

المكتبة الجامعية

# سيكولوجية الإدارة

د. هشام محمد نور جمجوم



# إهداء

الى تلك القلوب الرحيمة  
النابضة بحب الخير. الى  
القذوة الحسنة الى من قال  
فيهم سيدنا رسول الله صلى  
الله عليه وعلى آله وصحبه  
وسلم. «يـألفون ويؤلفون». .  
إلى سيدنا عمر بن الخطاب  
رمز الإداري الحذق وقذوة  
الإداري الناجح.

## هشام

«إني رأيت أنه لا يكتب أحد  
كتاباً» في يومه، إلا قال في  
غده: لو غيرت هذا لكان  
أحسن، ولو زيد هذا لكان  
يستحسن، ولو قدم هذا لكان  
أفضل، ولو ترك هذا لكان  
أجمل، وهذا من أعظم العبر.  
وهو دليل على استيلاء النقص  
على جملة البشر»

المعاد الاصفهاني

من يرحم يُرحم، ومن يصممت  
يسلم، ومن يفعل الخير يفنم،  
ومن يقل بالباطل يخسر، ومن  
يكره الشر يعتصم، ومن لا يملك لسانه يندم.

﴿ إِنَّا فَتَحْنَا لَكَ فَتْحًا مُبِينًا لِيَغْفِرَ لَكَ اللَّهُ مَا تَقَدَّمَ  
مِنْ ذُنُوبِكَ وَمَا تَأَخَّرَ وَيُتِرَ نِعْمَتَهُ عَلَيْكَ  
وَيَهْدِيكَ صِرَاطًا مُسْتَقِيمًا ﴾ .

صدق الله العظيم

اللهم صلي على سيدنا  
محمد أليف الطبع وود  
المعشر وعلى آله وصحبه  
وسلم منذ خلقت الدنيا الى  
يوم المحشر .

## مقدمة

في يدك القلم تكتب به، في فمك لقمة من الطعام، أمامك جريدة أو كتاب تقرأه، على جسمك ثوب، في رجلك حذاء... تقود السيارة، تركب الطائرة.. الخ من متطلباتك واحتياجاتك التي لا غنى لك عنها في حياتك اليومية العادية البسيطة. هل فكرت في أي شيء منها قبل استخدامه؟ هل خطر ببالك كيف وصلت إليك، وما هي العمليات التي مرت بها، وكم عدد الأشخاص الذين خدموك وهيئوها لك بالطريقة التي تريدها وتحبها؟ إشباع الرغبة لم يترك لك لحظة للتفكير.

الذي يهمننا في هذا البحث هو البشر، .. الأشخاص، ... الأفراد،... العاملون، مع الافتراض أن العناصر الأخرى الضرورية للإنتاج متوفرة. هؤلاء البشر الذين بذلو الجهد وتمسكوا بالعناية والدقة ليسروا حصولك على المنتجات والحاجيات والخدمات التي تريدها. هؤلاء هم الذين نريد أن نركز بحثنا ودراستنا عنهم.

قبل سنين عديدة عمل هؤلاء الأشخاص في دائرة الإنتاج وحلقاته كأبي قطعة من مكائن الإنتاج، وكترس في مكينة الإنتاج لا غنى عنها لتحقيق الإنتاج فقط. اما أن يصاب هذا الترس ويحترم ويقدر ويحافظ عليه ويعامل على أنه ذا حواس وذا شعور، فإن الأمر على عكس ذلك تماماً. كان المهم هو توفير هؤلاء الأشخاص بأي طريقة وبأي ثمن زهيد

لكي لا يتوقف الإنتاج وبالتالي لا تفشل المنظمات في تحقيق أهدافها وآمالها وطموحاتها.

أما اليوم فقد اختلف الوضع، فالعنصر البشري يلعب دوراً هاماً وأساسياً على جميع المستويات. وفي جميع أنواع المنظمات والمنشآت بدءاً من الأشغال البسيطة اليدوية، وانتهاءً بالأعمال التنفيذية الإدارية العليا. فالبشر هم الذين يخلقون الحركة في المنظمات وهم الذين يبعثون فيها النشاط والحيوية والحياة. وعلى ضوء علاقة هذا العنصر بعضه ببعض في المنظمات تتحدد الانتاجية ومسار الإيرادات والأرباح ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المختلفة. هؤلاء الأشخاص هم الضرورة اللازمة لتحريك نشاطنا التجاري والصناعي والإنتاجي. أعمالنا كلها وسد حاجتنا تتوقف على انتاجيتهم. لذا فهم جديرون منا بالدراسة والبحث المستفيض حتى نستطيع أن نهيء لهم المناخ المناسب لاستمرارية انتاجهم ولكي نحقق نجاحنا وطموحاتنا.

إن الاحتياج بين البشر (الأشخاص) والمنظمة احتياج متبادل. فكل منها لا يستغني عن الآخر لتحقيق احتياجاته وأهدافه وطموحاته. انتاجنا وتوفير ما نحتاج إليه يعتمد على التوفيق التام بين أعضاء هذا العنصر وقوة علاقة بعضه ببعض. فمتى اختل هذا الرباط وتفككت أواصره فلا شك إننا سنواجه مشاكل اقتصادية واجتماعية كبيرة.

الناس للناس من بدو أو حضر بعضهم لبعض وإن لم يشعروا خدم

النجاح في تحقيق توافق بين أعضاء هذا العنصر هو دليل نجاحنا كمديرين خاصة إذا توفرت بقية العناصر الإنتاجية والتسويقية.

ونحن في هذه الدراسة «سيكولوجية الإدارة» أي دراسة السلوك

والإدارة نود أن نتعرف على العناصر المختلفة التي تقوي هذا الترابط وتسمي هذا الالتحام لكي نحقق أقصى درجة من أهدافنا وطموحاتنا في جو ومناخ يسوده الحب ويرفرف عليه الإحترام والتقدير ويسوده العدل والرضا بين جميع العاملين. ولقد قسمنا البحث إلى أبواب وفصول. درسنا في كل فصل عنصراً من عناصر التأثير حسب ما ارتأينا أنه مؤثر على فعاليات الإنتاجية. تختلف درجة هذه المؤثرات على السلوك. ولكن من دون شك أن لكل مؤثر أهميته في المحصلة الإنتاجية.

الحوار بابه مفتوح لكل متخصص، وهذا جهد المقل. فإن وفقت فمن الله جل جلاله وأن أخطأت فمن نفسي والله ولي التوفيق.

وأخيراً أقدم شكري العميق أولاً لوالدنا الدكتور محمود عساف لمراجعته المسودات النهائية قبل الطباعة. كما أشكر بكثير من الإمتنان كل من الأخوين محمد بو زيدان وإدريس محمد إسماعيل لطباعة المسودات. وأخيراً أقدم شكري بكثير من التقدير للمستر كرسنوفر الذي بذل الجهد الكبير في إرسال كل المراجع التي طلبت منه شراؤها من أمريكا. وأخيراً لا يفوتني أن أشكر الزميل الكريم والأخ الفاضل الدكتور مدني علاقي على إبداء كثير من الآراء الجيدة التي ساعدتني في عملي هذا.

المؤلف



الباب الأول

السلوك والاستجابة



## الفصل الأول

# السلوك

الإنسان يعيش في بيئة معينة هي المجتمع الذي يتطلب منه نوعاً من المعرفة وأسلوباً من المهارة ومجموعة معينة من العلاقات الوظيفية. وهذه كلها أمور مدروسة للفرد حتى يتمكن أن يتكيف مع بيئته ويكون متفاعلاً وإياها ويكون مؤثراً في محيطها.

فدراسة السلوك تعطينا دلالة حالات الوعي ذاته، كما أنه من شأنها أيضاً أن تعطي أبعاد الشروط السلوكية، أي أنها تهينا المقدرة الكافية للنظر في طرق نمو السلوك وأنواعه ومراحل ارتقائه. إن دراسة السلوك تقودنا الى معطيات خاصة بمجالات الوعي وتكشف لنا دلالات ذلك الوعي في كل ظروفه وظواهره. السلوك يمثل المجالات العامة في علاقتنا بالعالم الخارجي. إن الإنسان يتكون من عالين، عالم خارجي بالنسبة له، وعالم كامن في نفسه. العالم الخارجي يعني عالم الأشياء، وهو عالم مادي ممتد في المكان ويشغل حيزاً ويكون إدراكه عن طريق الحواس. أما العالم الداخلي، العالم النفسي، فهو عالم الذكريات والانفعالات والرغبات والأفكار والأحكام والإستدلالات وهذه هي مجموعة الظواهر الذهنية التي تنتمي الى حياتنا الداخلية الباطنية. ظواهر لا

تخضع لأي تحديد زماني أو مكاني، كلها غير مادية ونلم بها عن طريق شعورنا الخارجي. هذا العالم الداخلي هو الذي يصنع السلوك الفردي بلونه.

دراسة وتحليل الفرد كإنسان نفسي واجتماعي بطبيعته وكذا الإهتمام بالعلاقات الإنسانية من أهم المقومات الأساسية لنجاح المديرين. ولقد دعى علماء الإدارة دعم النظرية السلوكية لاتخاذ القرارات الإدارية باعتبار أن الفرد هو أساس تكوين هذه النظرية. إن المعرفة العلمية للسلوك البشري هي أساس اتخاذ القرارات السليمة. ويقوم هذا المنهج على أساس أن الفرد هو المحور في دراسة الإدارة وإن نظرية الإدارة هي في أساسها نظرية سلوكية.

فالمتعقب في صفحات التاريخ لا شك أنه سوف يرى المصطفى صلى الله عليه وسلم وقد وضع حجر الأساس لهذا المنهج وذلك بتطبيقاته الفريدة في الإدارة السلوكية. لقد عرف نفوس أصحابه، ودرس استعدادات قواده وجنده، فوضع كل فرد منهم في مكانه المناسب الملائم الذي يعرف أنه سوف ينتج فيه وينجح في تحقيق أهدافه. بمعرفة هذه النفوس وفهم استعداداتها وقدراتها جعل صلى الله عليه وسلم منهم القادة العظام والأئمة النوادير والحكام العادلين الذي لم تشهد الأرض مثلهم على مر الأزمان. بهذا نجح المصطفى صلى الله عليه وسلم كإداري ونجحت إدارته كإدارة تنفيذية حققت أهدافها وأغراضها عن طريق الإدارة السلوكية.

الإدارة الناجحة هي التي تستند الى حصيلة من المعرفة عن السلوك. وهذه الحصيلة لكي تمثل أساساً صالحاً صادقاً يعتمد عليه في الطور الإداري ينبغي أن تكون قد تكونت ونتجت من خلال منهاج علمي سليم. فالسلوك الانساني شأنه شأن بقية الظواهر الأخرى التي يمكن

اخضاعها للمنهج العملي. ومن البديهيات المسلم بها أن ظواهر السلوك البشري مثلها مثل الظواهر الطبيعية والمادية، لها أسبابها وعلاقتها وقوانينها الكامنة والتي تتحكم فيها. وهذه الظواهر لا تتحرك ولا تنطلق من فراغ وبالصدفة. فالسلوك الذي يبديه الفرد أو الجماعة في أداء العمل أو في التعامل مع الغير رئيساً ومرؤسين وزملاء أو في تقبل نظام العمل وقواعده وشروحه ومسئوليته والتزاماته أو في ردود الفعل تجاه تصرف الآخرين نحوه الخ من البواعث السلوكية، كلها قائمة وناجئة من أسباب ومسببات وعوامل منتظمة وليست وليد الفوضى السلوكية والتصرف اللامسئول والغير واعى.

ويمكننا اليوم أن نرصد هذه العوامل وهذه الظواهر ونعرفها حق المعرفة بل لقد حقق العلم خطوات جبارة في التحكم في الظواهر وتوجيهها الى حيث ما يريد. وهذا ما نلاحظه في توجيه الأفراد والمشتريين الى سلعة معينة أو ما ملاحظه كذلك في عمليات غسل الدماغ والحرب النفسية القائمة بين الدول لجلب المؤيدين والعملاء.

السلوك وجهان، فهو من ناحية صورة من صور النشاط، إنه طريقة للعمل، إن شيء ما يقوم به شخص ما. ليس هناك أي نوع من السلوك دون أن يكون له فاعل، فهو عبارة عن عملية لها شكل خاص وطريقة خاصة ولها آليتها التحركية الخاصة بها. يعني أنه شيء ما يعمله الفاعل بطريقة معينة، شيء يعتبر من انتاج الفاعل نفسه، شيء يحدث في نفس الوقت بعض التغيرات في الفاعل المذكور كفاعل له أو صانع.

كيف يأخذ السلوك مجراه؟

وأي نوع من أنواع العمل هو؟.. إن دراستنا للسلوك لا تقف بنا عند الإجابة فقط لهذه الأسئلة، بل لا بد أن تشمل الإجابة على سؤال آخر هو، ما هو السلوك؟.

فكما أن هناك شيء قد فعل، هناك أيضاً الطريقة التي انجز بها هذا الفعل، هناك أهداف وثمرات ونتائج كما أن هناك طرقاً ووسائل وعمليات، ألا وهي الناحية الثانية للسلوك، ألا وهي علاقته بالموقف الحيوي الذي يدخل فيه.

إن السلوك جميعه ينبع في جوهره وعلى الإطلاق من الغرائز والدوافع الفطرية. من واجبتنا إذن أن نعرف هذه الغرائز وهذه الدوافع، وحالتها في الحياة الوظيفية لكي نقيم عليها البناء الإنتاجي والأدائي، واجبتنا أن نحصل على المشيرات والمتغيرات التي تجعل الفرد يستجيب للأهداف مع العناية به وبمجاته الخاصة.

يعتمد السلوك مهما كان بسيطاً على تكامل عدد كبير من العمليات داخل جسم الإنسان، ويعتبر الجهاز العصبي والجهاز الغددي مسئولان عن عمليات التكامل هذه. إن فهمنا للسلوك البشري لا يمكن أن يكون كاملاً إلا إذا تمكنا أن نعرف بدرجة معقولة أسس العمليات البيولوجية الكامنة وراء السلوك، كالمعرفة بالجهاز العصبي والغددي والحواس والعضلات. فمن طريق هذه الأعضاء نفهم ونعي البيئة التي نعيش فيها ونتكيف لها ومعها. نرث من أجدادنا في جملة ما نرث منهم الغدد.

ما يهمنا دراسته وبجته هنا من هذه الغدد، هي تلك الغدد التي تؤثر في سلوك الإنسان، وهي ما تسمى بالغدد الصماء. هذه الغدد تقوم بصب إفرازاتها مباشرة في تيار الدم الذي ينقلها بالتالي الى سائر أجزاء الجسد.

وهذه الغدد هي:

الغدة النخامية، الغدة الدرقية، الغدد جارات الدرقية، البنكرياس، الغدة الكلوية، المبيض، الخصية.

الإنسان يمتلك أكثر الأجهزة العصبية تعقيداً وتكاملاً باعتباره أعقد الكائنات الحيوانية المعروفة وأكثرها تطوراً، بما في ذلك الجهاز المركزي الذي يمارس سلطة وقوة كبيرتين في عمليات تنظيم سلوكيات أجزاء الجسم الإنساني المعقدة. إن جميع أجزاء الجهاز العصبي عند الإنسان مترابطة مع بعضها البعض.

يتكون الجهاز العصبي من الأجهزة الآتية:-

- ١ - الجهاز العصبي المركزي ويتكون من:
  - أ - الدماغ ويتكون من الدماغ الخلفي، والدماغ الأوسط والدماغ الأمامي.
  - ب - المخ والقشرة الدماغية.
  - ج - جزئي المخ الأيسر والأيمن.
- ٢ - الجهاز العصبي المحيطي، ويتكون من:
  - أ - الجهاز العصبي ويتكون من:
    - (١) الجهاز السمباتوي.
    - (٢) الجهاز البراسمباتوي.
  - ب - الأعصاب الجسدية.

لا يتوقف السلوك الإنساني على أجهزته العصبية فقط، بل يتأثر بالناحية الإقتصادية والثقافية كما يتأثر بعوامل القدرة والمهارة والإستعداد والرضا. ولذلك فهو يتأثر بالمتغيرات النفسية الوجدانية والدوافع وكذلك بالظروف الإجتماعية وما يحيط بها. الإنسان بصفة عامة مخلوق معقد ذا دوافع عديدة وطموحات لا حصر لها لا تنتهي إلا بانتهائه. ورغم أنه يشترك مع الآخرين في كثير من الأمور، إلا أننا نجد

لكل فرد نمطه الخاص به الذي يختلف عن نمط الآخرين. ولذا فإننا نجد دوماً أن جميع الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة لنفس المثير أو المنبه أو المنهج. فدراسة وفهم مشاعر الأفراد تجاه العمل والى دوافعهم وقيمهم الإجتماعية وحاجاتهم ومتطلباتهم وأنواع القيادة وظروف العمل وخصائص المهنة ونمط الشخصية، كلها ظروف وأمر يجب أن تؤخذ في الاعتبار إذا أردنا تحقيق انتاجية أفضل وأرباح أعلى. فدراسة المتغيرات والظواهر والعوامل التي تؤثر فيها وتتأثر بها. كل ذلك يؤثر في مراحل صنع واتخاذ القرارات الإدارية وكذلك في الآثار الناتجة التالية الى هذه القرارات.

فعلم السلوك هو العلم الذي يدلنا على أفعال وتصرفات وتعبيرات وحركات ونشاطات وقرارات واستعدادات ودوافع وبواعث وحاجات ومتطلبات الفرد، كذلك يدلنا على أنماط وأسلوب واتجاهات وأهداف هذه الأفعال وهذه الحركات. فهو علم يعبر عن مجموعة من المبادئ والمفاهيم الأساسية التي تستهدف تغير هذه الأفعال الإنسانية ويضع أسس التنبيه والسيطرة عليها، بمعنى توجيهها ناحية معينة بدلاً من الاتجاه المتوقع. السلوك الإنساني عبارة عن سلسلة متواصل من الأفعال وردود الأفعال التي لا تنتهي ولا تقف. أية خيرة، أية حادثة، أي نظام، أية تعليمات أية قاعدة، أي تغيير.. الخ له رد فعل على الفرد أو بالقبول (إيجاب) أو بالرفض (سلب) إن رد الفعل هذا الذي يصدر من الفرد (السلوك) هو مصدر القيم والإبداع والإختراع والفن في جميع العلوم والفنون والثقافة والحضارة. السلوك ليس كله قيم إيجابية بل هناك سلوك إجرامي وتدميري وعدواني وسيء ولا أخلاقي.

المسلم بصفة عامة والعربي بصفة خاصة يختلف تماماً عن غيره في التصرفات والسلوك. فقواعد الإسلام الواضحة كبحت التصرفات

والسلوك اللامسئول الذي كان العربي قبل الإسلام يتخذه، فقد كان رد الفعل في كثير من الأمور رداً عدائياً تتحكم فيه الحمية والنصرة والعزة. أتى الإسلام فحدد الحدود وشرع الأنظمة ووضع السلوك (رد الفعل) في المسار الصحيح. وكرم الله سبحانه وتعالى بني آدم، وسيرة المصطفى صلى الله عليه وسلم خير دليل على النهج القويم الذي كان يتبعه مع نفسه ومع أصحابه. الإسلام شجع العمل والحذق فيه وتجويده والأمانة في أدائه وفي نفس الوقت فرض الأجر العادل واحترام وتقدير العامل.

العاملون في كل مكان وفي كل وقت بشر، البشر يحكم سلوكهم عوامل عامة، لا تختلف نوعياً من مجتمع لآخر. لكن درجة تأثير هذه العوامل برغم عموميتها واضحة وجلية على السلوك. فالسلوك يختلف باختلاف الثقافات والعادات والتقاليد والأديان والظروف الاجتماعية والإقتصادية.. الخ. وهذا ما يجعلنا الى حد كبير نحن كمسلمين وعرب مختلفين عن غيرنا في السلوك الذي نتخذه نحو مسائل متشابهة، وكذلك مختلفين في قوة تحمل المؤثرات عن غيرنا.

سلوك الفرد: يعتبر سلوك الفرد هو الوحدة الأساسية التي يقوم عليها سلوك المنظمة. فتصرف الفرد يمثل مصدر الحركة والدافع لأداء وسلوك المنظمة ككل، وهذا مظهر من مظاهر النشاط والحياة فيها. فالتصرف والأنشطة والحركات المختلفة التي يبديها الفرد في العمل مثل مجيئه لمكان عمله وانتظامه واتصاله وتفاعله مع الآخرين ودرجة استجابته للتوجيهات والقواعد والأنظمة وقيامه ببذل الجهد في مهام العمل والأسلوب والنمط والسرعة في بذل الجهد ومهارته في استخدام الأدوات والإمكانات المتاحة له، كذلك انفعالاته ورضاه واستياؤه.. إلخ كل هذه التصرفات مما يبديها الفرد هي الأساس فيما تؤديه المنظمة من نشاطات وما تحققة من أداء.

فأداء الفرد وسلوكه يلعب دوراً هاماً في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل. وكما ذكرنا سابقاً فإن سلوك الفرد لا يتم ولا ينتج من فراغ، فتصرفات الفرد مثلما تؤثر في المنظمة فهي تتأثر أيضاً بالمنظمة وبخصائصها. وحتى أن الخصائص الذاتية التي تمثل الصفات الفردية من قدرة وخبرة ودوافع ونزعات وأسلوب سلوك وردود فعل يمكن للمنظمة أن تمارس قدر من التأثير عليها خلال عمليات الإبتقاء والإختبار بين الأفراد حال تقدمهم والتحاقهم بالعمل في المنظمة. والمنظمة فضلاً عن ذلك فهي تؤثر على سلوكهم بما توفره من بيئة وظروف أي بما تحركه وتوجهه اليهم من مؤثرات قد تتمثل في قواعد وضوابط الوظيفة وأنظمة العمل المطبقة ومهام الأداء ومكوناتها وأدوات وإمكانيات وموارد الأداء المتاحة وأنظمة ومعايير العوائد والحوافز الأجرية وغير الأجرية وكذلك أسلوب التوجيه والإشراف والرقابة ومناخ العمل الإجتماعي الذي تتيحه المنظمة. فالمنظمة حقيقة من وجهة نظر سلوك الأفراد ما هي إلا مجموعة مؤثرات توجه وتشكل وتكيف سلوك وتصرفات الأفراد بها.

إن شخصية الإنسان عبارة عن كل متكامل، فيها الجانب الجسدي والجانب العقلاي المتعلق بالتفكير والجانب الإنفعالي المتعلق بالمواقف والجانب الإجتماعي المتعلق بالإتجاهات والعلاقات الإجتماعية عامة. إن الفهم الحقيقي للإنسان لا يمكن أن يتم إلا من خلال فهم هذه الجوانب مجتمعة مع بعضها البعض. وذلك لأنها تعمل معاً في انسجام وتوافق.

فالنمو العقلي والإنفعالي يتأثر الى حد بعيد بالنمو الجسدي. وتلعب الخبرة دوراً كبيراً في السلوك يوازي الدور الذي تلعبه الوراثة. هناك حلقة مستمرة من التفاعل بين عوامل النضج والخبرات. الخبرة ضرورية لتطور إمكانية الدفاع للتنظيم وبالتالي استجابات السلوك.



## الفصل الثاني

# الاستجابات

إن الإستجابات المختلفة التي يبديها الفرد لسلوكه هي نتاج في الواقع لتأثير خصائص ذاتية الفرد وأيضاً لتأثير خصائص تنظيمية. فالسلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة يحدث استجابة لمواقف ومؤثرات تنظيمية قد تتعلق بعمله أو بمعاملة رئيسة أو بأنظمة التوظيف في المنظمة... الخ. فهذه الإستجابات هي ردود أفعال لمهام عمله كما حددت له ولقواعد وأنظمة الأجر والمكافآت والجزاءات وغير ذلك من المؤثرات. وكما هو معلوم فإن طريقة ونمط الإستجابة لنفس الظروف والمؤثرات تختلف من فرد الى فرد.. وهذه الاختلافات بين الأفراد ترجع الى الاختلافات في خصائصهم من حيث القدرة والخبرة والنزاعات والحاجات والتربية والوضع الإجتماعي. فالإستجابات التي يبديها الأفراد هي في الواقع نتاج لتفاعل عوامل بعضها متعلق ببيئة وظروف العمل والوظيفة والبعض الآخر متعلق بخصائص وسمات الأفراد أنفسهم. إن سلوك الفرد هو من دون شك محصلة تفاعل الفرد (خصائصه) مع بيئته. أي أن السلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة هو محصلة تفاعل خصائص الفرد مع خصائص ظروف وبيئة العمل في المنظمة. هذا يعني أن التصرفات

والإستجابات التي تتولد عن الفرد في المنظمة ليست نتاجاً مستقلاً لخصائصه فقط ولا نتاجاً مستقلاً لمؤثرات بيئة العمل فقط أيضاً. إن تصرفات الفرد هي نتاج لتفاعل هذه الخصائص مع بعضها. هذا التفاعل يعني أن أثر خصائص الفرد على سلوكه التنظيمي لا يعمل بمعزل عن ظروف بيئة العمل. وكذلك فإن تأثير خصائص بيئة العمل على سلوك الفرد في المنظمة لا يعمل بمعزل عن الصفات التي يتصف بها الفرد. فلكي تؤثر القدرات والخبرات العالية التي يتمتع بها الفرد مثلاً على أدائه لا بد وأن تكون بيئة وظروف العمل مهيئة لإبراز هذه الطاقات في العمل. كأن تكون مهام العمل ومتطلباته مناسبة لقدراته وخبراته وأن يكون نظام الحوافز مشجعاً له على إبراز هذه القدرات والطاقات. فتأثير قدرة الفرد على أدائه تتوقف إذن على مدى ما توفره البيئة من تيسير لتطبيق هذه القدرة في عمله. وكذلك فإن تأثير العوامل المتعلقة ببيئة العمل على سلوك الفرد يتوقف على خبرة الأفراد وقدرتهم على استيعاب أدوات العمل وعلى تقبلهم للإشراف الذي يفرض عليهم في أداء العمل.

