددة الأبعاد تستخدمن أساليب متعددة تجمع بين أنشطة الفرد العقلية والبدنية والعاطفية والاجتماعية .
- أن تنسن بالمرونة وقابلتها للتعديل والتكييف مع ظروف الفرد والمنظمة التي يعمل بها .

2 - استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية :

هناك العديد من استراتيجيات مواجهة ضغوط العمل ، ويفضل علماء السلوك التنظيمى تصنيفها في نمطين هما : الاستراتيجيات التنظيمية ، والاستراتيجيات الفردية ، وفيما يلى عرض موجز للأسباب الفردية والتنظيمية الواسعة الاستخدام في الاستراتيجيات الفردية والتنظيمية لمواجهة ضغوط العمل .

1 - الاستراتيجيات التنظيمية :

وهي عبارة عن مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة للسيطرة على مسبيات الضغوط والتخفيف من آثارها الضارة على كل من الفرد والمنظمة ، كما أن هذه الاستراتيجيات يمكن تنفيذها من خلال طبيعة المنظمة ، وطبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها الفرد .

وتتعدد الأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق الاستراتيجيات التنظيمية لمواجهة الضغوط المهنية ، ويمكن استخدام بعض أو كل هذه الأساليب مع العلم بأن نتائج الدراسات قد تباينت حول نجاح أو فشل هذه الأساليب في مواجهة الضغوط المهنية ، وتمثل أهم الأساليب فيما يلى :

- التطبيق الجيد لأساليب الإدارة الحديثة وما يتربى عليها من تعديل السياسات والبرامج والإجراءات ، وتغيير المناخ التنظيمي ليتواء مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها المجتمع .

- تطوير نظم التوظيف والاهتمام بالأفراد الأكثر قدرة على تحمل المواقف الضاغطة.
- تعديل المواقف المسببة للضغط المهنية من خلال تعديل مستويات السلطة والمسؤولية ، وإعادة توزيع المهام ، وتعديل مستويات الأداء ، وإعادة تصميم الوظائف لتكون ذات معنى ، وأكثر استقلالية وتزويدها بروح التحدي والمشاركة واللذة .
- توضيح الدور من أجل التخلص من التعارضات والقضاء على الصراعات وإيجاد انسجام بين الأدوار التي يقوم بها العاملون في المنظمة بوضع أهداف محددة للمهام التي يقومون بها .
- تدريب العاملين على اكتساب مهارات الاتصال الفعال التي تساعدهم على التغلب على كثير من المعوقات النفسية للاتصال ، وتجعلهم أكثر استعداداً لمعرفة الأسباب الحقيقة للإجهاد في العمل ، وأكثر فهماً للمعلومات .
- العمل على تكوين علاقات جيدة بين أعضاء الجماعة وتوفير سبل التعاون فيما بينهم ، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الصحة النفسية والجسمية للفرد وبالتالي تخفيض حدة الضغوط التي يواجهها .
- إقرار مبدأ المشاركة في وضع السياسات الإدارية وفي اتخاذ القرارات سواء على مستوى القسم أو على مستوى المنظمة ، وعندما يشارك الأفراد في الاجتماعات واللجان ووضع السياسات التي تحدد سير العمل وأهدافه يشعرون بأهميتهم ويتخلصون من الشعور بالإحباط .
- تلمس أسباب الضغوط من خلال اليقظة والدراسة المستمرة للأسباب المحتملة لضغط العمل ومنها التقارير السرية وعدم العدالة في الترقية ، والنمط القيادي الاستبدادي للرئيس ، وعدم تفويض السلطات وعدم القدرة على التوافق مع العمل أو الزملاء ، وتساعد معرفة تلك الأسباب في محاولة علاجها قبل استفحال أثرها .

ب - الاستراتيجيات الفردية :

يقصد بالاستراتيجيات الفردية الجهود الصريحة التي يقوم به الفرد لكي يسيطر أو يدير أو يتحمل مسؤوليات الضغط التي تفوق قدراته وطاقاته الشخصية ، وتهدف هذه

الاستراتيجيات إلى تغيير الأوضاع النفسية والصحية والأنمط السلوكية لكل من الإداريين والعاملين الذين يعانون من الضغوط المهنية .

ومهما تكون الاستراتيجية التي يختارها الفرد لمواجهة الضغط فإنه لا بد من الأخذ بمجموعة من الاعتبارات والعمل على توافرها مثل :

- صلابة نمط شخصية الفرد .
- تحقيق التوافق العقلى والذهنى مع مصادر الضغط .
- الفعالية الذاتية فى كثافة العمل وتقليل مستوى الضغط والحد من العوامل المسببة له .
- الدعم الاجتماعى من مجموعة الأصدقاء وأفراد الأسرة والزملاء وإعطاء فرصة المشاركة فى تنفيذ المهام .

وتتعدد الأساليب التى يمكن أن يستخدمها الفرد لمواجهة ضغوط العمل ومنها :

1. الابتعاد عن العادات السلوكية السيئة مثل اللجوء إلى المهدئات والأقراص المنومة والإفراط فى تناول الطعام ، والتخلص من التصورات الخاطئة التى تؤدى إلى التطرف أو الفشل .
2. توقع الأحداث الضاغطة والإيمان بالقضاء والقدر والصبر على تلك الأقدار .
3. المشاركة فى أوجه النشاط الاجتماعى والرياضي مثل ممارسة الرياضة أو قراءة الصحف أو ممارسة التسلية أو مشاهدة التلفاز لأنها تعتبر الوسائل الناجحة فى تخفيف حدة بالضغط .
4. ممارسة استراتيجية الإصرار الخفى واستراتيجية حل المشكلات وتمثل فى ترك ومقاطعة الأفكار التى تسبب الضغط للفرد وإستبدالها بأفكار إيجابية .
5. الدعم الاجتماعى : ويعنى استثمار العلاقات الاجتماعية لتفعيل القوة الذاتية للفرد فى مواجهة ضغوط العمل ، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأصدقاء والأقارب وزملاء العمل ، وأفراد الأسرة ، وهذا الدعم يساعد الفرد على مواجهة الظروف الضاغطة وتخفيف مستويات الضغط لما يتبيه من التعزيز والمشاركة الوجدانية والاجتماعية للفرد .

الفصل العاشر

دورة التفويض في تحسين المهارات الإدارية

المقدمة :

نظراً للتقدم العلمي والتكنولوجي الهائلة وزيادة الأعباء الإدارية والتدريسية مع وفرة في أعداد الطلاب كان لابد من إحداث تطور شامل في الإدارة مستوى عنه إداري قائد يستشعر مشقة هذا العمل المؤثر الفعال، ومن ثم كان لابد له من معاونين يتحملون معه المسئولية لهم سلطات قانونية وصلاحيات إدارية، وفي نفس الوقت قد يخول لهم بعضاً من اختصاصاته وسلطاته وعليه فإن تفويض السلطة أمر هام حيث يعتبر من أساليب الإدارة الناجحة عند القيام بعملية الإصلاح الإداري . فالتفويض من أهم الكفايات الإدارية، وفي نفس الوقت عملية محفزة للعمل والانتاج لابراز القدرات وعدم احتكار السلطة أو تركيزها في يد فرد واحد حتى يسمح لفردية الخلاقة بالظهور والبقاء . ولا يقصد بهذا أن يترك أمر التفويض دون تحطيم دون باعتدال مع السماح لمن يفوض إليهم الأمر باتخاذ القرارات والتعامل مع المشكلات بأنفسهم، وهذا يجعل القائد أو المدير يستشعر ببعض الراحة لازاحة الكثير من الأعباء عن كاهله، كما يؤدي التفويض إلى المشاركة الفعالة والمؤثرة، وعليه فإن التفويض يؤدي إلى :

- ستوزيع ببعض مهام القائد أو المدير مما يوفر له وقتاً وجهداً للقيام بالأعمال التي تمس مصلحة المؤسسة العليا .
- تطوير وتنمية قدرات العاملين .
- رفع الروح المعنوية .
- إعداد جيل من القادة الإداريين ..
- رفع كفاءة عملية الاتصال .
- تحسين مستوى العلاقات الإنسانية .

والفويض قد يعني العملية التي يقوم من خلالها المدير بتوكيل العاملين معه بأداء بعض الأعمال التي تقع ضمن اختصاصاته الروتينية أو تنفيذ بعض الواجبات التي لا يتضمن الخطأ فيها خطورة تؤثر على المؤسسة، على أن يتم التفويض من خلال إطار قانوني أقرته التشريعات الحكومية أو الوزارية أو النشرات الواردة من الجهات المختصة مع الحرص على إعطاء العاملين السلطة المناسبة التي تناسب مع المسئولية المنوطة إليهم، وينجم عن ذلك زيادة القدرة على اتخاذ القرار باعتباره مهارة أساسية لمديري الإدارات

التربوية وتسهيل عملية الاتصال بين القادة وجموعة العمل، وتسهيل انساب المعلومات وتناسق الأداء وتحديد إجراءات ونظم العمل، وتحديد خطوط السلطة بوضوح وتنمية المهارات والقدرات الإدارية وشرح أساليب واجراءات العمل في كل مستوى تنظيمي بما يحقق الدقة في تفزيذ المهام والسرعة في الانجاز .

وكان عملية التفويض تتم وفق أسس ومعايير علمية وقانونية لها من الآثار ما يفوق السلبيات بمراحل وقد أكدت الدراسات أن مركزية الإدارية في المدارس مشكلة تؤدي إلى أعاقة العمل وصعوبة تنفيذ الأعمال والأوامر، وتحد من الفكر وتقيد الحركة وتقلل من أهمية الاتصال، وتخلق فجوة كبيرة بين المدير وجموعه العمل، بينما رأت دراسات أخرى أن التفويض يؤدي إلى سوء استخدام السلطة المفروضة وتعدد مراكز المسؤولية، ولتفادي مثل هذا لابد من تحديد أهداف التفويض، وإيجاد نظام رقابة يتبع للمدير متابعة تنفيذ الواجبات الموكلة . وتطوير القيم التنظيمية والتأكيد على القيم الإيجابية التي تشجع التفويض الإداري وتحديد الواجبات الفرعية المساعدة في تحقيق الواجبات الرئيسة للمدير، وقد تنجم السلبيات عن :-

- عدم الوعي بمفهوم التفويض .
- عدم وجود نظام اتصال مرن .

ونظراً لأهمية التفويض فقد اعتبره العلماء أفضل من التدريب في رفع كفاءة المدير الإداري، ويؤدي إلى ما يسمى بتكافؤ السلطة والمسؤولية وتحسين الممارسة الإدارية . بل نظر العلماء إلى التفويض باعتباره مهارة ضرورية في الإدارة الذاتية للمدرسة مما يساعد على تنمية الثقة بالنفس لدى الجيل الثاني من القادة، ومن ثم فإن التفويض ضروري لإحداث تغير شامل في الأمور الإدارية وإحداث الإصلاح وحدوث اقتصاد وفتح وجهي وابراز جوانب تنمية المؤسسات وإعلاء مهارات التعاون .

ونظراً لأهمية تفويض السلطة فإن المؤلفين سوف يتناولان :-

- 1- مفهوم التفويض .
- 2- أهداف التفويض ومزاياه .
- 3- ميزات التفويض .
- 4- مبادئ التفويض .

- 5- دور التفويض في تحسين الممارسات الإدارية .
- 6- درجة التفويض .

- مفهوم التفويض :-

نظراً لأهمية التفويض في المؤسسات التربوية فقد تناوله العديد من العلماء والباحثين بالتحديد، ومن أهم تعريفات التفويض ما يلى :-

- يقصد بتفويض السلطة Delegation أن يعهد الرئيس الإداري (ويسمى مفوض Elegant) بجزء من اختصاصاته التي يستمدّها من القانون لأحد المديرين الآخرين في المستوى الأدنى (ويسمى بالمفوض إليه Delagataire)، ويتربّ على ذلك أن يحقّ لمن فوض إليه هذه الاختصاصات أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون حاجة إلى الرئيس المفوض .
- أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته أو واجباته التي يستمدّها من القانون لأحد العاملين المرؤسين في المستويات الإدارية التالية له في الدرجة .
- إعطاء أحد الموظفين القدر المناسب للسلطة لأداء مهمة ما مع إعلان ذلك للموظفين الآخرين المشتركين في المهمة المفوضة لضمان عدم التناقض من المسئولية الإدارية مع إحتفاظ المديرين بالمسؤولية الحقيقية الكاملة لها باعتبار هذه المهمة جزء من العمل الخاص بالمدير وهنا يكون التفويض للسلطة لا للمسؤولية .
- هو العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤسين ليقوم به نيابة عنه .

ومن العرض السابق لمفهوم التفويض يتضح لنا أن التفويض يعني إسناد المدير ببعض من اختصاصاته لمن ينوب عنه متابعة وتنفيذ مع تحمل المدير مسئولية العمل كاملة وذلك من أجل إنجاز الأعمال بكفاءة وبأسلوب أفضل .

أهداف التفويض :- يهدف التفويض إلى تحقيق ما يلى :-

الإصلاح الإداري :-

ويتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ وأساليب القيادة والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة .

التطوير الإداري :-

ويأتى التطوير عن طريق تغيير أساليب الأداء الإدارى المختلفة مثل تغيير الهيكل الإدارى والإجراءات مع استحداث وابتكار أساليب جديدة فى أداء وتنفيذ العمل، وتطوير أساليب العمل القائمة لتحقيق المستوى الأمثل فى أداء وتدفق سير العمل . وبعد تفويض الصلاحيات من الأساسيات التى تصاحب الإدارة ذلك حيث أن التطوير يحتاج إلى مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة أو المدرسة التربوية .

توفير الكفاءة الإدارية :-

حيث أن التفويض يساعد على اكتشاف الكفاءة الإدارية وملن لديه استعداد للعمل والإنجاز .

التخلص من المركبة :-

والتي من سلبياتها عدم القدرة على المتابعة والتنفيذ، وkeit الأفكار في المستويات التي مادون المدير .

الصحة التنظيمية :-

وتعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة التربوية، ويلعب المدير الدور الرئيس فى الاستجابة لطلبات التغيير، وهذا يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة فى اتخاذ القرارات .

التنمية الإدارية :-

ويعود التفويض أحد وسائل التنمية الإدارية حيث يتم اسناد بعض الاختصاصات إلى العاملين، ويترك لهم حرية التعامل معها هذا بالإضافة إلى أن مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة تخلق لدى الفوضى إليه رؤية فكرية مع اكتساب مهارات وخبرات جديدة .

الانتماء الوظيفي :-

يؤدى التفويض إلى رغبة العاملين فى الإسهام فى نجاح واستمرارية المدرسة فيذلون قصارى جهدهم من أجل تقدم وتطور المدرسة أو المؤسسة التربوية .

تطوير عمليات الاتصالات :-

فالمدير يتواصل مع من دونه فى السلم الإدارى، ويتشاور مع أصحاب الكفاءات المرتبطة بعمله من أجل تطوير أدائه وأداء من معه، ومن أهم أهداف التفويض مساعدة

المؤسسة على مواكبة التطور في الأعمال الإدارية وحيث أن العمل الإداري معقد ومتباين فإن دور التفويض هو توزيع الاختصاصات وفقاً للكفاءات والمسؤوليات والسلطات ويساعد التفويض العمل التعاوني بما يحقق للجميع المشاركة في تطوير أداء المدرسة، ومن ثم يحدث تبادل للمنافع بين المدير والعاملين معه، وينجم عن ذلك فرص للنمو الإداري لدى جميع العاملين بالمؤسسة التربوية أو المدرسة .

المساءلة الإدارية :-

وذلك من خلال نظام معلوماتي مع متابعة موضوعية لما يسمى في النهوض بالإدارة، ومواكبة التطورات العلمية، وهذا يضيف أعباء جديدة على المدير مما يجعله في حاجة ماسة إلى تفويض بعضاً من سلطاته إلى من ينوب عنه .

مميزات التفويض :-

يريد المدير أو القائد إنجاز الأعمال الملقاة على عاتقه، ويرغب المرؤوس في أن يستشعر قيمته والشعور بالرضا، وأثناء التفويض يريد المدير أن يتتأكد بأن ما يفوض يتم على الوجه الأكمل، ويريد المرؤوس أن يجد ذاته ويحترمها ويقدرها، وكان التفويض له من المزايا ما يلى :-

- إدارة الوقت وإستغلاله بصورة أكثر فاعلية : فعندما يفوض القائد أو المدير البعض في عدد من مهامه فإنه يوفر مزيداً من الوقت لإنجاز الأعمال أخرى .
- زيادة الانتاج : عندما يتتوفر لدى المدير الوقت فإنه سوف يركز في الأمور الأكثر أهمية، ويستفيد من غيره (المفوض إليه) في الأمور الأقل أهمية، وفي الأمرين تنمو مهارات المفوض والمفوض إليه، ويشغل كل طرف بما هو مفيد، وعليه فإن هناك مزيد من العمل، ومن ثم المزيد من الانتاج .
- مواكبة التقدم والتطور : فمن خلال التفويض يستطيع المدير القيام بالأعمال الأكثر أهمية، ويفتح الباب واسعاً أمامه وأمام غيره إلى الانتاج وإلى المراكز الأعلى .
- تحقيق السيطرة : إن التفويض ومارسته بشكل جيد مع المتابعة والتقويم المستمر تمنح المدير فرصة وسلطة التركيز على النتائج مع توفير الأراء والخبرات للعاملين المفوضين لاتمام وإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يتبع فرص النظر إلى المواقف الموضوعية، ومن ثم يكون الحكم على الموقف أفضل والسيطرة عليه أكبر .

- بناء فريق متعاون على أساس الثقة والاحترام : حيث أن التفويض دليل وبرهان على الثقة في قدرات واستعدادات المفوض إليه .
- إعطاء المزيد من الابداع والابتكار : حيث أن تفرغ المدير للمهام الأساسية دون اهدار الوقت في مشكلات روتينية واهمة وجزئيات قليلة الأهمية، يعطيه قدرًا من التفكير واعتدال المزاج مما يهيئ له فرصة التفكير الابداعي واستحداث أساليب مبتكرة للادارة والانتاج .
- التخطيط والاشراف والتقويم : فالتفويض يتبع الوقت للمدير من أجل إعداد الخطط اللازمة والاشراف على تنفيذها وتقويم نتائجها المرحلية والنهائية .
- تدريب المساعدين والوكلاء : خلق قادة قادرين على الإدارة في المستقبل .
- تطوير أداء العاملين : حيث أن التفويض يسهم في إكتساب المعارف والمهارات نتيجة ممارسة الصلاحيات مما يسهم في تطوير وتعديل الأداء .
- إشباع حاجات العاملين : مثل الرضا لأن المفوض إليه يتعلم مهارات ومهارات جديدة تساعدته على إجادة عمله، ويجعل هناك قرب بين المفوض والمفوض إليه، كما أن التفويض يجعل أكبر عدد من القادة مشاركا في عملية جمع البيانات وصنع القرارات .
- زيادة التحفيز والدافعية : فمن طريق التفويض يستشعر جميع القادة إشباع بعض الحاجات مثل الحاجة إلى الأمان والاحترام وتقدير الذات وتحقيق الذات والانتماء .
- ممارسة قدرًا من حرية التصرف دون ضغوط تحكمية، كما يعطيه قدرًا مناسبا من السلطة والاحساس بالمسؤولية مما يعطيه حرية التصرف والمرونة في التعامل مع المواقف والأشخاص .
- تحقيق التطور الوظيفي للعاملين بالمؤسسة لأن التفويض يسهم في تنمية القدرات والمهارات، ويسمح في فعالية صنع القرار، وتحمل التبعات والمسؤوليات، والقدرة على التخطيط وتحديد الأهداف والوسائل والالتزام بالجودة .
- اكتشاف جيل من القادة من بين العاملين لتولي المناصب في المستقبل .
- اتاحة الفرص للعاملين للإشراك في تحليل المشكلات وتشجيعهم على إبداء الرأي وتقديم المقترنات .

- سرعة صنع القرار : لأن التفويض يمنع المرور بمستويات تنظيمية مختلفة من أجل صنع القرار، وأيضاً يمنع مرور القرارات بالمستويات الدنيا من أجل توصيل وتطبيق القرار .
- تحقيق ديمقراطية الإدارة : حيث أن إدارة المؤسسة التربوية (المدرسة) تكون مشاركة بين المدير وجميع العاملين، وكذلك الجميع يساهم في حل المشكلات وصنع القرارات، والبعض يساهم في الإشراف ومتابعة تنفيذ وتقديم القرارات وكذلك تحمل المسؤوليات .
- موضوعية تقييم الأداء : حيث أن التفويض يساهم في إمكانية مقارنة المفروض إليه بأقرانه وفق معيار الفاعلية في صنع القرار .
- حسن التنظيم للعمل وعدم اضطرابه عند غياب المدير أو المسؤول : حيث أن هناك من يؤدي دوره ويقوم مقامه وقت الضرورة أو عند الأزمات المفاجئة والطارئة لأن هناك صفات ثان مؤهل في كل مستوى من مستويات التنظيم .