### أنواع السلوك الفردي الرئيسية في المنظمات:

- ١ - سلوك أداء العمل.
- ٢ - سلوك الرضا عن العمل.
- ٣ - سلوك قبول التجديد والتطور والتدريب.
- ٤ - سلوك قبول الجماعة.

#### ١ - سلوك أداء العمل:

هو السلوك الذي يتخذه الفرد نحو القيام بنشاط عمله وأداء مهامه المختلفة المرتبطة به. ويمكننا أن نقيس هذا السلوك ونعرف اتجاهه وغيره

بالجودة أو الرداءة. إذا عرفنا حجم وكمية الجهد المبذول، وإذا عرفنا كذلك نوعية هذا الجهد، وأخيراً إذا عرفنا نمط وأسلوب هذا الجهد. فبقدر الجهد المبذول وبفعاليتته في الوقت والمكان المحدد (الزمان والمكان) وبالتمييز في الأداء بين السرعة والبطء وباستخدام أفضل السبل وأجودها وأدقها وأقربها تكلفة يمكننا أن نحكم على نوعية الأداء وأن نقيسه ونفضله أو لا نفضله ونكافئه عليه أو نعاقب عليه.

## ٢ - سلوك الرضا عن العمل:

ونعني به درجة الإستيعاب التي يحققها الفرد من عمله. ولا نعني فقط رضاه عن راتبه. وإنما الرضا يمثل الرضا عن النواحي المادية والنواحي النفسية التي يحققها العمل للفرد من خلال هذا العمل. والرضا قد يكون كلياً أو جزئياً. وهذا يعتمد من فرد الى فرد ودرجة مشاعرهم. والإحساس بالرضا والسعادة وما شابهها قد يكون ظاهراً محسوساً وقد يكون خفياً وضمنياً. والشعور بالرضا والإستياء هما حالة من الانفعال النفسي تتغير حسب تغير الفرد وحسب الزمان والمكان، وقد يظهر هذا الشعور على الفرد في وجهه وحركته ومعاملته وتصرفاته، كما قد يظهر في انتظامه في عمله وتحمسه له واجتهاده وتفانيه فيه وبذل كل ما يمكنه لينجح، هذا في حالة الرضا والسعادة. أما عندما يكون الفرد في حالة الإستياء من العمل فسوف يظهر عليه سلوكاً عدوانياً، وقد يظهر عليه قنوطاً يدفعه الى الهروب من عمله والبحث عن آخر. إن الفرد الراضي عن عمله أكثر ارتباطاً بالعمل وأكثر حرصاً على التواجد فيه، حيث يعطيه العمل اشباعاً أكبر من الفرد غير الراضي. فهذا الأخير نتيجة لانخفاض الإشباع التي يعطيها العمل له يكون أقل ارتباطاً بالعمل وأقل حرصاً عليه والتواجد فيه. إن الإتجاه النفسي للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على انتاجياتهم وأدائهم

للعمل، وكذلك على جوانب أخرى من سلوكهم في العمل. إن الفرد الذي يزداد رضاه عن عمله يزداد بالتالي حبه وحماسه له ويزداد إقباله والمباشرة عليه ويزداد أيضاً تعلقه وامتثانه لوظيفته وبالتالي تزداد إنتاجيته ويزداد أداؤه.

وبالعكس فإن الإنسان المنخفض الرضا عن عمله يقل حماسه ويقبل إقباله وتقل مشاعره بالتعلق والولاء لوظيفته وبالتالي تقل إنتاجيته ويقبل أداؤه.

### ٣ - سلوك قبول الإشراف والرقابة:

هو ذلك السلوك الذي يدفع الفرد إما في اتجاه الأنظمة والقوانين الخاصة بالمنظمة وإما يدفعه الى الطريق المعاكس، فيخالف كل الأنظمة ولا يتبع أي قانون. وهو مكمل لسلوك الرضا عن العمل والتفاني فيه والسعادة والقيام به وبكل متطلباته. ولا شك أن متطلبات العمل (الوظيفة) هو اتباع الموظف (الفرد) لقوانينه وأنظمتها وتعاليمه. فسلوك الفرد نحو المشرفين عليه وهم رؤسائه ومدبروه ومراقبوه يختلف من نظام الى نظام ومن حالة الى حالة ومن فرد الى فرد ومن قائد الى قائد. فالأنظمة في بعض الدول وبعض المنظمات تجبر الفرد على الطاعة سواءً، كان راضياً أو لم يكن كذلك، عليه أن يتبع التعليمات مهما كلفه ذلك من استياء نفسي وشعور بالاعياء أو القلق والتذمر. كذلك سلوك الفرد نحو الإشراف وقبوله يتأثر بالقائد وقوة شخصيته وحبه له ودمائه خلقه وفرض نفسه على الرؤوسين بالإحترام والتقدير والإقناع. كذلك تقبل الفرد للإشراف وسلوكه نحوه يتأثر بحالة الفرد نفسه وقت الإشراف عليه وطريقة الإشراف وأسلوبه ونمطه. ولا شك أن سلوك الفرد نحو المشرف له تأثير كبير على الانتاجية والأداء. فعندما يكون المشرف والمشرف عليه في حالة من الالتئام والود فلا شك أن ذلك ينعكس على

جهد الفرد وانتاجيته وأدائه. والعكس بالعكس، ففقد الود والإحترام والتقدير ينتج عنه أداء سيء وانتاجية ضعيفة. كذلك نمط الإشراف وأسلوبه ودقته ومكانه ونظمه وقواعده كل ذلك يؤثر على سلوك قبول الإشراف من الفرد.

#### ٤ - سلوك قبول التجديد والتطور والتدريب:

كل فرد يشعر بالفخر والإعتزاز عندما تسنح له الفرصة ويحضر دورة خاصة متطورة تهيئه لمركز أعلى ووظيفة أكبر ودخل أفضل. فتراه بعد الدورة وقد وضع شهادة الدورة على جدار غرفته ويأخذ في التحدث لكل زائر عنها وعما جرى فيها، ولم كانت مشاركاته فعالة وناجحة. الفرد يتقبل التجديد والتطور والتدريب إذا كان ذلك يشبع في نفسه حاجات ورغبات لم يكن يستطيع تحقيقها إلا عن هذا الطريق. الإنسان بصفته ومكوناته لا يجب الثبات الدائم والإستمرارية على منوال واحد.

رغباته متعددة وطموحاته لا حصر لها وميوله دائما متجدد خاصة الأفراد الطموحين المتطلعين الى معالي الأمور.  
تختلف مفاهيم الأفراد ويتراوح شعورهم ويتباين سلوكهم نحو قبول التطور والتجديد والتدريب.

الفرد الحامل الذي يرضى من الحياة ما يجود به عليه الآخرون ويقنع بالقليل ولا يحب العطاء والبذل والتضحية والتقدم، تجده يتهرب من الدورات والمناقشات التي تؤدي الى التطور والتجديد وإلى دفعه إلى الأمام. أما الشخص الذي ينظر الى الأمام فلا تفوته الفرص، بل يخلقها ليكسب مهارات جديدة وخبرات متقدمة باستمرار.

ومن لا يحب صعود الجبال عاش أبد الدهر بين الحفر

المنظمة الذكية هي التي تدفع بسلوك الأفراد الى قبول عمليات التجديد والتطور. ولا يتم ذلك بمجرد الأحاديث الفردية عن فوائد التدريب وعن الفرص المتاحة للأفراد بعد التدريب وإنما يتم ذلك بالخطط الجادة الخلاقة التي يشترك في وضعها خبراء متخصصون. بالإضافة الى الإدارة ثم الأفراد حتى يدفعهم هذا الى قبول عمليات التطور والنمو، بل يدفعهم ذلك الى النمو الذاتي الذي لا يقف عند حد في اكتساب مهارات وخبرات جديدة باستمرار.

إن أسلوب ومحتويات وزمان ومكان وسياسة وفلسفة وحوافز برامج عمليات التجديد والتدريب، لا شك أن لها التأثير الكبير على ردود فعل (سلوك) الأفراد نحو هذه العمليات. فمتى شعر الفرد أن التدريب عملية تسلية وقتلاً للوقت واجتماعاً بالأصدقاء وشرباً للشاي والقهوة وحديثاً في ما لا ينفع، أو متى شعر الفرد أن محتويات برامج التدريب لا تمت الى عمله بصلة لا حاضراً أو مستقبلاً أو.. الخ من العوامل النفسية التي تخلق في الفرد شعور عدم الرضا والإرتياح، لا شك إنه متى شعر بذلك فإن العائد سيكون سيئاً، وإن سلوك الفرد يكون الرفض.

صياغة وإعداد برامج وأهداف التدريب والتجديد والتثقيف الذاتي يجب أن تكون نابعة من اشتراك المنظمة والأفراد حتى يقبلها الجميع بسلوك الرضا وحتى تؤتي ثمارها وأهدافها المرجوة. كما أن على المنظمة أن تراعي شعور أفرادها ومشاركتهم في البرامج التدريبية والتطويرية، إلا أن هذا لا يكفي. فذكاء الفرد واجتهاده وأسلوب مواد الدورات والوسائل التدريبية المستخدمة وفرص التدريب والحوافز التشجيعية، كلها عوامل مؤثرة على سلوك المتدرب.

لا شك أن شعور الفرد نحو المنظمة الضيقة والتهيئة لفرص التدريب

هو أفضل بكثير من المنظمة ضيقة الأفق التي لا تفتح المجال لأفرادها أن يتدربوا أو يكسبوا مهارات جديدة. إن تهيئة الفرص للأفراد للتدريب والتطور والثقافة الذاتية له أثره الفعال في الانتاجية والأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

#### ٥ - سلوك قبول الجماعة:

الجماعة هي تنظيم إجتماعي معين وفق مزايا وميول مشتركة، هي البيئة المحيطة بالفرد سواءاً داخل العمل أو خارجه. الإنسان بطبعه حيوان جماعي، يجب الاختلاط ولا يجب العزلة والنادر من الناس الذي يعيش منفرداً، والنادر لا حكم له.

إن الإرتباط بالآخرين أو الانتساب اليهم هو أكثر من العيش معهم. إنه يعني وجود حاجة ملحة للمكوث معهم. إنه الشعور بالإنسجام مع من نرتبط بهم. إن هذا الشعور بالإرتباط يولد عند الفرد قدراً كبيراً من التصرف المسئول، إذ عندما يكون الإرتباط بالآخرين قوياً فإن الشخص المعني لا يتصرف بطريقة ضارة بهم. لأن القيام بمثل ذلك السلوك يعتبر ضاراً بالذات نفسها.

إن الإرتباط بالآخرين يولد عند الفرد ميلاً لمراعاة شعورهم وتقدير ظروفهم. إن المقدرة على الإرتباط بالآخرين تتصل عادة بالناحية الإيجابية من الذات، عندما يشعر الفرد إنه جزء من العالم المحيط به. إن حسن قيام الفرد بعملية تقييمية لذاته يتولد عن طريق إدراكه لمركزه النسبي في المجموعة التي ينتمي إليها. احتياجاتنا ومطالبنا كأفراد تفرض علينا التعايش مع الآخرين فلا يمكننا أن نعيش في معزل طالما فينا حياة. ويعتبر الإنسان مريضاً إذا لم تكن له القدرة على التعايش مع الآخرين. المجتمع ينظر إليه على أنه إنسان معقد، إنطوائي، شاذ. ونتيجة لهذه التقاليد وهذا الإندماج والاختلاط والتجاذب يتكون

السلوك الفردي نحو الجماعة. الإنسان (الفرد) والجماعة كقطبي مغناطيسي، قد تتجذب وتتآلف وتنمو ويكون القبول، وقد تتنافر وتتباعد ويكون النفور والنبوذ ونتيجة لذلك يكون رد الفعل (السلوك). القبول أم النبوذ، وسلوك الفرد على ضوء ذلك يكون. قبول الفرد أو نبذه يعتمد عند الفرد ذاته من ناحية وعلى الجماعة من ناحية أخرى.

نحن نعيش في مجتمع معقد التركيبية. الفرد ينتمي الى عدد من الجماعات الصغيرة (النادي، المسجد، المدرسة، الوظيفة، الأصدقاء المقربين، العائلة.. الخ) التي تحقق له اشباعاته المختلفة المادية والنفسية والاجتماعية. وسلوك الفرد نحو هذه الجماعات بالإيجاب والسلب (القبول والنبوذ) وحبه للإنتاء من عدمه يتوقف على المستوى الأمني والطأنية والراحة والرضى الذي يجده عند هذه الجماعات وكذلك لما تكنه هذه الجماعات له من مودة واحترام وتقدير وما تقدم له من رعاية وعطف. ولا شك أن الأهداف المشتركة التي تربط هذه المجموعة وتلك الجماعة هي الأساس في تماسك الجماعة وتوثيق العلاقات بين أعضائها خاصة إذا سادها سلوك متبادل من الحب ورغبة الإنثناء. التفاوت والجدية والإخلاص والتفاهم وتقدير المسئولية والثقة والنصح وإشاعة المعلومات والتحمس والنشاط والواقعية وكتمان السر وتقدير ظروف الآخرين والخبرة الواسعة بالحياة والمحافظة على شعور الآخرين والقيم والمبادئ، وحسن الانصات والهدوء والرغبة في خدمة الآخرين والتقدير والإحترام وسلوك الآداب العامة، كل ذلك له إيجابياته في القبول من الجماعة أولها. ولا شك أن الأنانية والغرور والميل للسيطرة وحب الذات ونظرة المنفعة وتسبب الأسرار والتباعد والتشهير وعدم النصح والتردد والبلاهة والفضب والحسد واستمالة المراكز العليا ونسب الجهد للذات فقط وعدم التضحية، كل ذلك له تأثيره السليبي في أفراد الجماعة نحو تماسكها واستمراريتها. والقبول لدى الجماعة وقبولك لها لا شك أنه يؤثر في



سلوك وردود أفعالك. فإذا تألفت روح المحبة بينك وبين زملائك في العمل وشاعت الثقة بينك وبينهم وعم الحب وتبادلت الخبرات، فإن السلوك العام للجماعة لا شك انه سوف يؤدي الى انتاجية أكبر وأداء أحسن ونتائج أفضل. وإذا تنافرت الجماعة وشاع الحسد وانفقدت روح التعاون، كيف يكون الحال؟ النتيجة لا شك أنها ضرر وضياح للجهد والمال. إن مسaire الجماعة ليست فقط وسيلة لنجاحنا في مجارة الآخرين والإنسجام معهم. بل هي أيضاً أكثر التصرفات ملائمة للتعايش معهم. الإدارة الذكية هي التي تحاول جاهدة مستمرة أن تجعل الفرد يتكيف بسهولة ويسر مع المحيط الذي هو فيه، سواءً المحيط الخارجي أو محيط العمل. وهي تخلق الظروف وتهيؤها لذلك. فشل الإدارة في ذلك يعرض الأفراد لحالة من الإحباط والقلق وربما ترك العمل وبالتالي الى خفض الانتاجية وعدم تحقيق الأهداف. فشل الفرد في القبول المتبادل مع الجماعة قد يضطره الى حماية نفسه باستخدام أي وسيلة تشعره بالأمان والإطمئنان.

إن الجزء الأكبر من السلوك الإجتماعي تنظمه المعايير الإجتماعية التي من المتوقع أن يتصرف الفرد وفقاً لها. وهكذا فإن الجماعات التي يوجد انسجام بين أفرادها سرعان ما تكون اتجاهات وولاءات أفرادها مشتركة لعدد أكبر من المواقف. فعندما ينضم فرد الى الجماعة فإن إدراكاته تتغير لتتوافق مع مفاهيم تلك الجماعة.

إن سلوك الفرد في أي موقف يتأثر الى حد كبير بما يقوم به الآخرين أمامه، أو بقوة الأسلوب الذي يستخدم معه للقيام بالعمل المطلوب. إن هناك عدداً من العوامل تعمل على تقوية التجاذب المشترك بين الأفراد، منها على سبيل المثال لا الحصر، المظهر الفردي والكفاءة، والتشابه، والمحبة المتبادلة، والألفة والميول، والإتجاهات.

لنمو الانتاجية وتحقيق الأهداف لا بد من العمل مع الجماعة ولا بد أن يكون القبول من الطرفين. وأفضل ما نستطيع أن نقوله هو قول المصطفى صلى الله عليه وسلم: «المسلم للمسلم كالبنيان يشد بعضه بعضاً» الحديث وقوله صلى الله عليه وسلم: «مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالحمى والسهر» أو كما قال صلى الله عليه وسلم. هذا هو مبدأ تكوين الجماعة والأفضل على الإطلاق.

## الباب الثاني

مؤثرات السلوك الذاتية



## الفصل الأول

# الدور

إننا نعيش في عالم يتكون من الأشياء والناس، عالم يعمل باستمرار على قذف حواسنا بالمثيرات. إننا نادراً ما نشعر بتأثير مثير منفرد في المرة الواحدة. هذه المثيرات تكون في الأشياء المحيطة بنا وتكون بدورها مصدراً آخر لمثيرات جديدة. إننا في العادة نستجيب الى أنماط من المثيرات دون أن نعرف حقيقة المثيرات الفردية المكون لها.

لقد زود الله سبحانه وتعالى الإنسان بأعضاء حسية تستقبل المؤثرات الحسية المختلفة وذلك لكي تتمكن من التفاعل مع بيئتنا. يمدنا العالم من حولنا بالمعلومات عن طريق إثارة أعصابنا الحسية. تنقل أعضاء الحس الرسائل الى الجهاز العصبي المركزي وهناك تعمل عملية الإدراك سريعاً دون مجهود على استخلاص ما يهمننا من بين كل ما يصل من المثيرات. وبدون مهارات الإدراك كنا نتعرض لكثير من الإضطرابات.

فسبحان الخلاق المبدع العظيم. عملية الإدراك هي استقبال المثيرات الخارجية وتغييرها بواسطة النظام السلوكي ثم ترجمتها الى معان ومفاهيم تحدد نمط السلوك. فالإدراك هو العملية التي من خلالها يصبح لنا وعي بيئتنا باختيار وتنظيم وتفسير التأثيرات التي تأتي من حواسنا.

إن الإدراك يعمل على تجميع البيانات الحسية وتنظيمها معاً في كل متكامل. إن إدراكنا للأشياء والحوادث يكون من خلال هيكل أو بناء يتألف في العادة من عاملي المكان والزمان. إن خبرتنا الإدراكية تعتمد على تفاعل عدد من الحواس في نفس الوقت الواحد. إن خبرتنا الإدراكية ليست انعزالية حيث أنها تكون غالباً من الأشياء الممكن تحديدها والتعرف عليها.

فالإدراك عبارة عن المعرفة الناتجة والتي يحصل عليها بفعل مؤثرات خارجية مباشرة مبنية على مدى أحاسيسنا وانفعالاتنا بفعل الأشياء الموجودة حولنا وانزالها في المكان المخصص واللائق لها، وحركاتها ومميزاتها وخصائصها كاللون والوزن والشكل والحجم وما إلى ذلك. ونلاحظ أن هناك عدة عناصر تتضافر في تكوين ظاهرة الإدراك:

(١) المحسوس الخارجي (المؤثر).

(٢) انفعال الحس والتأثير.

(٣) الوسط.

(٤) الملاءمة والمنافرة.

الإدراك ظاهرة نفسية يمكننا أن نشعر بها وأن نستوعبها لوقوعها في ظروف طبيعية أو لحدوثها في تفاعلات الوعي الناتج من سلوكنا وإدراكنا لما يحيط بنا من أشياء تنطلق من الموجودات ومصحوبة بطائفة من المؤثرات الشعورية الخالصة. ولن نتحقق معرفة الأمور المدركة إلا بواسطة الأمور الشعورية الشخصية وبمجموعة من المدركات الخاصة بالذات أي بالنفس البشرية وما يتفاعل في أعماقها من مشاكل ذاتية. الإدراك يمس أرفع مستويات الوعي ويتصل بأدنى أنواع السلوك، لذا فإن اهتمامنا بما يدركه الفرد جد مهم.

الإدراك يعتمد على البلاغات الحسية التي أرسلت في تناسق وتآلف الى المخ. هذه البلاغات ترسل في صورة سيالات عصبية. السيل العصبي هو الصورة التي تنتقل بها الشحنات العصبية خلال الأعصاب والألياف العصبية والخيوط العصبية. التوصيل لا يتم بالتلامس أو الإحتكاك المباشر. ينتقل التنبيه عادة من أعضاء الحس الى العصب على هيئة دفعات تعبر الوحدات العصبية والوصلات العصبية واحدة بعد الأخرى حتى يصل إلى الجهاز العصبي الحركي وتعود بعد ذلك لترتد منتقلة خلال العصب المصدر حتى تبلغ العضو الحركي التنفيذي. لهذا يمكن القول ان الإدراك هو الإلمام بأشياء معينة أو تحركات هذه الأشياء عن طريق الإحتكاك المباشر والحالي. وليس هذا الإدراك سوى لحظة أو مرحلة قصيرة جداً من نسق السلوك لدى كل فرد منا على حدة وسط الظروف الخاصة التي يوجد فيها عندما يدرك وعندما يقوم بالإدراك. فالإدراك هو عبارة عن مجموعة من الاخطارات، والمعلومات عن موقع تنبيه خارجي يقوم بتنبيه بعض أجهزة الاستقبال العصبية. فالإدراك هو رؤية انبثاق معنى باطني في إطار كوكبة من المعطيات. أو هو التقاط المعنى داخلياً بين محسوسات وبدون هذا المعنى يستحيل استدعاء الذكريات وبالتالي إدراكها. ويتحول العقل نفسه تحت تأثير قوانين التداعي الى إمكانية دائمة للحس بما تنطوي عليه من مشاعر داخلية وأفكار وانفعالات واستدلالات بل ومن الإحساسات التي ترد من حواسنا الخارجية. إنه تسلسل العملية الإدراكية.

والإدراك يتأثر بالبصر والحجم والوزن والبعد والمسافة واللون والمكان والزمان. فهذه الثوابت الإدراكية يمكن مقارنتها على المستوى الحسي الحركي بمختلف الأفكار الخاصة بالحفظ والاختفاظ الذي يميز غزوات الذهن الأولى وتطرقاته بالنسبة الى الموضوع كما يحدث في ضغط المجموعات وضغط الجوهر المادي وضغط الأوزان والأحجام خلال المسخ

والتشويه الذي ينالها في الحدوس البصري.

ويعتبر الإدلال في المنظور الفيسيولوجي التجريبي استجابة، لمنبه يمكن تحديده فيزيائياً، وهو ما يراه الشخص أو يسمعه فيما تسمح الظروف بالالتفات إليه. ويطلق اسم النشاط الإدراكي على كل ربط يتم بين العناصر المدركة في مجالات مختلفة.

الحاسة الخامسة التي لدى الإنسان هي بمثابة وسائل استقبال تعرف الجسم على العالم الخارجي فهي التي تقدم الى الإنسان صورة العالم الخارجي الذي يعيش فيه بواسطة الإحساسات المتعلقة بذلك العالم الخارجي. وهي إحساسات خاضعة للجهاز العصبي المركزي، وهي ليست سوى استجابة للمؤثرات الخارجية وتنبيهاتها للأعصاب.

الإحساسات إما خارجية أو باطنية. والباطنية منها نوعان، فمنها ما هو عام مثل الإحساسات بما يجري داخل البدن والمكلف برعاية هذه الإحساسات وانفعالاتها هو الجهاز العصبي المستقل بقسميه السمبتاوي والباراسمبتاوي، ومنها ما هو خاص مثل الإحساس بالحركة والاتجاه والاتزان ويتولى أمرها المخيخ. ويعد هذا الإحساس إحساساً لمسياً عميق الجوهر لأنه يرتبط بإحساس الإنسان العام ببدنه كشغل لحيز معين في الوجود.