ويمكن إيجاد ما سبق من مميزات التفويض في الآتي :-

1. مميزات المدير : الابداع والتفكير الابتكاري حيث يتفرغ لمهامه الأساسية دون التعرض لضغط الوقت أو مشكلات جزئية ويعيدا عن ضغط العمل، كما يهتم له قدرًا من صفاء الذهن .
2. مميزات للعاملين المفروض إليهم : حيث يتتيح لهم فرصة ممارسة المهام بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط، والتتمتع بقدر من السلطة والإحساس بالمسؤولية، وزيادة فاعلية الأداء وشحذ التفكير .
3. مميزات للمؤسسة أو المدرسة : حيث يخلق التفويض جوا من التنافس يحفز العاملين على اتقان وتحقيق الأداء، وخلق جيل ثان مؤهل للقيادة في كل مستوى من مستويات التنظيم داخل المؤسسة التربوية والتعامل موضوعية في اختيار المفروض إليه .

مبادئ التفويض :-

- لكى تؤتى عملية التفويض ثمارها لا بد من توافر أساس ومبادئ تستند إليها منها :-
- توفر جميع عناصر التفويض من :

- واجبات تستند إلى المفوض إليه .
 - سلطة تمكن المفوض إليه من إنجاز المهام .
 - مسؤولية تقع على كاهل المفوض إليه .
- ب- تحديد المسؤوليات والواجبات والصلاحيات المفوضة في إطار الأهداف المحددة والتائج المراد تحقيقها .
- ج- تحديد مسار السلطة بوضوح ودقة حسب التدرج الوظيفي مما يساعد على تحقيق سيولة ممارسة السلطات المفوضة .
- د- رؤية واضحة ومحددة للسياسات والخطط .
- ه- رقابة صحيحة موضوعية عادلة بعيدة عن الأهواء والميول والعوامل الشخصية .
- و- فتح خطوط الاتصال بين المدير ومن فوض إليه مسؤولية العمل لزيادة مزيد من التفاعل والتعاون والتعامل داخل المؤسسة الواحدة بين المدير والعاملين .
- ز- ايجاد آلية الثواب والعقاب والمكافأة عن التفويض الجيد الفعال .
- ح- توازن المسؤولية مع السلطة أي لا بد من أن يتناسب حجم السلطة مع المسؤولية .
- ط- الإدارة بالاستثناء عندما يحدد المدير الأعمال المفوضة مع تحديد السلطات والمسؤوليات للمفوض إليه هنا يختص المدير بالحالات الاستثنائية للأداء، ويترك الأعمال الأخرى لغيره من فوض إليهم سلطة أداء المهام المفوضة .

دور التفويض في تحسين الممارسات الإدارية

التفويض أمر حيوي يتم إنجاز العمل بنجاح من خلاله، وكلما زاد تفويض السلطة كلما زادت فرصة الممارسة الديمقراطية والمشاركة داخل التنظيمات التربوية والمدرسية، واتساع نمط السلطة بالديمقراطية، واتسعت قاعدتها . ومن ثم فإن التفويض وسيلة مثلى لتطوير العمليات الإدارية والحد من المشكلات الإدارية داخل المؤسسة . علما بأن التفويض الفعال هو التفويض الذي يستند إلى أساس قانوني ويتم مارسته بكفاءة وبأقل قدر من الأخطاء، من خلال أسلوب منضبط .

وفي هذا الجزء سوف نعرض له :

١. تشريعات التفويض .

2. معوقات التفويض وأخطائه .

3. أساليب التفويض الفعال .

4. التفويض وتحسين العمليات الإدارية .

5. دور التفويض في الحد من المشكلات الإدارية .

ولتوضيح أهمية التفويض في تحسين العمليات الإدارية . سوف نتناول ذلك من منظور العلاقة الوثيقة بين التفويض وكل من التخطيط - التنظيم التوجيه - الرقابة .

أولاً تشریعات التفويض : -

حتى يؤتى التفويض أكله فلابد من وجود تشریعات قانونية ولوائح منظمة لذلك لتحديد الواجبات والمسؤوليات تبعاً للسلطات المخولة للمديرين، ومن ثم فإن نجاح التفويض يتطلب :

1- وجوب وجود نص يحيى التفويض .

2- أن يصدر قرار بالتفويض .

1- وجوب وجود نص يحيى التفويض :

فالالأصل أنه موكل بسلطة من السلطات الإدارية ذات اختصاص معين يقتضى الأسس والمبادئ الدستورية، أو القانونية، و مباشرة الاختصاصات عندئذ يكون واجباً قانونياً، ولا يجوز تفويض ذلك إلا إذا كان هناك نص يتضمن تفويضاً في الاختصاص حيث يكون مباشرة الاختصاص في هذه الحالة من جهة المفوض إليه مستمدًا من النص مباشرة فالتفويض يجب أن يأذن به نص، ولا يكفي بأن يأذن به الرئيس الإداري الأعلى .

2- أن يصدر قرار التفويض :

للسلطة المختصة أن تفوض اختصاصها المقرر لها وفقاً لنص الدستور أو القانون أو التشريعات، أو اللوائح بموجب قرار يصدر منها . فالقرار تعبير عن إدارة المفوض وهو بكل عمل قانوني يجب أن يتخذ مظهراً خارجياً، بأن يعلن المفوض عن إرادته لأن قرارات التفويض يترتب عليها إلزام الأفراد بعمل أو الامتناع عن العمل أو ليحقق لهم

أنرا قانونيا معيناً لذا يجب أن تتخذ قرارات التفويض مظهراً خارجياً حتى يعلم بها الأفراد، ويرتبوا تصرفاتهم وفقاً لأحكامها ومقتضياتها فالتفويض لا يكون صحيحاً إلا إذا وجد نص يحizه.

ومن أهم هذه القرارات القرار رقم 120 لسنة 1989.

1- قرار وزاري رقم (120) بتاريخ 30/5/1989 بشأن تحديد مسئوليات مديرى وناظار وكلاء المدارس بالمراحل التعليمية.

وهذا القرار هو القرار الوحيد الذي يحدد الاختصاصات داخل المدرسة إلا أنه يعاني كثيراً من السلبيات لذا يجب أن يعدل حتى يستطيع مسايرة الاتجاهات الحديثة في الإدارة ومن ضمنها التفويض والمشاركة في صنع القرار.

2- القرار الوزاري رقم 162 لسنة 1999 بشأن تفويض مديرى المدارس في توقيع الجزاءات.

يهدف القرار إلى تفويض مديرى المدارس بمختلف المراحل التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم في توقيع الجزاءات من خصم ثلاثة أيام حتى خمسة عشر يوماً على المرؤوسين المخالفين أثناء تأدية العمل.

وتتمثل إيجابيات هذا القرار في منح المدير سلطة للسيطرة، وضبط الأمور داخل المدرسة والحفاظ على مظهر المدرسة مع تأدية الأعمال المطلوبة في وقتها دون الرجوع للجهات الأعلى.

ويؤخذ على هذا القرار أنه لم يصنف الأخطاء التي تستوجب العقاب.

3- القرار رقم 254 لسنة 2000 بشأن وحدة التدريب المدارس.

(يهدف القرار) : إلى أن تنشأ بكل مدرسة (ابتدائى - إعدادى - ثانوى) وحدة للتدريب بفوض فى الإشراف عليها أحد نظار أو وكلاء المدرسة والعاملين من البعثات الخارجية، وعدد من الخبرات الفنية والإدارية المشهود لهم بالكفاءة . ومن إيجابيات هذا القرار :-

أ- عقد البرامج التدريبية للعاملين على مستوى المدرسة.

ب- تقديم المشورة الفنية للعاملين بالمدرسة.

ج- رفع تقارير دورية كل أسبوعين إلى المديريات التعليمية بتتابع أعمالها.

ولكن هذا القرار يؤخذ عليه ما يلى :-

أ- هذا القرار لم يحدد الاطار العام لوحدة العمل .

ب- لم يحدد نصاب القائمين على وحدة التدريب من يعمل بالتدريس .

ج- لم يحدد الخبرات الفنية والإدارية ومعيار الكفاءة للشخص الذي يتم اختياره للعمل في وحدة التدريب .

د- لم يشترط الدراسة بعلوم الحاسوب الأولى لمن يشرف على وحدة التدريب .

4- القرار الوزاري رقم 31 لسنة 2002 بشأن تشكيل لجنة عليا لتأمين المنشآت .

ويهدف القرار إلى مواجهة الكوارث، والحرائق، والقضاء عليها، أو مقاومتها أو حاصرتها في أضيق الحدود، وبأقل خسائر وتنفيذ خطة لمواجهة الكوارث، وتأمين المنشآت والعاملين والتلاميذ .

ومن إيجابيات هذا القرار :-

أ- تفويض العاملين بالمدرسة للتعامل مع الأحداث بإجراء التجارب والمتابعة المستمرة من أجل توفير الأمن داخل المدرسة .

ب- تأكيد روح التعاون والتضامن بين العاملين والتلاميذ .

ج- الإبلاغ الفوري عن آية سلبيات تظهر في المدرسة .

د- التفويض في الاحتفاظ وترتيب المستندات والوثائق الخاصة بالبني وحاليه .

هـ- رفع درجة الاستعداد الدائم لكافة القيادات في المديرية، والإدارة، والمدرسة .

ولكن مع كل هذه الإيجابيات إلا أن هناك سلبيات للقرار تمثل في :-

أنه لم يلتزم صانع القرار بـ :-

أ- توفير أجهزة الأمن مثل الطفایات، والخراطيم، وأدوات الحفر .

ب- التدريب الكافي للعاملين على أجهزة الدفاع المدني .

ج- تدريب الوكلاء الذين يستند إليهم العمل لكن يكونوا مسئولين تنفيذين عن تأمين المنشآت، والأفراد مما يعيق تحقيق المدف من القرار .

د- عدم تخصيص جزء من الرسوم المدرسية ليكون مورداً لتأمين المنشآت .

5- القرار الوزارى رقم 99 لسنة 2002 بشأن إنشاء وحدة المعلومات والإحصاء ويتم تشكيله وفقاً لقرار من مجلس إدارة المدرسة .

ويهدف هذا القرار :

إلى المساعدة في تحقيق نظام معلومات يكون شاملًا متكاملاً، ويلبي حاجة كافة المستويات الإدارية المختلفة من معلومات، وبيانات، ومؤشرات داعمة لاتخاذ القرار بصورة دقيقة في المدرسة والإدارة والمديرية، وفي الوزارة في ظل الحكومة الإلكترونية، وهو يعد إنجازاً حضارياً حيث يقوم برسم السياسة التعليمية المستقبلية .

وتمثل إيجابيات القرار فيما يأتي :-

أ- إتاحة الفرصة لإصدار بيانات ومعلومات دقيقة وصادقة، وسريعة، وقابلة للتحديث مما يسر العمل بأقسام الإحصاءات بالإدارات .

ب- الحفاظ على سرية وأمن البيانات، ومطابقتها للواقع الميداني للمدارس من خلال المتابعة المستمرة من قبل إدارة الإحصاء بالمديريات والإدارات .

ج- مساعدة صانع القرار على صنع القرار من خلال قاعدة معلوماتية صحيحة، ودقيقة لصلاح الجهاز الإداري في المؤسسة التعليمية .

د- تلبية الاحتياجات المستقبلية في ضوء مؤشرات قاعدة بيانات معلوماتية كل ذلك من خلال تفويض أحد وكلاء المدرسة بالتعاون من له باع في استخدام الحاسوب الآلي ومتلك الرغبة والاستعداد في العمل .

ومع كل هذا فهناك بعض العيوب التي تشوب هذا القرار مثل :-

أ- هذا القرار لا يتضمن التعريف العام لعمل الوحدة من مهام واحتياجات وهو الأمر الذي يتنافى مع مبادئ التفريض في وجوب تحديد المهام، والاحتياجات بدقة .

ب- لابد أن يشتمل القرار على بند يلزم العاملين المفوضين بالتدريب المستمر على نظم إدخال البيانات .

ج- لابد أن يشتمل القرار على بند يلتزم بالثبات النسبي للعاملين في وحدة المعلومات والبيانات، وعدم نقلهم من مكان لأخر .

6- القرار الوزارى رقم 208 لسنة 2002 بشأن تعديل نص المادة (24) من القرار الوزارى رقم 213 لسنة 1987 .

ويهدف هذا القرار :-

إلى تقسيم العمل وتحديد نصاب المدرسين الأوائل وتكليف موجهي الأقسام ونظام المدارس والوكلاء بنصاب من الحصص .

ومن إيجابيات هذا القرار ما يلى :-

أ- تفويض النظار والوكلاء بتدريس عدد من الحصص مما يساعد على خفض درجة العجز في بعض التخصصات بتدريس عدد من الحصص .

ب- اعتمد القرار على الخبرة المصقلة للناظر والوكيل لذا تم تفويضهم بتدريس عدد من الحصص وهذا مهم لاستثمار الخبرات .

7- قرار وزارى رقم 197 لسنة 2003 بشأن تنظيم العمل وإنشاء مدرسة تكون وحدات منتجة .

ويلاحظ أن واسع القرار قد عمل على تفويض الوحدة المنتجة لوكيل مالي، وإداري يشرف على العمل، ويختار المشاريع، ويحدد العاملين، ومسئولياتهم داخل الوحدة المنتجة

هذا القرار قام بتحديد المهام بصورة دقيقة لمن يقوم بالإشراف عليها وجعل هناك قدرًا من الحرية في اختيار المشاريع التي تتلامم مع البيئة الخارجية وفقاً للميزانية الموضوعة من قبل الإدارات التعليمية .

ما سبق يلاحظ أن هناك عدة تشريعات وقرارات وزارية حاولت إعطاء درجة من تفويض السلطات لمساعدي ووكلاء المدارس أو الإدارات وعلى الرغم مما قد شابها من سلبيات إلا أنه خطوة واقعية عملية لتفويض السلطات في صنع القرارات وتحديد المسؤوليات وإعداد الكوادر المالية والإدارية الالزمة للمشاركة في الوقت الحاضر والقادرة على القيادة وإدارة الأمور وتسهيل دفة المصالح للإدارات المدرسية والتعليمية في المستقبل.

ثانياً :- معوقات التفويض :

قد تواجه عملية التفويض بعدد من العوامل والمشكلات والعقبات التي قد تحول بين التفويض والشمار المرجوة من ورائه، هذه العوامل والأسباب تكمن فيما يلى :-

أولاً : أسباب تتعلق بالمدير .

ثانياً : أسباب متصلة بالعاملين المفوضين .

ثالثاً : أسباب ذات صلة بالمؤسسة التربوية .

أولاً أسباب تتعلق بالمدير :

-1 اعتياد مدير المدرسة أو المؤسسة على أنماط إدارية معينة من الصعب تغييرها حيث أن معظم المديرين قد قضاوا سنوات عديدة في الخدمة قبل أن يصبحوا مديرين، ومن ثم قد تعودوا على أساليب معينة في العمل رأوا أنها تحقق أهداف العمل، ويخشى المدير أن يسلك أساليب جديدة في العمل تظهر نقاط ضعفه .

-2 حب السلطة ومحاولة الاستئثار بها فقد يرى المدير في وضعه الإداري نفوذاً، وسلطاناً يفرضهما على الغير، وقد يكون رد فعل للأسلوب الذي اتبع معه قبل أن يصبح مديراً، وحان الوقت للتنفيذ عنه .

-3 ضعف الثقة بين المدير والعاملين : قد يشك المدير في شعور العاملين بالمسؤولية ومدى كفاءتهم الإدارية، ويظن أن العاملين لم يصلوا إلى مستوى الكفاءة المطلوبة.

-4 الاعتقاد بأن التفويض يقلل من نفوذه كمدير : قد يعتقد بعض المديرين أن تفويض السلطة قد يحد من نفوذه وسلطانه ويقلل من هيبته، ولكن يحافظ على ذلك لابد من إمساك كل السلطات في يده .

-5 خوف المدير من منافسة العاملين في المدرسة أو المؤسسة التربوية : فقد يشعر مدير المدرسة أن هناك من هم على كفاءة عالية، ويعتبرهم منافسين له، ويخشى أن تلاحظ القيادة العليا ذلك فيوجهون ثقتهن إليهم، ويستفيدون منهم في أمور كثيرة، وقد ينقلون هذا المدير ليحل محله هذا العامل المتميز .

-6 الأنانية والحرص على المصلحة الذاتية : وهناك عدد قليل من المديرين يفضلون المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، فقد يرون أن التفويض قد يتعارض مع مصالحهم الخاصة .

-7 غياب القيم الشخصية الإيجابية تجاه تفويض السلطة : حيث يوجد عدد من المديرين غير راضين عن مبدأ تفويض السلطة، أو بالأحرى عدم اقتناعهم بالقيمة الإدارية للتفويض، وعدم مناصرتهم لهذا المبدأ .

- 8- عدم الوعي بمبادئ وفوائد التفويض : فهناك المدير الذي يفرض السلطة، ولا يهتم بكيفية ممارسة العاملين المفوضين للسلطة، ولا يحتفظ بقنوات الاتصال بينه وبين العاملين المفوضين ومن ثم يصبح التفويض فوضى .
- ومن الأمور التي ينبغي على المدير مراعاتها للحد من معوقات التفويض ما يلى:-
- أ- فهم مضمون عملية التفويض والموافقة عليها، والحرص على تكافؤ السلطة المفوضة مع المسئولية .
 - ب- الثقة في قدرات العاملين معه، ومتابعتهم بعد تفويض المهام حتى يتمكنوا من معالجة المهام المكلفين بها .
 - ج- القيام برقابة العاملين المفوضين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية مبكراً، والقيام بالتدريب، والتوجيه الضروريين لاستكمال عملية التفويض بكفاءة .
 - د- الإبان بنظام الشورى والديمقراطية والاقتراح بوصفه أفضل الوسائل للاستفادة من المشاركة في صنع القرار .
 - هـ- إعداد برامج تدريبية مخططة موضوعية تهدف إلى تغيير المدبرات والقيم والدوافع كأساس لتغيير الاتجاهات نحو التفويض .

ثانياً : أسباب متصلة بالعاملين المفوضين وتمثل في :

- 1- رغبة العاملين في التخلص من المسئوليات : فهناك من العاملين من تعود على عدم تحمل المسئولية إما لجهل أو لضعف أو لعدم الانتهاء فيكون عن العمل خوفاً من المسئولية لأنهم تعودوا أن يفكرون لهم مدير المدرسة فتوقفوا عن التفكير، وأصبحوا غير محتاجين إلى تفويض في السلطة حتى لا يبذلو أدنى جهد في العمل .
- 2- انخفاض مستوى الدافعية والطموح لدى العاملين : حيث توجد مجموعة من العاملين يرکنون إلى الراحة وتعودوا على القرار الجاهز والمعد مسبقاً .
- 3- تعدد المشكلات الصحية والاجتماعية : لدى من يفوض إليه الأمر مما يجعله غير قادر على العمل أو العطاء أو تحمل المسئولية .
- 4- عدم توفر القدرات اللازمة لدى العاملين المفوضين : مما يسبب لهم إحراجاً شديداً عند ممارسة التفويض نظراً لعجزهم عن أداء المهام الموكلة إليهم .

- 5- تعدد جهات إصدار الأوامر لدى المفوض إليهم : مما يسبب لهم الارتباك، وعدم الوضوح من المدير المباشر لهم .
- 6- كثرة أعمال المفوض إليهم : مما يجعل التفويض أمراً مثقلًا بناءً بحمله الكاهم . وينجم عن هذا العائق الآثار الآتية :-
- أ- سوء التخطيط .
 - ب- توزيع المهام بشكل غير عادل .
 - ج- ضغط العمل المستمر .
 - د- عدم وضوح أهداف المهام المفوضة .
 - هـ- بطء سير القرارات
- 7- عدم ثقة العاملين المفوضين في أنفسهم : وقدراتهم، وموهبتهم، وخوفهم الزائد من الوقوع في الخطأ والتعرض لحدة الإنتقادات، وجزاءات العمل .
- 8- وجود قيم سلبية : مثل الاعتمادية، والاتكالية، والسلبية، واللامسؤولية الأمر الذي يعيق إحداث أي تقدم في أي مجال من مجالات التفويض .
- وحتى يتم التغلب على المعوقات سالفة الذكر نقترح ما يلى :
- أ- جعل العاملين المفوضين مسؤولين عن الإنجاز، وتحقيق النتائج بدلاً من القيام بالنشاطات قليلة الجدوى وبالتالي يتغلبون على روح الاتكالية والسلبية، واللامسؤولية .
 - ب- يجب تفويض المهدف وليس طريقة العمل حتى يكون للعاملين المفوضين الحرية الكاملة في تحديد طريقة أدائهم للمهام المفوضة، وبالتالي يقوى عندهم الشعور بتحمل المسئولية، والتفكير الابتكاري وبدل أقصى مجهود لنجاح عملية التفويض.
 - ج- تحفيز العاملين المفوضين، وتنمية مواطن القوة لديهم فيبني المدير لديهم الطموح للوصول إلى مكان أفضل في المدرسة أو المؤسسة .
 - د- المخاطرة المحسوبة بالتفويض لكل العاملين المفوضين في صنع القرارات بأنفسهم .
 - هـ- التشجيع ودعم الثقة بالنفس وتنمية الصلابة النفسية والاحساس بالأمن لدى جميع العاملين بالمدرسة أو المؤسسة التربوية .

و- نهج أسلوب الإدارة الديمocrاطية لتنمية التفاعل والتعاون بين العاملين في المدرسة. ما سبق يتضح أن تشجيع العاملين على إنجاز الأعمال والتغلب على المشكلات، بمكافأتهم بشتى الحواجز المالية والمعنوية حتى يزدادوا إقبالاً على تحقيق الأهداف المطلوبة نظراً لتنمية حاسة الأمان لديهم، وتأمينهم ضد الخوف من المساءلة، والعقاب من العوامل الضرورية لتدريب العاملين على القيام بالتفويض كما ينبغي .

ثالثاً: أسباب ذات صلة بالمؤسسة التربوية (المدرسة): ومنها على سبيل المثال
1) تعدد التقسيمات الإدارية مع تباين النشاط الذي تقوم به الوحدات الإدارية في المدرسة مما يتربّط عليه حدوث تصادم في القرارات وتعدد مصادر صنع القرار.

2) درجة التركيز أو التشتت الجغرافي للوحدات الإدارية : يرتبط هذا بعامل السرعة في صنع القرار فإذا كانت الوحدات الإدارية بعيدة عن صاحب السلطة لا بد أن تفوّض السلطة لعاملين يعملون في الموقع التي تكون فيه الوحدات تيسيراً لإجراءات العمل وابتعاداً عن سلبيات طول الاتصال .

3) مدى الحاجة إلى طابور ثان من العاملين : وهنا قد لا يتوفّر لدى كثير من المدارس لهذا فهي تحتاج إلى كثرة التفويض لكنّ يتم تدريب العاملين لديها على القيادة بطريقة عملية .

4) عدم استقرار أساليب الأداء وعدم كفاية وسائل التنسيق، والرقابة، وعدم تحديد واجبات الوظائف وسلطاتها بوضوح كل هذه الأمور تؤثّر على تفوّض السلطة كما أنّ قصور نظم تقييم الأداء للوحدات التنظيمية أو نظم تقييم الأداء للإنسان، والافتقار إلى نظام معلومات فعال ينتقل عبر توجيهات المدير للعاملين المفوضين ويؤثّر بالطبع على درجة تفوّض السلطة .

5) قصور نظم تقييم أداء العاملين المفوضين للوحدات التنظيمية بالمدرسة كأقسام، وإدارات، وهذا القصور يعد عائقاً أمام عملية التفويض .

6) عدم توافر نظم فعالة للمعلومات : كالتقارير الشهرية والسنوية وغيرها الأمر الذي يعيق ممارسة العاملين المفوضين للمهام المفوضة إليهم .

ولغاولة التغلب على الأسباب سالفة الذكر تقترح الآتى :-

- أ- تحديد المسؤوليات وتوزيعها نزولا إلى أقل مستوى في المدرسة، وبدقة .
- ب- العمل على تفعيل أساليب تقييم الأداءات والسلطات والمسؤوليات المفوضة .
- ج- دفع عملية صنع القرار إلى أدنى مستوى في السلم الوظيفي من أجل تنمية القدرة على صنع القرار، وهذا يعتبر وسيلة فعالة لتدريب العاملين المفوضين وصولاً لتكوين صفات من العاملين .

والملاحظ أن عملية التفويض تحتاج إلى إعادة نظر حتى نصل إلى التفويض بصورة انسانية بعيداً عن المخاوف والتعقيدات وخاصة ونحن في أمس الحاجة إلى تطوير العملية الإدارية بوجه عام والعملية الإدارية في المدارس على وجه الخصوص فمدير المدرسة الناجح هو المدير الذي يعرف كيف ينتقل مدرسته إلى التقدم، وينال رضا العاملين ورغبتهم في العمل، ويستمر قدراتهم، وطاقتهم، ومواهبهم في أداء الكثير من الاعمال التي تستهلك معظم وقته ليتفرق لأداء مهام أكبر .

أخطاء التفويض :- على الرغم من أهمية التفويض وميزاته إلا أنه قد تعرّف بعض الأخطاء مثل :-

- 1- تفويض مهام غير واضحة : فنقص المعلومات المتاحة لمدير المؤسسة عند تفويضه المهام إلى العاملين يؤدي ذلك إلى ضياع الوقت والجهد .
- 2- تفويض المهام لأفراد بعينهم قد يكون لقدراتهم أو ثقته فيهم، وهذا يؤدي إلى عدم الاستفادة من كل الطاقات الموجودة بالمدرسة بالمرارة وبذر الأحقاد بين العاملين بالمدرسة، ومن ثم تصبح المؤسسة مجالاً للصراع لا للعمل . ولإنجاح عملية التفويض يجب :-
 - مراجعة المهام التي يكلف بها كل العاملين المفوضين فإذا كان مقدار العمل الذي يكلف به كل العاملين المفوضين متساوياً تقريباً لابد من التعرف على مدى صعوبة هذا العمل وهل تحمل فلة فقط من العاملين المفوضين مسؤولية أصعب المهام، مع مراعاة أن يكون لدى جميع العاملين المفوضين نفس المزاج من الأعمال الروتينية جنباً إلى جنب مع الأعمال الصعبة .

3- الاستئثار بالأعمال التي تشتمل على أكبر قدر من التحدى : حيث يستأثر كثير من مديري المؤسسات التربوية بالأعمال التي تشتمل على أكبر قدر من التحدى بمحجة أنهم يعرفون كيفية القيام بهذه الأعمال أكثر من العاملين جميعاً بما لديهم من معرفة وخبرة فنية، ويشعرون أن تفويضهم لهذه الأعمال يجعلهم بلا عمل حقيقي وهذا خطأ يمنع العاملين من التعلم، ويحد من شعورهم بالحماس، والكفاءة، ويتعارض مع ضرورة تعلمهم المستمر لأن العاملين الأكفاء والتحمسين يريدون دائماً أن يتعلموا كل جديد .

وللتغلب على هذا العائق لابد من :-

أ- استمرار التعليم والتعامل مع الأخطاء المتكررة بصورة موضوعية وواقعية .

ب- توفير جو من الامن والثقة بين جميع العاملين بالمؤسسة أو المدرسة .

4- عدم وجود ضوابط لعملية التفويض :-

مثل عدم تحديد الوقت اللازم للإنجاز، وعدم تحديد السلطات والصلاحيات المتأحة للعاملين المفوضين، وهذا الأمر من شأنه أن يحدث فوضى عند أداء المهام المفوضة والنتيجة الفشل في عملية التفويض .

وللتغلب على هذه الإعاقة يجب :-

أ- أن يكون المدير واضحًا بقدر الإمكان في وصف المهمة التي سيفوضها للعاملين الذين يرغب في تفويضهم .

ب- تحديد نطاق المهمة التي سيفوضها المدير حتى لا يتجاوزها العاملون المفوضون .

5- كثرة تفاصيل التفويض : ويتربى على هذا الأمر :-

أ- غموض المدى الحقيقي للمهمة .

ب- عدم استيعاب كثير من المعلومات التي يحاول المدير توصيلها للعاملين المفوضين .

وحتى تتم عملية التفويض بنجاح يلزم :

أ- أن يؤكد المفوض السمات الرئيسية للمهمة .

ب- سد بعض الفجوات عن طريق :

- توضيح مصادر المعلومات التي حصل عليها المدير وتحديد مصادر الأخطاء أو الغموض في المعلومات .
 - شرح أكبر قدر من المعلومات حول تأثير هذه المهمة على المهام الأخرى داخل المدرسة .
- ج- مساعدة العاملين المفوضين ليصبحوا خبراء :- - بأسلوب صحيح ومناسب .
- 6- وجود ثغرات تسمح للمفوض إلية التهرب من المهمة المفوضة : فهناك كثير من الأعمال التي قد تظهر من وقت لآخر دون أن يكون لها مكان في السمات الرسمية للوظائف، وقد يضطر المدير إلى إنجاز تلك المهام بنفسه نتيجة لوجود ثغرات تسمح للأخرين المعاونين له بالتهرب وعدم تحمل مسئولية العمل معه، وللتغلب على هذا السبب ينبغي على المدير :
- 1- أن يتأكد من أن العاملين معه يعرفون أن وظائفهم ليست مقصورة على ما يرد من توصيف الوظيفة الرسمى فى المجتمعات أو البيانات، ويجب أن يصرح للعاملين ما يتظر منهم جيما من مساهمة فعالة فى أعمال الإدارة والأنشطة .
 - 2- أن يبرهن على ما لديه من مرونة فى مساعدة الآخرين كما يجب أن يوضح للعاملين معه أنه مستعد للتدخل وتولى بعض الأعباء حين يصبح حجم العمل أكبر مما هو متوقع
 - 3- يكفى العاملين الذين يتخطرون نطاق التوصيف الرسمى لوظائفهم ويكافئهم على ذلك مكافأة قيمة، كما يجب أن يكون التعاون والاستعداد لقبول التكليفات الإضافية من بين المعاير التي يحدد بها العامل الذى سيتم ترقيته إلى المراكز الوظيفية ذات المستوى الأعلى .
 - 4- عدم قبول الإجابة بالنفي حينما يحاول أحد العاملين أن يتهرب من مهمة ما بالقول "إن هذا ليس من مهام وظيفتي" ويجب أن يصر المدير على أن يتولى هذا العامل المهمة دون أن يثنيه عن عزمه أى شىء .
ما سبق يتضح أن هناك العديد من الأخطاء التي يمكن ان يقع فيها المدير عند تفويضه المهام للعاملين معه، ومن ثم عليه أخذ الحبطة والحذر عند القيام بعملية التفويض تجنبًا مثل هذه الأخطاء

ثالثاً : أساليب التفويض الفعال

التفويض من الأنشطة الأساسية ولكن يكون فعالاً فلابد من معرفة وفهم كيفية تفويض المهام بالشكل السليم حتى نزيد من فوائد التفويض التي تعود على المدير والعاملين معه بالنفع، وهذا يتطلب التعرض لبعض المهارات الرئيسة لزيادة فعالية التفويض مثل :

١- تحطيط عملية التفويض .

يعتبر التخطيط أمر ضروري للوصول إلى أسلوب جيد وفعال في تفويض المهام تجنبًا لغموض الأهداف أمام العاملين وشعورهم بالإحباط والاضطراب أما وجود تحطيط جيد يشجع العاملين لقبول التفويض، والعمل على تطوير مهاراتهم، وقدراتهم، وخبراتهم في العمل حتى يؤدوا المطلوب منهم على أكمل وجه وير تخطيط عملية التفويض بالخطوات الآتية .

١- اختيار المهمة التي يجب تفويض القيام بها : حيث أن المهام على ثلاثة أنواع :

النوع الأول : مهام لا يجوز للمدير التفويض فيها ومنها :

أ- المسائل المالية، والمسائل المتعلقة بالتشريع داخل المدرسة وخارجها^١ وهذه المسائل لها حساسيتها الخاصة وأهميتها في تسيير أمور المدرسة أو المؤسسة .

ب- الخطط الخاصة بالمدرسة : فالمدير يجب أن يحتفظ لنفسه بسلطة ومسؤولية وضع وتقدير الخطط الخاصة بالمستوى التنظيمي الذي يعمل فيه، ولا مانع من الاستفادة من آراء ومقترنات العاملين معه في ذلك .

ج- إدارة شئون الأفراد : لابد أن يحتفظ المدير بسلطة اختيار الأعضاء التابعين له والشراف بنفسه على خطط تدريبيهم، وبحث الشكاوى المتعلقة بمشكلاتهم واتخاذ القرارات النهائية المتعلقة بتقييماتهم ومكافآتهم .

د- إجراء التنسيق : لأن المدير هو الشخص الوحيد المسؤول عن تنسيق العمل بين وحدات المدرسة وذلك لإنجاز الأعمال المحددة .

هـ- إجراء الرقابة : يجب على المدير أن يحتفظ لنفسه بسلطة إجراء الرقابة، ووضع معدلات موضوعية للأداء، والقيام بقياس ما تم إنجازه فعلاً، ومقارنته بالمعدلات

- السابق وضعها، واتخاذ ما يلزم من الإجراءات لتصحيح ما تكشف عنه الرفابة من انحراف في عملية الأداء والعمل على تذليلها .
- و- القرارات المتعلقة بالتصرف في بنود وأبواب الميزانية والاعتمادات المالية الكبيرة التي تقع في حدود اختصاصاته القانونية .
- ز- إقامة الدعاوى أمام القضاء وإنهاء المنازعات القضائية صلحاً أو تنازاً .

النوع الثاني : المهام التي يجوز للمدير التفويض فيها :

- أ- المهام التي يجب تفويض القيام بها إلى الآخرين وهي : الأعمال التي مارسها المدير كثيراً في الماضي، وكذلك المهام التي لا تناسب مع مؤهلات وخبرات وقدرات المدير، والقرارات البسيطة التي تصنف باستمرار .
- ب- المهام التي يتوجب تفويض الآخرين بها : كتفويض الأعمال الروتينية مثل المذكرات والأعمال الورقية، والأعمال التي تستهلك الجزء الأكبر من وقت المدير، وأيضاً الأعمال التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة بعيدة عن تخصص المدير.

النوع الثالث : الأعمال التي يمكن تفويض الآخرين بها :

مثل : إدارة الاجتماعات، تمثيل المؤسسة في البيئة الخارجية، ومعالجة مشكلة ما وأخذ قرار نهائي بشأنها .

2- وضع ضوابط للعمل : حيث توجد ثلاثة مستويات لأسلوب التفويض

- أ- تفويض العاملين للقيام بجزء صغير من مهمة ما .
- ب- تفويض العاملين للقيام بأداء مهمة مع الاحتفاظ بالمسؤولية الكاملة بحيث يرجع العاملون إلى المدير بشكل منتظم للحصول على التعليمات والتوجيهات .
- ج- تفويض العاملين لأداء المهمة بأكملها .

3- تحديد المرشحين للعمل : وهذا أمر يعد في غاية الصعوبة، ولكى يتم تحديد المرشحين للعمل بكفاءة لابد من اتباع الأساليب التالية :

- أ- تحديد مواصفات متناثرة الدقة للأفراد الذين سيتم تفويضهم .
- ب- استئارة أفضل العاملين والاستماع إلى مقتراحاتهم بشأن الخصائص التي تتطلبها المهمة .

بـ تنظيم عملية التفويض

وهذا يتم عن طريق مجموعة من الاجراءات منها :

1ـ فحص المهام والأنشطة التي يتم ممارستها

2ـ وضع معايير العمل وخطة السير أو الموعد النهائي لتسليم العمل .

3ـ التأكيد من استيعاب العاملين لما هو مطلوب .

1ـ فحص الأنشطة والمهام التي يتم تفويضها :

وهي تنقسم إلى أربعة أقسام .

اـ الأنشطة ذات الأولويات الهامة : وهي تلك الأنشطة التي تحقق أهداف المدرسة، وتشمل التخطيط، والتنظيم، ووضع أهداف التطوير الذاتي، والابتكار، والإشراف، والاحتفاظ بالاتصالات الهامة .

بـ الأنشطة التي لها التزام بالوقت : وهي تلك الأنشطة التي لها أهمية في تحقيق الأهداف ولكنها ليست بدرجة الأنشطة ذات الأولويات الهامة مثل المكاتب والتقارير.

جـ الأنشطة المرغوبة : وهي الأنشطة المفيدة التي تعطي راحة وبهجة في العمل مثل الاهتمام بنظافة المكتب وتجميله وترتيب الملفات.

دـ مضيعات الوقت وهي تلك الأنشطة النافهة وغير الهامة ومن أهمها :

• تكدس الملفات وعدم التخلص من الأوراق والخطابات غير الهامة .

• السماح بالمقاطعات المستمرة مع الآخرين .

• عدم تنظيف المكتب .

• ضعف مهارات الكتابة .

ولذا وجب على المدير ما يلى :

- حذف الأنشطة غير الضرورية وتنظيم الوقت والبدء في تنظيم مكان العمل، وترتيب الملفات .

- العمل على تقليل الوقت الذي يقضيه في ممارسة الأنشطة التي لها التزام من الوقت حتى يجد المدير الوقت الكافي الذي يقضيه في ممارسة الأنشطة ذات الأولويات، وأهم هذه الأولويات التفويض في حد ذاته .

- القيام بتحديد الأنشطة التي يفوضها والأنشطة التي يحتفظ بها لنفسه.
- تحصيص وقت يومى لتخطيط عملية التفويض مع الاقتناع التام بأن الوقت الذى يستمره فى عملية التفويض سيعود عليه بأضعاف الوقت الذى يستغرقه فى أداء هذا العمل بنفسه.
- توزيع الأنشطة التى سيقوم بتفويضها إلى العاملين المفوضين بحيث يتم اختيار الأشخاص الذين يمكنهم أداء كل نشاط بأفضل ما يمكن.

2- وضع معايير للعمل وخطة سيره :

وهذا يتطلب :-

- أ- التأكد من أن المهمة المفوضة لا تتعارض مع وظائف المفوض إليه الأساسية.
- ب- تحديد المهام التى يرغب المدير فى تفویضها إلى العاملين تحديدا دقيقا والاستماع إلى مقتراحات العاملين المفوضين حول هذه المهام.
- ج- شرح المشكلات التى قد تظهر عند أداء المهام المحددة.
- د- تحديد خطوات الاتصالات لإنجاز الأعمال المطلوبة.
- هـ- وضع خطة عمل لتنفيذ المهمة المفوضة.
- و- إجراء جلسات عمل منتظمة لمناقشة المناخ العام الذى يمارس فيه العاملون أنشطتهم والاستماع إلى مقتراحات العاملين لتأدية المهام فى الوقت المحدد وعلى الوجه الأكمل.
- ز- تحديد الموعد النهائي لإنجاز العمل.

3- التوجيه

تأتى عملية توجيه التعليمات إلى العاملين المفوضين ليتمكنوا من القيام بالمهمة المفوضة من خلال :-

- 1- مساعدة العاملين على فهم ضوابط وقيود عامة مثل :-
- فهم الأهداف والغايات الأكبر لأن ذلك يجعل العاملين المفوضين يدركون أهمية إنجاز العمل المسند إليهم كما أن ذلك سيزيد من قناعتهم بالعمل والإنجاز.

- معرفة الموارد والدعم المتاح اللازم لإنفاذ العمل حيث يحدد الدعم أنواع الموارد الالزمة لإنجاز ونجاح العمل .

2- تأمين العاملين المفوضين عن طريق قيادة رشيدة

فالتمكين يعني منع العاملين قوة التصرف وصنع القرارات والمشاركة في تحمل المسؤولية والمساهمة في حل المشكلات والتفكير الإبداعي ومن خلاله تحول الممارسات القديمة إلى ممارسات حديثة تقوم على تقديم مدير المدرسة الأمان والرعاية للعاملين المفوضين في مقابل إخلاص العاملين وطاعتكم التامة وهذا يتطلب :

أ- التهيئة : حيث يقوم المدير بدراسة العاملين معه من حيث خبراتهم، وأسلوب عملهم وما يحتاجون إليه من معارف ومهارات وخبرات إضافية، لذا عليه أن يعطيهم بعض السلطة التي تسمح لهم بتنفيذ المهام المفوضة إليهم، وتهيئتهم نفسياً ومادياً للقيام بالمهام على الوجه الأمثل .

ب- التمكين : وهي الخطوة التي تتطلب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بصورة تزيد من كفاءاتهم وجعلهم أكثر التزاماً وتزيد من إحساسهم بالأمن واحترام النفس وإثبات الذات .

ج- التشجيع : المدير الذي يفوض السلطة للأخرين عليه أن يشجع روح المبادرة، والابتكار، والمغامرة لدى من تم تفويفهم .

وعملية التمكين تحتاج إلى :

- توفير الموارد المتاحة لإنجاز الأعمال المفوضة .
- إزالة العوائق التي تعوق عملية التفويف .
- تقديم الدعم والتوجيه للعاملين المفوضين بصفة مستمرة .
- صناعة المناخ المناسب لممارسة التفويف حتى يتمكن العاملون المفوضون من أداء الأعمال المفوضة وحتى يتحول التفويف إلى قاعدة ثابتة في العمل تزيد من فاعلية الأداء والإنجاز .
- إدارة الخلاف الذي قد يحدث بين العاملين المفوضين إذا فشلوا في تسوية خلافاتهم بأنفسهم .

- تشجيع المشاركة فهى أفضل وسيلة للسيطرة على العاملين غير المتعاونين وخاصة الذين يتصرفون بعدوانية ولا مبالاة .
- احترام الخلافات الفردية .