وينقسم أعضاء الاستقبال الحسي الى قسمين:

(١) أعضاء استقبال الحس الخارجي وهو جزء من سطح الجسم ويشمل العين والأذن والأنف واللسان والجلد. ويستجيب للمنبهات الموجودة في البيئة الخارجية.

(٢) أعضاء استقبال الحس الداخلي وهو موجود في ثنايا أنسجة البدن الداخلية وعلى الأخص العضلات والمفاصل وأعضاء الهضم وتستجيب لمنبهات الضغط الناتجة عن نشاط هذه الأعضاء.



إدراك الإستجابات، لمؤثر يمكن تحديده فيزيائياً فهو ما يسمعه الشخص أو يراه فيما يتعين أو تسمح الظروف برؤيته. الإستجابات كلها وسائل استكشاف واستخبار حول الإدراك. وبعض هذه الوسائل شديد الوفاء والأمان في تحديد معالم الإدراك وبعضها أقل أماناً، في ذلك. وهي كلها تتفاوت فيما بينها في درجة الأمان في تحديد الإدراك. وفي بعض الأحيان يصعب صياغة الوان الاستجابات الإدراكية بطريقة محددة دقيقة.

والإدراك الحقيقي هو امتثال الأشياء والواقعة في المكان خلال حالات مختلفة اختلافاً كبيراً، وهي مجرد الانطباعات الحسية الواردة من أعضاء الحس المختصة. فالإدراك سواء كان حسيّاً أم عقلياً هو قبول المدرك لصورة المدرك.

والحس كما نعرف هو أبسط درجات الإدراك وأول عناصر الشعور. ومع بساطته وأوليته يستلزم اشتراك عناصر مختلفة، بحيث إذا لم تتوفر جميعها أو بعضها، امتنع حدوث الإحساس. وهذه العناصر هي:

(١) المنبه (المحسوس) والمؤثر.

(٢) التنبيه (الحسي) أو التأثير.

(٣) الوسط.

هذه هي العناصر الثلاث الضرورية لحدوث الإحساس الظاهر وبالتالي الإدراك. ويميز علماء النفس في الإحساس بين خاصيتين مختلفتين هما الكيفية والشدة أو الكمية. والمحسوس إما مدرك بالذات وإما مدرك بالعرض أو المحسوس الخاص أو المحسوس المشترك. المحسوس بالذات هو الذي تحدث منه كيفية في الآلة الحاسة مشابهة لما فيه فيحس. وهو الذي يؤثر في الحس ويتأثر عنه الحس. أما المحسوس بالعرض فهو

الذي يتشبع في الحس كما هو سواءً كان من نفسه أو يتوسط محسوساً آخر بعد أن يتشبع في الحس شبحه ويسمى المحسوسات المشتركة. وهو في الواقع ليس محسوساً يؤثر في الحس ويتأثر عنه الحس، وإنما هو معنى يذكره الحس لوجوده عرضاً في محسوسه بالذات، وهو ما يسمى بالإدراك الحسي المكتسب. والمحسوس الخاص هو المحسوس الذي تحسه حاسية معينة ولا تحسه غيرها، مثل اللون للبصر والصوت للسمع والرائحة للشم والطعم للذوق والحرارة والبرودة للمس. والمحسوس المشترك هو الذي تحسه الحواس جميعها وهي الشكل والعدد والعظم والحركة والسكون. الحس لا يتأثر بأي جسم بل يتأثر الجسم الذي له كيفية معينة هي سبب انفعال الحس. ووجود كيفيات محسوسة في الأشياء هي سبب انفعال الحواس. والكيفيات الحسية منها كيفيات بسيطة أولية ومنها كيفيات مركبة. وكما قلنا إن الوسط عنصر اساسي لحدوث الإحساس. هذا الوسط هو الهواء والماء واللمس. فالهواء والماء وسط لكل من البصر والشم والسمع. والماء وسط الذوق. أما اللمس فيحس باللماسة المباشرة بينه وبين الملموس. وجود الوسط شرط ضروري في حدوث الإحساس، إذ بدونها لا يمكن أن يحدث الاتصال بين المحسوسات الخارجية وبين الحواس. وبدون هذا الإتصال لا تنفعل الحواس ولا يحدث الإحساس. يقول أرسطو في كتابه «النفس».. يظهر أن كل انفعالات النفس تحصل في الجسم، الغضب والسرور والخوف والشفقة والشجاعة، وكذلك الفرح والحب والبغض. لأنه حين تحدث هذه الإنفعالات يحدث في الجسم تغير، وليست انفعالات النفس غير مفارقة للمادة الطبيعية للكائنات الحية. إن قيمة النتائج المترتبة على رد فعل معين لا تعتمد على طبيعة رد الفعل ذاك واحدة وإنما تعتمد أيضاً على عوامل عديدة منها:

(١) الشروط الخارجية المؤثرة وهي مجموعة الأحداث الجارية في العالم الخارجي والتي تؤثر في أعضاء التلقي وتنهبها.

٢) الظروف الخارجية غير المؤثرة وهي الأحداث التي تثير أعضاء التلقني سواء لوجودها خارج مجالها المباشر أو لأن أعضاء التلقني لا تحس بها. وترجع أهمية هذه الظروف الى أنها قد تكون برغم ذلك ذات تأثير على الحالة الفسيولوجية للبنية العضوية أو على الشروط الكافية المؤثرة فيها.

٣) الشروط الداخلية وهي الأحداث التي تقع داخل البنية العضوية بما في ذلك الحالات أو العوامل السببية. وتعتمد طبيعة هذه الاستجابات المأمولة على ظروف إما من قبيل الشروط الأولى الخارجية المؤثرة أو من قبيل الظروف الثانية الخارجية غير المؤثرة أو من قبيل الشروط الداخلية التي تدخل في إطار العوامل العضوية السببية.

وتنطوي الإستجابات المأمولة على توصيل البلاغ بين كل هذه الأمور الثلاثة من ناحية. والإستجابة المأمولة من ناحية أخرى. بيد أن الإستجابة التي تنفذها البنية وترد بها لا تعتمد في الواقع إلا على كل من الشروط الخارجية المؤثرة الأولى والشروط الداخلية العضوية الثالثة في الترتيب. وبالتالي فسيتحقق الإيصال بالبلاغ بين الإستجابة الحقيقية من خلال سلسلة تبدأ بالاستجابة المأمولة وتمر بالشروط الخارجية المؤثرة والشروط العضوية الداخلية الى أن تبلغ الإستجابة الحقيقية. بعد كل هذه الأمور التي استعرضناها، لا بد لنا أن نشير الى أن ثبات الإدراك في نظرية الإبلاغ يلعب دوراً هاماً ويبدل على العيوب التي تواجه مرحلة سلوكية هامة، ويؤثر على مجال الأبصار وعلى منظور الحس البصري بشكل عميق الإرتباط بالشخص ودوره في المجتمع واستعداده النفسي، والذهني، والفكري للتكيف مع مطالب البيئة ومطالبه في الحياة والتطور.

فالإستجابة للمؤثرات مع ما يتفق واحساس الفرد هو الذي يحدد  
نظ السلوك وبالتالي هو الذي يحدد عملية الإدراك. تتوقف عملية  
الإدراك على عوامل مرتبطة بالفرد وعوامل أخرى مرتبطة بالبيئة  
وعامل ثالث مرتبط بالمؤثر الحسي نفسه الواقع على الفرد. وعملية  
الإدراك تبدأ وتتكامل على النحو التالي:-

- (١) يتعرض الفرد للمثيرات.
- (٢) يشعر الفرد بالمثيرات من خلال حواسه.
- (٣) يسجل المعلومات ويخزنها في ذاكرته كمعلومات وممان.
- (٤) يقارن ما استقبله من مشاعر جديدة بالمعلومات المخزنة ويفسر  
الجديد تبعاً لذلك.
- (٥) الاستجابة السلوكية على ضوء هذه التفسير والخبرات السابقة  
المخزونة.

ويتأثر الإدراك بالعوامل الآتية:

- (١) الحالة الذهنية - الحالة المزاجية.
- (٢) التوقع.
- (٣) الخبرة الماضية.
- (٤) الرغبات.
- (٥) الدور الاجتماعي.
- (٦) المركز الاجتماعي.
- (٧) المركز الاقتصادي، الحالة المادية.
- (٨) الغيرة.
- (٩) الإيحاء.

وكذلك باللون والشكل والجسم والمكان والزمان والحركة والموقع والعمق والبعد والمسافة والوراثة والتعلم والثقافة كما ذكرنا آنفاً.

وسلوك الفرد يخضع لمدى إدراكه للمؤثرات التي يتعرض لها. وهذه المؤثرات تصل إلى الفرد كما قلنا في صورة معلومات يحتجزها ثم يفسرها بطريقة الخاصة وشعوره الخاص. متأثراً بدوافعه وخبراته ومتأثراً كذلك بطبيعة هذه المؤثرات وخصائصها وأنماطها وطريقة وصولها إليه.

الأفراد يختلفون في مدى ونسبة إدراكهم للظروف وللواقع الذي يتعايشون فيه ويتعاملون معه. وعلى الرغم من تشابه الواقع والظروف (المكان والزمان) إلا أننا نجد أن إدراك الأفراد لهذه الظروف وهذا الواقع (المؤثرات) قد يكون مختلفاً اختلافاً بيناً بين فرد وآخر، اختلافاً تحتار فيه العقول.

فالتوجيه والإرشاد مثلاً الذي يوجه للمرؤوسين قد يعتبره بعض الأفراد تدخلا لا لزوم له في العمل، بينما يعتبره البعض الآخر مساعدة ومجاملة من رئيسه. كذلك الكلمة التي يتلقاها فرد ما، قد تعني له تودداً ومحبة وألفة وتقديراً بينما يعتبرها آخر، تبسطاً وسذاجة قد تصل إلى الاستهزاء.

إن نمط السلوك الفردي مبني ومتأثر تبعاً لهذا الإدراك. إن فهمنا لسلوك الفرد يبدأ من فهمنا للكيفية التي يدرك بها الأشياء. وهذا الفهم يجب أن لا يكون من إدراكنا نحن وتفسيرنا الذاتي للأشياء، وإنما يجب أن نضع أنفسنا موضع الفرد ذاته حتى نتعرف بدقة على مدى إدراكه وبالتالي نمط سلوكه. إن ما توفره المنظمة وما تحركه من مثيرات لتوجيه سلوك رلأفراد في أدائهم للعمل وفي علاقاتهم بالمنظمة وبعضهم البعض تتوقف فعاليته على مدى إدراك الأفراد لهذه المثيرات بالكيفية التي قصدها المنظمة. إن سلوك الأداء الذي يظهره الفرد ينطلق من

مدركات وانطباعات معينة تتكون لديه من عمله ومن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط به ومن المجتمع الذي يعيش فيه. كلنا نتصرف طبيعياً لردود الفعل التي تنتج فينا عن طريق المؤثرات التي واجهناها. أي أن تصرفاتنا نتاج خصائص المؤثرات ونتاج مدى قوة أو ضعف ادراكنا لهذه المؤثرات، أي خصائصنا الذاتية. إن اختلافنا في الحواس والخبرات والحاجات والدوافع والخصائص الشخصية والعادات والتقاليد. بطريقة أو أخرى يجعل ردودنا للمؤثرات تختلف من فرد الى آخر. والاختلاف في الادراك لا يكون فقط بين فرد وآخر بل قد يكون في الفرد ذاته. فعند المرح والترح والعزلة والجماعة تجد شعورك كفرد قد اختلف وادراكك لنفس المسألة أو لنفس المؤثر قد قوي أو ضعف. إن وقوف رجل الإدارة (القائد) على فهم مدركات مرؤوسية يمكنه أن يؤثر في سلوكهم بما يتفق وأهداف المنظمة.

## الفصل الثاني

# الدوافع

يتعامل الإنسان في حياته اليومية ويتفاعل مع البيئة الطبيعية التي يعيش فيها، والبيئة الإجتماعية التي هو أحد أفرادها. وعن طريق التعامل وهذا التفاعل يتكون المجال الديناميكي بين الإنسان والبيئة الطبيعية والإجتماعية. وأثناء هذا التفاعل يسلك الإنسان أنماطاً من السلوك تختلف بين كل فرد وآخر كل حسب ذكائه وتفكيره وقدراته واستعداداته ودرجة تكيفه مع بيئته.

والتفاعل لا يمكن أن يحدث إلا إذا وجدت عناصره، وأضعف الإيمان أن يوجد عنصرين على الأقل، التكوين الطبيعي البشري والبيئة الطبيعية والإجتماعية من حوله. ويمكن أن نرى نتيجة هذا التفاعل فيما يصدر عن الإنسان من سلوك سواء أ كان عملاً أو قولاً أو فعلاً أو رأياً أو .. الخ في المظاهر البيئية نفسها.

اختلف العلماء في تسمية الدوافع التي تدفع الإنسان الى أنماط السلوك المختلفة. إنهم اتفقوا على أن هناك أشياء أو عناصر تدفع الإنسان الى أن يسلك ما يسلك. وأطلقوا على هذه الأشياء الدوافع والنزعات والرغبات والفرائض والحاجات والأفعال والبواعث.. الخ.

الفاعل أو الدافع (الدوافع): الدافع حالة داخلية جسمية أو نفسية  
تثير السلوك وتوجهه وتوصله الى غاية  
معينة.

الدافع قوة فطرية تدفع الكائن الحي  
للسلوك.

والدافع إما فطرية وإما مكتسبة، والفطرية هي التي فطر الله  
الناس عليها وهي الفرائز والنزعات. والمكتسبة هي التي ليست فطرية  
وإنما هي نتيجة التعلم والتجارب تحت تأثير عوامل الحضارة والحياة  
وهي العواطف. والعواطف إما مادية أو معنوية. المادية نحو الأشياء  
والأشخاص وإما أن تكون فردية وإما أن تكون جماعية كحب الاجتماع  
والتقدير والمنزلة الاجتماعية ودوافع السيطرة والمقاومة والمقاتلة والهرب.  
أما المعنوية، فتكون نحو القيم الأخلاقية والمثل العليا كالعدل والشرف  
والحق.... الخ.

فالدافع قوة محركة وموجهة في آن واحد. ينظر الى الدوافع عادة  
على أنها المحركات التي تقف وراء السلوك، فهناك سبب أو أسباب وراء  
السلوك. وهذه الأسباب ترتبط بمجاله الكائن الحي الداخلية وقت  
حدوث السلوك من جهة وبمثيرات البيئة الخارجية من جهة أخرى،  
وهذا يعني إننا لا نستطيع أن نتنبأ بما يمكن أن يقوم به الفرد في كل  
موقف من المواقف إذا عرفنا فقط منبهات البيئة وحدها وأثرها على  
الجهاز العصبي، إذ لا بد أن نعرف شيئاً عن حالته الداخلية كأن نعرف  
حاجاته وميوله، واتجاهاته وعلاقتها بالموقف بالإضافة الى ما يعتلج في  
نفسه من رغبات وما يسمى الى تحقيقه من أهداف. وهذه العوامل  
مجتمعة هي ما نسميها بالدوافع. إن أسباب السلوك تكمن في الدوافع  
وخبيرات التعلم وتغيرات النضج. إن السلوك قصدي وهادف وليس



عشوائي، فهناك أغراض يسمى السلوك الى تحقيقها، فالطالب يذاكر ويجتهد ويستعد لامتحانه بدافع الرغبة في النجاح، والعامل والموظف والمدير و.... الخ الكل يعمل بدافع الرغبة في سد حاجاته. هذه سنة الحياة، كل إنسان يعمل لهدف معين ولتحقيق رغبة ولسد حاجة. فالدافع إصطلاح عام شامل، لأنه يشمل كل عامل داخلي أو موقف خارجي مادي أو اجتماعي يدفع الى السلوك.

فالفرد في تصرفاته مدفوعاً بدوافع عديدة. بعض هذه الدوافع إيجابي وتشكل قوته المعنوية والطاقة النفسية التي تدفعه للنمو والتقدم والتطوير، كما تساعده على قبول التضحية وتوحي له بالإلهام والإبداع. وبعض هذه الدوافع سلبية، تصدر من أعماق أحشائه، منبعثة من غريزة المحافظة على البقاء. فما هي الدوافع التي ستحركه في النتيجة؟.. إن ذلك مرتبط بالظروف الخارجية وبالحالة النفسية. إن الحالة النفسية تتأثر بالحالة البدنية. فليس الفرد ملاكاً أو حيواناً، إنه جسد وفكر في آن واحد، ولا ينفك الإثنان عن التأثير المتبادل الواحد في الآخر.

إن للفرد هموماً مادية وعاطفية وهو يعيش حياة مليئة بالتهديد وتوتر الأعصاب، ويمر بصدمات عاطفية ومادية متكررة. والدافع كما قلنا إما إيجابي أو سلبية. دوافع إيجابية تجعل الفرد ينجذب إليها، ودوافع سلبية تدفع الفرد على تجنبها والابتعاد عنها. ويمثل موضوع الدوافع مركز الصدارة من إهتمام رجل الصناعة - الإدارة الحديثة - وذلك بقصد زيادة الإنتاج ومراعاة راحة العامل وكرامته وسعادته وشعوره وسلوكه، وما زاد في التركيز على دراسة هذه الدوافع هو أن قدرات العامل ومهاراته وما لديه من خبرة وتجربة وتدريب وثقافة وما يحيط به من ظروف مادية ملائمة في عمله.. لا يمكن أن توتي أو تحثي ثمارها إلا إذا اقترنت بدوافع قوية تدفع الفرد على العطاء والبذل

والتضحية، فالدافع القوي يستطيع أن يعوض عن الظروف السيئة سواءاً كانت لاصقة بالعامل كنعق في مهاراته أو في بيئته الخارجية كنعق في الإضاءة أو البرودة مثلاً.

الدافع اصطلاح عام شامل، يشمل كل عامل داخلي يدفع الى السلوك، فالدوافع هي مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل. فالدوافع تشير الى نزعات للوصول الى هدف معين، وهذا الهدف يكون إرضاء حاجات داخلية أو رغبات خارجية. وعندما يكون الهدف خارجياً أي مرتبطاً بالبيئة الخارجية يسمى الحافز أو الباعث. وللدوافع خدمات ثلاثة:

- ١) تحريك وتنشيط السلوك. فالدوافع تحرك السلوك أو تكون هي نفسها دلالات تنشط الأعضاء لإرضاء بعض الحاجات الأساسية.
- ٢) توجيه السلوك نحو وجهة معينة، فالدوافع انتقائية، إنها تساعد الفرد على إنتقاء الوسائل لتحقيق الحاجات.
- ٣) المحافظة على استدامة تنشيط السلوك.

إن هناك علاقة وطيدة بين الدوافع الفردية والسلوك الذي يقوم به الفرد. ويعمل الدافع سواءاً كان بيولوجياً أو سيكولوجياً على استشارة سلوك الإنسان إذ أن ذلك الدافع على درجة كافية من القوة. ونتيجة لذلك يتجه السلوك نحو تحقيق هدف ما، هو في العادة إشباع الحاجة القائمة سواءاً كانت بيولوجية أو سيكولوجية.

والإشباع يؤدي الى تحقيق درجة من حالة التوازن المثلي المطلوبة لبقاء العضوية. وبعد فترة من الزمن يحتل هذا التوازن مرة ثانية إما نتيجة لظهور حاجات جديدة أو نتيجة لنقص في الشروط البيولوجية أو السيكولوجية المرافقة للحاجة الأولى وذلك بمرور الزمان. وهكذا نرى أن العلاقة ما بين الدافع والسلوك علاقة ديناميكية وإن التفاعل ما

بين الحالة الداخلية للمضو وحوافز البيئة تفسر لنا بشكل أفضل احتمال ظهور السلوك أو عدم ظهوره.

ولفتنا الجبببة تحتوي على ألفاظ كثيرة مترادفة ومختلفة تحمل نقص المعنى. من هذه الألفاظ: الباعث، الحافز الرغبة، الحاجة، الميل، النزعة، القصد، الإتهام، الغرض، النية، الولع، الغريزة.. الخ. ولعله من المناسب أن تتعرض لبعض هذه الألفاظ بالشرح البسيط في هذا المقام.

### الباعث:

موقف خارجي، مادي أو إجتماعي، يستجيب له الدافع، فوجود جائزة أو مكافأة أو وظيفة معينة بواعث ترضي في مختلف الناس دوافع مختلفة. فالدافع قوة داخل الفرد، والباعث قوة خارجية.

### الرغبة:

دافع يشعر الفرد بغايته كالرغبة في القراءة في كتاب معين. وأقوى من الرغبة الشوق وأقوى من الشوق الحب وأقوى من هذين الغرام والهيام والوله الشديد.

### الغرايز:

هي كالدوافع تساعد على تفسير السلوك وهي استعداد فطري موروث سواء أ كان جسمي أو عقلي يدفع الإنسان الى الالتفات الى شيء معين وانفعال يصحبه القيام بعمل. وهي كثيرة منها: غريزة الغضب، وغريزة الحنو، وغريزة التعجب، وغريزة الخوف، وغريزة الجوع، وغريزة العجز والضعف، وغريزة الزهو.. والغريزة الجنسية، وغريزة الشعور بالنقص، وغريزة حب العمل، وغريزة التسلية وغريزة حب التملك، وغريزة الشعور بالوحدة.. الخ.



## الفصل الثالث

# الحاجة

الأصل في الحاجة إنها حالة من النقص أو العوز والافتقار تقترن بنوع من التوتر والقلق لا يلبث أن يزول متى قضيت الحاجة وزال النقص، سواءً كان هذا النقص مادياً أو معنوياً، داخلياً أو خارجياً. والحاجات هي أساس مشاكل التكيف التي تواجهنا. الحاجات نوعين رئيسيين:

(١) حاجات فيسيولوجية.

(٢) حاجات نفسية.

الحاجات الفسيولوجية: ويقع ضمنها تلك الدوافع التي نعرف لها أسس بيولوجية واضحة وهي لا تتأثر بخبرات التعلم إلا فيما يتعلق بطريقة التعبير عن الدافع. هي الحاجات البيولوجية الفطرية الأولية. وأهم هذه الحاجات أربع:

(أ) دوافع الأمومة.

(ب) دوافع العطش.

(ج) دوافع الجوع.

(د) دوافع الجنس.

وتتوقف قدرة هذه الدوافع البيولوجية، على نوعها وعلى شدتها، ويؤثر التركيب الفسيولوجي لجسم الإنسان في شدة هذه الدوافع.

(١) الحاجات النفسية: الدوافع النفسية، تشير الى تلك الدوافع التي لا يعرف لها أسس بيولوجية واضحة. وتتأثر هذه الدوافع بخبرات التعلم التي يتلقاها الفرد ويتعرض لها في الثقافة التي يعيشها. منها:

(أ) الحاجة للمحبة.

(ب) الحاجة للأمن والطأنينة.

(ج) الحاجة للنجاح.

(د) الحاجة للحرية.

(هـ) الحاجة للضبط.

(و) الحاجة للتقدير.

(ز) الحاجة للإنتماء.

يضاف الى هاتين الحاجتين الأساسيتين، الحاجة الفسيولوجية والحاجة النفسية حاجات أخرى هي:

(١) حاجات أساسية أو مشتقة.

(٢) حاجات عامة أو مشتركة.

(٣) حاجات النشاط والإثارة.

والحاجة بمعنى الدوافع على صفتين. حاجات أساسية وأخرى حاجات مشتقة أي يكتسبها الفرد ويتعلمها ويتخذها وسائل لإرضاء حاجاته الأساسية.

الهدف والغرض:

الهدف أو الغاية، هو ما يشبع الدافع وإليه يتجه السلوك ويكون في العامة شيئاً خارجياً. أما الغرض أو القصد فهو ما يتصوره الفرد في

هنا من غايات يقصد الى بلوغها أو يعزم على تبنيها.

### الإتجاه:

استعداد دافع مكتسب ثابت، أي غير مؤقت أو طارئ، يميل بالفرد الى موضوعات معينة فيجعله يقبل عليها أو يميزها أو يرحب بها أو يحبها أو يميل به عنها فيجعله يمرض عنها أو يرفضها أو يكرهها.

### العاطفة:

إذا كان الإتجاه النفسي مشحوناً بشحنة انفعالية قوية سمي «عاطفة» وهي أقصى درجات الاستعداد أو القدوة.