3- الاتصال

هو الوسيلة التي يتم من خلالها التفويض، وعليه يجب الابقاء على قنوات الاتصال مفتوحة، فمن خلال التفويض يظهر ما يسمى خط السلطة والاتصال، حيث تتحدر السلطات والمسؤوليات من قمة الهيكل التنظيمى حتى أدنى مستوياتها .

4- التحفيز

ويعنى مساندة المدير للعاملين المفوضين ويتمثل فى :

- أ- تشجيع العاملين المتميزين على أدائهم للمهام المفوضة .
- ب- مراعاة الحالة النفسية للعاملين المفوضين .
- د- رقابة المهام المفوضة ومتابعتها .

قد يكون تفويض السلطة أكثر الإجراءات الإدارية تعقيداً، ولذا فالكيفية التي يتم من خلالها استعمال هذه الرقابة هي التي تحدد القدرة على التفويض، والفشل في إنشاء الرقابة يجعل التفويض غير فعال . ومن أهم خطوات الرقابة ما يلى :-

1- اهتمام مدير المدرسة بالعاملين المفوضين :-

فالرقابة وسيلة لإعطاء التغذية المناسبة التي تساعد العاملين على الاستمرار فى أداء المهمة، وتلائم أية انحرافات ممكنة من خلال مراجعة الإجراءات وتقارير العمل التى توفر المعلومات عن العاملين مع مراعاة إلا تكون هذه الرقابة زائدة، حيث أن الرقابة الزائدة تحد من الفوائد الأساسية لعملية التفويض .

2- المسائلة :

هي جوهر عملية الرقابة وتهدف إلى :

- أ- التعرف على أداء العاملين المفوضين على فترات دورية فى نهاية كل مرحلة من مراحل العمل .
- ب- مناقشة العاملين فى أدائهم لبث روح المسئولية .

ج- توضيح مسؤوليات الاداء المميز وفقاً للمعايير المتفق عليها مع العاملين المفوضين .

3- التأكيد من حسن سير العمل : دون التدخل مباشرة فيما يقوم به العاملون المفوضون حتى لا يقتل حاس العاملين المفوضين للمهمة المفوضة . وهذا يتطلب من المدير اتخاذ الوسائل الآتية :

أ- التفريق بين الوظائف التي تحتاج إلى مراجعة للعمل بعد استكماله، والوظائف التي تحتاج لمتابعة سير العمل، وال الحاجة لدعم إداري إضافي، والتدخل في الأوقات الحرجة التي يمر بها العمل لتلافي أي اضطراب فيه.

ب- في حالة وجود إختلاف ملحوظ بين ما يجب عمله وما يتم عمله على المدير أن يتدخل من أجل إجراءات تصحيحية سريعة للعودة بالأمور إلى ما يجب أن تكون عليه .

ج- ينبغي أن يقرر المدير مدى خطورة الخطأ أو الخلل، وما يمكن فعله لتصحيح الأخطاء، والأخطاء على ثلاثة أنواع هي:

• خطأ ثانوي : ويحدث عندما لا تجري الأمور وفقاً للجدول المحدد .

• خطأ رئيسي : وينجم عندما لا تسير الأمور وفقاً للخطة الموضوعة .

• خطأ فادح : مثل وقوع أخطاء يمكن أن تؤدي إلى حدوث كارثة في العمل وهنا يجب أن يتولى المدير مسؤولية العمل ويلغى التفويض .

د- ومن الوسائل التي يمكن أن تسهم في فاعلية الرقابة، والتأكيد من حسن سير العمل، ومتابعة التكليفات: سجل التفويض، وسجل التفويض والمعلومات.

• سجل التفويض : فكثير من الناس ينسى الحقائق والأحداث بمرور الزمن، لذا من الضروري الاحتفاظ بسجل لتسجيل الأعمال والتكليفات التي قام المدير بتفويضها مع التواريخ، وهذا السجل بثابة أداة مساعدة لذكر إنجازات كل من العاملين المفوضين، وتقييمهم على أساس إنجازاتهم وأعمالهم .

• سجل التفويض والمعلومات : وهذا السجل يعتبر وسيلة للمساعدة في إحاطة العاملين بالقرارات والسياسات والإجراءات التي تتخذها الإدارة العليا، ولها تأثير على عملهم .

4- مراجعة ما تم إنجازه :

عند اكتمال المهمة المفوضة قد يكون من الجيد مراجعتها مع العاملين المفوضين الذين قاموا بتنفيذها، ومن ثم لابد من الالتزام بالآتي :

أ- مقارنة النتائج بالمعايير والمقاييس الموضوعة

ب- تهيئة العاملين المفوضين على ما قاموا به من صالح الأعمال .

ج- سؤال العاملين المفوضين عما تعلمونه من العمل الذي فوض إليهم ومساعدتهم في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين .

5- التقييم والإثابة :

بعد الانتهاء من التفويض نصل إلى آخر مرحلة، وهي عملية التقييم والإثابة أو المكافأة وهذا يستلزم :

أ- وضع سياسة واضحة ونابية وعادلة للحوافز والمكافآت والجزاءات وتطبيق أسلوب الثواب والعقاب .

ب- اعتماد المدير على سجل التفويض، وسجل التفويض والمعلومات في رفاته لعملية التفويض لأنها وسيلة فعالة لتقييم العاملين المفوضين وفقاً لنتائج عملهم

ج- اعتبار تحسن الأداء الركيزة المهمة في تقييم الأداء، وبالتالي يصبح العاملون المفوضون مستعدين ذهنياً لمراجعة أعمالهم ونتائج أعمالهم مع تحرى الموضوعية، وتحديد مواطن القوة والضعف .

د- تطوير نظم الحوافز من أجل إشباع حاجات العاملين الأساسية في الترقى ومكافأة المبدعين والمتميزين .

رابعاً : التفويض وتحسين العمليات الإدارية بالمؤسسات التربوية :

قبل الخوض في هذا الجزء لابد من التعرض لكل من التخطيط والتفويض فالخطيط الجيد لابد له من توافر ما يلى :

1. الوضوح، والبساطة يعنى أن تكون بعيدة عن الغموض والتعقيد حتى يفهمها القائمون على تنفيذها، يقومون بتطبيقها جيداً .
2. أن تتمتع الإدارة القائمة على تنفيذ الخطة بالكفاءة فى إدارة العمل لأن الكفاءة تعطى المقدرة على مواجهة ما يعترضها من عقبات .
3. أن يقوم بالتخطيط كل العاملين فى المدرسة أو المؤسسة التربوية أو التعليمية .
4. تحديد الزمن المناسب لكل نشاط رئيسى أو فرعى .
5. أن تنسم الخطة بالواقعية لتكريس الإمكانيات والموارد المتاحة للمجتمع والبيئة من أجل توفير التمويل اللازم للمدرسة وأنشطتها .
6. المرونة حتى يسمح بإدخال تعديلات واستحداث أدوات جديدة للمعلومات وأدوات مبتكرة للتنفيذ .

وببناء على ما سبق فإن التخطيط الجيد يتبع فرصة للتفويض الفعال في أنه :

أ- يضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فالتفويض الذي نحن بصدده هو خاص من يملكون الكفاءة والالتزام والاستعداد لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم وفقاً للنظم واللوائح التي تحكم المؤسسة التربوية، ووفقاً لمواردها المتاحة من أجل تحقيق أهداف المدرسة أو المؤسسة .

ب- يعتمد على مشاركة العاملين في وضع الأهداف المدرسية، وربط الخطط بالنتائج، وربط أهداف العاملين بأهداف المدرسة التي يتمنون إليها، وكان التفويض يساعد على مراجعة واستعراض المعلومات المتاحة ذات العلاقة بالهدف مع التحليل حتى تنسم الخطة بالواقعية والموضوعية .

ج- يحقق الفاعلية الإدارية، فالمرونة والقابلية للتعديل والتكييف مع الظروف المتغيرة من الأساليب التي يقوم عليها التفويض الفعال من خلال ما يتتيحه من فرص التعاون في أعباء العمل، كما يعمل التفويض على تدفق المعلومات

واستخدام التقنيات الحديثة في حفظ واسترجاع المعلومات مما يؤدي إلى الاقتصاد في الجهد والوقت والمال، وهذا يستلزم :

- 1 وحدة القيادة : فحسن التنظيم المدرسي يتضمن الا يخضع العاملون لأكثر من مدير عند تنفيذ الأوامر حتى لا تضارب الآراء والقرارات ومن ثم يحدث اضطراب في العمل .
- 2 تسلسل القيادة : فحسن التنظيم المدرسي يتضمن أن يتضمن التنظيم تسلسلاً وظيفياً يوضح العلاقة بين المدير والعاملين وهذا يتضمن توضيح خطوط السلطة من أعلى لأسفل بما يسمح بانسياب الأوامر وتدفقها .
- 3 أولويات النشاطات : التنظيم المدرسي الجيد يميز بين الأنشطة الأساسية والثانوية فيعطي الأولى أهمية أكبر من الثانية .
- 4 عدم الإسراف : التنظيم المدرسي الجيد يحدد ويرسم ويقرر التقييمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون ذات فوائد طويلة للأجل .
- 5 الوضوح في تحديد المسؤوليات : لأن عدم تحديد المسؤوليات يؤدي إلى نقص المجهود المبذول أو تبديله وضياعه .
- 6 المرونة والبساطة : التنظيم الجيد هو الذي يقبل التعديل وفقاً لمقتضيات التطوير دون أن يحدث تغير جذري في معالمه الأصلية، لذا ينبغي أن يكون بسيطاً لا تعقيد فيه .
- 7 استقرار التنظيم : فالتنظيم المدرسي الجيد يجب أن يتميز بنظام واضح محدد لصنع القرارات، ويتميز بوجود معايير وأسس واضحة المعالم وبناء على ما سبق فإن التفويض الفعال هو الذي :-
- أ- يمنع تداخل الاختصاصات في المدارس التي يتولى قيادتها أكثر من مدير ؛ كمدير الإدارة، ومدير المدرسة، وناظر المدرسة ففي بعض الأحيان قد يحدث تضارب وتداخل في إصدار التعليمات والقرارات مما يؤدي إلى خلل في العملية التعليمية بالمدرسة، ويأتي التفويض ليعالج تلك المعضلة لأن التفويض على مبدأ توحيد مصدر الأوامر حيث تصدر الأوامر والتعليمات من مدير

- واحد يلجأ إليه العامل المفوض للمراجعة، فوحدة الأوامر تؤدي إلى التنسيق الذي يحقق التكامل والتناغم بين جهود العاملين بالمدرسة .
- ب- يعتمد على إحتفاظ مدير المدرسة أو المؤسسة بالمهام التي لا يستطيع غيره القيام بها كالعملية الإدارية الأساسية مع تفويض الأعمال والأنشطة الثانوية بحيث يسمح للعاملين بصنع القرارات والتعامل مع مشكلاتهم بأنفسهم وتقديم اقتراح التغيرات وتطبيقها مما يلقى بالكثير من الأعباء عن كاهل مدير المدرسة أو المؤسسة التعليمية .
- ج- يجد من معوقات فاعلية التنظيم عن طريق تحديد الاختصاصات المسندة إلى العاملين المفوضين لمنع تضارب وتعارض الاختصاصات .
- د- يسمح بمراجعة واستعراض المعلومات المختلفة، فهو يشجع العاملين على التقدم بمقترنات وأنكار جيدة، مما يساعد على تحقيق أهداف المدرسة أو المؤسسة دون التقيد بطرق بعينها .
- هـ- يعتمد على إقامة الاجتماعات في أزمنة محددة مع إبلاغ المشاركين في الاجتماع بالحضور والتنوع بين الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية وإدارة النقاش الجماعي الذي يعتبر فرصة للاحتكاك والاتصال بين العاملين .
- و- تنظيم المعلومات وحفظها وصياغتها بأسلوب مسلسل مبسط واضح مفهوم للجميع .
- ز- يقوم على الربط بين كافة الاتصالات المتشابكة وخاصة عند مواجهة موقف متازم لأن الاتصال يؤدي إلى تبادل المعلومات والأفكار مما يسهم في استقرار التنظيم داخل المدرسة وفقاً للتشريعات الدستورية والقانونية دون تضارب أو تعارض .

التوجيه والتفويض

يتصل التوجيه بالسلطات المنوحة، وهذا فإن تحديد المسؤوليات والسلطات التي تفوض إلى العاملين وفهمهم لها يساعد على كفاءة التوجيه، ومن ثم فإن العلاقة بينهما علاقة تأثير وتتأثر، فالتفويض يخلق نوعاً من الالتزام والإفتتاح ويساعد المديرين على التخلص من الانغلاق والتعصب أو التحييز و من ثم فالافتتاح يخلق

فرصاً لسماع آراء ووجهات نظر العاملين . كما يعمل التفويض على تطوير عملية الاتصال حيث يتم الاتصال بشكل مخطط بعيداً عن العفوية .

الرقابة والتلفويض

الرقابة عملية لها مجموعة من العناصر تقتضى إعداد نوع من التصور للنتائج النهائية لأى فعل أو قرار يتم صنعه، والتأكد من كونه سيتم وفقاً لما هو مرسوم والتأكد من أن ما تحقق هو في صالح المدرسة أو المؤسسة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا ما أظهرت المتابعة خللاً ما في النتائج .

دور التفويض هنا يتمثل في :

- أن يتم التعرف على أداء العاملين على فترات دورية في نهاية كل مرحلة من مراحل العمل الموكل إليهم حيث يتم مناقشة العاملين في أدائهم بصورة تنسى فيهم روح المسؤولية والتعاون .
- وضع مستويات للأداء المميز وفقاً للمعايير المتفق عليها مع العاملين المفوضين، كما يعتمد على وضع سياسة واضحة ثابتة وعادلة للحوافز والمكافآت، ومن ثم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب بصورة عادلة وفعالة .
- تفعيل أسلوب الرقابة بالأهداف حيث يحدد المدير المهام المراد تفويضها حسب النتائج المتوقعة، وتحديد الموارد الالزمة لتحقيق الأهداف الموضوعة .

خامساً : التفويض والحد من المشكلات الإدارية :-

وهنا سوف يتم التعرض للمشكلة ودور التفويض في حلها:-

أ- التفويض والتردد في إتخاذ القرار :-

إن العاملين بالمدرسة هم الأشخاص القادرون على صنع القرارات المتعلقة باحتياجاتهم واحتياجات المتعلمين، والقرارات المتعلقة بالحد من المشكلات التي تعترض عملهم اليومي، ولكن الواقع يؤكد أن مشاركتهم تميل إلى الحد الأدنى ولا سيما في عملية صنع القرار .

وهذا يكمن دور التفويض الذي يؤكد المشاركة في صنع القرار مما يزيد من فاعلية العاملين ويكشف عن مواهبهم، كما يعتمد التفويض على ان خطوط الاتصال

مفتوحة حيث يتم توزيعها بأسلوب خطط بعيداً عن الفوضى، مما يتيح فرصة توفير المعلومات الازمة و يؤكّد التفويض فرصة اختيار أفضل الطرق لتحقيق الأهداف العامة للمدرسة مما يجعل عملية صنع القرار فعالة .

بـ- التفويض وغياب المشاركة :-

يمجد الإداري الناجع المشاركة في صنع القرارات، ومشاركة الجميع في أعباء الإدارة وتفعيل الخبرات والمعلومات، فالإداري الناجع يميل إلى تطبيق الأسلوب الديمقراطي ويبتعد عن الاستبداد أو التسلط والتفويض له دور في عملية المشاركة حيث يسمح بمشاركة العاملين في المدرسة في تحديد السياسات ووضع الخطط والبرامج وتحقيق التعاون والتنسيق .

ويعمل التفويض على شعور العاملين وإحساسهم بالمسؤولية حيث يجعل العمل بالمدرسة مسؤولة جميع العاملين بها .

جـ- التفويض والقصور في إدارة الموارد البشرية

1- يعد نظام إدارة الموارد البشرية من الأنظمة الهامة بالمدرسة حيث تتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية التي تشمل التدريب والتطوير وتحسين وتطوير الإنتاجية وتقييم أداء العاملين .

2- والتفويض وسيلة هامة لتوظيف الموارد البشرية، حيث يتم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

3- ومن خلال التفويض يتم إسناد الأعمال إلى بعض العاملين بالمدرسة، ويتم توجيههم للأداء المتميز مع توفير كافة الوسائل المادية والمعنوية الازمة لذلك.

4- يستند التفويض على حرية الاقتراح للعاملين في صنع القرارات المناسبة لإنجاز الأعمال الموكلة وبالتالي تعمق الديمقراطية في المدارس، مما يزيد من قوة العلاقة بين مدير المدرسة والعاملين بها .

5- يساعد التفويض المدير على ترتيب أولوياته، وهذا يسهم في تركيزه للممارسات الرئيسية، ويعمل على زيادة حماس العاملين للعمل، ويفعل عملية الاتصال. وإدارة الموارد البشرية تعتمد على استخدام أفضل للمناقشات الرسمية من أجل تحقيق النمو المهني للمديرين والعاملين على حد سواء وهنا

يسهم الجميع في تقديم الآراء والمقترنات، ومع تنسيق الجهود تستطيع المدرسة مواكبة الثورة التكنولوجية . مما سبق يتضح أن التفويض يعد من وسائل ادارة الموارد البشرية الهامة

د- التفويض والقصور في إدارة الوقت

- التفويض من استراتيجيات إدارة الوقت داخل المدرسة أو المؤسسة التربوية .
- يعتبر التفويض خطوة هامة للاستفادة القصوى من الوقت، كما يساعد التفويض مدير المدرسة في تنظيم وتحطيط يومه المدرسى وتوزيع الأعمال والاستفادة من وقته إلى أقصى درجة ممكنة .
- يقوم التفويض على تحليل المشكلات وتنمية المساعدين الاكفاء مع الفاعلية فى استخدام البيانات والمعلومات وتوصيفها فى صنع القرار، وهذا يعد استثمارا للوقت فيما هو مفيد ومجدى .

وببناء عليه يعتبر التفويض من أساليب إدارة الوقت الهامة، فهو ضروري لكافة المستويات داخل المدرسة .

هـ- التفويض والعجز في مواجهة الأزمات

1- يعتبر التفويض خطوة ضرورية فى إدارة الأزمات باعتبارها ظروف استثنائية تتطلب صنع قرارات تكون محصلة للتفاعل بين الجهود لحل الأزمة فى ظل مناخ من السرعة والكافأة، ولما كان من الصعب على مدير المدرسة القيام بالعمل وحده وقت الأزمات فهو يحتاج إلى مشاركة الآخرين والاستفادة من آرائهم ومقترناتهم وقت الطوارئ والأزمات خاصة المفاجئة .

2- ويتم التفويض من خلال تشكيل فريق لإدارة الأزمات بهدف منع حدوثها أو التخفيف من حدتها، لذا كان لابد من إعداد فريق لإدارة الأزمات يكون كوحدة مراقبة للأوضاع عن قرب، يقوم بتحليل الأوضاع والإمكانات المتاحة وصنع القرار المناسب .

3- ويتم التفويض في جميع مراحل الأزمة، وهي :-

أ- مرحلة ما قبل الأزمة : حيث يتم التكليف بجمع المعلومات وتحليلها وإعداد خطط وسيناريوهات للأزمات والتدريب لمواجهة الأزمة .

ب- أثناء الأزمة : تقدير وتقييم الموقف وتحديد أبعاد الأزمة وتقييم البديل .

ج- ما بعد الأزمة : تحليل وتقييم الخطط الحالية وتصميم نظام إنذار مبكر اعتماداً على الخبرة المكتسبة من مواجهة الأزمة .

يتضح من العرض السابق أن التفويض أداة فعالة لتحسين الأداء وسرعة النجاح ، ومن ثم على المدير أن يعمل على تفويض الآخرين وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم و Miyolm للنهوض بالعملية الإدارية تربوية وتحصيلياً ومالياً ونشاطاً ، وهذا يحتاج إلى مدير المدرسة الفعال الذي يؤمن بالتفويض وأهميته ، ويتيح للعاملين معه فرصة أداء التفويض بفاعلية ، ويمكن تشخيص الخطوات التي ينبغي مراعاتها عند التفويض في الآتى :

- تحديد المهمة موضوع التفويض بشكل واضح مع ابراز أهدافها .
- الديقراطية في التعامل مع العاملين ومشاورتهم والتعرف على آرائهم ومقترناتهم .
- التأكد من فهم العاملين للمهمة .
- الاتفاق على الأولويات مع وضع جدول زمني لتحديد الأهم فالمهم .
- تسجيل التفويض مع العاملين كتابة .
- منح سلطة تتناسب مع المسئولية .
- المتابعة والتقييم بدقة وموضوعية وفقاً لمعايير علمية واضحة .