فالدافع يمثل عاملاً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل. الدافع يمثل القوة المحركة، فيستثير الفرد لكي يؤدي عمله على الوجه المطلوب وبدرجة جيدة من المهارات. فبقدر ما تكون نسبة الباعث أو الفاعل مرتفعة، بقدر ما تزيد القدرات والمهارات في الأداء. وبقدر انخفاض هذه النسبة، بقدر ما تنخفض نسبة القدرات في الإداء.

تعددت الأقوال حول محركات ومثيرات ومهيجات الدافع في الفرد. ويمكننا أن نجمل هذه المحركات الى ثلاثة محركات رئيسية:

### ١) الرضا عن العمل والمنظمة:

زيادة مقدار الدافع في الفرد لأداء عمله هو نتاج الفرد بالسعادة والرضا عن العمل، أي هو نتاج لشعور الفرد بإشباع حاجات معينة رفعت عنده درجة الرضا عن العمل. أي أنه كلما زادت كمية الحوافز والمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله، كلما زاد امتنانه وولائه للمنظمة مما يدفعه الى بذل الجهد أكثر فأكثر، كرمز للولاء للمنظمة. يرتكز هذا الدافع على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين كمفتاح

وكأساس لزيادة انتاجيتهم. ومن أمثلة هذا الدافع، مواظبة الترقية والمكافأة والعلاوات وبرامج الترفيه الاجتماعي والإجازات والتأمين الصحي، والمرونة في دوام العمل والفرص التدريبية وأنماط الإشراف التي تعمل على اسعاد جميع المرؤسين بلا استثناء ومن دون تفرقة بينهم على أساس سلوكهم في العمل.

## (٢) الخبرات السابقة للجزاء والعقاب:

يقوم هذا المحرك على افتراض أن الدافع للفرد لأداء انعمل يتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها من البيئة الخارجية كنتيجة للأداء. هذا المحرك يركز على ما يسميه علماء النفس بقانون الأثر.. يقرر هذا القانون بأن إذا قام الفرد بفعل معين ثم اتبع هذا الفعل بثواب (أي خبرة سارة حدثت للفرد) فإن احتمال تكرار الفرد لهذا الفعل في المستقبل سيزداد. أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا لفعل بأي شيء أو اتبع بعقاب (أي خبرة غير سارة حدثت للفرد) فإنه احتمال تكرار الفرد لهذا الفعل في المستقبل سيقبل.

العنصر الهام الذي يؤثر في هذا الدافع يمثل في الحوافز الخارجية (الثواب والعقاب) التي تتبع السلوك الذي يقوم به الفرد. الحافز إذن يمثل قوة جذب أو قوة طرد في السلوك. وكلما زادت كمية الحافز، كلما زادت فعاليته كدافع إيجابي للسلوك (قوة جذب)، وكلما نقصت كمية الحافز كلما نقصت فاعليته كدافع سلبى للسلوك (قوة طرد).

## (٣) المتغيرات والعمليات النفسية الكامنة داخل الفرد:

الإنسان مخلوق معقد يتأثر سلوكه بعوامل ظاهرة وعوامل خفية، والسلوك الاجتماعي للإنسان يحدث نتيجة تأثيرات داخلية صادرة من داخل الإنسان أو من عوامل خارجية. وكلها مرتبطة بعضها ببعض،



وكل هذا نتاج سلوك الإنسان. ولا يفترق أحدا عن الآخر في ذلك، في أنه يفكر وينفعل ويسلك. ولكن طريقة التفكير وطريقة الإنفعال وطريقة السلوك هي التي تختلف. فالناس يختلفون في طبيعتهم وفي تكوينهم. يبرز هذا المحرك من دراسة وعي الفرد وأفكاره وتوقعاته.

فالسلوك الواعي للفرد يتضمن عنصر الاختيار والإرادة ومن ثم فإن فهم الباعث يتطلب:

(أ) تحليل العوامل الكامنة التي تؤثر في المفاضلة بين بدائل السلوك الذي قد يتخذه الفرد.

(ب) معرفة وتحليل وتحديد درجة جاذبية هذه البدائل لدى الفرد. تتم المفاضلة ودرجة الجاذبية على أساس قيمة المنافع والحوافز المتوقعة من بدائل السلوك والمتعلقة بالأداء. فدافع (باعث) الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع وحوافز متوقعة الحصول عليها، أي أن هناك قوة جذب كافية في العوائد مدفوعة من إلحاح حاجات غير مشبعة كافية لدى الفرد، أي أن الكائن الحي لا يستجيب إلا حينما يكون مستعداً لذلك. إن السلوك يسير قدماً بفعل مهدئات نفسية نهائية يتجه نحوها أو مزعجات نفسية نهائية يحاول الفرد الإبتعاد عنها.

تشكل هذه الدوافع قواعد أساسية لجميع السلوك. إن جميع التوسعات في البواعث (الأفعال والدوافع) التي تظهر عند الفرد الراشد مرت بتجارب كثيرة في الحياة ويجب أن ينظر إليها على أنها تهذيب وتخوير أو توسيع للمطالب والإستعدادات الفطرية. إن سلوك الفرد دائماً موجه وجهة معينة يسعى من خلالها تحقيق هدف معين. بمعنى آخر إن هناك دوافع، بواعث تدفع الفرد الى السلوك بطريقة معينة، وتحقيق هذا الهدف وإشباع الفرد لهذا الهدف إنما يخفف من حدة التوترات التي ولدتها الدوافع ويعيد للفرد حالة التوازن النفسي. يقول دوجلاس

ماكجربجور: «الأفراد يمكن تحفزهم باستخدام حاجاتهم الشخصية أكثر مما يمكن تحفيزهم لو لجأنا الى الضغوط التي تفرضها الإدارة عليهم. ولذلك فإن موقف المدير يشبه الى حد كبير موقف البحار الذي يقود قارباً صغيراً وسط مجموعة من التيارات المائية، وتمثل مهاراته في قدرته على التكيف مع هذه التيارات المائية بدلاً من محاولته الهروب منها أو القضاء عليها». نتيجة الهروب لا شك هي الفناء.

يرتبط الدافع بالحاجات ارتباطاً وثيقاً، بل لقد سبق وذكرنا أن لغتنا تعني الحاجة عندما تعني الدافع.

ولأهمية الحاجات وتأثيرها في السلوك الفردي فقد ارتأينا أن نعطيها قليلاً من التفصيل.

## الحاجات:

للإنسان حاجات كثيرة متجددة ليس لها حصر. هذه الحاجات جزءاً منها جسدي والآخر نفسي. وهي تختلف من حيث حدتها ومن حيث أهميتها بالنسبة له. لا بد للفرد أن يسعى لإرضائها بقدر معقول. بعض الحاجات ضروري لبقائه وبعضها ضروري لسعادته. هذه الحاجات عمياء، لا هدف لها، لكنها تعمل من وراء ستار في تحريك وتهييج سلوك الفرد حتى يتم اشباعها. قسم واطون وسبنس الحاجات الى فئتين رئيسيتين: هما الإبتعاد عن الشيء. والتوجه نحو الشيء. يميل الفرد (الكائن الحي) في سلوكه الى:

- (١) نهج سبل تبعده عن الحرمان الجسدي وتقربه من الرفاهية الحسية.
- (٢) نهج سبل تبعده عن الفشل والإحباط وعدم الرضا وتقربه من النجاح والتفوق والإنجاز.

٣) نهج سبل تبعده عن حالات الانفعال وعدم تقديره لنفسه حق قدره وتقربه من حالات التقدير والإستحسان الإعجاب.

٤) نهج سبل تبعده عن حالات غير مرغوبة وتقربه من حالات مستحسنة تشعره بالصدقة الحميمة والمحبة والإحساس بالإنتماء.

٥) نهج سبل تبعده عن حالات الانزعاج والقلق والخوف وتقربه من حالات يكون فيها آمناً مطمئناً.

٦) نهج سبل تبعده عن السأم والحياة القائمة السوداء الرتيبة وتقربه من حالات توفر له المغامرة والطموح والخبرات الجديدة والنشاط والحيوية.

والحاجات متدرجة وتسير في سدها وفوق نمط الأهم فالمهم.. الخ تحت نهاية التدرج. فالحاجة الملحة الشديدة الطلب ذات الضرورة القصوى تشد أولاً، تليها الحاجة الأدنى وهكذا دواليك. الحاجة الأساسية تشبع أولاً، ثم تليها الحاجة الفرعية أو الثانوية. وقد قسم العلماء هذه الحاجات حسب أهميتها للإنسان على النحو التالي:

١) الحاجات الفسيولوجية (العضوية): هي الحاجات الجسمانية الأساسية. ويشترك في هذه الحاجات الإنسان والحيوان. فهي حاجات يتوقف بقاء النوع عليها، كالطعام والماء والهواء والنوم والجنس.. الخ فهذه الحاجات إن لم تشبع وتسد يحتل توازن الفرد وينفعل ويتوتر.

٢) حاجات الأمن والسلامة: الحاجة الى الأمن الجسمي والحاجة الى الأمن النفسي. لدى الإنسان بفطرته حاجة تدفعه الى تجنب الأخطار الخارجية والى تجنب المنبهات الحسية الشديدة. كذلك الإنسان يميل بفطرته الى اتباع كل حاجة تتعلق بأمنه النفسي.

فهو يجب أن يكون دائماً مطمئناً على صحته وعمله ومستقبله وأسرته وحقوقه.

(٣) الحاجات الإجتماعية التقديرية: هي حاجات يرضيها ويشبعها شعور الفرد بأن له قيمة إجتماعية وأن وجوده وجهوده لأزمان للآخرين. وهذه الحاجة تدفع الفرد الى أن يكون موضع القبول والتقدير والاحترام لدى الآخرين، وإلى أن تكون له المكانة الإجتماعية المناسبة، كذلك وأن يكون في مأمن من استهزاء المجتمع ونبذه وعدم قبوله. حيناً للثناء وتأنقنا في ملابسنا أو اختيارنا لزينتنا، وورغبتنا في الزعامة والرئاسة، وشوقنا الى الشهرة والسمو، وحريرتنا في تقدير الأمور وأداء الأعمال، ما هذه الأشياء إلا بعض العوامل القوية التي ترضى هذه الحاجات فينا.

(٤) حاجات تحقيق الذات، توكيد الذات: هي الحاجة التي تدفع الفرد الى التعبير عن الذات والإفصاح عن شخصيته وتوكيدها. وهي التي تعطيه الفرصة الى أن ينطلق بقدراته ومواهبه ورغباته الى الآفاق التي تتيح له أن يكون ما تمكنه استعداداته أن يكون وأن يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانياته ومواهبه وطاقاته، أو أن يقوم بأعمال نافعة وذات قيمة للآخرين أو أن يكون منتجاً فريداً مبدعاً.

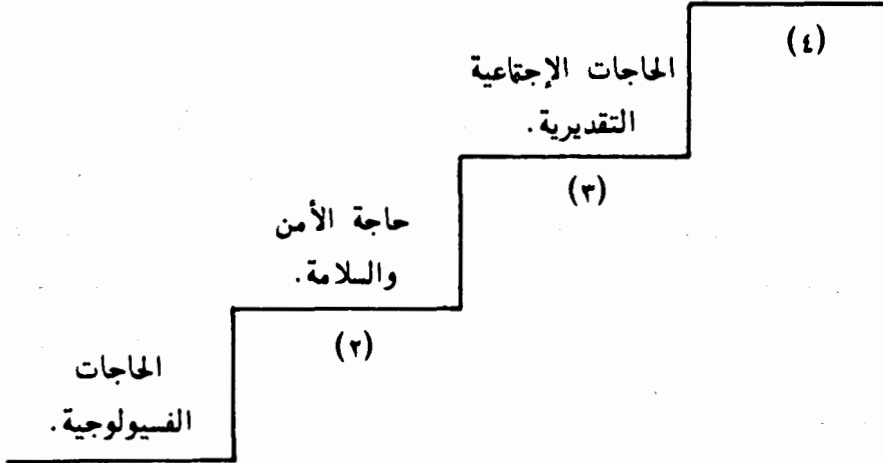
ومن العوامل الهامة التي ترضي هذه الحاجة لدى الفرد هو الاستماع الى شكواه وإفصاح المجال له لإبداء الرأي والاعتزاز بمجده والإعتراف بجهوده ونجاحه وأهميته.

ويرتبط بحاجة توكيد الذات، حاجة الإنماء. كذلك أن الفرد منا تزداد ثقته بنفسه ويزداد اعتداده واعتزازه بها متى شعر انه ينتمي الى جماعة قوية يتقمص نهجها وأسلوبها. هذا الإنماء يعطيه الشعور بالطمأنينة

وأنه ليس وحيداً في هذا الخضم المتحرك من البشر. هناك من يسألون عنه ويتفقدونه ويشعرون بشعوره ويبادلونه المحبة والإنتماء.

هذه أهم الحاجات الإنسانية مرتبة حسب أهميتها. ونود أن نؤكد أن حاجات الإنسان لا حد لإرضائها، إن ظفر بشيء منها، زاد ميله الى أخرى، وإن هناك عقبات مادية وإجتماعية ونفسية شتى في سبيل تحقيق الرضا والإشباع الدائم. إن الحاجات غريزية في أصلها، فهي نزعات طبيعية أولية، ولكنها يمكن أن تتحور وتتعدل نتيجة للتعلم والتدريب. وإن السلوك يعبر عن العملية التي يلائم بها الإنسان نفسه نحو مجموعة معينة من الحاجات الإنسانية التي يشعر بحاجاته الى إشباعها. فالإدارة الناجحة هي التي تقارب بين حاجاتها وحاجات منسوبا وتخلق جو الاحترام لهذه الحاجات أنظر الرسم (١).

حاجات تحقق  
الذات والإنتماء.



(١)

رسم (١)

ترتيب الحاجات حسب أهميتها

وقبل أن نختم الحديث عن الحاجات علينا أن نتذكر أن الحاجات الفردية لا تنتهي أبداً ما دام الإنسان حياً (تموت مع المرء حاجاته.. وتبقى له حاجة ما بقي) وعلينا أن نذكر أن عدم سد ورصا وإشباع الحاجات يتولد عنه عدم التوازن أو عدم الانضباط. ومن الأمثلة التقليدية، لسلوك الفرد الدال على عدم اتزانه:

(١) التغيير المستمر للعمل.

(٢) ترك العمل نهائياً.

(٣) أحلام اليقظة.

(٤) الغيرة والحسد والحقد.

(٥) المغالاة في جذب الانتباه.

(٦) الشكوى باستمرار.

(٧) التفاخر والتباهي.

(٨) الكذب.

(٩) التكبر والتعالي.

كذلك يرتبط بالدافع عاطفة احترام الذات.

عاطفة احترام الذات هي التي تدفعه الى الذود عن كل ما يمس ذاته والى صيانتها من كل أذى مادي أو معنوي والى الدفاع عنها من كل ما ينقص من شأنها. هذا الدافع إن صح لنا أن نسميه، ييلي على الفرد ضرباً معيناً من السلوك ينتهجها أو لا ينتهجها تتمشى مع فكرته عن نفسه واحترامه لها.

ونقصد بالذات كل ما نملكه، وكل ما نهتم به أو له من ماديات ومعنويات، أي من أشياء شخصية وأراء ومعتقدات وطموح وهذا الدافع من أقوى الدوافع التي تحرك الإنسان وتوجهه. فهو الذي يبرر لنا عيوبنا، بل هو الذي يدفعنا الى نهج أساليب من خداع الذات.

احترام الذات أو الكرامة من المسائل الهامة التي يجب على الإدارة أن تعيرها كثيراً من الإهتمام خصوصاً إذا أخذنا في الاعتبار أن معظم المشاكل في المنظمات في النهاية تنقلب الى مسألة مبدأ أو كرامة. يقودنا الحديث بعد الدفاع والحاجات وأثرهما في السلوك الفردي الى الحديث عن القدرات الفردية وأثرها على السلوك وبالتالي أثرها على الإنتاجية والإدارة.





## الفصل الرابع

# القدرة

يقول الإمام الغزالي رحمه الله تعالى: «... فليس للعبد قدرة إلا بتمكين مولاه... وجميع الولايات التي يحظى بها الناس من الأرض غيرة من تلك المدرة، ثم تلك الغيرة أيضاً من فضل الله وتمكينه» القدرة إذن عطاء من الله يعطيه وبه من يشاء. وقد عرفت القدرة بأنها اصطلاح شامل يطلق على كل ما يستطيع الفرد أداءه في اللحظة الحالية من أعمال عقلية أو حركية، سواء أكان ذلك نتيجة تدريب أو من دون تدريب، كالقدرة على المشي والقدرة على حفظ الشعر والقدرة على المعاملات الرياضية. وقد تكون القدرة فطرية كالذكاء أو مكتسبة كالقدرة على الكتابة.

تعتبر القدرة عن أهم جوانب الشخصية، حيث النجاح في الدراسة والعمل إنما يقوم أولاً على أساس من قدرات الفرد لمتابعة دراسة ما أو للقيام بعمل من الأعمال.

ان كل شخص يختلف من غيره في عديد من النواحي والمجالات تماماً. مثل ما يختلفون في بصمات أصابعهم. فالشخص منذ مولده يولد فريداً، ومن يوم لآخر يتصل الشخص بأفراد وأحداث وأشياء تجعله

أكثر اختلافا لأنها تكون جزءاً من خبراته. ونعني الاختلافات الفردية هنا أن جهة الادارة يمكن أن تحقق الحد الأقصى من أهداف التحفيز اذا ما هي عاملت أفراد القوى العاملة بطريقة مختلفة مقدره الفروق الفردية بينهم. ان الفرد هو وحدة الشعور والحكم والتصرف. وهو وغيره من الأفراد يكونون لبنات المجموعة. إن الفرد هو الذي يمكنه أن يتحمل المسؤولية وأن يتصرف. والواقع أن الفروق الفردية هي التي تعطي للحياة معنى. ان عجلة الحياة تدور فقط لأن اختلاف القدرات يعطي لكل فرد وظيفة ودور في الحياة ولذا كانت هناك أعمال ونشاطات مختلفة في الحياة. فالقدرة هي قوة الإنسان الحالية للقيام بعمل ما إذا توافرت الظروف الخارجية اللازمة. وهي تتعلق كذلك على مجموعة من الأداءات أو الانجازات التي ترتبط فيما بينها ارتباطاً عالياً وتتمايز إلى حد ما من المجموعات الأخرى من الأداءات. القدرات هي تلك الأفعال والتصرفات التي يستطيع الإنسان القيام به.

القدرة عنصر أساسي من العناصر المؤثرة في السلوك وبالتالي في الأداء الفردي والجماعي، فالقدرة عامل مركب من متغيرات عديدة يتفاوت طبيعة هذا الأداء ومتطلباته من القدرة التي تمكن الفرد من انجازه على الوجه المطلوب تماماً.

ولما كانت القدرة تؤثر على السلوك الفردي، كان علينا أن نتعرف على أنواعها ومجالاتها وعلاقتها بالأداء، كذلك علينا أن نستعرض العوامل التي تحكم تنميتها وتطورها في الأفراد.

في أول الأمر وآخره الذي يهتم الإدارة (المنظمة) هو الأداء الذي يحقق لها أهدافها، وهذا الأداء الجيد المطلوب لا يمكن تحقيقه ما لم نحظ بمؤثراته وبواعثه، والقدرة في الأداء، أحد البواعث وأحد المؤثرات الهامة. القدرة مبعثها العقل، والعقل كما يقول الإمام الشيخ محمد الغزالي

رحم الله: «العقل منبع العلم ومطلعه وأساسه، والعلم يجري مجرى الثمرة من الشجرة والنور من الشمس والرؤية من العين، فكيف لا يشرف ما هو وسيلة السعادة في الدنيا والآخرة». وقال صلى الله عليه وسلم: «... فبقدر ما أعطوا من العقل كانت أعمالهم وبقدر ما عملوا يجزون». وهكذا كرم الله تعالى ابن آدم بهذه القدرة (العقل) ليجمعه خليفته على الأرض. فالخليفة لا بد له من القدرة الضرورية الكافية التي تمكنه من الهيمنة ثم العطاء ثم استخدام وتنمية ما هيأه له الله سبحانه وتعالى. القدرة تحتاج الى ميول وذكاء واستعدادات وتدريبات وتأهيلات وتوجيهات ومقدرة ومسئولية ومشاركة وكفاية وموهبة وروح معنوية عالية ودوافع وبواعث.

يختلف الأفراد في مستوياتهم العقلية اختلافاً جوهرياً، بمعنى آخر، تختلف نسبة القدرة من فرد لآخر كمظهر من مظاهر الفروق الفردية. فالقدرة (العقل) لا شك أنها عامة. فهي المحصلة الكلية لمختلف المواهب العقلية المعرفية والتي تضم التفكير والادراك والتذكير والتخيل والابتكار والانتباه واستدلال. ويختلف معدل نمو القدرة باختلاف مراحل النمو.

يمكننا تقسيم القدرة إلى نوعين: -

(١) قدرات عقلية.

(٢) قدرات غير عقلية.

القدرات العقلية: -

هي القدرات التي تؤثر على أداء الفرد في المهام الصعبة والاختبارات العقلية المختلفة. وهي متعددة الأبعاد والعوامل. وهذا هو رأي العالم النفسي الأمريكي ثرستون، والذي نؤيده. ويمكن وصف وتصنيف القدرات العقلية باستخدام ثلاث أبعاد وأسس. وهذه الأبعاد:

(١) العمليات العقلية.

(٢) نوع المادة محل النشاط العقلي.

(٣) نواتج النشاط العقلي.

وهذه الأسس الثلاثة تمثل الجوانب المختلفة للقدرات العقلية. وعليه فإن القدرات العقلية هي حصيلة تفاعل هذه الأسس. وهي سلوك تتفاوت بتفاوتها.

كل أنواع القدرات مركزة حسب نسبتها المختلفة في مخ الإنسان ومغزونة هناك. فكلما تعلم الإنسان شيئاً جديداً أو اكتسب مهارات جديدة احتفظت هذه المهارات في مواقعها المناسبة من المخ الذي يقدمها له عند الحاجة وعند الطلب.

المخ كما نعرف هو المركز الرئيسي للجهاز العصبي وهو أكبر جزء فيه، وهو الذي يسيطر على جميع أعضاء وأجهزة الجسم المختلفة. فعندما يكتسب الفرد مهارة جديدة وأفكار جديدة فإن الخلايا العصبية تتصل ببعضها البعض لتعلن للمخ كله هذا الاكتساب. يوجد بالمخ جميع المراكز التي تتحكم في جميع عمليات الجسم الحيوية، (الحركية) وإصابة أحد هذه المراكز ينتج عنه تعطل في وظيفة الجهاز أو العضو التابع لهذا المركز. إن النصف الأيسر للمخ هو الجزء المهيمن على المخ كله، ويحتوي على مركز الكلام والقراءة والكتابة وهو المركز الخاص بالمعاطف والانفعالات والشعور والسلوك. والجزء الأسفل الخلفي (الخيشخ) هو المسؤول عن الحركات ذات المهارات الخاصة، وهو الجزء الخاص بحفظ توازن الجسم.

تتأثر القدرات العقلية بعوامل أساسية، أهمها الوراثة والبيئة العائلية والعمر الزمني والجنس والمستوى الذي ترقى إليه العمليات العقلية في نشاطها المعرفي.

فالقدره بهذا المفهوم سمة وطاقة بيولوجية عضوية، أي لها أساس وراثي في تكوين الجسم، كذلك إن القدره سمة اجتماعية ومجموعة من العوامل المكتسبة من الثقافات المتميزة نتيجة لعمليات التفاعل الاجتماعي.

إن للمؤثرات البيئية تأثيرها هي الأخرى على مستوى القدره الفردية من خلال المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي لهذه البيئه. والواقع ان كلا من الوراثة والبيئه تتفاعلان في تأثيرها معاً في توجيه حياة الفرد. فكلا العنصرين له تأثيره الواضح على القدره، فمستوى النجاح في الحياة الاجتماعية، مرتبط بمستوى القدره، كما أن المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي مرتبط بدوره بمستوى النجاح. بمعنى أن القدره العاليه تحقق للفرد نجاحاً في حياته الاجتماعية، كما أن البيئه المناسبه (اقتصادية وثقافية واجتماعية) التي يعيش فيها الفرد تتيح لقدراته فرص النمو والتقدم. كذلك فإن للعمر الزمني تأثيره على مستوى القدره الفردية باعتبار انه كلما زاد العمر الزمني زادت حصيلة الفرد من الخبرات والمهارات المتراكمة التي يعكسها سلوكه في الحاضر. وعلى ذلك تزداد مدى الفروق القدرية بازدياد العمر.

وتتأثر كذلك الفروق القدرية بين الأفراد تبعاً للجنس. فقد أكدت الأبحاث ازدياد مدى الفروق القدرية عند الذكور عنه عند الإناث. ومن ثم تزداد نسبة العباقرة وضعاف العقول عند الذكور أكثر منها عند الإناث.