وخلاصة القول أن التفويض له دور في تحسين العمليات الإدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) حيث يعتبر الوسيلة المثلث لترشيد الجهد وتفعيلها ، وفي نفس الوقت ضمان لنجاح جميع عمليات الإدارة بصورة جيدة وفعالة . وبصورة متکاملة وشاملة ومستمرة من خلال ما يوفره من اتصالات جيدة جديدة تتبع حسن التصرف في الأمور المختلفة داخل المؤسسة ، وما يتتيحه من مشاركة في صنع القرار كما يلعب التفويض دوراً في الخد من المشكلات الإدارية والصعاب التي قد تتعارض

سير العمل اليومى . ومن ثم فهو الضمان لقيام العاملين بأداء دورهم الوظيفى على الوجه الأكمل ، و يعد التفويض من أفضل العوامل لتوظيف طاقات المدرسة أو المؤسسة بإمكانياتها المادية والبشرية حتى يتم العمل بكفاءة مع اقتصادية الوقت والجهد والمال ، و يسهم التفويض أيضا فى تفعيل الممارسات الديمقراطية داخل المؤسسة ، و يعمل على إيجاد قنوات اتصال مفتوحة لأداء الأنشطة وتحقيق الأهداف بكفاءة وإتقان ومن ثم تقدم ونجاح .

الفصل الحادي عشر

التجدييد والتغيير في إدارة المؤسسات التعليمية

مقدمة:

على الرغم من أن التغيير والتجديد من سنة الله في الكون وأن دوام الحال من الحال فإننا نعيش الآن عولمة ثقافية وتعلمية متغيرة ومتتجدة لها تداعياتها الفكرية والإدارية والمعلوماتية والإتصالية، هذه العوامل تعم على الجميع خاصة في دول العالم الثالث، وبخاصة في الدول العربية أن تستجيب دوماً للتطور والتغيير والتجديد لتواء كل هذه الظروف السريعة المتلاحقة والمتلاطمة والمتتجدة حتى نسهم فكريًا وإداريًا وتكنولوجياً علميًا في الإنتاج الفكري والقوة الحضارية العالمية والإقليمية وال محلية، ونبني مناسة العالمية في كافة ميادين الفكر والإنتاج.

وفي هذا الفصل سوف نتناول :

- التجديد والتغيير في الإدارة .
- التجديد والتغيير وعلاقتها بالتطور والإصلاح .
- خصائص التجديد والتغيير التربوي الفعال .
- أهداف التجديد والتغيير .
- معايير التغيير والتجديد .
- مصادر التجديد والتغيير .

١- التجديد والتغيير في الإدارة التعليمية .

ويقصد به تلك العملية المنهجية المنظمة التي تتضمن إدخال المعرفة العلمية الجديدة، وإضافة التكنولوجيا المعاصرة إلى مدخلات وعمليات النظم الإدارية من فكر وأهداف، وسياسات وخطط وبرامج وتجهيزات بما يمكن الإدارة أو المؤسسة من الانتقال والتحول في مسارها من وضع قديم إلى وضع جديد يحظى بالتوازن النسبي في حركة مكونات وأدوات وجودة المخرجات الإدارية بما يمكن المؤسسات التربوية من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية في إطار من التشريعات والقوانين والمعايير العلمية والاجتماعية والفكرية والشرعية. وبناء على ما سبق فإن التجديد يقصد به التحديث معايرة للمعاصرة والعلوم والمتغيرات الدولية وال محلية سواء على مستوى المؤسسات التربوية من حيث الإدارة أو المنهج أو المساقات والمقررات .

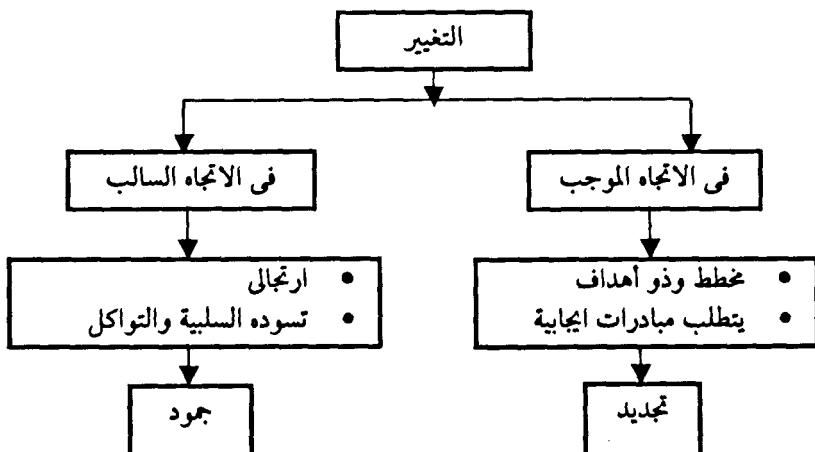
والتجديد في الإدارة يعني التغيير الإيجابي في الأوضاع القائمة وتحويلها إلى أوضاع أفضل لصالح الفرد والمؤسسة بل والمجتمع . وهذا يتطلب ممارسات وإجراءات متعددة لها أسس معرفية تحدد أوجه النشاط المبذول لتوجيهه مسارات العمل الإداري نحو تحقيق الأهداف .

2- التغيير : لغويًا يقصد به التبديل أي جعل الشئ على غير ما كان عليه وفي الإصطلاح يقصد به تغيير الشئ عن حاله الذى كان عليه من قبل واستبداله بغيره ، والتغيير عكس الثبات . ومن ثم فهو مفهوم دينامي علاقي يتم بالإرادة، وتنوع تمام، ويحدث التغيير بفعل قوى خارجه عن الشئ لتبدلاته كلية أو بصورة جزئية وتحويله إلى غير ما كان عليه .

- العلاقة بين التجديد والتغيير :-

الملاحظ أن التغيير ذو اتجاهين أحدهما إيجابي يسير في الاتجاه التقدمي ، ويحمل في طياته المرغوب نحو الأفضل لصالح الفرد أو المجتمع أو كليهما ، وهو التغيير الخلاق المبدع . أما النوع الثاني فيتجه إلى السلبية ويسير في الاتجاه اللالامرغوب ، وهو تغيير يتميز بالإهانة والنقص والسير نحو التخلف ، وهو ضد مصلحة الفرد والمجتمع .

والتغيير ليس غاية أو هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة للإصلاح الشامل المنظم المنسق وفق قيم وفلسفة ومفاهيم وأساليب وطرق علمية ذات أهداف واقعية حقيقة موضوعية قابلة للتطبيق . وهنا يكون التغيير تجديداً لصالح الفرد والمجتمع على حد سواء ، وعليه فإن التجديد في الإدارة وأساليبها هو تغيير إيجابي للفكر والممارسات والإجراءات . والمتأمل يلاحظ أن هناك علاقة بين التغيير والتجديد، هذا الاتفاق أو تلك العلاقة يمكن التعرف عليها من خلال الشكل التالي :-



وقد يشمل التغيير كافة جوانب العملية التربوية والإدارية، وهنا يكون تغييراً شاملأاما إذا اقتصر على جانب واحد أو جزئية معينة يكون التغيير جزئياً وعلى أية حال إذا كان في الاتجاه الإيجابي والتقديمي يصبح تجديداً . والتغيير قد يأخذ أحد الأنواع الثلاثة الآتية تغيير نسبي، وأآخر تدريجي وثالث جذري والتجديد والتغيير يرتبطان بمفاهيم آخر مثل الإصلاح، والتطوير والمتأمل يجد أن التجديد في الإدارة جزء من عملية الإصلاح الإداري الشامل يكون متسقاً ومتناهما، وكان العلاقة بين التجديد والإصلاح هي نفس العلاقة تقريباً بين التغيير الجزئي والتغيير الشامل . والإصلاح جزء من عملية تحول شامل في الإدارة ينطوي على تغيرات هيكلية رئيسة وما يتصل بها من ثقافة وأهداف واستراتيجيات وطنومحات وغيرها .

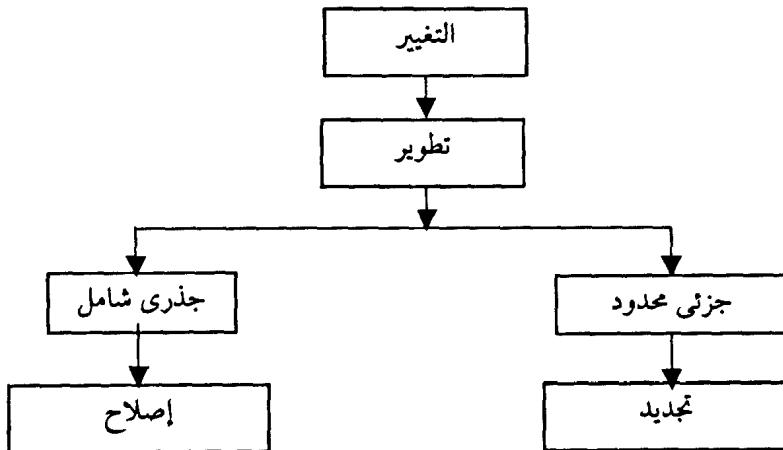
والإصلاح الإداري يكون خياراً لسياسات وتغيرات جوهرية في الاستراتيجيات الإدارية والتربوية وعليه فإن القرارات المتعلقة بالإصلاح مسئولة السلطات الحكومية، وأهميات التشريعية في المجتمع الذي يحاول إحداث التغيير الهدف المقصود من أجل الإصلاح والسير في الاتجاه التقديمي .

وهنا ينظر إلى الإصلاح الإداري على أنه عملية طويلة الأمد: لأنها عملية متعددة المراحل والخطوات والخلاصة أن الإصلاح الإداري هو عملية بحث مستمر عن إحداث توازن بين الإدارة وسياقها التربوي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي، ويتم بالتقدير والاستمرار في الاتجاه الموجب نحو تحقيق الأهداف، وبعد أحد أشكال التحول التدريجي لتحقيق الأهداف المنشودة وكأنه عملية ثبو للنظام الإداري والتربوي .

وهناك مفهوم آخر لا يقل عن الإصلاح أهمية في ارتباطه بالتجديد والتغيير وهو مفهوم التطوير، وهو بوجه عام حالة من الحالات التي يكون فيها التغيير الإيجابي مفعماً ومحلاً بقيم أخلاقية وعلمية واجتماعية محسوبة ومدرورة من أجل تحقيق التقدم المطلوب وإنجاز الأهداف المنشودة .

وفي مجال الإدارة يقصد بالتطوير : مجموعة التغيرات الإيجابية المحملة بالقيم التربوية والعملية والإدارية التي تحدث في نظام إداري تربوي معين في مجتمع ما وزمان بهدف زيادة فاعلية وتحقيق أقصى كفاية إنتاجية أو تقويل وضعه ليكون أكثر استجابة لحاجات التغيير الاجتماعي والإداري والتربوي والاقتصادي والثقافي المنشود في المجتمع حتى يصبح هذا المجتمع أكثر مواكبة لمعطيات العصر .

والتطوير له وجهان الوجه الأول : هو التجديد، والوجه الثاني : هو الإصلاح، ومحل التمييز بين هذين الوجهين يكمن في القيمة المضافة إلى اتجاه التنمية، ويمكن تمثيل العلاقة بين التجديد والإصلاح مع التطوير والتغيير من خلال الشكل الآتى :-



فى الاتجاه الإيجابى ومحمل بقيم عملية ومجتمعية مرغوبة

ومن خلال استقراء الشكل السابق تتبّع أن علاقـة التجدد بالتطوير هي عـلاقـة الجزء بالـكلـ، حيث أن التغيـير الإيجـابـي يؤـدى إـلى التطـوير وهذا يـوضـح - أـيـضاـ - أن عـلاقـة التطـوير بالـتغيـير هي عـلاقـةـ الجزـءـ بالـكـلـ، وعليـهـ فإنـ التجـددـ والـتطـويرـ نـابـاعـ منـ التـغيـيرـ الإـيجـابـيـ التـقـدمـيـ ذـيـ الـقـيمـ المرـغـوبـةـ التـيـ تـهـدـىـ إـلـىـ التـنـمـيـةـ وـالـإـصـلاحـ وـالـمـنـفـعـةـ وـإـشـاعـ الرـغـبـاتـ وـتـلـيـةـ الـحـاجـاتـ عنـ طـرـيقـ تـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ المـشـودـةـ بـأـقـلـ جـهـدـ وـأـسـرـعـ وـقـتـ مـعـ توـفـيرـ الـمـالـ .

خصائص التجدد والتغيير التربوي الفعال :-

تـكـمـنـ أهمـيـةـ التـجـددـ الإـادـارـيـ التـرـبـويـ فـيـ إـطـارـ المؤـسـسـاتـ التـعـلـيمـيـةـ التـيـ يـحـدـثـ فـيـهاـ فـيـماـ يـقـدـمـهـ مـنـ تـحـديثـ وـتـطـويرـ لـأـشـكـالـ الـأـدـاءـاتـ وـالـمـارـاسـاتـ تـلـيـةـ لـمـتـطلـبـاتـ الـعـصـرـ وـاـحـتـيـاجـاتـ الـجـمـعـ، كـماـ تـخـتـلـفـ التـجـديـدـاتـ التـرـبـويـةـ فـيـ اـنـتـشـارـهـاـ وـمـدـىـ ذـيـوعـهـاـ فـيـ النـظـمـ الإـادـارـيـةـ وـالـتـعـلـيمـيـةـ مـنـ مـكـانـ لـآـخـرـ وـمـنـ وـقـتـ لـآـخـرـ فـمـنـهـاـ مـاـ يـنـتـشـرـ بـسـرـعةـ وـسـهـولةـ وـالـآـخـرـ قـدـ يـحـاطـ بـعـوـائـقـ، وـمـنـ ثـمـ يـأـخـذـ وـقـتاـ وـجـهـداـ حـتـىـ يـلـقـيـ الذـيـوعـ وـالـقـبـولـ الـمـشـودـ . علىـ العـمـومـ إـنـ التـجـددـ التـرـبـويـ وـالتـغـيـيرـ الـفـعـالـ فـيـ الـإـادـارـاتـ وـالـمـؤـسـسـاتـ التـرـبـويـةـ لـهـ مـنـ الـخـصـائـصـ وـالـسـمـاتـ مـاـ يـلـىـ :-

- الرغبة (العقيدة) أو الإرادة :-

وتستند إلى الجانب العقلى فى إحداث التجديد فى الإدارة التربوية باعتباره الجانب الابتجابى للتغيير . لأن التجديد، لا يحدث من تلقاء نفسه دائمًا، وإنما من خلال قوة دافعة وإدارة عاقلة واعية قوية وفكرة مستنيرة لأن التجديد عمل إرادى مقصود ومخطط معتمد على آليات ووسائل مدرورة ومارسات مبنية على أسس موضوعية ذات أهداف واضحة واقعية فى زمان معين ومكان محدد . وهذا يتطلب امتلاك الشجاعة والإقدام لإجراء التجديد مع إعادة ترتيب وتنظيم المكونات والهيكل السابقة . والتجديد:- في الإدارة يشتمل على الإرادة والتخطيط من أجل تحسين الخدمة التربوية .

- النسبية :-

وتؤدى النسبية بالأفضلية فى تبني تجديد ما على آخر لاعتبارات تفضيلية وأسبقيات معينة، كما أن النسبية تشير إلى أن ما يعتبر تجديداً تربوياً وإدارياً أساسياً فى نظام ما قد يعتبرها أمراً هامشاً فى نظام آخر، حيث تتوقف الأهمية على المعايير الاجتماعية والعلمية والاقتصادية والسياسة والفكرية والثقافية السائدة فى كل مجتمع .

والنسبية - أيضاً - تشير إلى أنه لا يوجد تجديد مطلق يستمر مدى الحياة، فإذا ما أجرى تجديد ما، وتمر عليه فترة زمنية إلا ونجد أنفسنا أمام مطالب تجديدية أخرى . وهذا يعني أن التجديد فى جوهره أمر نسبي من يتشنى مع طبيعة الأوضاع والتغيرات القائمة فى المجتمع . فكل قديم كان فى زمانه جديداً، وهكذا إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها .

- التوافق :

ويشير التوافق إلى مدى اتساق التجديد مع النظم والأعراف والتقاليد والقوانين والقيم السائدة بالإضافة إلى تناغمه مع ظروف الإجراءات والمارسات الإدارية . فإذا لم يتتوفر التوافق يصبح مصير التجديد التأجيل أو الرفض أو الإهمال . ويحتاج التوافق إلى شىء من التوازن بين القديم التوارث والحدث المعاصر المستورد حتى لا يحدث صراع بين القديم والحدث ويؤدى إلى تضارب بين الأفكار، وينجم عن ذلك هدر للطاقة وجود للتفكير وتبديد للقدرات . كما يتطلب التوافق السير وفق قيم وأخلاقيات المجتمع، وفي نفس الوقت العمل على تلبية مصالح الفرد والمجتمع فى آن واحد مع تغلب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة . وهذا يعني أن التوافق الإداري فى المؤسسات التربوية عملية ديناميكية مستمرة مرتنة تهدف إلى إيجاد فرص لانسجام المتنافضات وصهرها فى قوالب أو بوتقة واحدة لمنع التضاربات والصراعات .

- التعقيد :

وهذا يعني أن التجديد الإداري التربوى والتغيير الفعال أمر صعب فى الفهم والتشغيل والتطبيق والتقييم والتعيم .

فالتجديد غاية فى الشابك والتداخل والصعوبة والتعقيد، وهذا يتطلب دراسة التجديد، والتدرج به من السهولة إلى الصعوبة تبعاً لأسلوب منهجه منظم حتى تحول هذه الصعوبة إلى أمر ميسور سهل الفهم والاستيعاب والتطبيق والتقويم والتعيم . علما بأن التجديد التربوى والإدارى الذى يتضمن الماديات الجديدة أيسر بكثير من التجديد التربوى فى العلاقات والأفكار الإنسانية القائمة بين أطراف العملية التعليمية والإدارية، كما أن التجديد الإداري والتربوى الذى يحتاج إلى قبول فردى أسهل فى التطبيق من التجديد الذى يتطلب قبولاً جاماً .

والتعقيد أمر نسبي فما هو صعب على فرد قد يكون سهلاً عند آخر، وما هو بعيد المنال في مجتمع ما قد يكون في متناول اليد في مجتمع آخر .

- التواصل :

ويراد بالتواصل مدى قدرة التجديد على الانتقال والانتشار في مختلف جوانب النظام الإداري والتعليمي للمؤسسات التربوية الأساسية (الرئيسة) أو الفرعية من خلال قنوات متخصصة رسمية وغير رسمية للاتصال قادرة على التغلغل والوصول إلى كافة المستفيدين داخل وخارج نطاق المؤسسات التربوية . فالتواصل يتضمن القدرة على تعليم التجديد والانتقال به من موقف تجريبي محدود إلى موقف ميداني أكثر توظيفاً وانتشاراً .

والملاحظ أن التجديديات المادية والتكنولوجية من السهل أن تستقل وتنتشر بينما المعتقدات والأفكار قد تكون أصعب بكثير فهي في حاجة إلى مزيد من الجهد والوقت .

- التجريب :-

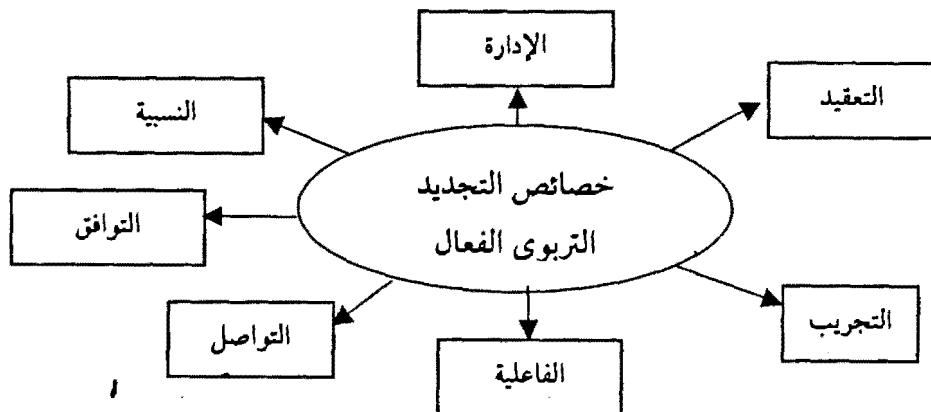
ويراد بالتجريب مدى قابلية التجديد للتجريب على نطاق ضيق في الإدارة التعليمية والتربوية للتعرف على السلبيات والإيجابيات، وتقدير الآثار والتائج، ومن ثم الوصول إلى القرار المناسب بشأن التعليم اقتصاداً للوقت والجهد وادخار للمال .

- الكفاية والفعالية :

يقصد بها العلاقة بين الأهداف ونوعية المخرجات، وهي دليل على استمرار عمل المؤسسة ككل في أداء وظائفها بالجودة الشاملة والمعايير على ضوء الأهداف المحددة

سلفا، وكذلك تشمل على العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وتقسم الكفاية الإدارية إلى : كفاية داخلية وكفاية خارجية .

والفعالية المتعلقة بالتجديد التربوي والإداري الفعال تشير إلى قدرة هذا التجديد على حسن استخدام التسهيلات المكنته واستغلال الموارد المتاحة والإمكانات مع استثمارها بأفضل الوسائل وفقاً لمعايير ومواصفات علمية من أجل تحقيق الطموحات المتوقعة ولتوسيع خصائص التجديد والتغيير التربوي والإداري الفعال يمكن الإستعانة بالشكل التالي :-



• أهداف التجديد والتغيير التربوي الفعال :-

- يهدف التجديد والتغيير التربوي الفعال في مجال الإدارة التربوية إلى :-
- إحداث التغيير الابيجابي المحملاً بالقيم العلمية والتربوية والإدارية والأخلاقية لتجويد مخرجات الإدارة التربوية وفقاً لتشريعات قانونية وفي إطار من أخلاقيات وقيم وأعراف وتقاليد المجتمع الذي يبغى التجديد .
- دفع الواقع وإثرائه بالجديد علمياً وفكرياً وتقنيولوجياً وإجرائياً من خلال ثنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية من إعلام وصحافة وإذاعة وتلفاز .
- مساعدة الإدارة على تلبية متطلبات التجديد الذاتي في الإدارة ومواجهة المشكلات التعليمية والإدارية بشكل جدي وفعال .
- مساعدة الإدارة على تلبية حاجات التغيير الاجتماعي وتحقيق خطط التنمية واستيعاب معطيات ثقافة العصر المطردة والمتراكمة حتى لا تختلف عن ركب الحضارة وسباق التقدم العلمي العالمي .

• معايير التجديد والتغيير :

لإنجاح أى عمل جديد لابد من وجود معايير وضوابط تحكم هذا العمل، والتجديد كغيره من التغيرات لكي يتوئى ثماره وأكله بصورة ملموسة وواضحة فلابد من معايير وعکات وضوابط تحكم هذا التجديد أو ذاك التغيير حتى تفادي الارتباك واضطراب العمل وتضارب القرارات، وهذا يتمشى مع طبيعة التجديد التي هي في فحواها عملية تغيير واعية عملة بالقيم الثقافية والأخلاقية والعلمية ذات المرغوبية الاجتماعية التي تحكم آلية هذا التجديد، ومن أهم هذه المعايير ما يلى :-

- أن يلبى التجديد حاجات التطور والتغيير الاجتماعي في ثقافة المجتمع وهذا يشير إلى أن التجديد ضرورة تعكس حاجات التغيير الاجتماعي استجابة للتحولات الجذرية التي طرأت على بنية وثقافة المجتمع خاصة في المجتمعات العربية . و تستجيب لمتطلبات التنمية في كافة ميادين الحياة .

- أن يعكس التجديد في المؤسسات التربوية وإدارتها روح العصر ومعطيات التقدم العلمي والتكنولوجيا السائد : وهذا يعني أن التجديد في الإدارة التربوية والتعليمية هو انعكاس لظروف العصر الحديث ومتغيراته العلمية والتكنولوجية، وما يشمله العصر وما يحتويه من نظريات علمية حديثة وتطبيقات جديدة ووسائل وأدوات متطرفة في شتى مجالات العلم والمعرفة كثفا وكما أى انه لابد من التفاعل مع معطيات العصر وفق القيم الثقافية والمعايير الاجتماعية المرغوبة وذلك من أجل الدخول في المنافسة العلمية والإدارية والتعليمية العالمية حتى لا نصاب بالجمود والتخلف، وهذا يتطلب بذل الجهود العلمية والإدارية المتواصلة لإنتاج وصنع المعرفة تلبية لاحتياجات المجتمع الحديث .

- أن يقدم التجديد والتغيير التربوي حلولاً علمية وعملية وموضوعية لمشكلات وحالات المؤسسات التربوية بل والمجتمعية في كافة مناحي الحياة الفكرية والاقتصادية والاجتماعية : حيث أن الواقع الراهن مثقل بالعديد من المشكلات ومحقق بالهموم الخدمية والعلمية والبحثية ونقص الإمكانيات . ومن ثم فإن الوعي بخطورة المشكلات الكامنة في المؤسسات التربوية وإدارتها، والعوامل التي تقف وراءها ووضع الخطط والبرامج الإصلاحية لطبيعة هذه المشكلات على درجة من الأهمية لإحداث التجديد التربوي والإداري المنشود، وفي نفس الوقت يعد

التجدد والتغيير عاملان من عوامل استقرار الطاقات الإبداعية للسيطرة على هذه المشكلات، كما تكمن أهمية التجديد فيما يقدم من حل للمشكلات الراهنة وصياغة رؤى مستقبلية للمشكلات المتوقعة، ومن ثم تكمن أهمية التجديد في قيمته التطبيقية أو الوظيفية، وما يقدمه للمجتمع من خدمات سواء على مستوى الأفراد أو المجتمع، سواء أكانت هذه الخدمات علمية أو تعليمية أو ترفيهية أو تحديث أو تطوير لغالبية أشكال المؤسسات أو المجتمع على وجه العموم.

- أن يحافظ التجدد والتغيير في إدارة المؤسسات التربوية على الجوانب الإيجابية والعوامل ذات القيم المميزة للأخلاق والثقافة والهوية والوطنية.

فلكل مجتمع خصوصياته الثقافية والأخلاقية وعاداته وتقاليده وقيمه الروحية والأخلاقية التي تختلف من مجتمع لأخر ومن ثقافة لأخر . والنظام التربوي هو الذي يقى ثقافة المجتمع من عوامل الخطورة والمددم الداخلية أو الخارجية، ويعمل على حاليتها من الملوثات والتهديدات وأطماع الغزو الثقافي الدخيل، كما أن النظام التربوي هو الذي يسهم في تنمية متغيرات ثقافة المجتمع عبر التفاعل الإيجابي مع قيم الثقافات الأخرى التي يتعامل معها تأثيراً وتأثر أخذًا وعطاء .

ويؤكد التربويون على العلاقة الوثيقة بين الثقافة وال التربية في أي مجتمع، أى أن التربية لا وجود لها بغير ثقافة تربط بين أبنائها الذين يحملونها، وينتقلونها ويطورونها وصولاً إلى التكامل الثقافي والفكري . فال التربية هي المسئولة عن الحفاظ على الهوية التي تمثل الشخصية الثقافية للمجتمع، وتعمل على تنمية المتغيرات الثقافية لديه عبر التفاعل الإيجابي مع الآخر . وهذا يعني أن التجدد في المؤسسات التعليمية والتربية وإداراتها لا يتوجه بالقيم الثقافية واللغوية والدينية والتاريخية للمجتمع بل يعمل مع هذه المؤسسات جيعاً، ومع مؤسسات المجتمع الأخرى على تعميق الانتماء الوطني في ظل أوضاع العولمة وتحدياتها الثقافية والفكرية والأخلاقية .

فالتجدد في الإدارة والمؤسسات التربوية ينبغي أن يكون نوعاً من الخصوصية في إطار المحافظة على الطابع المميز لثقافة المجتمع، والتأكيد على قيمه الحضارية، وهذا يتطلب أن ينطلق التجدد من احتياجات المجتمع واهتماماته مع الانفتاح على ثقافة الغير، والتفاعل معها، والأخذ منها بما يتناسب مع طبيعة المجتمع الثقافية والاجتماعية والدينية والأخلاقية .

- أن يكون مسئول الإدارة التربوية على درجة عالية من الوعى بمتطلبات التنمية الشاملة فى المجتمع وأولوياتها فى التجديد التربوى ويراجعه لأن الأهداف الإستراتيجية للتجديد هى التى توجه مسار وسبل هذا التجديد وممارساته وإجراءاته فى فترات ومدد زمنية محددة، وهنا يجب الا تتحصر هذه الأهداف على توجيه الوظائف التعليمية والتربوية والخدمة داخل أسوار المؤسسة، وإنما تتعذر إلى توجيه كل الأنشطة التربوية ذات العلاقة بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية . لأن التجديد التربوى والإدارى ليس هدفا فى ذاته بل هو آلية فعالة لتطوير الأداء التربوى فكرا ومارسة . ولکى يتم هذا لابد من أن يطلع رجال المؤسسات التربوية على متطلبات التنمية القومية الشاملة فى المجتمع تفاعلا واستنتاجا فى الواقع المعاش لکى يحدث دمج وربط بين برامج التجديد والتغيير التربوى بالواقع واحتياجاته . وهذا المنطلق يمكن أن يجعل للتجديد في المؤسسات التربوية دورا فعالا في ربط التعليم بأهداف ومتطلبات التنمية الشاملة فى المجتمع .

وينبغي على المعينين بالعملية التعليمية والتربوية والإدارية داخل المؤسسات التربوية أن يكونوا على وعي تام باحتياجات سوق العمل ومتطلبات خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية ومتابعة قضايا التنمية الشاملة وتنوع التخصصات بما يتمشى مع مختلف الوظائف والأعمال داخل المجتمع، وما يحتاجه سوق العمل، ومن ثم فإن الفرورة تقتضى ربط مخرجات التعليم بمتطلبات التنمية .

- وعى رجال السياسة والثقافة والإعلام بمتطلبات التجديد التربوى :

نظرا لأن أهداف التعليم تمثل طموحات جميع طبقات وفئات وطوائف المجتمع، وفي نفس الوقت تعبر عن احتياجات مختلف ميادين العمل والإنتاج والخدمات وهذا يحتم مشاركة المستولين فى توجيهه هذه القطاعات من رجال الفكر والثقافة والسياسة والإعلام والاقتصاد، وذلك لوجود ارتباط عضوى دائم قائم بين التربية والتعليم والسياسة والاقتصاد . فالسياسة العامة تحكم مسارات حركة المجتمع فى قطاعاته المختلفة لتحقيق أهدافه القومية، ومنها القطاع التربوى، ومن ثم فإن المؤسسات التربوية إحدى منظومات المجتمع تؤثر وتتأثر بحركة هذا المجتمع وتفاعل معه سلبا وإيجابا، وعليه فإن التعليم المتتطور وتجديده فى حاجة إلى سياسة تدعمه ماليا وتنظيميا، وتوجه مساراته الفنية والأدائية، ومن هنا تبدو أهمية التكامل بين توجيهات السياسة العامة والممارسات التربوية التجديدة .

- التوجيهات المستقبلية في خطط وبرامج التجديد التربوي والإداري :-

تعد محاولة استشراق المستقبل اجتهاد منظم علمي يهدف إلى التعرف على مجموعة التوقعات التي تشمل العالم الرئيسة لأوضاع ومتغيرات مجتمع ما خلال مرحلة زمنية مقبلة محددة، واستشراق المستقبل ينطلق من استلهام الماضي ودروسه، وتفعيل معطيات الحاضر للوقوف على أثر دخول عناصر مستقبلية جديدة في النظم الإدارية والمنهجية وال التربية ونظام المجتمع ككل .

والتجديد التربوي الابيجابي يعتمد على أساليب دراسة المستقبل من أجل تطوير مدخلات وعمليات وخرجانات العملية التعليمية والبحث العلمي حتى تتمكن المؤسسات التربوية من الإسهام في ثقافة ومتطلبات العصر . وعليه فإن المؤسسات التربوية في حاجة إلى التماس المستقبل لتطوير الحاضر أى يجب الاهتمام بمؤسسات تربية المستقبل باعتبار ذلك ضرورة قومية حتمية في إطار استخدام مفاهيم التصور والتوقع المحسوب وعبر أساليب دراسة المستقبل، وذلك لمواجهة احتمالات المستقبل المستمر بلا انقطاع اعتماد على التصور المبدع والتخطيط الاستراتيجي لتفعيل مدخلات التعليم وتنشيط وتفعيل عملياته وتجويد مخرجانه تحقيقاً للأهداف المنشودة .

- اعتبارات عامة لمعايير التجديد التربوي منها على سبيل المثال :-

- أن يأخذ التجديد شكل الديمومة أى يستمر التجديد ويتواءل من أجل التوافق مع التغيرات الحاضرة والمتوقعة في المؤسسات التربوية وإدارتها .
- أن يكون التجديد في المؤسسات التربوية وإداراتها نابعاً من الداخل حتى يصبح أكثر استمراً وأثراً في الفكر والممارسات والإجراءات والتائج والتعليمات .
- أن يبني التجديد التربوي على اكتناع قوى بفاعلية التجديد وجدواه في تنمية المجتمع والرقي بالأفراد فكراً وثقافة وأداء .
- أن يبني التجديد التربوي على خطط عملية متكاملة معلومة الأهداف والمراحل والآليات، وتنفيذ هذه الخطط وفق آداء وتعاون وتنسيق للجهد مع جميع العاملين في المؤسسات التربوية والمجتمعية .
- مراعاة التوقيت المناسب لإجراء التجديد التربوي دون تعجل أو تأجيل حتى لا يفقد التجديد طعمه أو قيمته، وحتى يؤتى أكله وثماره في الوقت المناسب ليس بعد فوات الأوان فيكون الندم، ولا قبل الأوان فيصبح ذا نتائج مبتسرة قليلة الجدوى .

أن يكون التجديد التربوي ليس هدفا في ذاته بل وسيلة وآلية لتحسين قيمة التعليم وخدمة المجتمع وتطوير الأداء والإدارة وأمتلاك تقنية العصر وإنما تجاهها وتطويرها وإصلاح الخلل القائم في الإدارة والمؤسسات التربوية المعنية بالأمر، واستكشاف القوى الخلاقة والمبدعة في المجتمع ورعايتها وحمايتها والعمل على تنميتها، ومن ثم الإسهام في برامج التنمية الشاملة للمجتمع.

- مصادر التجديد والتغيير في المؤسسات التربوية :

التجديد التربوي لا يحدث من فراغ ولكن لا بد له من منابع ومصادر يرتكن إليها ويرتكز عليها، وبدأ التجديد في الظهور عندما يحدث اضطراب أو خلل في حركة تفاعل مدخلات العملية التربوية والخاضق في مستوى خرجاتها؛ أي أن التجديد التربوي في مؤسسات التعليم له مصادر ودافع تقود إلى حتمية حدوثه . ومن أهم مصادر التجديد التربوي ما يلى :-

1- الحاجات والمشكلات التعليمية والتربوية :-

هذه الحاجات والمشكلات تعبّر عن العوامل السلبية المحركة لعملية التجديد مثل :-
الغش في الامتحانات، الترقية عن طريق الأقدمية لا الكفاءة - المقررات التقليدية - ضعف مستوى خريجي الجامعة وهناك مصادر للتغيير الايجابي يطلق عليها مطالب التجديد من أجل التجويد في المدخلات المادية والبشرية والتنظيمية، ويسهم هذا التجويد في تطوير الفكر وتنظيم القيم وتعديل السلوك لدفع خطط التنمية في كافة المجالات ومبادرات الحياة المختلفة والمتعددة .

2- حاجات ومشكلات المجتمع :

قد يكون الدافع للتجدد من خارج المؤسسات التربوية كالتحولات الاجتماعية والتحولات السياسية والاقتصادية والتعليمية، وهنا تظهر مبادرات التجديد بما يتلائم مع متطلبات التغيير في المجتمع لتحقيق طموحاته لمواكبة هذه التحولات والتغيرات .

وتعبر العوامل البيئية عن الحاجات والمشكلات المجتمعية التي تجعل المؤسسات التربوية في وضع يدعو لإعادة هيكلتها وتنظيمها لمحاولة التخلص من الضغوط الواقعه عليها من جراء التحولات المختلفة في المجتمع ومحاولة لإثبات الوجود وخدمة للمجتمع .

3- الحاجات والمشكلات الدولية والعالمية :-

في ظل العولمة وتشبيه العالم بقرية صغيرة بل أصبح العالم حجرة صغيرة، وترافق المعلومات بكميات هائلة مع سرعة وسهولة الاتصال وثورة المعلومات، وتصارع الحضارات.

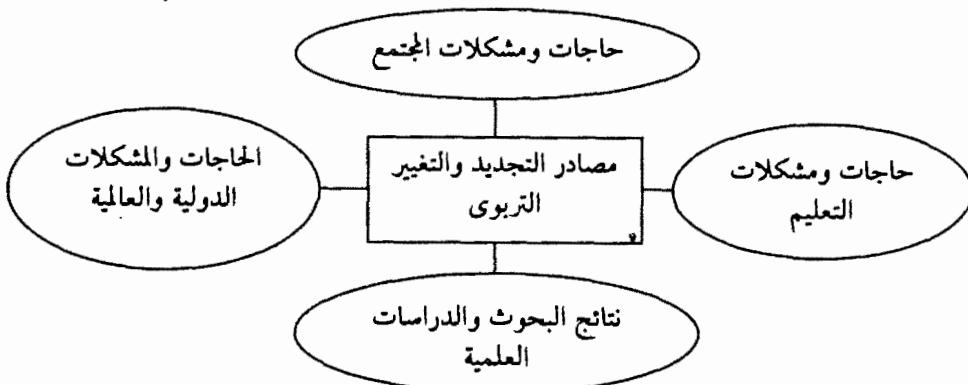
كل هذه عوامل تختم على المؤسسات التربوية خاصة في الدول العربية ودول العالم الثالث ضرورة التجديد والتغيير والتطوير الثقافي لزيادة وعي الأفراد بل والمجتمع بما طرأ على بنية العالم من تغير هائل وشامل، وإثارة اهتمامه بالقضايا العالمية المشتركة من أجل الوصول إلى قاعدة علمية راسخة للثورة على التخلف والجمود الفكري والإداري، ليواكب الفكر العلمي العالمي المستمر والتجدد، والمعرفة العصرية والتكنولوجيا لمواجهة تحديات العولمة وسلبياتها التي لا ترحم، وفي نفس الوقت نسهم في استيعاب وتطبيع المعطيات الابحاثية للعصر في ثقافة المجتمع العالمي وخدمة للمجتمع المحلي .

4- نتائج ونوصيات البحوث والدراسات العلمية :-

قد يحدث التجديد التربوي استجابة للمعرفة العلمية التي أفرزتها الدراسات والبحوث العلمية، هذا بجانب أن الدراسات والبحوث العلمية ونتائجها عملية مستمرة ومتتجددة تختم استمراراً وتجدد عملية التجديد التربوي والاهتمام به مواكبة ومسايرة للتقدم العلمي العالمي، وإنما فلن يرحسنا أحد كما أن استمرارية التجديد تلبية لنتائج الدراسات والبحوث تفعل القدرة على زيادة الإنتاج وتوليد المعرفة وتطوريها خدمة الواقع الاجتماعي والبيئي، هذا إضافة إلى أن التجديد في مثل هذه الأمور ليسهم في استيعاب التكنولوجيا الحديثة، وكيفية استخدامها وتطويرها .

وقد اعتبر العلماء أن نتائج البحوث والدراسات، وما ينجم عنها من معلومات من أهم مطالب التجديد التربوي المنهجية المنظمة بهدف إنتاج المعرفة وتجهيز نوعيتها في مختلف أفرع العلم وتخصصاته لزيادة القدرة التنافسية على الخريطة الإقليمية والدولية .

ولتوسيع مصادر التجديد والتغيير التربوي يمكن الاستعانة بالشكل الآتي :-



والخلاصة أن التجديد والتغيير التربوي أصبح في ظل التغيرات الدولية والإقليمية وال محلية مطلباً لا غنى عنه لمواجهة هذه التغيرات لمجابهة شبح التخلف والضعف، والتحاكم بمسيرة التقدم العلمي والتكنولوجيا، ومن ثم وجب تضافر كافة الجهود والقدرات والاستعدادات على كافة الأصعدة لبناء منظومة تربوية متتجدة قادرة على التغيير والتجدد بصفة مستمرة لاستيعاب متطلبات العصر لمواجهة مشكلات المجتمع الكثيرة والمعقّدة والمتشاركة والمتداخلة وــ أيضاً للإسهام في التنمية الشاملة في المجتمع من أجل حاضر زاهر وغد مشرق . وهذا يتطلب إعادة النظر في المؤسسات التربوية وإداراتها وهياكلها العلمية والإدارية وسياساتها المختلفة لأن أيّة تنمية لا بد أن يكون للتعليم والنظام التربوي دور فعال فيها حتى تؤتي ثمارها وتحقق أهدافها المشودة بأقصى درجة من الإنقان والتجويد مع الحفاظ على التقييم والتقاليد والأعراف الاجتماعية والدينية والوطنية الأصيلة ولغزمن وتعزيز الهوية الوطنية وزيادة الاتباع للوطن والتفاعل مع كل المستجدات العصرية ببرونة وديناميكية وعقلية مستنيرة قادرة على استيعاب متطلبات العصر وفهم كل جديد .