### القدرات الغير عقلية: -

يمكننا تصنيف القدرات غير العقلية إلى مجموعتين من القدرات:-

- أ) قدرات الحواس.
- ب) قدرات الحركة النفسية.

أ) قدرات الحواس: للإنسان حواس خمسة:

- ١) حاسة الشم.
- ٢) حاسة السمع.
- ٣) حاسة التذوق.
- ٤) حاسة الإبصار.
- ٥) حاسة اللمس.

١ - حاسة الشم:

الأنف هو العضو المختص بهذه الحاسة. ويستطيع الإنسان بقدرة الله سبحانه وتعالى أن يميز حوالي أربعة آلاف رائحة مختلفة. وتبدأ عملية الشم عندما تلتصق الرائحة بالغشاء المخاطي للأنف الذي يحملها عن طريق الهواء، تلتصق ذرات الرائحة بأطراف العصب المختص بالشم الذي بدوره ينقلها إلى مركز الشم بالمخ.

٢) حاسة السمع:

الأذن هو الجهاز المختص بهذه الحاسة. وتتكون الأذن من ثلاث أجزاء رئيسية:

- ١) الأذن الخارجية.
- ٢) الأذن الوسطى.
- ٣) الأذن الداخلية.

تنتقل الأصوات على هيئة ذبذبات أو موجات صوتية ينقلها الهواء إلى الأذن الخارجية ثم قناة الأذن الخارجية. تقع هذه الاهتزازات على طبلة الأذن التي تهتز بدورها وتنقل هذه الذبذبات إلى داخل تجويف الأذن الوسطى ثم السائل الموجود داخل الأذن الداخلية الذي يهتز بدوره. تنتقل هذه الذبذبات إلى العصب السمعي ومنها إلى مركز

السمع الموجود في المخ الذي يقوم بتفسيرها وفهم معناها.  
(٣) حاسة التذوق:

اللسان هو عضو التذوق. إذا وقعت المادة التي يريد الإنسان أن يتذوقها على ظهر اللسان فإنها تلتصق بالحلقات العصبية، وتنقل الأعصاب الموجودة بهذه الحلقات طعم هذه المادة خلال العصب المختص بحاسة التذوق إلى مركز التذوق في المخ. ووظيفة التذوق كما نعرف هي ادراك طعم المواد المختلفة.

(٤) حاسة الإبصار:

وتختص العين بذلك. والعين تتركب من القرنية والصلبة والحدقة والقزحية والمشيمة والعدسة والشبكية. والرؤى تتم بعد أن تقع الأشعة الضوئية الآتية من جسم مرئي على القرنية الشفافة ثم تمر من الحدقة ثم تقع على العدسة فتتكسر ثم تتجمع هذه الأشعة على الشبكية حيث تتكون صورة مصغرة ومنقلبة ثم تنتقل هذه الصورة خلال العصب إلى مراكز الرؤية في المخ الذي يدركها مجتمعا ولونها الطبيعي.

(٥) حاسة اللمس:

هي حاسة ادراك الأشياء المحيطة بالجسم وتشمل:

أ) ادراك صلابة وملس الأشياء.

ب) ادراك ثقل الأجسام.

ج) ادراك حرارة الأجسام.

وتم حاسة اللمس بواسطة الانتهاات العصبية المتنوعة في الجلد.

ب - القدرات الحركية النفسية:

هي تلك القدرات التي تتضمن الاستجابات الحركية التي يقوم الفرد ببناءً على ادراكه لمثيرات معينة. ويدخل في نطاق هذه القدرات أنواع

من القدرات الحركية النفسية كالمهارة اليدوية، والقدره على التآزر  
العقلي بين اليدين أو بين الساعين. والقدره على التآزر بين الإدراك  
والحصر والإدراك الحركي، أي بين العين واليد والآلة، والقدره على  
ضبط الحركات.

وقد سميت بالقدره الحركية لأنها لا تتلخص فقط في قدرات حركية  
أو عقلية من حيث هي، بل تتوقف أيضاً وإلى حد كبير على سرعة  
الوظائف النفسية ودقتها. فما يصعبها من حقل أو عجز لا يكون نتيجة  
للحيز أو تلف في الجهاز الحركي بل نتيجة قسب بل أيضاً ونتيجة  
للإضطرابات التي قد تحدث في الوظائف النفسية. وهذه القدرات  
نوعيات. وكل منها مستقل عن الآخر إلى حد كبير. فقد يكون الفرد  
مهماً في واحدة منها ومحتوماً في الأخرى. وفيما يلي نستعرض بعض أهم  
هذه القدرات.

### (١) السرعة:

وتسبو في القدره على الأداء السريع والدقيق. وهي تتكون من عدد  
من العوامل. وأهم هذه العوامل يتمثل في القدره على الاستجابة  
السريعة لأحداث الثورات.

### (٢) التنسيق:

تظهر قدرات التنسيق في الحالات التي يكون مطلوباً من الفرد  
القيام بعلمتين أو أكثر وفي وقت واحد لأداء مهمة معينة. هو التآزر  
في الحركات. ويتمثل في القدره على القيام بسلسلة من الحركات الدقيقة  
والسريعة اللوحية توجهاً محكماً، والتي تتضمن التنسيق بين حركة العين  
واليد. وهو يتضمن القدره على القيام بالتنسيق الدقيق لحركة  
العضلات. ويتضمن أيضاً في التنسيق بين حركة مجموعات عقلية مختلفة  
كحركات الأيدي أو حركة الرجلين أو أحد اليدين مع أحد الرجلين



٣) عامل مهارة الأصابع:

يتمثل في القدرة على معالجة الأشياء بالأصابع في سرعة ودقة متناهية.

٤) اللياقة والقدرات الجسمية:

تتطلب بعض الأعمال بناءً جسماً خاصاً وقوة كبيرة من الاحتمال والقدرات. والكفاءة الجسمانية تتضمن العوامل التالية: -

أ) القوة: وهي القدرة والاستطاعة على بذل الجهد الجسmani المكثف.  
ب) المرونة: وهي القدرة على تعديل موضع الجسم أو تحركه حسب الاحتياج والضرورة.

ج) التوازن: الاستطاعة على حفظ التوازن عند الحاجة.

د) التحمل: المقدرة على الاستمرار في احتمال وبذل الجهد المكثف.

وهناك قدرات حركية نفسية أخرى منها ما يتصل بالحواس من حيث قوة هذه الحواس أو ضعفها أو ما يتصل بالعضلات وأداءها. بالإضافة إلى ذلك هناك القدرة على التعبير بالكلام والقدرة على التعامل بالأرقام (القدرة العددية). والقدرة على التعامل مع العلاقات الميكانيكية، والقدرة على التكيف والتوافق، والقدرة على التفكير، والقدرة على التأويل، والقدرة على التدبير والقدرة على النظر والقدرة على الشهود والقدرة على اكتساب الحكمة.  
وتنمو القدرات بصفة عامة بتوافر أمرين: -

١) توفير البيئة المناسبة، وأبرز سماتها الحرية الفكرية والشعورية وتطهير البيئة من جميع مظاهر الضغوط العقلية والنفسية .

٢) توفير المناهج والوسائل اللازمة لجعل القدرات تسمو وتنمو وتتطور وتتفاعل مع الأحداث حتى تخلق في الآفاق فتننتج ما يحتاجه الإنسان.

ولا بد من الانتباه أيضاً إلى أن تنمية القدرات عموماً والقدرات العقلية خصوصاً يحتاج إلى مراعاة عدد من الأمور: -

(أ) القدرات العقلية تولد مع الإنسان ولذا فإن تنميتها يعتمد على التربية والصقل الفكري والقذوة الحسنة والخبرة الجيدة المتطورة. فهي تنمو بالتربية الحسنة وتسوء وتضعف بسوء التربية وسوء السلوك والفراغ.

(ب) لا نهاية للقدرات. فالله جل وعلا خلق الإنسان وكرمه ووهبه من النعم الشيء الذي لا يحصى. وأهم هذه النعم هي نعمة القدرة التي خلقها فيه. وطلب منه سبحانه وتعالى أن يفكر ويعتبر وينظر ويستدل ويبصر ويدرك ويرى وينظر... الخ. حتى تتوسع آفاق قدراته حتى يستغل كل ما أوجده الله له شريطة أن يكون ذلك في صالح الإنسانية جمعاء.

(ج) كل الأعمال والنشاطات والوظائف والحركات والتوجيهات التي يهتم بها الفرد هي جزء من قدراته.

(د) فشلنا كمواطنين أو رؤساء أو أفراد في تربية القدرات وتنميتها التنمية الصالحة وتوجيهها الوجهة الصحيحة لا شك أن يؤثر على حياتنا وفي مجتمعنا وعلى سلوكنا.

ويمكننا نحن كمديرين وكمسؤولين أن نميز ذا القدرة عن غيرها إذا طبقنا القياسات التالية بين الأفراد وعرفنا من هو:

(١) أشد يقظة وأسرع في الفهم والحفظ والاستيعاب والاستعداد والاقدام والمثابرة.

(٢) أقدر على التعلم واكتساب المهارات والخبرات وأقدر على التطبيق ومراعاة قوانين وتقاليد الجماعة والبيئة.

- ٣) أقدر على إدراك العلاقات المختلفة التي تربط بين مختلف الأمور وأسرع في معرفتها ومن ثم تطويعها وتطبيقها.
- ٤) أقدر على الابتكار والإبداع والأصالة وحسن التصرف وسرعة البديهة والطلاقة في التعبير والرأي والحكم الصادق.
- ٥) أقدر على التصرف في العواقب وفي تكوين علاقات مرضية مع من يتعامل من الناس وأسرع في كسب ثقة الآخرين وحبهم وولاءهم وأسرع في التأثر وأقدر على اللباقة.
- ٦) غالباً ما يكون أنجح في دراسته وعمله وفي الحياة عامة وأسرع على التوافق الاجتماعي والتعاون في حل المشاكل.
- ٧) أقدر على العمل تحت ظروف الاحباط والقهر والظروف الطارئة، وتحمل الصدمات والشدائد دون أن يفقد اتزانه وثقته أو السيطرة على انفعالاته وسلوكه.
- ٨) أقدر على تقبل النجاح أو الفشل أو النقد أو الإثارة أو الاستهزاء دون غرور أو تعال أو ضيق صدر أو عدم اكتراث.
- ٩) أقدر في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات السديدة في الوقت المناسب وتنظيم الجهد والوقت.
- ١٠) أقدر على رقابة الآخرين وتوجيههم والإشراف عليهم وكسب مودتهم وجعلهم يعملون لتحقيق الأهداف المنشودة منهم وهم راضون كل الرضا.
- ١١) أقدر على أن يكون القدوة والمثل الأعلى للآخرين.
- وقبل أن نختم حديثنا عن القدرات نود أن نعرف بعض الألفاظ الضرورية التي لها علاقة بمعنى ومفهوم القدرات:

## الاستعداد:

ونقصد به امكانية الوصول إلى درجة من الكفاية أو القدرة في أداء النشاط عن طريق التدريب، سواء أ كان هذا التدريب مقصوداً أو غير مقصود. الاستعداد هو السرعة التي يبديها الفرد للتعلم وكسب المهارة في ناحية من نواحي النشاط الإنساني.

## المهارة:

هي القدرة على أداء الأعمال الحركية التي تتطلب استخدام أعضاء الجسم بسهولة ودقة وحسن أداء وانجاز مع القدرة على تكييف الأداء للظروف المحيطة والمتغيرة.

## الكفاية:

هي القدرة على القيام بالأعمال التي تتطلبها مهنة من المهن، هي القدرة على أداء الوظيفة وممارسة مهامها على أحسن وجه.

## المقدرة:

هي أقصى ما يستطيع الإنسان أن يصل إليه من قدرة في أداء نشاط أو وظيفة معينة. الفرد المقتدر أي المتمكن من الأداء مع الجودة والسرعة.

## الموهبة:

هي أقصى درجات الاستعداد، هي درجة الوصول إلى الإبداع والإبتكار.

من هذا العرض البسيط المختصر لبعض المصطلحات يمكننا القول بأن أداء الإنسان سواء أكان عقلياً أم حركياً هو قدرة اذا نظرنا إليه كما هو هو، واستعداداً إذا نظرنا إليه على أنه إمكانية الوصول إلى درجة معينة من القدرة، وإذا انصب على ناحية حركية فهو مهارة،

وإذا ارتبط بغيره من الأداءات والنشاطات الأخرى، بمعنى أنه من مستلزمات مهنية معينة فهو كفاية. أما إذا اصطحب ورافق تدريباً فهو مقدر. وإذا وصل إلى مستوى عال من الأداء مع الإبداع فيه فهو موهبة.

وقفنا على قدرات مرؤسينا وثقتنا الإيجابية في مقدرتهم وقدراتهم وتفهمنا لكفائتهم ومعرفتنا لاستعداداتهم وتوجيهنا الجيد الصالح لمهاراتهم واشتراكنا جميعاً في اختيار وتحسين البيئة وحرية الرأي والفكر وفتح أبواب الفرص للمهارات والقدرات أن تنطلق إلى أعلى وتشجيع الإبداع والتطور والنمو بين العاملين... الخ، لا شك أن ذلك ينمي السلوك الفردي الدافع للإنسان للعمل الطيب الذي بدوره يفتح أبواب الفرص أمام الإدارة باستمرار للنمو والتطور. رفع مستوى قدرات الأفراد يخلق في نفوسهم حب الانتماء وحب البقاء وحب اكتساب مهارات وخبرات جديدة تؤدي إلى رفع مستوى الأداء في العمل. وبالتالي يؤدي إلى زيادة الانتاجية. وزيادة الانتاجية مع الجودة مع الاخلاص مع الاستمرارية جذور أساسية في التكوينة الإدارية الناجحة.



## الفصل الخامس

# الإرادة

تأخرت استبقي الحياة فلم أجد نفسي حياة مثل أن أتقدما

الناس يتكلمون عن الإرادة كما يتكلمون عن عزيز نادر، فكأنما هي غريبة عن الطبيعة البشرية. إن الإرادة طبيعية بقدر التفكير والوجدان. إننا نصطنع الإرادة في كل يوم من حياتنا. نقرر هذا بدلا من ذلك، ونضع هذا الأمر دون ذلك، لقد ألفنا ذلك واعتدناه حتى لأصبحنا لا نفكر في أنه ضرب من الإرادة.

هناك رجال ونساء يتحدث التاريخ عنهم بإعجاب وإكبار، ويذكرهم الناس بكل تقدير واحترام لما لهم من المآثر والآثار ما يزال ممتداً عبر السنين. ولا شك أن على رأس هؤلاء سيدنا المصطفى محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم.

الإرادة هي المفتاح الأول. الإرادة الواعية المصممة الثابتة التي لديها القدرة على امتلاك الشهوات والإنفعالات والتحكم بها عن وعي وتفكير ولديها أيضاً موهبة التأثير في أفكار الآخرين واستعداداتهم وقراراتهم.

الإرادة وظيفة مثلها مثل الوظائف الأخرى التي تقوم بها أعضاء جسم الإنسان.

## ما هي الإرادة؟

الإرادة عبارة عن اسم يطلق على اتجاه وعلى عملية معينة للكائن كله، على القدرة على المبادأة، وعلى التكيف الدائب الذكي بين الوسيلة والغاية. هي المحرك الباطن وهي الأعمال الصادرة عن إنسان نتيجة عقل وروية هي انتقال من الشخص الى الغاية. إنها تدريب كل ما يميل الى النمو في جو من استقلال العمل وثباته. كل ذلك مرتبط بالرؤية السليمة والبصيرة السديدة. ففي الإرادة لا بد من التوتر والكفاح الباطن والوعي، ففي المرید دوماً شعور خاص في الإنتاج الذاتي مع القدرة على العمل.

الإرادة، هي صفة التصميم على القيام بالفعل أو الامتناع عنه. والإرادة متبدلة أيضاً بتبديل الأشخاص والزمن والغرض والوسط وهي خاضعة للتربية والتمرين.

الإرادة هي اجتياز العقبة بين الذات والموضوع. فهي تحتوي على الوعي والقدرة على العمل.

الإرادة هي قوة الرغبة والاختيار التي توجه الإنسان نحو مقصد معين. وهي قوة باعثة يتولد منها الميل الى الشيء الحسن والنفور من الشيء السيء، كما يتولد الميل الى الرائحة الذكية والنفور من الرائحة الكريهة.

الإرادة تقتضي عمل برنامج مرتب ودرس كل الاحتمالات والدوافع والموانع. الإرادة لا تنشأ من لا شيء لا بد من أعمال تمهيدية. الإرادة هي إخضاع النشاط للفكر، وهي إشحاذ الهمة وتنمية الشكيمة وتقوية العزم والعزيمة.



الإرادة تكفل الإنسجام النفسي الداخلي، الإرادة عند درجة معينة من النمو الجسدي، تأتلف وتتضامن دوماً بعمق مع الحياة الداخلية فهي إذ ذاك تتمكن المرء من توجيه أفكاره. وتخفيف عواطفه وانفعالاته أو تقويتها أو تخفيضها حسب الظروف والأحوال، كما تمكنه من التسلط المطلق والسيادة التامة على حالاته الشهوانية.

وإذا كان التفاعل بين الجسم والنفس واقعاً ثابتاً - وهو ثابت محتم فهذا يعني أن في مستطاع الفكر أن يغير حالات الجسم، كما أن لحالات الجسم تأثيرها في النفس، ومتى وعى المرء حريته في التغيير وعياً قوياً، لم يبق أمامه إلا أن يريد أي أن يوجه إرادته نحو أهداف واضحة، ويعمل في جو تلك الحرية لتحقيق تلك الأهداف.

إن مجرد تفكير الفرد في صيرورته شخصية قوية صحياً وأخلاقياً ومادياً ومعنوياً وذا قدرة على التحكم في شهوات النفس وفق مبادئ يعتقد بصوابها، يحقق له سلسلة من القوى والأفكار التي تصب في مجرى الإرادة.

إن الإرادة المدربة الواعية، تمثل أفضل وسيلة من وسائل العمل الخلاق.

وراء أعمال الإرادة يقوم إدراكنا الكلي لذاتنا المثالية - الذات التي نود أن نكون.

والإرادة بعضها أساسي وبعضها فرعي. فما يتعلق بالحاجات الأساسية التي لا يستغني عنها الإنسان في حياته، فهي إرادة أساسية توجد في كل إنسان أما الإرادات الفرعية فهي تختلف من فرد إلى آخر.

والإرادة ذاتها تشتعل وتخبو، تنشط وتتراخي، وتقوى وتضعف

معتمدة على الطاقة الضرورية للنشاط النفسي أو العصبي أو الاحساسى  
فما إذا كان كافياً أم لا .

وللإرادة شروط وأسس وعناصر لا بد من توفرها حتى تنمو لدى  
الإنسان وتصبح جزءاً من عاداته وممارساته اليومية . ومن هذه الأسس :

- (١) تقوية الوجدان الانساني .
- (٢) مراقبة الحركات الانفعالية .
- (٣) إصلاح سلوك النفس .
- (٤) تحقيق الانتظام العضوي - العقل السليم في الجسم السليم .
- (٥) مراقبة النوم - ليس المهم أن يستيقظ الإنسان من نومه ولكن  
المهم أن يستيقظ من خوله .
- (٦) تبديل الأفكار، ثم التفكير في اكتشاف الحقيقة، الجراءة في  
اكتشاف الحقائق .
- (٧) الاستراحات النفسية وفحص الذات الدوري .
- (٨) عدم الإغضاع للإغذالات الطارئة والابتعاد عن المتشائمين وعدم  
الاهتمام بكل ما يقال .
- (٩) الهدوء - الحياة تعج بالمصائب والمتاعب والمفاجآت والأحزان  
والأتراح، ولكن الهدوء الداخلى النفسى هو المطلوب علينا  
ترويض النفس على الهدوء والسكينة والإسترخاء .
- (١٠) الاعتكاف - الرجوع الى النفس بغية زيادة نشاطها وإدراك  
الموقف من زوايا جديدة .
- (١١) التأمل، وجلاء النظر في الأفق .

١٢) التفكير الموضوعي، امتثال الرغبات وتصور الطموحات  
والمحسوسات.

١٣) الإقلاع عن بعض العادات القديمة والبحث عن عادات جديدة  
مفيدة.

١٤) عدم التباطؤ في اتباع كل قرار بالعمل. فليس من الخير في شيء  
أبعاد الفترة بين الاختيار والتنفيذ.

١٥) الاستغراق الفكري. بعثرة الانتباه في موضوعات عديدة في وقت  
واحد لا يفيد. الاستغراق في موضوع واحد بالقلب والعقل  
والروح والأولوية والاهتمام هو الأفضل والأجدى.

١٦) الإيجاء الذاتي.

١٧) تحويل قوى النفس الى الخير والصلاح.

١٨) الالتزام بالاختيار خاصة بعد استعراض كل الحقائق وعدم تضييع  
الوقت في التأسف.

إن الإرادة كالفكر والوجدان، قد جعلت لكي تستعمل، وهي  
مثلها أيضاً قد جعلت لكي تستعمل بشجاعة وثقة.

تنمو الإرادة كذلك عند الفرد حين يتخذ مثلاً أعلى يقتدى به  
ويحذو حذوه عندئذ يكون هذا المثل الأعلى هو المحور وهو الهدف  
والشاهد ويكون هو محور نقطة الارتكاز لكل التطلعات والآمال.

المثل الأعلى هو في العادة من خلق القوى الإيجابية وهو لا يتكون  
في فراغ كما أنه لا يدخل الى الذهن عن طريق الدوافع والعادات  
الخارجية التي تكافح فعلاً في سبيل التعبير. إنه ببساطة عبارة عن هذه  
القوى النشطة البازغة التي تنظر الى نفسها لترى حالتها التي هي عليها،  
ولترى ما هي عليه بوجه الإجمال على الدوام في أثارها النهائية، وليس

بساطة فيها هي عليه في تلك اللحظة وفي عزلتها نسبياً. إن المثل الأعلى بعبارة أخرى هو الشعور الذاتي الدافع، إنه عبارة عن التفسير الذاتي له، وعن قيمته في حدود تحقيق الممكن.

إنه لما كان المثل الأعلى هو في العادة انعكاساً للقوى الفعالة بتعاير فكرية فإن المثل الأعلى يمتلك حتماً صفة الفاعلية وطالما لم يصبح المثل الأعلى باعثاً، فإنه يدل على أن المثل الأعلى لم يتكون نهائياً. إن هناك صراعاً بين المثل العليا.

فالفاعل يرى أمامه غايتين ممكنتين، تتطابق أحدهما مع مجموعة من قواه النشيطة وتتطابق الأخرى مع مجموعة الدوافع والعادات، لا يتركز الفكر والتأمل في اتجاه واحد، إذ أن الذات لم تكن قد عثرت على نفسها بعد. ولا تعرف مطلبها بالضبط إنها تمر بعملية محاولة تبدأ فيها أولاً بإحدى الذاتين ثم تنتهي بالأخرى. لترى مدى صلاحيتها.

إن إدراك غرض واحد أو تحديد فكرة واحدة نهائية يشير إلى أن النفس قد عثرت على وحدتها في التعبير. وعند هذه النقطة بالضبط يبدأ المثل الأعلى الذي لم تعد هناك أي معارضة بغية احتباسه في التخلي في ميدان العمل. فلقد أصبح المثل الأعلى دافعاً. وانتقل الاهتمام بالغاية الآن إلى الدوافع والغايات وهي بدورها أصبحت غايات حاضرة. وبذا يكون الباعث عبارة عن الإهتمام بالمثل الأعلى.

عندئذ يصبح الفرد مستعداً تمام الاستعداد لبذل النفس والمال في سبيل هذا المثل الأعلى الذي اتخذته لنفسه.

ومثلنا والذي نرجو أن نصل إليه هو سيدنا وهادينا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم.

الإنسان عنده ميل فطري إلى أن يضحي بنفسه وماله في سبيل مثله

الأعلى. بل إن التضحية أمر راسخ في فطرة الإنسان وجزء من وجوده. وما تعظيم الشجاعة عند البشر إلا تقديراً لقيمة التضحية في سبيل المثل الأعلى.

ونضج الإرادة في اختيار المثل الأعلى يحتاج الى عناصر وشروط لا بد من توفرها، وأهمها:

(١) أن تنمو لدى الفرد القدرات العقلية الكافية التي تجعله في حالة من الاستعداد لنضج تفكيره.

(٢) توفير البيئة التي تسهل للفرد أن يختار المثل الأعلى وأن يعيش تطبيقاته وممارساته على ضوء هذا الاختيار.

(٣) توفير البيئة التي تخلق المثل الأعلى.

(٤) اقتناع الفرد بمثله الأعلى وحاجته له.

(٥) حرية الفرد في الاختيار وخلق الجو المناسب الذي لا يفرض عليه ما يخالف المثل الأعلى.