خلاصة واستنتاجات :-

بعد التعرض لمفهوم السلوك وطبيعته وعناصره ومكوناته والخصائص المميزة للطبيعة الإنسانية، وتنظيم هذا السلوك وتفسيره والاستفادة منه في الجوانب التنظيمية للإدارة من خلال نظريات الإدارة العلمية والبيروقراطية والتقييمات الإدارية، والوقوف على طبيعة العلاقات الإنسانية في العمل الإداري خاصة الإدارة التعليمية والمدرسة، وتناول الاتجاهات المختلفة لنظريات السلوك التنظيمي في الإدارة، وكيفية تقويض السلطة عند اتساع العمل وكثرته وكتافته على المدير أو القائد، وهذا يمدوننا إلى الوقوف على طبيعة المؤسسات وдинاميكيات العاملين فيها أى جماعات العمل والمسؤوليات المنوطة لكل مستوى من مستويات هذه المؤسسات، وديناميكيات وخصائص الجماعات وأنواعها وكيفية بناء فريق عمل قادر على الإنتاج والأداء في ظل لواقع وقوانين في إطار من العلاقات الإنسانية لرفع الروح المعنوية لدى العاملين من أجل مزيد من الإنجاز والأداء ومن ثم النهوض بالعملية الإنتاجية لخير الفرد والمؤسسة والمجتمع بأسره، وهذا يجعل العمل في ظل قوانين و الواقع أى مقتنات أو قيود للعمل من أجل ضبط العمل والتحكم فيه والسيطرة عليه . وفي العمل بالمؤسسات التربوية قد تتشعب بعض الاختلافات في وجهات النظر أو الآراء لاختلاف الاتجاهات والقيم والمستويات الثقافية، ومن ثم وجب التعرف على كيفية إدارة النزاع في مؤسسات العمل من خلال

المفاوضات المسموح بها للتغلب على التزاعات والصراعات والتقليل من آثارها وسلبياتها واستغلالها لصالح العملية الإنتاجية وتحويل هذه الخلافات إلى مواقف وفرص لنمو المهارات الخبرات . وهذا يؤكد ضرورة تحليل التفاعل الإنساني على ضوء مفاهيم الإدارة المعاصرة والاتصال الفعال في ظل منطق علمي يتسم بالتكامل والشمولية والمستقبلية والفعالية على أيدي مديرين أكفاء وفاعلين لإرساء الدعائم الأساسية للإدارة المعاصرة مع الوضع في الحساب التجديد والتغيرات على الساحة الدولية والإقليمية . ومن خلال الدراسة الواقعية المعمقة والمستفيضة لشخصية العاملين والتعرف على اتجاهاتهم وقيمهم العديدة والمتباعدة مع القدرة على تحليل الشخصية والاتجاهات والقيم دراستها والاستعانة بالأدوات والأساليب الالزمة لتحديدها كيما وكما والاستفادة من هذه الدراسات في رسم الخطط والتعرف على الحاجات والأساليب الالزمة لصنع القرارات، وتنفيذها والاستفادة منها في تحفيز العاملين على الأداء، وحسن الإنجاز، وجودة الإنتاج مستغلين هذه البيانات في إثراء المؤسسة أو المدرسة فكرا وإنجاضا في إطار من العلاقات التي تحفظ لكل فرد في المؤسسة شخصيته وقيمه واتجاهاته، وتحترم آراءه وفكرة وثقافته مع العمل على تفاعل كل هذه العوامل من أجل مزيد من النمو والتطور والتقدم للمؤسسة والأفراد بل والمجتمع كله . وعليه فإن صنع القرار من المنظور التربوي يتطلب الوقوف على عدة نماذج للإدارة سواء كعملية اجتماعية أو عملية صنع القرار مع دراسة خطوات صنع القرار ومكوناته وأنماطه ونوعية القيادة التي من خلاها يمكن صنع القرار، وتنفيذه وخصائص كل مستوى قيادي مع توجيه هذا كله بالتعرض للإدارة من المنظور الإسلامي الشامل المتكامل الذي يرعى الحقوق، ويلزم بالواجبات، ويحدد المسؤوليات . وما يؤكد نجاح الإدارة خاصة في المجال التربوي والتعليمي إحساس العاملين في المعلم التربوي - على وجه الخصوص - بالرضا الوظيفي لما له من أهمية في شعور العاملين بالاهتمام لمدرسته أو إدارته وحرصه على جودة الأداء وتطوره وغلوه وكفاءة الإنتاج، وهذا يتطلب الوقوف على مشكلات الأداء وأساليب مواجهة هذه المشكلات في سياق يجمع بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في ظل مناخ آمن لتخفيف حدة الضغوط المهنية لما من آثار قد تعيق العمل التنظيمي الإداري والوقوف على حجم هذه الآثار عن طريق قياس المناخ التنظيمي وضغوط العمل . ومن ثم وجوب وضع الآليات والاستراتيجيات الالزمة لتحقيق الأهداف المنوط بها للمؤسسات التربوية والتعليمية وتحقيقها مع سن التشريعات والقوانين التي تكفل حقوق العاملين وتلزمهم بأداء واجباتهم في ظل سلطة ديمقراطية منوط بها المديرين والقادة تحفظ لهم حق صنع القرار وتنفيذه في إطار من العمل الإنساني من أجل أداء أفضل،

ورضا أكبر، وإنتاج أوفر، ومستقبل أزهر ورقى لوطن غال ورفعة مجتمع له حقوق، ورعاية لأبناء ورعاية وحرصا على أجيال قادمة من خلال تخطيط سليم وفكر مستثير متطور مرن ومنطقية وعلمية مقتنة وتدابير سديدة، وقيادة حكيمة، وتوافق أوسع . ولصنع كل هذا وتحقيقه يجب أن تتضامن جهود كل العاملين بالمؤسسة أو المنشأة، العامل والمدير، الطالب والمعلم، المرجع والإداري، وكذلك تعاون المعين بالشأن من أولياء الأمور ووسائل الإعلام والمبرعين للوائح والقوانين ورجال الدين والاقتصاد والممولين للعملية التربوية والتعليمية وأصحاب المؤسسات التعليمية الخاصة من رجال الأعمال وكذلك رجال الفكر والثقافيين، وكان المجتمع بأكمله معنى بهذا الأمر أفراده ومؤسساته ومنظماته وهيباته وتقاباته وطوابعه وطبقاته الاجتماعية والمهنية والثقافية والوظيفية، وعليه وجوب اختيار القادة الأكفاء لإدارة العمل التنظيمي الإداري التربوي بدقة وعناية ورعاية فائقة وفق شروط دقيقة واختبارات محكمة وموضوعية تامة حرصا على المصلحة العامة . وهذا يحتاج إلى مزيد من الدراسات والأبحاث على كافة المستويات الإدارية والتربوية والتعليمية لصنع القرارات الرشيدة الالزامية لتطوير الأداء التربوي والاستفادة من الإمكانيات والإمكانات المتاحة إلى أقصى درجات الاستفادة الممكنة، ويا حبذا لو كان ذلك كله في ظل المبادئ الإسلامية الحميدة الرشيدة التي تناسب مع طبيعة قيمنا وتقاليتنا وعاداتنا وأعرافنا العربية الإسلامية الأصيلة من أجل مواكبة ركب الحضارة والنهوض والرقي والسير مع ركب التقدم ومناظرة الشعوب المتقدمة غرباً وشرقاً . وعدم التخلف عنها حتى لا يفوتنا قطار التقدم، ويومها يعطي الإنسان على يديه ويندم على ما فات يوم لا تنفع الحسرة أو الندم . سائلين المولى لأوطاننا حسن الأداء والإنتاج وسداد القرار، ونهضة وتقدم ورقى ورفعة ونمو وتطور وسمو وعلو وسموق في كافة المجالات وعلى كل الأصعدة وفي مناحي الحياة المختلفة والمتنوعة .

المراجع

1. إبراهيم أحد مخلوف : التحليل الكمي في الإدارة . الرياض مطابع جامعة الملك سعود .
2. إبراهيم عصمت وآخرون : الأصول الإدارية للتربية (ط2)، القاهرة، دار المعارف .
3. إبراهيم مطابع، أمينة أحد حسن (1966) : الأصول الإدارية للتربية، القاهرة : دار المعارف للطباعة والتصدير، القاهرة .
4. إبراهيم الغمرى : السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، القاهرة دار الجامعات المصرية .
5. أحد إبراهيم أحد (1988) : تحديث الإدارة التعليمية والنظارة والإشراف الفني ، دار المطبوعات الجديدة .
6. أحد إبراهيم أحد (1997) : نحو تطوير الإدارة المدرسية، دراسات نظرية ومبادئ، الإسكندرية دار المطبوعات الجديدة .
7. أحد نور (1989) : المحاسبة الإدارية ومحوث العمليات، الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة .
8. أحد نور، فتحى السوافيرى (1996) : المحاسبة الإدارية (اتخاذ القرارات، محوث العمليات، تقييم الأداء) الإسكندرية، الدار الجامعية .
9. أحد رشيد (1975) : نظرية الإدارة العامة، ط4، القاهرة : دار المعارف .
10. أحد رشيد (1976) : نظرية الإدارة العامة، القاهرة : دار المعارف .
11. أحد رشيد (1981) : الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية، الرياض، مكتبات عكاظ والتوزيع .
12. أحد رشيد (1992) : نحو مفهوم متتطور للإدارة العامة، القاهرة، دار الفكر العربي .
13. أحد الرفاعي بهجت العزيزى (1983) : دراسة تحليلية لبعض مظاهر الفاقد التعليمي بالمرحلة الثانوية العامة في ج.م.ع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالزقازيق .
14. أحد زكي بدوى وآخرون (1991) : المعجم العربي الميسر، القاهرة : دار الكتب المصرية .
15. أحد زكي بدوى (1994) : معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط 2، القاهرة : دار الكتاب المصري .
16. أحد سرور محمد (د.ت) : أصول إدارة الأعمال، القاهرة : مكتبة عين شمس .

17. أحمد شحاته محمد حسين (1996) : استراتيجية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية، واقعها ومعوقاتها، دراسة ميدانية بمحافظة المنيا، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، ع 4، مج 9، كلية التربية، جامعة المنيا، إبريل.
18. أحمد صقر عاشور (1989) : السلوك الإنساني في المنظمات، بيروت الدار الجامعية.
19. أحمد عزت راجح (1973) : أصول علم النفس، (ط 9)، القاهرة : المكتب المصري الحديث.
20. أحمد على اللحام محمد (1992) : التخطيط التربوي إطار لتدخل نموي جديد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
21. أحمد فتحى مصطفى (1978) : تقدير متوسط تكلفة التلميذ، مراحل التعليم العام وأنواعه، المجلة العربية للمعلومات، ع 2، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
22. أحمد ماهر (1996) : إدارة الموارد البشرية، ط 3، الإسكندرية الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
23. أحمد ماهر (1997) : السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية بكلية التجارة بجامعة الإسكندرية.
24. إسماعيل إبراهيم جمعة وآخرون (1994) : المحاسبة الإدارية ونماذج محوث العمليات في اتخاذ القرارات، الإسكندرية : الدار الجامعية.
25. إقبال الأمير السمالوطى، نعمات الدمرداش (1996) : مدخل الإدارة العامة، القاهرة : بل برنت للطباعة والتصدير.
26. إكرام السيد غالب (1994) : العائد الاقتصادي من التعليم الثانوى الصناعى النوعى فى مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.
27. المجالس القومية المتخصصة : حول الهدر والفقدان في التعليم الجامعي، الدورة الخامسة عشرة، القاهرة، سبتمبر 87، يونيو 1988.
28. المجالس القومية المتخصصة : الهدر وال فقدان في قطاع التعليم والبحث العلمي، الدورة الثانية عشرة، القاهرة، سبتمبر 84، يونيو 85.
29. إنتصار يونس (1987) : السلوك الإنساني، القاهرة، دار المعارف.
30. توفيق محمد عبد الحسن (1996) : تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، القاهرة : دار النهضة العربية.

31. توفيق محمد عبد المحسن (1997) : تقييم الأداء مدخل جديد ... لعامل جديد القاهرة : دار النهضة العربية .
32. توفيق محمد ماضى (1995) : إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل القاهرة : دار المعارف .
33. تيودور شولتز (1975) : القيمة الاقتصادية للتربية، (ترجمة) محمد الهادى عفيفى، محمود السيد سلطان القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
34. ثروت عبد الباقي (1988) : تكلفة الطالب في التعليم، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع 5، سن 3 .
35. ثروت عبد الباقي (1988) : العائد الاقتصادي من التعليم، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع 7 .
36. جابر عمود طلبة : التجديد التربوي من أجل جامعة المستقبل . المتصورة : مكتبة الإيمان للنشر والطبع والتوزيع، 1999 .
37. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (1993) بجمهورية مصر العربية : النشرة الشهرية للأرقام القياسية لأسعار المستهلكين، أكتوبر .
38. جلال بكير، محمود عساف (د.ت) : الأصول العلمية للإدارة، القاهرة : الجهاز المركزي للكتب الجامعية والمدرسية والوسائل التعليمية .
39. جمال أبو الوفا : إدارة وتنظيم المؤسسات التربوية، الجامعة كنموذج، مؤسسة الإخلاص للطباعة والنشر، بيته، 1991 .
40. جبيل أحد توفيق (1990) : إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية.
41. جيهان إبراهيم الغمرى (1994) : المتاخ التنظيمي (الإطار العام اللازم لتحقيق الفعالية الإدارية)، القاهرة، مجموعة أدلة الإدارة والتنظيم .
42. حامد أحد بدر (1410) : السلوك التنظيمي، الكويت : دار القلم .
43. حامد بدر (1986) : اتجاه إسلامي للدowافع وحوافز العاملين، مبحث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، تحرير مصطفى أحد تركى، الكويت : دار القلم .
44. حامد زهران (1984) : علم النفس الاجتماعي ط 4، القاهرة، عالم الكتب .
45. حامد عبد السلام زهران (1978) : الصحة النفسية والعلاج النفسي، القاهرة، عالم الكتب .

46. حسن حسن البيلاوي (1996) : إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بمصر، مؤتمر التعليم العالي وتحديات القرن الحادى والعشرين، جامعة المنوفية، مركز إعداد القادة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة 20/21 مايو 1996.
47. حسن عبد الملك محمود أحمد (1982) : الكفاءة الداخلية لنظام التعليم بمجامعة الأزهر، رسالة دكتواراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الأزهر.
48. حسن موسى راغب، أحمد محمد عبد الله : مقدمة في السلوك الإنساني وتطبيقات في المجال الإداري، ط 1، القاهرة، دار المانا للطباعة .
49. حسين الدينى (1984) : علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية : دار المعارف .
50. حسين حادى (1976) : إدارة النظم الطريق الحادى والعشرين، القاهرة : مكتبة عين شمس .
51. حسين عطا غنيم (1984) : مقدمة في بحوث العمليات، ط 2، القاهرة : دار الفكر العربي .
52. حدى أمين عبد الحادى (1969) : الإدارة العامة في الدول العربية، بغداد : مطبعة المعارف .
53. حدى مصطفى العاز (1984) : وظائف الإدارية، القاهرة : دار النهضة العربية .
54. حنفى محمد سليمان (1984) : السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية : دار الجامعات المصرية .
55. خالد حمودة المصنف (1995) : تبسيط الإجراءات الإدارية في الإدارات الحكومية في العالم العربي من خلال تجربة وزارات الداخلية في دول مجلس التعاون الخليجي، الكويت، دار ذات السلاسل .
56. دكس نايت ومرجيت نايت (د.ت) : المدخل إلى علم النفس الحديث، ترجمة عبد على الجسمانى بغداد مكتبة النهضة .
57. ديان بون، ريك جريجز (1995) : الجودة في العمل : دليلك الشخصى لتأسيس وتطبيق معايير الجودة الكلية، ترجمة : سامي حسن الفرسان وناصر محمد العديلى، دار آفاق الابداع العالمية للنشر والإعلام، السعودية، 1995 .
58. رحيم عويد نعيم (1984) : الإصلاح الإداري للتنمية الإدارية في العراق، رسالة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية .
59. رونالدج . كورغان (1994) : إدارة الجودة الشاملة، تعریف عادل بلبل، القاهرة: المكتبة الأكاديمية .

60. ريتشارد فريمان (1995) : توكيد الجودة في التدريب والتعليم، ترجمة سامي حسن الفرسان وناصر محمد العديلى، الرياض : دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام .
61. زكي محمد هاشم : الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت، وكالة المطبوعات، 1978 .
62. زكي محمود هاشم : الجوانب السلوكية في الإدارة، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت 1978 .
63. زكي محمود هاشم : الجوانب السلوكية في الإدارة، ط2، وكالة المطبوعات الكويت، (د.ت) .
64. زكي محمود هاشم : الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980 .
65. زهير الصياغ : «ضغوط العمل»، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، المجلد (3)، العدد (2)، 1981 .
66. زينات محمد عمزم، إسماعيل إبراهيم جمعة : ثاذب بحوث العمليات في اتخاذ القرارات . الإسكندرية : الدار الجامعية، 1995 .
67. سامح حسين العادل : منهجية اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، القاهرة، دار سينا للنشر، 1997 .
68. سعاد الشرقاوى : أداء الإدارات الحكومية في العالم العربي بين مثالية التنظيم وتعقيدات التطبيق، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1997 .
69. سعيد يسن عامر وعلى محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، القاهرة، وايد سير فيس، 1999 .
70. سمير عبد الوهاب عبد القادر : القائد التعليمي بالدراسات العليا في جامعة طنطا، درامة تحليلية ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، بكلية التربية بطنطا، 1991 .
71. سهير بدیر : البحث العلمي، تعريفه، خطواته، القاهرة : أدواته دار المعارف، 1982 .
72. سهيل هاشم صوان : الإدارة بالأهداف والمعلومات وعلاقتها ببعض العوامل النفسية التي تميز شخصية المدير، مجلة كلية التربية، ع20، ج1، جامعة عين شمس، 1996 .
73. سونيا محمد البكري : استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، الإسكندرية الدار الجامعية، 1997 .
74. سيد الموارى : الاستثمار والتمويل طويل الأجل، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1978 .
75. سيد الموارى : الإدارة، الأصول والأسس العلمية، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1987 .
76. سيد الموارى : تنظيم الهياكل والسلوكيات والنظم، ط4، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1982 .

77. سيد الموارى : نظرة كلية على أصول الإدارة، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1992 .
78. سيد خير الله : سلوك الإنسان - أساسه النظرية والتجريبية، ط 2 القاهرة، عالم الكتب 1978 .
79. شكري عباس حلمى : اقتصاديات التعليم الجامعى فى مصر، المؤتر القومى لتطوير التعليم، المجلس الأعلى للجامعات، المنعقد بقاعة الاحتفالات الكبرى بمجامعة القاهرة فى الفترة من ١٤-١٦ يوليو 1987 .
80. شوقى حسين عبد الله : أصول الإدارة، القاهرة : الهضبة العربية، 1981 .
81. شوقى ضيف : المعجم الوجيز، القاهرة : مطابع وزارة التربية والتعليم، 1993 .
82. صلاح الدين جوهر : علم الاتصال - مفاهيمه - نظرياته - مجالاته، القاهرة : مكتبة عين شمس، د.ت .
83. صلاح جوهر : مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1984 .
84. صلاح الشناوى : إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة غريب، 1992 .
85. صلاح عبد الحميد مصطفى : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض : دار المريخ، 1982 .
86. صلاح محيمير : المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، القاهرة، الأنجلو المصرية 1970 .
87. صليب روفاتيل : المفهوم المعاصر لكفلة التعليم وتقنيات تقديرها، المجلة العربية للتربية، ع 1، مج 3، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس 1983 .
88. ضياء الدين زاهر : التخطيط الشبكي للبرنامج والمشروعات التعليمية، الكويت: دار سعاد الصباح ومركز ابن خلدون، 1992 .
89. ضياء الدين زاهر : مدخل لتحليل منظومة الموارد التعليمية، ندوة تدريبية عن الأساليب والتقنيات الحديثة في التخطيط التربوي، اللجنة العمانية الأمريكية المشتركة، مسقط .
90. طلال مسلط عبد الله الشريف : «الضغوط الإدارية وأثرها على متذبذى القرار»، الإدار، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية بالقاهرة، المجلد (28)، العدد (3)، 1996 .
91. عادل الأشول : علم النفس الاجتماعي، القاهرة، الأنجلو المصرية 1979 .
92. عادل حسن، مصطفى زهير : الإدارة العامة، القاهرة : دار النهضة العربية، 1987 .
93. عادل حسن وآخرون : تنظيم وإدارة الأعمال، القاهرة : دار النهضة العربية، 1988 .
94. عادل حسن وآخرون : تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت : دار النهضة العربية، 1988 .

95. عادل حسن وآخرون : تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1998.
96. عادل رمضان الزبادي : أصول التنظيم والإدارة، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1992.
97. عباس محمود عوض : علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية 1980 .
98. عبد الرحمن إبراهيم المحبوب : أبعاد القيادة الإدارية، المجلة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ع 1، مج 16، يونيو 1996 .
99. عبد الرحمن بن أحمد صانع : مقاييس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتعددة، مجلة حوليات كلية التربية، ص 12، ع 12، جامعة قطر، 1995 .
100. عبد الرحمن بن أحمد هيجان : ضغوط العمل (منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها)، الرياض، مركز البحث والدراسات الإدارية، معهد الإدارة العامة بالرياض، 1998 .
101. عبد الرحمن بن محمد بن أبو عمّة، محمد أحمد العش : البرمجة الخطية، الرياض : مطابع جامعة الملك سعود، 1990 .
102. عبد الكريم أحد محمد يحيى : دراسة تكلفة وتمويل التعليم العام في الجمهورية العربية اليمنية عن الفترة من 1975 - 1985، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، 1989 .
103. عبد الكريم درويش : البيروقراطية الاشتراكية، دراسة في إدارة التغير الاجتماعي، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، 1965 .
104. عبد الكريم درويش، ليلى تكلا : أصول الإدارة العامة، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، 1977 .
105. عبد الله السيد عبد الجود : الفائد في التعليم الأساسي - عوامله وطرق قياسه وتحقيق علاجه، مجلة كلية التربية بأسيوط، ع 1، 1985 .
106. عبد الله عبد الدائم : التخطيط التربوي - أصوله وأساليبه الفنية وتطبيقاته في البلاد العربية، ط 2، بيروت : دار العلم للملائين، مايو 1980 .
107. عبد الله عبد الدائم : الثورة التكنولوجية في التربية العربية، ط 2، بيروت : دار العلم للملائين، 1981 .
108. عرفات عبد العزيز سليمان : الاتجاهات التربوية المعاصرة، ط 2، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، 1979 .

109. عرفات عبد العزيز سليمان : إستراتيجية الإدارة في التعليم، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، ط 2، 1985.
110. عرفات عبد العزيز سليمان : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، 1988.
111. عطوف محمود ياسين : علم النفس العيادي، بيروت، دار العلم للملايين، 1986.
112. على إبراهيم الدسوقي : المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية العامة والمعاهد الثانوية الأزهرية وعلاقته ببعض المشكلات التربوية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بالقاهرة، 1990.
113. على أحمد على : الأسس النظرية والتطبيقية للعلاقات الإنسانية، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1990.
114. على الباز : أصول علم الإدارة العامة، الإسكندرية دار الجامعات المصرية، (د.ت).
115. على السلمى : تحليل النظم السلوكية، القاهرة : مكتبة غريب، 1975.
116. على السلمى : ل نهرت : سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدولة النامية، القاهرة : مكتبة غريب، (د.ت).
117. على السلمى : الإدارة العامة، ط 2، القاهرة : مكتبة غريب.
118. على السلمى : إدارة الأفراد والكافية الإنتاجية، القاهرة : مكتبة غريب، ط 3، 1985.
119. على السلمى : الإدارة الجديدة في ضوء التغيرات البيئية والتكنولوجية، كتاب الأهرام الاقتصادي، ع 35، يناير 1991.
120. على السلمى : دور التنظيم في التنمية الإدارية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1991.
121. على السلمى : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو، القاهرة : غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
122. على شريف، محمد فريد الصحن : اقتصاديات الإدارة - منهج القرارات، الإسكندرية : الدار الجامعية، 1988.
123. على شريف وأخرون : التنظيم والإدارة، بيروت : الدار الجامعية، 1989.
124. على شريف: مبادئ الإدارة - مدخل لأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الإسكندرية : الدار الجامعية، 1996.

125. على صالح جوهر : كلفة تعليم الطالب بالمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع 11، سبتمبر 1989 .
126. على عسکر : السلوك التنظيمي في المجال التربوي، الكويت : دار القلم للنشر والتوزيع، 1407 هـ .
127. على محمد عبد الوهاب : السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة : مكتبة غريب، 1975 .
128. على محمد عبد الوهاب : مقدمة في الإدارة، الرياض : معهد الإدارة العامة، 1981 .
129. على محمد عبد الوهاب : الإنسان في إدارة الإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس 1984 .
130. على محمد عبد الوهاب : العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، القاهرة : عين شمس، 1984 .
131. عماد الدين حسن إبراهيم : مهارات العمل النقابي، القاهرة، مطبعة نصر الإسلامي، 1994 .
132. عماد محمد محمد عطية : قضيتنا بجانة التعليم وعموله في ج. م، مؤتمر قضية التعليم في مصر أسن الإصلاح والتطوير، جامعة أسيوط من 13 - 15 أكتوبر 1990 .
133. عمر الجوهري : الإدارة، القاهرة : شركة الطوخى للطباعة والنشر، 1981 .
134. عمرو غنایم، على الشرقاوى : تنظيم وإدارة الأعمال، الأسن والأصول العلمية، بيروت : النهضة العربية، 1985 .
135. غام سعيد العيدى : اتجاهات وأساليب معاصرة في اقتصادات التعليم، الرياض دار العلوم، 1982 .
136. ف. كوميز : أزمة التعليم في عالمنا المعاصر، ترجمة أحمد خيرت، جابر عبد الحميد، القاهرة : دار النهضة العربية، 1981 .
137. فؤاد أحمد حلمى : بحث توقيل التعليم الأساسي في مصر ((رؤية مستقبلية))، القاهرة : المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية، 1991 .
138. فؤاد البهى السيد : علم النفس الاجتماعي، القاهرة : دار الفكر العربي 1955 .
139. فؤاد الشيخ سالم وأخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردنى، 1995 .
140. فؤاد الشيخ سالم وأخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردنى، الأردن، 1995 .
141. فاروق عبده فلية : الإدارة التربوية، الفكر - النظريات - الممارسة، دمياط مكتبة ناسى، 1998 .
142. فاطمة محمد السيد على : تطوير إدارة التعليم الثانوى العام فى ضوء الاتجاهات المعاصرة، صحفة التربية، ع 1، القاهرة : رابطة خريجي ومعاهد كليات التربية، أكتوبر 1995 .

143. فتحى رزق السوافيرى : محوث العمليات فى المحاسبة، الإسكندرية : الدار الجامعية، 1997 .
144. فريد النجار : قراءات فى تحليل منظومات الإنتاج وإدارة التكنولوجيا الاستراتيجيات - النماذج - المشكلات) طنطا : مطبعة الكتب الجامعية الحديثة، 1990 .
145. فريد النجار : إدارة الجودة الشاملة للجامعات (رؤية التنمية التواصلة) المؤتمر العلمى الثانوى، إدارة الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى، كلية التجارة بينها، جامعة الزقازيق، 12-11 مايو 1997 .
146. فيليب كومبس وجاكز هالاك : تحليل التكاليف أداة فى السياسة والتخطيط التربوى، عرض وتحليل ياسر الفهد، مجلة الفيصل، العدد 220، مارس 1995 .
147. فيليب كوميز : أزمة العالم فى التعليم من منظور الثمانينيات، ترجمة محمد خيرى حربى وأخرين، مراجعة وتقديم عبد العزيز القوصى، الرياض : دار المريخ، 1987 .
148. كامل على عمران : السلوك الإنساني فى منظمات الأعمال والخدمات، القاهرة: دار الثقافة العربية، مطبعة جامعة القاهرة، 1994 م .
149. كمال حدى أبو الخير : العلمية الإدارية والتطبيق الإدارى، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1987 .
150. كمال حدى أبو الخير : تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية بين الواقع والمستقبل، القاهرة : مكتبة عين شمس، 1990 .
151. كمال حدى أبو الخير : أصول الإدارة التعليمية، القاهرة : مكتبة عين شمس .
152. كمال محمد المغربي : السلوك التنظيمى، مفاهيم، وأسس سلوك الفرد والجماعة فى التنظيم ط2، دار الفكر، عمان، الأردن، 1415 هـ .
153. كمال نور الله : (معوقات التنمية الإدارية فى الدول العربية) بحث مقدم إلى المؤتمر العلمى السنوى الأول للمنظمة العربية للعلوم الإدارية، المنعقد فى الرياض 1978م، القاهرة، مطابع سجل العرب 1979 .
154. لطفى راشد محمد : « نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل وكيفية مواجهتها »، الإدارية العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، العدد (75)، 1992 .
155. لويس مليكة : قراءات فى علم النفس الاجتماعى، القاهرة : الدار القومية للطباعة والنشر . 1965

156. ليونارد سوانسون : البرجمة الخطية (النظرية الأساسية والتطبيقات) ترجمة يحيى غنى التجار وآخرين، بغداد : مطبعة دار الحكمة، 1991.
157. مجید السالم : من اقتصاديات التعليم، المعلم العربي، مجلة تربية ثقافية قومية تصدرها وزارة التربية في سوريا، ع، 2، ن، 24، كانون الثاني، شباط 1971.
158. حسن أحد الخضيري : الضغوط الإدارية (الظاهرة، الأسباب، العلاج)، القاهرة، مكتبة مدبولي، 1991.
159. محمد أحد الغنام : مستقبل التربية في البلدان العربية، مجلة التربية الجديدة، ع، 2، بيروت، أبريل، 1974.
160. محمد بسيوني السيد : ضغط العمل (مساراتها، وأثارها لدى المدير المصري)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1994.
161. محمد توفيق ماضي : البرجمة الخطية (التوزيع الأمثل للموارد المحدودة)، الإسكندرية : المكتب العربي الحديث، 1986.
162. محمد توفيق ماضي : الأساليب الكمية في مجال الإدارة، الإسكندرية : الدار الجامعية، 1995.
163. محمد جمال لوير وآخرون : مقدمة في الإدارة المدرسية، القاهرة : مركز التنمية البشرية والمعلومات، سلسلة الإدارة والتخطيط التربوي رقم 2، 1991.
164. محمد رمضان زهو : نظم المعلوماتية، مطابع الولاء الحديثة، شبين الكوم، 1998.
165. محمد صبرى الحوت : تباينة موارد مالية إضافية للتعليم العالى فى مصر، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع، 7، س، 3، سبتمبر 1988.
166. محمد صبرى الحوت : بعض أساليب تقويم الخطط والبرامج والمشروعات : المفهوم والإجراءات والقيود، مجلة التربية والتنمية، ص، 3، ع، 8، فبراير 1995.
167. محمد عبد الغنى حسن : مهارات قيادة الآخرين، القاهرة : مركز تطوير الأداء، 1994.
168. محمد عبد الله عبد الرحيم : أساسيات الإدارة والتنظيم، القاهرة : مطابع الطوبجي التجارية، 1994.
169. محمد عثمان حيد : أساسيات التمويل الإداري والتخاذل قرارات الاستثمار، القاهرة دار النهضة العربية، 1983.
170. محمد على شهيب : السلوك الإنساني في التنظيم ط 4، القاهرة : دار الفكر العربي، 1982.

171. محمد قاسم القريوتى : السلوك التنظيمى (دراسة السلوك الإنسانى الفردى والجماعى فى المنظمات الإدارية، عمان، دار مجد لوى، 1993 .
172. محمد عمرو من إسماعيل : اقتصاديات التعليم، الإسكندرية : دار الجامعات المصرية، 1990 .
173. محمد محمد الجزار : محاسبة التكاليف، القاهرة : دار النهضة العربية، 1969 .
174. محمد محمد المادى : الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق التوثيق والمعلومات، ط2، القاهرة : المكتبة الأكاديمية، 1990 .
175. محمد محمود زبيات : «المتاخ التنظيمى وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن »، مجلة العلوم الإدارية، المجلد (26)، العدد الأول، 1999 .
176. محمد منير مرسي وعبد الغنى التورى : تخطيط التعليم واقتصاديه، القاهرة : دار النهضة العربية، 1977 .
177. محمد منير مرسي : الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة : عالم الكتب، 1982 .
178. محمد يسرى قنصوة، أحمد رشيد : تنظيم الإداري وتحليل النظم ط 3، القاهرة : دار النهضة العربية، 1984 .
179. محنى الدين الأزهري : الإدارة من وجهة نظر المنظمة، القاهرة : دار الفكر العربي، 1985 .
180. مدنى عبد القادر عراقى : الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ط 3، دار التهامة للنشر، جدة، 1985 .
181. مروءة مصطفى محمد البربرى : دور التفويض في تحسين واقع الممارسات الإدارية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي . رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية بدبياط - جامعة المنصورة 2005 .
182. مصطفى سويف : مقدمة لعلم النفس الاجتماعي، القاهرة، الأنجلو المصرية 1975 .
183. منصور حسين، محمد مصطفى زيدان : سيكلولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوى، القاهرة : مكتبة غريب، 1976 .
184. منعم زمزير المروسى : مقدمة في بحوث العمليات، منشورات الجامعة المفتوحة، عمان، 1995 .
185. مهنى محمد إبراهيم غنaim : الإنفاق التعليمي وتكلفة الطالب في التعليم العام بدول الخليج / 1403 هـ 1406 / 1407 هـ مكتبة التربية العربي لدول الخليج، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1990 .

186. موسى وإبراهيم الجزاوى المدهون : تحليل السلوك التنظيمي ، عمان، المركز العربى للخدمات الطلابية، 1996 .
187. ناصر محمد العدل : إدارة السلوك التنظيمي ، فهرست مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1993 .
188. ناصر محمد العدللى : السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلى مقارن) ، الرياض، مركز البحوث والدراسات الإدارية، معهد الإدارة العامة، 1995 .
189. نظمى نصر الله : أيزو 9000 بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1995 .
190. هاشم الباش : المخرجات التعليمية ومنهج تحليل النظم ، مجلة العلوم الاجتماعية، مج 16، ع 1، ربىع 1988 .
191. وزارة التربية والتعليم : قانون رقم 139 لسنة 1981 .
192. وزارة التربية والتعليم : الإدارة العامة للموازنة، القاهرة، 1990 .
193. وزارة التربية والتعليم : الإدارة العامة للموازنة، 1994 .
194. وفية أحد المنداوي : « استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل »، الإداره، معهد الإدارة العامة بمسقط، السنة (16)، العدد (58)، 1994 .
195. وهب سمعان، محمد منير مرسى : المدخل في التربية المقارنة، ط2، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، 1977 .
196. وهب عياد سلامة : مبادئ الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة مدبولى، 1993 .
197. Adedeji B. Bairu: Industry's Guide to ISO 9000, John Wiley & Sons, Inc. New York, 1995.
198. Albers, Henery H. : principles of Management, 4th ed. John Wiley and sons, Inc., 1974 .
199. Alma Craft: Quality Assurance in Higher Education, A member of the Taylor and Francis Group, The Falmer Press, London, 1992.
200. Arthur B. Van Gundy: techniques of Structured Problem Solving, Litton Educational Offices, New York, 1981.

201. Bower, L. Joseph. : Effective public Management, Harvared Business Reivew, Marcha Pril 1977 . P. 131-140 .
202. Cive Dimmock: Restucturing for School Effectiveness: Leading, Organising and Teaching for Effective Learning , Educational Management & Administration, Vol. 23, No. I, Janauary. 1991.
203. D. Rogers, D and A. Ruchlin, H.: "Economics and Education". New York. 1971.
204. Dale Ernest : Management and the Managers, Mcgraw-Hill Book Co., Inc- 1965 .
205. David C. Mc Clelland, The Achieving Society, (Princeton, N. J.: Van Nostr and Reinhold Co., 1961.
206. David R. Jeffries & Others: Training for Total Quality Management, Kogan Page, London, 1992.
207. David, G. Armstrong: Secondary Education – An Introduction, Third Eition, NacMillam College Publishing Company, New York, 1994.
208. Don Adams: "Planning Educational Futures, the Journal of Educational Thought. Vol. 3. The More Million Publishing Company New York, Dec., 1972.
209. Douglas Mc. Gregor, The Humane Side of Enterprise (NewYork : Megraw-Hill Book Company, 1960).
210. Douglas Mc Gregor, The Professional Manage, eds. Caroline McGregor and Warren G. Bennis (New York: Mc Graw – Hill Book Co., 1967) P. 97.
211. Eleanor L. Johnson, The American Society for Public Administration, National Conference, Chicago, U.S.A., 1992.
212. Elwood S. Buffa & Rakesh K. Sarin: Modeern Production Operations Management, Eighth Edition, John Wiley & Sons, New York, 1987.

213. Ernest Dale: Reading in Management, Mc Graw – Hill Book. Co., New York. 1965.
214. Federal Quality Institute: Federal Total Quality Management Handbook, United States Office of Personal Management, Washington, 1990.
215. Feld Man, D & Arnold, H. Managing Individual and Group Behavior in organization, McGraw Hill Book, New York 1983 P. 513 .
216. Fred Luthans, Janet R. Larsen: How Managers Really Communicate, Human Relations, Vol. 39. No. 2. 1986.
217. Friedrich Eddign: "International development of Educational expenditure" UNESCO. Paris 1969.
218. G. Odiome: Management by Objectives, Pitman Publishing Company, New York, 1965.
219. Gray T. Hunt: Communication Skills in the Organization.
220. Gregory C. McLaughlin: Total Quality in Research and Development, St. Lucie Press, Delray Beach, Florida, U.S.A., 1995.
221. Hamdy A. Taha: Operations Research "An Introduction", Fourth Edition, MacMillan Publishing Co. Inc., New York, 1989.
222. Harbison and Frederick: Educational Planning and Human Resources Development" Paris International Institute for Educational planning. 1967.
223. Harris. S.; "More Resources for Education". New York, 1960.
224. Henry Mintzberg, Y: The Nature of Management Work, Harper and Row, New York, 1973.
225. His. Gitlow: Planning for Quality Productivity and Competitive Position, Dow Jones – Irwin, Homewood, 1990.
226. J. Vaizey, The costs of Education, Allen and Unwin. London, 1958.

227. James Donnelly, Jr., et al., Fundamentals of Management: Function, Behavior, Models (Ausdin, Texas: Business Publications, Inc., 1971) p. 142.
228. Janice L. Herman, Jerry J. Herman: Total Quality Management for Education, Educational Technology, Vol XXXV, No. 3, Educational Technology Publications, Englewood Cliffs, New Jersey, May – June, 1995.
229. Joseph C. Fields: Total Quality for Schools, Milwaukee, Wisconsin, ASQC, Quality Press, 1994.
230. L. S. Srinath: Linear Programming "Principles and Applications", Second Edition, The MacMillan Press Limited, London, 1982.
231. Lee. D. Thayer: Administrative Communication, Richard, D, Irwing Inc., Hamewood Elinois, 1980.
232. Leland Brown : Communication Facts and Ideas in Business .
233. Leland Brown: Communication Facts and Ideas in Business Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New Hersey, 1970.
234. Leonard R . Sayles and George Strauss : Human Behavior in Organization . Prentic-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980 .
235. Longman : Active Study Dictionary, The Egyptian International Publishing Company, Egypt, 1994 .
236. McGrath, J. E.: "Stress and Behavior in Organization", in M. Dinette (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand Mc Nally, 1976.
237. Michael J. Glauser: Upward Information Flow in Organization: Review and Conceptual Analysis Human Relations, Vol. 37, No. 8, 1984.
238. Micheal J. Glauser: Upward Information Flow in Organization: Review and Conceptual Analysis.

239. Neil R. Sweeny: The Art of Managing Managers, Addison Wesley Publishing Company, California, 1981.
240. New Man, William H . : Ad Ministrative Action, Prentice-Hall inc. 2nd . ed. , 1963 .
241. Owens, R. G. : Organizational Behavior in school, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1981.
242. P. A. Duignan & R. J. S. Mac Pherson: Educatve Leadership – A Practical Theory for New Administrators and Managers, A Member of the Taylor & Francis Group, Washington D. C., 1992.
243. P. D. Hemphill: Business Communications With Wrining Improvement, Lxctcises, Prntice Hall, Inc. Englewood Cliffs. N. J., 1976.
244. Richard A. Johnson: The theory and management of systems, McGraw – Hill Book Company, New York, 1962.
245. Richard A. Rossmiller: The Secondary School Principal and Teachers' Quality of Work Life, Educational Management & Administration, Vol. 20, No. 3, July 1992.
246. Robert B. Denhardt: Public Administration "An Action Orientation", Brooks – Cole Publishing Company, Pacific Grove, California, U. S. A. 1991.
247. Roe. L. Jones . Edgar L . Morphet : The economics and financing of Education Second Edition, Prentice Hall Inc, Englwood Cliffs, N. J., 1969 .
248. Roe. L. Jones, Edger L. Morphet: "The Economics and Financing of Education".
249. Sullivan, S. & R. Bahgat: Organizational Stress, Job Satisfaction and Job Performance (where do we go from here), Journal of Management, Vol. (18), No. (2), 1992.
250. UNESCO : "The Reduction of Education Wasiage International Conference on Education XXXIIrd Session, Paris, UNESCO, 1970 .

251. UNESCO: "Educational Planning: A World survey of problem and prospects, UNESCO, Paris. 1970.
252. Vaizey, T. D. Chesswos: "The costing of Educational Plans, by UNESCO, 1967.
253. Victor Vroom, work& motivation (New York: John Wiley & Sons. 1964).
254. Webster's : Ninth New Collegiate Dictionary, Merriam Webster Inc., Publishers Springfield, U. S. A., 1991 .
255. William F. Zeete: Listen Management Creative Listening for Better Managing, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1971.

السلوك التنظيمي

في ادارة المؤسسات التعليمية

**Organizational behavior in
managing educational institutions**



ISBN 9957-06-262-X

9 789957 062620

Yarman



دار
المسيرة

للنشر والتوزيع والطباعة

www.massira.jo