يتحدد مستوى الإرادة (قوة وضعفا) طبقاً لمستوى المثل الأعلى الذي اتخذته الفرد هدفاً له والمعروض على القدرات العقلية، ويختلف مستوى الإرادة عن نموها، في أن مستوى الإرادة هو انتقال طولي فمثلاً إرادة سد الحاجات تنتقل من سد الحاجة المهمة الى سد الحاجة الأقل أهمية. أما نمو الإرادة فهو امتداد أفقي كإرادة الإحسان أو التفوق، تنمو وتتوجه نحو المثل الأعلى. فمستوى المثل الأعلى إذن هو الذي يقرر ويحدد مستوى الإرادة المطلوب، فيرفعها إن شاء أو يخفضها إن شاء، أي أن العلاقة بين المثل الأعلى وبين الإرادة علاقة طردية.

فالإرادة ترتفع بارتفاع مستوى المثل الأعلى وتهبط بهبوط مستوى

المثل الأعلى وهذا مبدأ لا شك له آثاره الخطرة في مجال التطبيق ومواقف الحياة.

فالإدارة الناجحة هي التي تنمي إرادات الأفراد وترفع مستواها بالإعداد النظري والتطبيق العملي. وكما أن الإرادة تنمو وتنضج فهي كذلك تضعف وتموت. لذلك فإن التوجيهات والإرشادات والنصائح القيمة ضرورية ولها أهميتها للمحافظة على مستوى قوي من الإرادة. ويتم فقدان الإرادة في ثلاث حالات:

(١) عند فقدان القدرات الأهلية.

(٢) توجد القدرات العقلية ويوجد المثل الأعلى ولكن القدرات تكون مكبلة.

(٣) توجد القدرات العقلية ولا يوجد المثل الأعلى.

فهمنا لإرادة الأفراد وما يقوها وما يضعفها يخدمنا كتفنيين في توجيه سلوكهم وتقبلهم العمل وأداءه على الوجه المطلوب.

إذن علينا أن نعي أنه مهما تعددت الأساليب واختلفت الطرق التي نستخدمها في إرشاد الآخرين فإننا لن نحقق الغاية المرجوة ما لم نكن نحن المثل الحي الذي يقتفي أثره الآخرين ويهتدي بنهجه. فالمدبر المثل هو الذي يجعل من نفسه قدوة حسنة ومثلاً أعلى للآخرين.

القدوة الحسنة أحد أرقى أساليب الإشراف والرقابة الذاتية. فهي

ذات أثر كبير في السلوك الفردي والأداء الجيد. ﴿أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ﴾. يجب أن يكون سلوكنا تجسيدا حياً لتعاليمنا، بحيث نكون أول من يطبق المبادئ على نفسه، لأننا نحن المحركين للدفة، وعلينا يتوقف نجاح المنهج أو فشله لذا علينا أن نحرص كل الحرص أن نكون نموذج ومثل هداية وإصلاح بدل أن نكون نموذجاً

سيئاً. هي سريرتنا. لا نأمر بالشيء ونأتي غيره. ففاقد النور لا يضيء لغيره الطريق والأعمى لا يهدي للطريق وفاقد الشيء لا يعطيه. يجب أن لا نكتفي بتقديم المحاضرات الطويلة الرنانة والنصائح البراقة عن المثل والقذوة، هذا لا يكفي، بل لا بد من إعطاء القذوة الحسنة بأنفسنا وبما ننتهج وعلينا أن نعرف أيضاً أن المجتمع لا يمكن أن يؤدي دوره كاملاً إلا إذا وجد القذوة الحسنة والمثل الأعلى في قائده أو زعيمه أو حاكمه.

فالفرد الذي يعيش في مجتمع معين يتأثر في أغلب الأحيان بما يسود هذا المجتمع من آراء ومعتقدات وأفكار وأهواء وسلوكيات.

القذوة أسلوب إداري عملي وواقع ملموس يدعو الى الامتثال بالعمل مثل القول. لا شك أن المثل الأعلى من أبرز نمو الأفراد وأشدّها تأثيراً في النفوس، بل هو من أهم الأساليب التي كان المصطفى ﷺ يستخدمه في توجيه سلوك أصحابه رضي الله عنهم أجمعين.

وإذا كان المدير يلعب دور الوسيط لمختلف التجارب والخبرات الإدارية فإن كل ما يراه الفرد من خلال مديره في المنظمة أو خارجها ليست أحداثاً منفصلة ولكنها تتخذ معنى وصفة خاصة نظراً لصلتها بالمدير.

الطريقة الجامدة للإدارة والآراء البائدة يجب أن تجد اسماً آخر تاركة كلمتي مدير وإدارة للطريقة الحديثة الحية المليئة بالأفكار النيرة والمولدة للتطور والنمو التي هي أساس العلاقة الصحيحة بين الفرد والمدير:

إن المثل الأعلى يفيدنا في:

(١) تعلم أسلوب التفكير والتحليل والتفسير الإداري.

(٢) الإقتداء بسلوك المثل.

٣) تعلم المناهج السليمة.

يقول ابن خلدون في مقدمته (ان البشر يأخذون معارفهم وأخلاقهم وما ينتحلون به من المذاهب والفضائل تارة علماً والقاءاً وتارة محاكاة وتلقينا بالمباشرة إلا أن حصول الملكات عن المباشرة والتلقين أشد استحكاماً وأقوى رسوخاً). هكذا يظهر لنا تأثير القدوة (المثل الأعلى) على الفرد.

فالفرد لا يأخذ فقط النظريات والأراء من مديره وإنما يأخذ ويقتبس مظاهر وأسلوب السلوك والأسلوب.

إن حاجة الفرد للمثل الأعلى نابعة من مثل يكمن في نفسه، ذلك هو الميل الى التقليد أو المحاكاة. فالفرد حين يسمع أو يرى أمراً يعجبه فإنه يجد نفسه مندفعاً برغبة خفية لا يشعر بها الى محاكاة ذلك الأمر وتقليد ذلك السلوك. ويعزز هذا الميل عنده ميول واستعدادات فطرية أخرى أهمها، الميل لحب المشاركة الوجدانية، واستعداد لقبول الإيحاء أو الإستهواء. هذه كلها ميول فطرية متفاعلة ولها أثر كبير في سلوك الأفراد ومشاعرهم وإدراكهم وعواطفهم.

إن الدور العظيم الذي ينبغي أن يقوم به المدير في التطبيق والتنفيذ يكمن في إعطاء الإدارة روح الحياة والحركة وهذه تتمثل في سلوكه أولاً حتى تنعكس على تصرفات من يدير ثانياً. وعلى المدير أن يعرف أن رأس كل بلية سببه ضعف الإرادة، لهذا كان من أكد الواجبات عليه أن يسمى بكل ما أولي من قوة لتأمين مستقبل افراده وبث روح الإرادة القوية الوثابة فيهم باستمرار، وعليه أن يتذكر قول الشاعر:

لا تقل ذهبت أربابه كل من سار على الدرب وصل  
الحياة كفاح والناجح هو صاحب العزيمة القوية والإرادة الصلبة.



## الفصل السادس

# الاهتمام

والاهتمام هو مفتاح التعليم والتدريب والنجاح والتقدم، ولا بد أن نجعل المعروض من المواد في حالة شوق حتى يفرض الانتباه.

مشكلة الادارة أن تخلق الأنظمة الادارية والتعليم المقبولة لدى الافراد وأن تجعل الأفراد يهتمون بها. إننا إذا ضمنا الاهتمام فإننا من دون شك سوف نضمن إلى حد كبير التنفيذ.

الاهتمام يدفع السلوك إلى التجارب. الحياة مليئة بأشياء غير سارة ومواقف لا بد من معالجتها، وما لم يكن لدى الفرد تدريب سابق على أن يتقبل عملا لا متعة فيه، وما لم تتكون لديه عادات توقع الأحداث لأن الواجب ببساطة يقضي انتظارها. بصرف النظر عن الرضا الشخصي النابع منها، فإن الفرد إما أن ينهار، وإما أن يتجنب اتخاذ حل أو قرار عند مواجهة أحداث من الحياة أكثر جدية وأكثر خطورة.

إن الحياة تنبع من ظروف لا يسمح لنا بالنظر إليها على أنها مجرد أمر ممتع، أو بالنزول إلى إرضاء مستمر للاهتمامات الشخصية. إن شئون الحياة المستقبلية تتطلب الجهد المستمر في التدريب لكسب عادة التمييز

بين الأعمال الحقيقية في الحياة. الاهتمام خلّاق ودفاع. اهتمامنا بأي شيء معناه انشغالنا به بهمة ونشاط وحيوية.

الاهتمام يمتاز بالديناميكية الموضوعية والشخصية. الاهتمام لا ينتهي ببساطة في ذاته، كما يمكن أن يحدث مع الأحاسيس البسيطة، إذ أن له دائماً موضوعاً وغاية وهدف يرتبط به. الاهتمام يعني تحقّقاً واحساساً ذا قيمة تنبع من الباطن، فله ناحيته العاطفية كما أن له ناحيته الإيجابية الموضوعية. وحيثما يوجد الاهتمام توجد الاستجابة في مجرى الشعور. إذ أن الاهتمام هو الانشغال والاستغراق كلية في نشاط ما لما له من قيمة ممتازة. فهو يدل على الغاء المسافة بين الشخص وبين المواد ونتائج فعله، انه الآلة التي تؤثر في اتحادها الأعضاء.

إن النفس دائماً في حالة قيام بأداء شيء ما، مياالة لعمل شيء في غاية الأهمية، هذا النشاط المستمر يمنحها دائماً انعطافاً نحو جهة معينة أكثر من الأخرى. من النشاط التلقائي المحرك نظفر بأساس الاهتمام الطبيعي.

ليس الاهتمام من السلبية بحيث يقف انتظاراً للإثارة من الخارج أكثر من الدافع. إن ارتباط الدافع بالاهتمام ارتباط يبلغ من الوثاقه حداً يجعل أي افتراض بأن الدافع شيء خارجي عن الذات شيء غير صحيح. إن كل اهتمام كما ذكرنا يرتبط بموضوع ما. فالفنان يهتم بالألوان والضوء والظل والفرش، ورجل الأعمال يهتم بالأسعار ووفرة المواد وحسن السوق والعرض والطلب ووفرة اليد العاملة وجودتها وهكذا، فإذا قطعنا الصلة بعامل الموضوع الذي يتركز حوله الاهتمام، فإن الاهتمام نفسه أتوماتيكياً يختفي. لا يوجد الشيء الذي يعرف أو يعرض على أنه ذو قيمة أو استحقاق، بل يوجد هناك الشعور بقيمته واستحقاقه. ومن المستحيل طبعاً تعريف الوجدان، وكل ما نستطيع قوله إنه الشعور

بالاستحقاق شعوراً هاماً وفردياً بحتاً، مع التسليم بأنه حيث يكون لدينا اهتمام ما فإنه يكون لدينا تحقيق باطني للقيمة.

إن الاهتمام في الأصل هو صورة للنشاط المعبر عن النفس. ولو وضعنا هذا النشاط موضع اختبار من جانب ناحية مضمونة التعبير، أي من ناحية ما قد أنجز من عمل، فإننا نحصل على ملاحظه الموضوعية، وعلى الأفكار، والأشياء، إلى غير ذلك، من الأمور التي يتعلق الاهتمام بها والتي يتركز حولها. ولو وضعنا في اعتبارنا انه تعبير ذاتي، حيث نجد الذات نفسها، وقد انعكست على نفسها في هذا المضمون، فإننا نحصل على جانبه الانفعالي أو الوجداني. وأي وصف للاهتمام الأصيل يجب عندئذ أن يستحوذ عليه كنشاط منطلق قابض في حوزته على مضمون فكري، وعاكس ذاته في قيمة وجدانية. الاهتمام هو في الشيء المعروض على الحواس.

إن المسألة في مجموعها مسألة علاقة، سواء نجحت في إثارة الاهتمام أم فشلت. إن مغزى الاهتمام هو فيما يقود إليه، في الخبرات الجديدة وفي القوى الجديدة التي يميل الفرد إلى تكوينها.

ما الذي يمكن أن يقود إليه الاهتمام؟ وما هي نتائجه التي يمكن أن يؤدي إليها؟ وإلى أي شيء ينتهي؟

إن المسألة ببساطة هي إمكانية المدير وقدرته في استعمال ما لديه من وسائل استعمالاً مباشراً يجعل الأفراد أن يتحركوا في الخط المرغوب فيه، أعني في الاتجاه المطلوب.

فلاهتمام في حقيقته شيء متحرك، شيء يتصل بالنمو، وبتجربة أغنى وقوة أشد، هو بالضبط كيفية ضمان النمو في المعرفة والفاعلية، ان تحقيق أي اهتمام معناه عمل شيء ما وفي أثناء القيام بهذا العمل تلقائياً مقاومة يجب علينا أن نواجهها. عندئذ تكون المشاكل ذاتية

وعندئذ تكون ذات قيمة، ويكون لمعناها تقدير لأنها تحيا في علاقتها بالدافع أو بالعادة التي تتصل بتحسيناته، لهذا السبب فإنه يضاف إلى ذلك أن هناك دافعاً كي يتخذ المرء أهبطه ويقابل المشاكل في حذر على معالجتها بدلاً من أن تثبط همته فجأة ويتراجع أو يلجأ إلى دوافع غريبة تقود إلى الاعتماد على الآخرين.

يجب أن نجعل الاهتمام وسيلة وليس غاية. إن المطلوب عمله هو ادراك الظروف الكامنة التي توجب الاهتمام، أي إدراك قوى الفرد وحاجاته الذاتية، والأدوات والمواد التي تساعد على تحقيقها. فإذا ما عثرنا على هذه الدوافع والعادات الملحة، وإذا ما أمكننا أن نعدّها للعمل بطريقة مثمرة منظمة، وذلك عن طريق توفير البيئة المناسبة، فلن نكون في حاجة كبيرة لأن نزرع كثيراً بخصوص جذب وشد الاهتمام، إذ أنها في الأغلب الأعم ستعني هي بنفسها. الاهتمام يحتاج إلى إرادة فلا بد من تدريب الإرادة وتنميتها.

الاهتمام ثمة بسيط ولكن نتائجه مذهلة، المدير الناجح اليقظ هو الذي يستطيع بحجراته وقدراته أن يجعل مرؤسيه دائماً في حالة يقظة وفي حالة اهتمام وخاصة في الأداء والانتاج. ولا تتم هذه الحالة بفرض القوانين الادارية الصادرة وإنما بالتشجيع والحوافز والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار والسماح عن الهفوات والتنبيه البناء الرقيق على الغلطات والتنويه بالمجدين وتقدير العمل الممتاز ومكافأة الفكر الخلاق. الادارة مسئولة عن خلق الاهتمام والمكافآت المعنوية تعمل عمل السحر في خلقه.

## الفصل السابع

# الفروق الفروية

سبحان الله الخلاق العظيم يخلق ما يشاء ويفعل ما يريد. خلق الخلق وأوجدهم كرمًا ومنّة. له في خلقه حكم وعبر. فقد خلق الخلق لحكمة ومهمة وجعل تباينهم لمصلحتهم، فهم مختلفون في الجنس، فمنهم الذكر والأنثى، وهم مختلفون في اللون فمنهم الأبيض والأسمر والأسود، وهم مختلفون في الألسن، فهذا العربي ذا اللسان العربي الفصيح وهذا الأعجمي الأعوج اللسان... الخ. ووزع الذكاء فمنهم العبقري ومنهم الغبي وفرق الطموح والرزق فهناك الغني وهناك الفقير وأعطى الآمال والاستعدادات، فلم يساو بينهم لعلمه السابق المكون في الأزل لما في ذلك من مصلحة لهم. قال الأصمعي: «لن يزال الناس بخير ما تباينوا فإذا تساوا هلكوا» وقالت العرب: «خير الناس هذا النمط الأوسط، يلحق بهم التالي ويرجع اليهم العالي». إذ لولا هذه الفروق لما احتاج بعضنا بعضاً ولما قام هذا النشاط وهذا التطور الذي نراه من حولنا، الفروقات في القدرات والاستعدادات والجسم والحجم والمظهر والطول والوزن والعقل والشخصية والقوة والانفعال والميول والاتجاهات وطريقة الكلام أو المشي والقيم والسمات والخصائص والذكاء والقدرة والطبع

والثقافة والوضع الاجتماعي والوضع البيئي والحرمان والمزاج إلى غير ذلك من أنواع التباين الذي يعطي للمجتمع قوته وخصوبيته ومرونته. الفروقات بين الأفراد جعلت كل منا يختار الوظيفة الملائمة له والتي تتناسب مع امكانياته وتجعله يؤديها على الوجه المطلوب، بل أحياناً يبرز فيها ومن ثم يشعر بالرضا عن العمل والحياة، فترتفع معنوياته ويشعر بالسعادة والغبطة.

الفروق ظاهرة هامة وحقيقة قائمة وأن جوهرها موجود وممثل في الجسم والعقل والشخصية والانفعال والجنس والعرق... الخ. من أنواع الفروق العديدة.

إنه من الصعب أن نجد اثنين على وجه الأرض متفقين تماماً في كافة السمات، إن لكل فرد شخصيته الفريدة الذاتية الخاصة التي لا يشاركه ولا يعادله فيها أحد، والتي تنعكس على سمات شخصيته وعلى سلوكه وتفكيره وانفعالاته، وبالتالي على نمط العلاقة بينه وبين الأفراد الآخرين الذين يعايشون مجتمعه. وكما يختلف الأفراد بينهم كذلك هم يختلفون في ذاتهم أي أن الفرد الواحد تختلف قدراته وسماته من حيث القوة والضعف، فقد تجد الفرد نفسه متفوقاً مثلاً في حفظ الشعر بينما تجده دون المتوسط مثلاً في علم الرياضيات وقد تجده حاد الذكاء ولكنه ضعيف الإرادة وقد تجده قوي الجسم مفتول العضلات ولكنه خفيف العقل.

أدرك القدماء والمفكرون هذه الفروق وما لها من أهمية في حياة الجماعة التي يعيش فيها والعشيرة التي ينتمي إليها وينحدر منها فأخذوها في الاعتبار، بل وشددوا وأصروا على وجوب مراعاتها في تكوين الشخصية السوية، اذ هي التي تعطي للحياة معنى وهي التي تحدد وظائف الإنسان.

فالفروق الفردية هي التي تحدد الأعمال والمهن التي يصلح لها الأفراد وبذلك يتحقق التوافق والتكامل الاجتماعي اذ لو تساوى الأفراد ولم تكن هناك فروق فلن يصبح بعد ذلك صفة تميز فرد عن الآخر وتحدد أفق انتاجه وميدان نشاطه ومجال عمله. وقد اختلفت الآراء حول حقيقة طبيعة هذه الفروق. فمن قائل تنشأ بفعل التفاوت في الظروف والفرص المتاحة، ومن قائل انها حقائق بيولوجية موروثية. وكما نرى أن الفريقين أحدهما غرب والآخر شرق. في حقيقة الأمر أن الفروق نتاج تفاعل كل من العوامل البيولوجية والبيئية والاجتماعية واشتراكها معا في تفاعل كل أحداثها. وبكل تأكيد لا نستطيع الفصل بينهما وندعي أن هذا أو ذاك هو السبب.

### تعريف الفروق الفردية:

الفروق الفردية: هي تلك الاختلافات التي يميز بها كل فرد عن غيره من الأفراد<sup>(١)</sup>.

الفروق الفردية هي اختلاف الناس في مستوياتهم العقلية والمزاجية والبيئية<sup>(٢)</sup>.

الفروق الفردية هي الانحرافات الفردية عن المتوسط الجماعي في الصفات المختلفة<sup>(٣)</sup>.

### لماذا ندرس الفروق الفردية؟

دراسة الفروق الفردية كما قلنا أساساً مهماً في الأفراد، لذا لزم علينا التعرف على أسبابها والإلمام بالعوامل المؤثرة فيها حتى نتمكن من

(١) د. كمال سيام.

(٢) تايلر.

(٣) بليمان.

توظيفها بالطرق السليمة التي تحقق لنا أكبر استفادة منها. ومن أهم الأسباب الداعية لدراستها:

- ١ - تساعدنا على التعرف على القدرات والاستعدادات الكامنة لدى الأفراد ومن ثم التركيز عليها واستغلالها فيما يعود بالنفع إلى الفرد ذاته ثم مجتمعه.
- ٢ - تساعدنا في وضع البرامج والمناهج التدريبية والتطويرية للأفراد كل حسب قدرته ومقدرته واستعداده.
- ٣ - تساعدنا لأن نكون أقدر على الاستفادة من إنتاجية كل فرد.
- ٤ - تساعدنا في التخطيط في معرفة الاحتياج البشري واختيار الأشخاص ووضع الشخص المناسب في العمل المناسب.
- ٥ - تعرفنا على أنماط وأساليب السلوك الفردي وأسبابها.
- ٦ - تساعدنا على معرفة السمات الشخصية لكل فرد مما يساعد على زيادة فهم الرؤوسين.
- ٧ - تعرفنا على الطموحين والمبرزين من الرؤوسين مما يمكننا توجيه واختيار أجيال الإدارة الجديدة للمستقبل.
- ٨ - تساعدنا على الحكم المسبق على امكانية نجاح الفرد أو فشله في المواقف المختلفة.
- ٩ - تساعدنا على التعامل مع الأفراد كل وسماته المميزة له.

### خصائص الفروق الفردية:

تشارك الفروق الفردية في خصائص عامة يمكننا اجمالها فيما يلي:

- ١ - الفروق الفردية كمية وليست نوعية.
- ٢ - معدل ثبات الفروق الفردية يختلف من سمة إلى أخرى ومن مرحلة عمرية إلى أخرى.



- ٣ - تتوزع الفروق الفردية بين البشر توزيعاً أفقياً، أي أن النسبة العظمى من البشر من متوسطي الحال، والأقلية إما أن يكونوا أعلى أو أقل من المتوسط.
- ٤ - تختلف مدى الفروق الفردية باختلاف السمة.
- ٥ - الفروق الفردية الذاتية تختلف باختلاف مراحل العمر.
- ٦ - تتأثر الفروق الفردية بالبيئة والوراثة.
- ٧ - الفروق تقبل التغيير والتطوير نتيجة لاكتساب المعرفة والخبرة المناسبة.
- ٨ - الفروق تنتظم في تنظيم هرمي إذ يحتل أعمّ صفة قمة الهرم والصفات الخاصة قاعدة الهرم.

### العوامل المؤثرة في الفروق:

تتأثر الفروق الفردية في الجنس البشري بعاملين رئيسيين، هما:-

(١) الوراثة.

(٢) البيئة.

وبعوامل أقل أهمية:

العمر الزمني

الجنس

مستوى العمليات العقلية.

الوراثة والبيئة قوتين عظيمتين مندجتين متفاعلتين متكاملتين في تأثيرهما ودرجة ونوع تأثيرهما على الفرد.

الوراثة: هي الجينات التي تنقل إلى الفرد من أبويه بعض السمات الشخصية والمزاجية بالإضافة إلى نسبة الذكاء وأنماط السلوك.

البيئة: هي كل المؤثرات البيئية والاجتماعية التي يتلقاها ويتمايش معها الفرد منذ مولده وحتى وفاته والتي لها تأثيراً مباشراً في سماته المختلفة وتكويناتها.

ثمة كلمة أخيرة يجب أن نقولها هنا وهي وجوب مراعاة الفروق وعدم اغفالها أو التنقيص من شأنها أو تأثيرها أو أهميتها.

إن إغفال الفروق الفردية بين أفراد المجتمع من رجال ونساء وكبار وصغار له آثاره السيئة على الجميع بحد سواء.

لو أغفلنا الفروق لما عدلنا بين الأفراد ولما استطعنا أن نحفزهم على العمل ولما استطعنا أن نوجههم إلى المهن والأعمال والحرف والتعلم والتدريب الذي يتناسب وامكانياتهم واستعداداتهم وميولهم وقدراتهم. أي لما كنا قادرين أن نضع الشخص المناسب في المكان المناسب والذي هو أساس أولي لنجاح منظماتنا وتقدمها وتطورها ونموها.

إن من واجبنا أن نساوي بين الأفراد في الفرص ومن كل حسب قدرته ومقدرته.

## الفصل الثامن

# الشخصية

الشخصية هي وحدة الحياة العقلية والنفسية معاً. ويقصد بدراسة الشخصية الإهتمام بتلك الصفات الفريدة والمميزة لكل فرد والتي تجعل منه وحدة مميزة في ذاتها ومختلفة عن غيرها من حيث العوامل الوراثية الفطرية والبيئية المكتسبة والتي تفاعلت مع بعضها البعض فانتجت هذا الطابع الفريد الذي لا يشترك فيه إثنان اشتراكاً كاملاً في جميع النواحي، وهذا ما يبين لذوي العقول المدركة قدرة الله الخالق العظيم عز وجل.

إن موضوع الشخصية يهم كل فرد منا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إذ أنه يبحث ليس فقط فيما نحن فيه، وإنما أيضاً فيما نحب أن نكون عليه، إنه يدل على مدى قدرتنا في اشتراكنا في أمور الحياة من حولنا وعلى محاولتنا في حماية ذاتنا.

إن مصطلح الشخصية يستعمل في الكلام العام للتعبير عن الصفات السلوكية المحببة عند الفرد. ولكن عندما يطلب منا إعطاء وصف أدق لمفهوم الشخصية فإن النسبة الغالبية منا تخلص الى القول بأن الشخصية

مفهوم غامض ونكتفي بالقول بأن الفرد إما أن تكون لديه شخصية وإما ليست لديه.

كيف تنظر أنت ذاتك الى الشخصية؟.

أتنظر اليها على أنها الوجه السار أو الروح المرحّة أو التأثير في الآخرين أم الوجه العابس الشديد؟.

ربما ينظر اليها الرجل العادي على أنها كذلك، ولكن بكل تأكيد فإن عالم النفس ينظر اليها نظرة مختلفة تماماً. فهو يراها التراكيب والعمليات السيكولوجية الثابتة التي تنظم الخبرة الإنسانية وبالتالي تشكل أفعال الفرد ورجيمه (استجابته) للبيئة التي يعيش فيها.

إن مفهوم الشخصية يشمل تحليلاً أدق وأعمق من ذلك الفهم البسيط الذي يعرفه الرجل العادي بكثير جداً. يمكننا أن نحكم على شخصية الفرد عن طريقة ملاحظة سلوكه ومدى تأقلمه مع مواقف الحياة التي يتعرض لها.

إن الشخصية يمكن النظر اليها على أنها طريقة سلوك الفرد في المواقف المختلفة، وليس شيئاً يملكه ذلك الشخص أو يفتقده. ونحن عند دراستنا لشخصية الفرد نكون معنيين بوجه خاص بمجموعة السمات التي توجه السلوك وتقرر طريقته في التعامل مع الآخرين. ومن هذا المنطلق فإن مصطلح الشخصية يضم أية سمة أو صفة لها صلة بشكل أو بآخر بقدرة الفرد على التكيف وفي محاولته الحفاظ على احترامه لذاته. ومن هنا يمكن القول بأن أي وصف لشخصية الفرد يجب أن يأخذ بعين الاعتبار مظهره العام وطبيعة قدراته ودوافعه وردود أفعاله وكذلك طبيعة الخبرات التي سبق له أن مر بها، ومجموعة القيم والإتجاهات والميول التي توجه سلوكه وأفكاره وآراءه ومعتقداته ومزاجه وطموحه

وما يجعله في أعماق نفسه من سلوك ومخاوف وكذلك ما يتسم به من صفات اجتماعية وخلقية.

إن مفهوم الشخصية يشير الى الفرد والى الطريقة المتفردة التي يتم بموجبها تنظيم سماته بحيث يدل كل ذلك عليه وعلى نشاطاته كفرد متميز عن غيره من الأفراد.

لما كان لكل شخص منا شخصيته المتميزة عن غيره والتي يختلف فيها عن كل ما سواه، كانت إمكانية إعطاء وصف علمي للشخصية أمراً صعباً جداً إذ يتطلب ذلك طريقة مختلفة في حالة كل فرد مما يجعل هذا الأمر مستحيلاً.

إننا إذا أردنا أن نحسن دراسة الشخصية فعلينا أن نهدف الى التوصل لمعرفة الجوانب المتميزة في البناء العام لشخصية الفرد وذلك بقدر الإمكان. إذا ما حققنا نجاحاً في الوصول الى مثل هذا الهدف، فإنه يصبح بمقدورنا فهم بعض المتناقضات السطحية في سلوك الفرد، حيث أن ما يصدر عنه من قول أو فعل من المفروض أن يكون منسجماً مع البناء الكلي لشخصيته، وأن ما قد يبدو للبعض على أنه تناقض في السلوك إنما هو في الحقيقة ليس كذلك، بل إنه يرجع الى عدم معرفتهم بحقيقة ذلك البناء وطبيعة تركيبه.

إن ما يصدر عن الشخص، حتى من عادات حركية أو كلامية يمكن أن تكون دلالة على التركيب العام لشخصيته المتفردة. إن العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء الشخصية ليست واضحة تماماً، من المعلوم أن لكل من الوراثة والنضج وأسلوب التنشئة خلال مرحلة الطفولة والدوافع الاجتماعية التي تكتسب عن طريقة التعلم، وكذلك الطرق المستخدمة في عملية الإدراك. كلها أمور رئيسية في توجيه السلوك وجهته المعينة وبالتالي في تكوين الشخصية.

إن القدرات الموروثة تنمو مع الفرد وتتطور معه نتيجة الخبرات التي يتعرض لها.

ومع أن جميع الخبرات في حد ذاتها فردية إلا أنه يمكننا أن نفرق بين نوعين منها، وهي الخبرات العامة وهي التي تخص جميع الأفراد الذين يعيشون في بيئة حضارية واحدة. والخبرات الخاصة وهي التي تخص الفرد وحده، ويسهل التنبؤ بها من خلال الأدوار التي تعرضها الثقافة المشتركة على الأفراد الذين يعيشون وفقاً لها.

### الخبرات المشتركة:

إن عملية الفرد التنموية التطورية تشمل تعلمه سلوكاً تفرضه عليه الثقافة التي يعيش فيها. من هذا المنطلق ينقل الفرد القيم السائدة في المجتمع الذي يعيش فيه من دون مناقشة تذكر ودون علم منه بأن أشخاصاً من ثقافات أخرى قد لا يشاركونه في هذه القيم. إن من التأثيرات البارزة للثقافة على الفرد تلك الأدوار التي تفرضها عليه في حياته. إنه يولد ويجد نفسه في وسط بعض الأدوار التي لا خيار له فيها. إن بعض الأدوار لا تفرض علينا وإنما نعد نحن إلى اختيارها. ولكنها مع ذلك تظل في إطارها العام من صناعة الثقافة المحيطة بنا.

إن نوع المهنة التي يختارها الفرد هي أحد الأدوار البارزة في هذا النوع. فالتدريب المهني هو أكثر من اكتساب المهارات والمعارف الضرورية لمهنة ما. فمتى يكون الفرد ناجحاً في مهنته مرتاحاً فيها فعليه أن يتعلم كيف يسلك مسلك أفراد هذه المهنة تماماً وأن يتقبل المركز الاجتماعي والحضاري الذي تمنحه إياه مهنته هذه ويتقبله بكل سرور.

ولما كانت الثقافة تصهر الفرد في قالب معين وتشكل شخصيته وفقاً لمعاييرها، فقد افترض أن كل ثقافة تضيف على أفرادها صفات شخصية

معينة، فبعض البيئات قد يكون أفرادها أكثر عنفاً وبعضها أكثر مسالمة أو أكثر إسرافاً أو أكثر حرية أو أكثر تدهوراً خلقياً أو أكثر إباحية.. الخ وإن هؤلاء الأفراد رغم ما قد يحاولونه من تغيير وتبديل في شخصياتهم، إلا أنهم يظلون مشدودين الى الإطار العام لتلك الصفات. وهذه الفرضية لا شك أنها تتوافق مع المفهوم العام للشخصية الوطنية للفرد. ومع أن الثقافة تؤثر على كل أفرادها وتضفي عليهم صفات شخصية مشتركة، إلا أنه يظل لكل فرد منهم صفاته ونمطه الخاص الذي يميزه عن غيره والذي لا يمكن الجزم به أو التنبؤ بطبيعته بشكل مقبول وذلك لأن تأثير الثقافة على الأفراد في بيئة ثقافية معينة لا ينتظر أن يكون واحداً في كل الحالات. وإن لكل فرد فينا طريقته في اكتساب خبراته وميوله واتجاهاته الخاصة به والتي تجعل منه فرداً متميزاً عن الآخرين.

### الشخصية والخبرة الفردية:

إن كل فرد منا يسلك مسلكه بطريقته المتميزة الخاصة تجاه العوامل الاجتماعية التي تؤثر فيه. هذه الخاصية وهذا التمييز وهذه الفروق مردها التجهيز البيولوجي المتميز الخاص لكل فرد. فكما هو معروف فإنه لا يوجد شخصين يشتركان في نفس المقومات الوراثة الواحدة (ما عدا التوائم).

بالإضافة الى الفروق الوراثة، فإن هناك فروقاً مماثلة بينهم من حيث مستوياتهم الحسية وردود أفعالهم وإمكانية تحملهم، وهي أمور لها جميعها صلة بالمستوى النهائي الذي تصل إليه الشخصية في تطورها.

إن القدرات الموروثة عند الفرد سرعان ما تخضع لعملية التطبيع الاجتماعي من خلال تأثير بعض الأشخاص البارزين في حياته عليه وذلك مثل والديه ومعلميه وإخوانه ورؤسائه وغيرهم.

إن هؤلاء هم في العادة الأشخاص الذين يتولون نقل التراث الثقافي إليه في شكله المحدود، وهو الشيء الذي يعمل بدوره على توجيه سلوكه وجهته المعينة. إن الأفراد المؤثرين على حياة الفرد يفرضون عليه الأدوار المرغوبة ويقدمون له النموذج الذي يمكنه أن يحتذي به في القيام بدوره. إنهم يساعدونه في تحقيق دوافعه الأولية متى التزم بدوره. وهم الذين يقيمون سلوكه. فأما أن يقبلوه أو يرفضوه. والفرد عندما يسعى للحصول على رضا مقوموه ويتجنب غضبهم، فإن ذلك يدل على أنه بدء يضع خبراته الماضية في موضعها الصحيح واستخدامها بشكل صحيح في تسيير حياته، إن ذلك يعني أنه بدء يرى نفسه في موقف المسئول، وأنه بدأ في تنمية ضميره وهو الشيء الذي يساعده في ضبط سلوكه ويجعله يتمشى مع المعايير والقيم المكتسبة.

بالإضافة إلى الصفات المتميزة التي يرثها الفرد وإلى الطريقة الخاصة التي يتم بموجبها نقل الثقافة إليه، فإن البنيان النهائي لشخصيته يتأثر إلى حد كبير بنوع الخبرات التي يمر بها. إن مرضاً أو نجاحاً أو فشلاً أو أحداثاً غير عادية أو فوزاً أو هزيمة أو... الخ كلها أمور لها أهميتها في تشكيل شخصية الفرد لأنها في الوقت نفسه لا يمكن التعرف إليها من خلال معرفتنا بطبيعة البيئة الثقافية التي يعيش فيها، رغم ما لها من صلات جزئية بتلك البيئة.

إن أثر البيئة الثقافية التي يعيش فيها الفرد، وكذلك حصيلة الخبرات التي مر بها واكتسبها يجب أن يثمر ما في هيكله وقالبه واحد قبل أن يصبح بالإمكان القول بأنه قد أصبح لشخصيته بناءاً محدداً وهوية معينة معروفة به. إن الطريق التي يسلكها الفرد في تكوين هويته الشخصية متعددة، وتعتمد جميعها على ما يخرج به ذلك الفرد من خبرات نتيجة قيامه بمختلف الأدوار التي أتاحت له أن يلعبها في حياته



وخلالها. من كل ذلك كيف نعرف الشخصية إذن؟.

## تعريف الشخصية:-

الشخصية مصطلح متداول بين الناس في حياتنا اليومية.

تعريف واطسون: الشخصية هي مجموع الأنشطة التي يمكن اكتشافها عن طريق الملاحظة الفعلية للسلوك لفترة كافية بقدر الإمكان، وذلك لكي يعطي معلومات موثوق بها.

تعريف اولبرت: الشخصية هي التنظيم الديناميكي في نفس الفرد لتلك الاستعدادات الجسمية والنفسية التي تحدد طريقته الخاصة للتكيف مع البيئة.

تعريف وودوت: الشخصية هي سمات الفرد كما تبدو في عاداته الفكرية وتعبيراته واتجاهاته واهتماماته وأسلوبه في العمل وفلسفته في الحياة.

تعريف برت: الشخصية هي ذلك النظام الكامل النزاعات الثابتة نسبياً، الجسمية والنفسية، التي تميز فرداً معيناً، والتي تقرر الأساليب المميزة لتكيفه مع البيئة المادية والاجتماعية.

تعريف كاتل: الشخصية هي ذلك النظام الذي يسمح بالتنبؤ بما سيفعله الكائن الآدمي في موقف معين، وبالتالي فإن الشخصية تتناول جميع أنماط سلوك الفرد الظاهرية والخفية.

تعريف ماكيلاند: الشخصية ما هي إلا تأويل أو تفسير نظري مشتق من جميع الأنماط السلوكية لشخص ما.

تعريف كارمايكل: الشخصية هي التنظيم العقلي المتكامل للإنسان خلال مراحل معينة من مراحل نموه كما تتضمن جميع الجوانب النفسية من معرفية ومزاجية وأخلاقية بالإضافة إلى مهاراته واتجاهاته التي كونها خلال حياته.

تعريف ركس رود: الشخصية هي التوازن بين السمات التي يتقبلها المجتمع والسمات التي يرفضها أي التي لا يتقبلها الفرد.

تعريف مورتون: الشخصية هي حاصل جمع كل الاستعدادات والميول والغرائز والدوافع والقوى البيولوجية الفطرية الموروثة، وكذلك الصفات والاستعدادات والميول المكتسبة من الخبرة.

تعريف كمب: الشخصية هي تكامل مجموعات العادات التي تمثل خصائص الفرد في تعامله مع المجتمع.

### النظريات الشخصية:-

إن النظريات الشخصية هي عبارة عن محاولات منظمة ومتدرجة هدفها وصف البنيان العام للشخصية. إن النظرية الناجحة هي التي تستطيع أن تنتج في آن واحد كل العوامل أو المظاهر المختلفة الدالة على الفردية والتمييز الفردي في السلوك. وان تخرج من ذلك بهيكل عام له صفة الثبات وتستطيع عن طريقه التفريق بين فرد وآخر، وكذلك مقارنة الأفراد مع بعضهم بعضاً. أي أن النظرية الناجحة هي التي تأخذ في الاعتبار:

١) الاختلاف بين الأفراد في الوظائف السلوكية كالانفعال والإدراك والدافعية والتذكر والتعلم.. الخ.

٢) إن الشخصية «كل» كامل أي ينظر الى الوظائف والعمليات كأجزاء في نظام متكامل.

٣) تركيز الإهتمام الى الصفات الثابتة داخل الفرد كالسمات والاستعدادات.

٤) المثيرات والتراكيب السيكلوجية ودورها في التأثير على الشخصية. إن هناك عددا من النظريات التي حاولت دراسة الشخصية ونظراً لاستحالة المعلومات المتوفرة الواضحة الوافية الكافية عن الشخصية كما قلنا سابقاً فإننا نجد بعض التضارب الكبير في بعض جوانب هذه النظريات. وأهم هذه النظريات، نظرية الأنماط، ونظرية السمات، ونظرية النمو والتطور، والنظرية الديناميكية ونظرية لعب الأدوار.

#### ١ - نظرية الأنماط:

ترتكز هذه النظرية على القول بأن شخصيات الأفراد يمكن أن تصنف بشكل مقبول عن طريق عدد محدد من الأنماط. وهي تمثل محاولات جادة وهادفة لإيجاد نسق عام لشخصية الفرد من بين كل المظاهر المتناقضة أو المتشعبة التي يتصف بها سلوكه. وهي تلجأ الى ملاحظة المظاهر السلوكية المشتركة عند عدد من الأفراد والخاصة بصفة مركزية معينة. فعن طريق اتباع مثل هذا الأسلوب قد يبدو من الممكن تصنيف كل الأفراد في عدد محدود من الأنماط. ومن هذه الأنماط، الأنماط الجسدية، الأنماط الفيزيولوجية، والأنماط النفسية.

#### ٢ - نظرية السمات:

تعتمد هذه النظريات على تصنيف الأفراد وفق بعض الأنماط السلوكية المعينة. فهي تركز على تصنيفهم بناءً على درجة توفر بعض السمات عندهم، فمثلاً يمكن تحديد موقع الفرد المعين على مقياس الذكاء

أو الطموح على اعتبار أن كل سمة من هذه السمات تمثل جانباً من جوانب الشخصية.

### ٣ - نظرية النمو والتطور:

نظرية النمو لا تنكر أهمية العوامل البيولوجية في تشكيل الشخصية وإنما تنظر إليها كمحددات للخطوط العامة التي تشكل دائماً الشخصية بموجبها. إنها تؤكد على صفة الاستمرارية في بناء الشخصية. إن الواحد منا يستطيع أن يتنبأ بسلوك فرد ما في مواقف 'نمى متشابهة'. وهكذا فإن التفاعلات بين الفرد والبيئة تجد لها مكاناً رئيسياً في هذه النظرية.

### ٤ - نظرية لعب الأدوار:

هذه النظرية تعنى بوصف شخصيات الأفراد من خلال الأساليب التي يعتمدونها في قيامهم بالأدوار التي يفرضها عليهم المجتمع الثقافي المحيط بهم. إن أنماط السلوك الخاصة بدور من الأدوار تحدد طبيعتها عدة عوامل من أهمها، نوعية الواجبات والمسؤوليات التي يحددها المجتمع لصاحب الدور من جهة، ومقدار الأهمية التي يعطيها ذلك الدور نفسه من جهة أخرى. إن المواقع التي يحتلها الأفراد الذين يلعبون أدواراً معينة تحدد نوعية سلوكهم نحو الآخرين. إن إمكانية دراسة الشخصية من خلال معرفتنا بالأدوار التي يقوم بها الأفراد تعتبر إمكانية طيبة. ويرجع الأمر في ذلك بشكل جزئي لكون عينات السلوك التي ستدرس تعتبر محدودة نوعاً ما تبعاً للتحديد الناشيء في طبيعة الدور المعين.

### النظرية الديناميكية:

تعتمد على النظر الى السلوك على أنه محصلة عدد من العوامل المتشابكة أو المتضاربة. ولما كانت هذه العوامل في حالة تصارع وحركة سميت النظريات المفصلة لها بالنظرية الديناميكية أو الحركية. هناك

عدد من النظريات المساعدة والتي لها صلة بهذه النظرية. ومنها نظرية مدرسة التحليل النفسي ونظرية التعلم وأيضاً نظرية لعب الأدوار.

إن البحث عن بناء الشخصية هو بمثابة البحث عن القاعدة التي ترتبط أجزاءها بعضها ببعض ويعطيها صفتها التفردية. الواقع أن حقيقة وجود القلق والصراعات في داخل الفرد جعل الأمر من الصعوبة بمكان أن نلم بجميع جوانب الشخصية وأن نعرفها حق المعرفة.

إن صيغة الإنفتاح للخبرات الجديدة هي بين الصفات المميزة للذين يخوضون الحياة بنجاح. لقد أثبتت الدراسات أن الأفراد الذين يتصفون بحسن التكيف يدركون حقيقة ذاتهم أكثر من غيرهم. انهم أكثر تقبلاً للحقائق الخاصة بخبراتهم وإمكاناتهم، ويقدرون أنفسهم حق قدرها تماماً كما يقدرها غيرهم ممن يتصفون بالموضوعية والقدرة على رؤية الأمور.

إن الأشخاص الذين يتمتعون بثقة في النفس يميلون الى استكشاف الخبرات المهددة والتعرض لها، أما الأفراد الذين لا يتمتعون بهذه الثقة فإنهم يميلون الى الإبتعاد عن مثل هذه الخبرات. إن الثقة بالنفس تحتاج من الفرد أن يدرك جيداً بأن حل المشاكل يحتاج الى الكثير من المحاولة والخطأ، وأن توقعات النجاح قريبة من توقعات الفشل، وأن التعزيزات الإيجابية ضرورية على طول الطريق كلما كان ذلك ممكناً.

إن الأفراد يكتشفون ذاتهم من خلال الخبرات التي يمرون بها في الحياة وليس عن طريق كلام الآخرين لهم عن ذلك. وذلك يتم عن طريق الخبرة الذاتية فقط. إن الأفراد يتولد عندهم الشعور بتقبل الآخرين لهم إذا كان ما يصدر عنهم من قول أو عمل يلقي بحق تقبل الآخرين. إن الفرد يتعلم أن يرى ذاته على نحو معين ووفق صفات معينة. ليس عن طريق قول الآخرين له بأنه كذلك، وليكن من خلال خبراته الذاتية الناتجة من معاملة الآخرين له على أنه فعلاً كذلك. هذا هو الطريق

لخلق أفراد ذوي كفاية لخلق نسيات إيجابية، أن تجعلهم يمرون في خبرات تعلمهم كيف يكونوا أكفاء وإيجابيين.

### طرق بحث الشخصية:

يمكن تقسيم طرق بحث الشخصية على أسس مختلفة، أهم هذه التقسيمات هي الطرق الآتية:

(أ) ذاتية

(ب) موضوعية.

(ج) اسقاطية.

أ - ذاتية:

هي تلك الطرق التي يسمح فيها للفرد بأن يفضي بما يعرفه عن نفسه عندما يتخذ من نفسه موضوعاً للملاحظة. وهي تركز على ما يقوله الفحوص نفسه عن سماته واتجاهاته وخبراته الشخصية وأهدافه وحاجاته وميوله. وهذه الطريقة تشمل الطرق التالية:

(١) سرد الفرد لتاريخ حياته.

(٢) تاريخ الحالة.

(٣) الإستبار (طريقة الحوار وجهاً لوجه بين المختبر والمفحوص.

(٤) طريقة الاستبيان.

ب - موضوعية:

تعتمد ليس على أقوال المفحوص ذاته عن نفسه ولكن على سلوكه الصريح كما يكشفه الآخرون الذين يقومون بدور الملاحظين أو المختبرين أو الحكام. وهي تشمل:

- ١) طريقة النماذج المصفرة لمواقف الحياة.
- ٢) طريقة الملاحظة غير الملحوظة.
- ٣) طريقة المقاييس الفسيولوجية.
- ٤) طريقة مقاييس التقدير.
- ٥) طريقة المطابقة.

ج- الطرق الاسقاطية: تحاول أن تحقق الموضوعية بمنهاها السيكولوجي بدعوة الشخص تحت الملاحظة لأن يكون ذاتياً بقدر الإمكان. أي لا يلاحظ المختبر، السلوك الواضح للمفحوص، كما يحدث في مواقف الحياة، ولا هو من ناحية أخرى يطلب من المفحوص أن يذكر فكرته عن سلوكه في مواقف معينة أو احاسيسه ازاء خبرات معينة، فبدلاً من ذلك يطلب من المفحوص أن يسلك بطريقة تخيلية مثال ابتكار قصة. وهذه الطرق تشمل:

- ١) طرق التعبير الحركي.
- ٢) الطرق الادراكية البنائية.
- ٣) الطرق الانشائية الديناميكية.
- ٤) طريقة التداعي عن طريق الصور.

إن نظرية وصف الشخصية التي يمكن أن تتبع في تحليل أمور الشخصية ودراسة أحوالها تختلف باختلاف نظرنا الى طبيعة الشخصية والى طريقة بنائها. فالذي يسمى وراء دراسة الشخصية عن طريق الأنماط يسلك في تحليلاته طريقاً تختلف عن طريق السمات أو أي أسلوب آخر تطورياً أو ديناميكياً أم غير ذلك. إن الشخصية الحاضرة للفرد هي بالطبع نتاج تطوره من الماضي الى الحاضر، ولكنها تقاس من خلال

الكيفية التي يعبر عنها في الوقت الحاضر. واعتماداً على الفروق بين النظريات التي حاولت دراسة الشخصية يمكننا القول بأن الشخصية يمكن فهمها من خلال تاريخها التطوري، ولكن قياسها يتم عن طريق معرفة أسلوب إتصالها بالآخرين من حولها بغض النظر عن كيفية وصولها الى المستوى التطوري الذي هي عليه الآن أو نوعية الخبرات التي أوصلتها الى ذلك.

وأخيراً لا يوجد أي من نظريات الشخصية يمكن القول عنها بأنها كاملة. فمع أن كل نظرية استخدمت أساليب مقبولة ومرضية في دراسة الشخصية إلا أنها عاجزة عن تحديد مظاهر الشخصية تحديداً دقيقاً.

### تصنيف الشخصية:

صنف الإنسان منذ القدم أنواع وفئات وطرز الشخصيات التي يتعامل معها الى عدد من الأصناف. نظر الى ذلك من زوايا مختلفة وحاول أن يحدد ويرتب كل فئة ويعطيها من الوصف والمواصفات التي تجمع بين أصحاب هذه الفئة. تعددت التصنيفات وأهمها:

#### أ) التصنيف حسب الطرز المزاجية:

- ١) دموي: صاحبه متفائل، مرح، سهل الاستشارة، سريع الاستجابة، متقلب السلوك، هوائي.
- ٢) صفراوي: صاحبه قوي الجسم، عنيد، به حدة في الطبع سريع الغضب.
- ٣) موادي: صاحبه متأمل، بطيء التفكير، ثابت الاستجابة، صعب التكامل، منقبض الوجه، متشائم انطوائي.
- ٤) لمفاوي: صاحبه بطيء الاستشارة، خامل، بليد، بدين شره.



ب) التصنيف حسب الطرز الجسمانية:

(١) المكتنز: صاحبه قصير، مرح، منبسط، صريح، سريع القلب.

(٢) الواهي: صاحبه طويل، ونحيل، انطوائي، مكتئب.

(٣) الرياضي: صاحبه نشيط، عدواني.

ج) التصنيف حسب الطرز الهرمونية:

(١) درقي: صاحبه متهور، سهل الاستثارة، قلق، نشط، عدواني.

(٢) درنالي: صاحبه مثابر، نشيط، قوي.

(٣) جنسي: صاحبه خجول، سهل الاستثارة.

(٤) نخامي: صاحبه ضابط النفس، منضبط، مسيطر على نفسه.

(٥) تيموسي: صاحبه منعدم المسؤولية والخلق.

د) التصنيف حسب الطرز النفسية:

(١) منطوي: صاحبه يؤثر العزلة والاعتكاف، يتحاشى الناس والإجتماعات والصلوات ومقابلة الغرباء، خجول كثير الشك والريبة والقلق.

(٢) منبسط: صاحبه حيوي، عنيف، صريح، سريع اتمام الصلات، منفعل.

هذه مجرد تصنيفات اجتهادية اتفق عليها الإنسان ولكن في حقيقة الأمر أن الشخصية ذاتها تختلف من حين الى آخر، فقد تنتقل من طور الى طور، فهي اليوم منبسطة منسرحة، وغداً انطوائية منعزلة، ذلك لا

شك له أسبابه وظروفه والإنسان يتعايش مع الآخرين، يؤثر فيهم ويتأثر بهم. وهو ينتقل من حال الى حال ومن بيئة الى بيئة. سبحان الخلاق العظيم الذي أودع في الإنسان كل هذه الصفات المتقلبة.

هل هذه التصانيف وتلك النظريات تنطبق على الشخصية المسلمة؟ إن الله جل جلاله كرم الإنسان وفضله على كثير من خلق تفضيلاً. وحمله الأمانة، وجعله خليفته في الأرض. هذه الخلافة وهذه الأمانة تتطلب أن يكون سوي الشخصية.

والمسؤولية مهما صغرت أو عظمت، هي مسؤولية وأمانة يجب أن تؤدي على أحسن وجه. المرأة مسئولة، العامل مسئول، المدير مسئول، الشاب مسئول، الحاكم مسئول، الموظف مسئول، كل حسب عمله ومكانته ومستواه وقدراته واستعداداته. لذا فإن الشخصية المسلمة هي التي دائماً وأبداً تستشعر مسؤوليتها وتعرف حدودها وواجباتها وأهم ما يميز الشخصية المسلمة:

(١) الإيمان والإحسان. والعبادات والخضوع لله عز وجل بالكلية والتحلي بالأخلاق الفاضلة الحميدة.

(٢) طلب العلم في كل وقت وحين والاستفادة من الخبرات والتحلي بخلق أهل العلم وطلابه والعمل والكسب الحلال والإنفاق على نفسه وعلى أهله وكل من عليه واجب نحوهم.

(٣) الصدق والوفاء بالعهد والوعد، والأمانة والإخلاص والعزيمة والمثابرة والدقة والحرص على الأداء الجيد، والشجاعة والصبر وعدم التهور والخضوع والذلة لغير الله سبحانه وتعالى.

(٤) العفو والتسامح والصفح، والتعاون والمشاركة مع الآخرين في الأعمال الخيرية وخدمة المجتمع والعدالة وحب الخير لكل الناس والعفة والاستقامة.

- (٥) التقوى وحسن التوكل على الله والأدب معه والتلطف والأدب في طلب الرزق والإيثار وحب الخير للآخرين والبذل والسخاء والانفاق فيما يحبه الله ويرضاه.
- (٦) حفظ اللسان والحياء والتفكير في خلق الله والنظر الثاقب فيما خلق الله جل جلاله وأبدع وصور، والخوف والحذر من غضب الله.
- (٧) نشر دعوة الله والجهاد في سبيل الله لإعلاء كلمة الله ونصر المؤمنين المستضعفين وحب الفقراء والمساكين والتضحية في حب الله وحب رسوله صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم وبذل النفس والنفيس فيما يرضى الله ورسوله.
- (٨) المناصحة الصادقة للمسلمين وعدم الغش لهم والبعد عن الغيبة والنميمة والتفرقة بين المحبين وترك الحسد والغيرة والخداع والغش والحقد والغضب.
- (٩) التعلق بالله ورتوبة اللسان بذكره، والتعوذ به من الشيطان الرجيم ووساوس النفس. والمحبة الصادقة الخالصة لله ورسوله والتعلق بالمصطفى سيدنا محمد ﷺ وجعله القدوة التي يحتذى بها في كل شيء وكل عمل وفي كل مقام.
- (١٠) الرقابة على النفس ولومها والأخذ بها الى طريق الجادة والصوم والقيام وتعمير شعائر الله. والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والموعظة الحسنة والقدوة الصالحة.
- (١١) رفض الذل والخضوع والهوان والظلم وهضم الحق.
- (١٢) البر بالوالدين.
- (١٣) عدم التمييز والإسراف والثثرة والهرج والمرج والإيقاف فيما ليس له حاجة عليه.

١٤) الوفاء بالكيل والوزن بالقسطاس المستقيم وعدم السرقة والغفل  
والحيانة والإيذاء.

١٥) إكرام الضيف والتحلي بمكارم الأخلاق والبعد عن الآثام والإيمان  
بشبات السنن الكونية وحثمية الحساب. ولا يدع اليتيم ولا يحض  
على طعام المسكين ولا يرائي ولا يمنع الماعون. ويجب لغيره ما يجب  
لنفسه ويعرف أنه لا فرق بينه وبين أي مسلم آخر.

١٦) ضعيف في الله قوي في أوامره، غير رهباني ولا كهنوتي يبتغي فيما  
اتاه الله الدار الآخرة ولا ينسى نصيبه من الدنيا ويحسن كما أحسن  
الله إليه.

١٧) يعلم إن الدنيا لعب وهو وعرض زائل فهو لا يبطر ولا يفخر  
ولكن يعتني بمظهر لباسه ويتجمل لا شهرة وخيلاء. طاهر النفس  
لا يتكبر ولا يزدري الناس، وليس بجاف الطباع.

١٨) شكور لله على نعمه ثم شاكراً لمن أسدى إليه معروفاً لا يكبت  
عواطفه البشرية ولا يتزهد في زينة الله التي جعلها لعباده، يميز  
بين الحلال والحرام، والطيبات والخبائث. لا تستعبده المادة ولا  
يبذل ماء وجهه في طلبها. ولا يبيع نفسه في سوق المنفعة الزائلة  
ولا ينافق ولا يدجل ويقول الحق ولو كان على نفسه، ولا يأكل  
بضميره وكلمته ولا يفتنه المال فيقوده الى الفجور والمعصية  
والكفر.

١٩) لا يخاف في الله لومة لائم ولا يبالي فيها يلحقه من الضرر المادي  
والمعنوي في سبيلها ولا يكتم الشهادة الصادقة الخالصة لوجه الله  
سبحانه وتعالى، ولا يقول الزور ويشهد به ولا يتواكل في طلب  
الرزق والكسب الحلال. يتحمل المسؤولية ويؤمن ويصدق  
بالسمعيات الغيبية في حدود ما جاء به الدين الحنيف ولا يتجاوز

الى ما لا علم له به ويعرف حدود علمه ويعلم علم اليقين إن الله هو الذي أحاط بكل شيء علماً. وهو مكلف أن يطلب العلم من المهد الى اللحد، وأن ينمو ويتحرك ويتحمل تبعية تغيير الفساد.

٢٠) يرفض العصبية القبلية ولكن يجب جماعة المسلمين.

٢١) يوحد الله التوحيد الخالص ويرفض العبودية للبشر في جميع أشكالها وأساليبها وأنواعها. هو حر وشخصيته كريمة رفيعة القدر ولذا وجب أن يضعها ويقدرها حق قدرها، فلا تقديس لزعم أو بطل أو رئيس أو طاغية.

٢٢) لا يفتن ولا يبتز، ولا يلمز، ولا يتجسس.

٢٣) محب للسلام. رافض للعدوان، ولكن جهاد بالنفس والمال ضد المعتدين، محسن للجوار، محترم للعقائد، قدوة لغيره.

هذا جزء من منهج متكامل للشخصية المسلمة وهو ما قدرني الله أن أجمعه.

إن كل شخصية متفردة في ذاتها، ولو وجد من يشبهك تماماً حتى أن أقرب المقربين لك يغلط في التمييز بينك وبينه، ومع ذلك لا تجد أحداً يشبهك تماماً. إنك فرد متفرد، لك قدرتك واستعداداتك وقوتك وضعفك وشخصيتك الخاصة بك، ولك ما تحب وما تكره وما تهوى وما تطمح الى تحقيقه، ولك شعورك الحفي بالفرح والمرح والحزن والقلق والغضب والخوف. لذلك فإن لكل شخصية مغنطيسيتها وتأثيرها الخاص بها والذي ينبعث من كيانها الجسمي والنفسي.

ليس في الناس من لا يؤثر في غيره عن وعي أو عن غير وعي، وليس في الناس من لا قيمة له في مصائر الذين يحيطون به، ويتعامل معهم، ويتعاملون معه، فلكل أمرىء تأثيرات خاصة، كما لكل امرىء نفوذ شخصي خاص.

فالإنسان وشخصيته الراهنة وليد أفكاره السابقة وأقواله وأعماله وأفعاله الماضية. ان لأفكارك وأقوالك وأعمالك اليد الأولى في نسج مستقبلك القريب والبعيد.

فإذا تعلم الإنسان كيف يحكم عوامل تأثيره ونفوذته وتجنب كل ما يعتبره مؤلماً أو متعباً أو مريراً، فإنه يصل الى تحقيق ما يطمح اليه وتحصيل ما ينبغي تحصيله.

الشخصية المؤثرة لها علاماتها ومؤثراتها وأسسها ودلالاتها، ومن أهم هذه الدلالات:

(١) العنصر الحيوي: إن حيوية قوية، وجسماً يفيض بالعافية وانتظاماً في الأجهزة النفسية والغذائية والهضمية والدموية والعصبية. من دون شك تؤدي أكلها إذا اجتمعت وحققت لصاحبها مغناطيسية حيوانية قوية مؤثرة.

(٢) المظهر الخارجي: هو المؤثر الأعظم في أكثر المواقف، ضرورة العناية بالهندام، والأناقة والحلاقة ونبرة الصوت وثبات النظرة ومراقبة الحركات والسكنات، ووضوح العبارة، وبيان الإشارات وامتلاك الإنفعالات.

(٣) الغليان النفسي: يعني تشديد المغناطيسية الشخصية، يعني النشاط النفسي، يعني حرارة الإرادة وقوتها.

(٤) عنصر التوازن والإنسجام: سحر الشخصية ونموه. إنما هو من المزايا النبيلة والصفات الشريفة والشائلك الناعمة الوديمة، من استقامة الى طيبة، الى حزم، الى عزيمة قوية، الى أريجيه، الى إيثار، الى مثالية الى علو في الهمة، ورفعته في النفس.. الخ إن هذه الصفات أثرها الذي لا ينكر في اعطاء الشخصية سحراً خاصاً، فالإنسجام في الشخصية، امتياز يتمتع به ذوو الطباع النبيلة والعباقرة

الموهوبون. إن العواطف النبيلة تبت في الآفاق اشعاعات لطيفة  
تؤثر تأثيراً قوياً في الأشخاص.

(٥) المظهر المعنوي التربوي، الذوق، الإبتسامات..

(٦) المثابرة وروح النضال.

(٧) النظرة الثاقبة والثبات.

(٨) البساطة.

(٩) عنصر الإنتظام الذاتي: الذاتي يحرك الإبتباه ومراقبة النفس  
وينزع الى وضع الغرائز والانفعالات والخيالات في رتبة العقل،  
فهو يؤلف بذلك قدراً من التدريب الناجح على تقوية مغناطيس  
الشخصية.

(١٠) الإستمرارية في المعرفة وتثمينها.

(١١) الولع بالأمور العالية والمناصب الرفيعة.

(١٢) الانسجام مع الآخرين.

نحن كإداريين وكمسؤولين وكمدربين في أي مستوى كنا في المنظمة  
لا بد لنا أن ندرس ونعرف الشيء الكثير عن شخصيات مروؤسينا لكي  
نتمكن أن نضعهم في الموقع المناسب لهم أولاً ولكي نتمكن من مساعدتهم  
في تحقيق آمالهم وطموحاتهم ثانياً وبالتالي نحقق آمال وطموح منظمنا  
ثالثاً.

لا يكفي أن نفهم شخصية مروؤسينا فقط، بل لا بد من تنمية هذه  
الشخصيات وتطويرها بما يساعدها في تحقيق الطموحات الذاتية وتحقيق  
أهداف المنظمة. العمل شاق ولكنه واجب، إنه ثمن النجاح الذي نريده  
ونبذل الجهد من أجله.





مؤثرات السلوك الخارجية



## الفصل الأول

# الخبرات

الخبرات كائنات حية، فهناك أولاً ميلاد لهذه الخبرات بعد مرحلة جنينية، وثانياً هناك نمو حتى تصل إلى أوجها، وهناك ثالثاً ضعف وذبول وفناء.

الخبرة عمل وأثر هي احتكاك الفرد مع الأشخاص الآخرين والأشياء الموجودة في البيئة المحيطة وتشمل أنواع العلاقات المختلفة بين الفرد وبيئته من أفعال وأقوال وأفكار وانفعالات وعلاقات اجتماعية حيث يستجيب الفرد استجابة شاملة لعناصر هذا التفاعل. فالخبرة إذن مرادفة للتعلم بمعناها العام. ويلاحظ أن الموقف الخبيري يحدد الاتجاه الذي تأخذه الخبرة المكتسبة.

إن كلمة خبرة واسعة وتعني أي احتكاك للفرد مع بيئته وأي استجابة لمنبهات هذه البيئة.

الخبرة هي عملية تفاعل بين الفرد وبيئته أو بينه وبين ما يواجه من مواقف أو ظروف أو مشكلات أو أشخاص ليحدث انسجام بينه وبين ما يواجه وتحدث مواءمة بين سلوكه ونموه. وهي تتصل بالأمور

الحياتية. ويمكن أن تعم معنى الخبرة إذا لاحظنا انها تتكون وتتألف من عنصرين اثنين:

- ١) العمل الذي يقوم به الإنسان (الأداء) مادياً أو معنوياً.
- ٢) الأثر (النتيجة) الذي يتركه العمل في هذا الإنسان.

وللحصول على الخبرة واكتسابها لا بد من توفير وتواجد وتكامل هذين العنصرين. ولذلك فجميع الأعمال التي نقوم بها أو الأحداث التي تمر بنا ولا تترك أي أثر فينا وفي حياتنا على وجه الخصوص أو في مستقبل الأجيال على وجه العموم، فإنها لا تعتبر ولا تسمى خبرة، لأن عنصري الخبرة لا يتوفران فيها.

الخبرة لها مكونات وعناصر، لها عنصر عقلي، وعنصر مادي. والفصل بين العنصرين يشوه معنى الخبرة ويعطل فعاليتها وأثرها ونموها. ولذلك فإن الخبرة الحقيقية هي التي تشتمل على العلم بمعناه الواسع والعمل والأداء الذي يحقق الاستفادة والأثر.

وتبحث الإدارة في وسائل لإكساب أفرادها نوعاً خاصاً من الخبرة التي تكسب صاحبها أو تعلمه كيف يتكيف للوسط المحيط تكيفاً سليماً صحيحاً يجنبه اعتلال الصحة النفسية والجسدية والتي تساعد على تكامل شخصيته، وأن تجعل منه شخصاً سعيداً منتجاً بأقصى طاقته محباً لمجتمعه الذي يعيش فيه.

ولنجاح عملية الخبرة وتحقيق أهدافها لا بد من توفر عاملين أو مبدئين:

- ١) مبدأ اتصال الخبرة: وهو يعني أن كل خبرة من الخبرات تعدل بطريقة ما في نوع الخبرات اللاحقة وتعديل بها. إن هذا المبدأ يعتمد على حقائق العادة، إذ أن الخبرة تتعرض لتغيرات

تؤدي بدورها إلى تغيير صاحب العادة  
بدرجة تؤثر في نوع الخبرة التالية.

(٢) مبدأ التفاعل: وهو يركز على التفاعل بين الوراثة  
والبيئة. فكلما كان التفاعل بينهما كانت  
الخبرة أقيم.

إن مبدأ اتصال الخبرة ومبدأ التفاعل لا يمكن فصلها عن بعض، إذ  
تقاس قيمة الخبرة بمدى اضطراب نموها وما يتبع ذلك من نمو في شخصية  
الفرد بأكملها كم تقاس بدرجة تفاعلها بعضها مع البعض الآخر.

والواقع أن الخبرة النافعة مهما كانت بسيطة فإنها تسهم في عملية  
توليد أفكار وتطبيقات جديدة تشارك في تقديم الحياة وحل المشكلات.  
ولكن الأفكار النظرية وحدها كما قلنا، لا تسهم في جلاء الحقائق ولا  
كشف القوانين والنظريات، وإنما تتحول إلى مجرد كلام جميل منسق  
يجعل التفكير معه مستحيلاً وغير ضروري.

التفكير هو السمة الأولى للخبرة لأنه إدراك للعلاقات بين العمل  
الذي تقوم به، أي العنصر الأول للخبرة، وبين الأثر الناتج عن هذا  
العمل، أي العنصر الثاني للخبرة. وسمة التفكير الصحيح أن يكون  
تفكيراً مستمراً وفي تساؤل دائماً عما يجب القيام به من أعمال وما سينتج  
عن هذه الأعمال من آثار. دور الفكر خلال ذلك هو المساعدة في  
الوصول إلى حل للمشكلات القائمة أو تقديم مشروع للانتفاع بالأحداث  
الجارية وتجنب السلبيات المرافقة على أساس الخبرات التي تقدمت قبله.

فالفكر إذن عملية بحث في الأمور والأشياء وتنقيب في مكونات  
الحياة الجارية بغية الوقوف على القوانين والأنظمة التي تحكم أحداثها.  
والاستفادة منها في التطبيقات والمواقف المختلفة، وهو كما ذكرنا، عملية  
ربط مستمرة بين العمل والنتائج.

والسمة الثانية للخبرة انها تظل حية في الخبرات التي تتلوها فيكون لها تأثير مستقبلي على الخبرات التابعة لها وهو ما نطلق عليه، استمرار الخبرة. والتاريخ حافل بنماذج الخبرات التي ظلت حية في الخبرات التي تتلوها وظلت تؤثر في المستقبل، وأجلها وأعظمها على الإطلاق خبرات الرسل الكرام عليهم السلام وعلى نبينا أفضل وأتم الصلاة والتسليم.

لعله من المناسب أن نقسم الخبرات من حيث هي إلى:

- ١) خبرات كونية وفكرية.
- ٢) خبرات اجتماعية وعاطفية.
- ٣) خبرات دينية.
- ٤) خبرات مهارتية.

#### الخبرات الكونية الفكرية:

العلاقة بين الإنسان والكون علاقة جارية متبادلة مستمرة متفاعلة، والذين يتفاعلون ويفهمون ويفكرون ويعتبرون ويعقلون عناصر الكون بوعي وكفاءة يفرزون خبرات هائلة تترك آثاراً كبيرة وعظيمة على الحياة بوجه عام وعلى الفكر بوجه خاص. فالخبرات الكونية هي التي مكنت الإنسان أن يفكر وأن يشهد فكره في اكتشاف القوانين الكونية وتسخير خبراته وكنوزه وثرواته الهائلة الكاشفة لقدرات الله ونعمه. والتفاعل مع عناصر الكون طبقاً لمواصفات الخبرة ثمرته الوصول إلى القوانين التي تحكمه وتسخره للاستفادة من خزائنه وثرواته. ويتفرع عن الخبرات الكونية الفكرية، علوم طبيعية كثيرة متجددة بتجدد المعرفة وتراكم المكتشفات الكونية، الفكر يشهد في الكون ويتفكر في فضاءه وما حوى، وينظر في الأرض والبحار والمحيطات وما أقلت ويستنتج ويبحث ويعقب وينقب حتى تتولد وتتكاثر الخبرات. الكون

فضاءه وأرضه وسماؤه أكبر حيز على الإطلاق لانطلاق الفكر للعمل والتجارب.

### الخبرات الاجتماعية والعاطفية:

الاجتماع البشري هو توأم الكون في مسيرة الوجود المتطورة المنظمة وأحداث هذا الاجتماع هي السلطة الموازية لتطور الكون. وحلقات هذه السلسلة حلقات فاعلة ومنفعلة يتأثر كل منها بما سبقه ويؤثر فيما يتلوه. والإنسان هو محور هذه المسيرة وقلبيها ونبضها، وهو حين يتفاعل مع مسيرة الوجود المشار إليها على أساس الخبرات، فإنه يقف على قوانين هذه المسيرة وآثارها. ويستفيد من ذلك كله في النمو والنضج المادي والرشد الحضاري. أما حين يتفاعل مع مسيرة الوجود على أساس من الجهل والضلالة، فإنه يصاب بالجمود والوهن المادي والثقافي ويؤول إلى الضلال الاجتماعي والحضاري. لذلك كان من مهمة الإدارة الناجحة أن توجه أفرادها إلى النظر في واقع العمل والمنظمة وأهدافها في الماضي والحاضر والمستقبل وتفتح أمامهم أبواب التجارب والتحليل والبحوث وذلك لاستخلاص واستنتاج الخبرات الهادفة البناءة. إن تجاهل هذه الوقائع والخبرات له نتائج المدمرة، فالفرد الذي يقف بتجاربه عند خبرات الماضي من دون شك يتوقف عن مجارات التطور والزمن ويعرض نفسه للدمار والفناء. والفرد الذي يهمل ويكبر ويتغنى بخبرات الحاضر فإنه فرد عابث مضيع للوقت مفتر للعقول مفسد لآثار الخبرات الاجتماعية والعاطفية المفيدة، وهو بالتالي معول هدم وفأس ضعف وساطور تخلف. إن التفاعل الصحيح، هو ذلك التفاعل المبني على خبرات الماضي المستفيد من خبرات الحاضر الهادي إلى خبرات مستقبلية مثمرة مفيدة للإنسان والمجتمع.

## الخبرات الدينية:

هذه الخبرات تحتل مكانة التوجيه والإرشاد لمسيرة المجتمع الشري. التفاعل الإيجابي مع هذه الخبرات يؤدي إلى رقي الإنسان وتطور ونمو الحضارة، كما أن التفاعل السلبي معها يؤدي إلى الانحطاط البشري والانهيار الحضاري.

## الخبرات المهارتية:

المهارات اليدوية والمهارات الحركية والمهارات الصوتية والمهارات الفنية والمهارات الاجتماعية.

فكلمة الخبرة، كلمة شاملة لكل هذه النوعيات التي يمتلكها الإنسان، الخبرات تتكاثر وتنمو وتزدهر، وتنميتها تتم من الخارج أو الداخل. من الخارج بالكسب التحصيلي من موارد الثقافة المتباينة ومن الاحتكاك بالآخرين. ومن الداخل بالتزاوج والتناسل والإرتباط بين الخبرات التي قد اكتسبها الإنسان.

وبالتكاثر الناتج عن هاتين الطريقتين تنتعش الثقافة وتزدهر الحضارة. وليت كل الخبرات تكاثرية. بل إن هناك خبرات تفتى وتنقرض إما في مهدها أو بعد ذلك، وليس للإنسان خيار في ذلك، وكل ما يستطيع أن يفعله الإنسان فقط هو توفير المناخ المناسب الذي يولد التكاثر بين الخبرات. توفير المناخ لا يعني القسر الإجباري، بل يعني فقط إشاعة الطهانية بين الخبرات حتى تستأنس وتتكاثر.

وعلى الرغم من فصلنا لأنواع الخبرات منهجياً، إلا أنه في واقع الأمر فهي ليست منفصلة بعضها عن بعض، بل إن هناك دائماً ارتباطاً بين الأفكار والعواطف والأفكار والعواطف والمهارات والمهارات والعواطف، والأفكار والمهارات، والعواطف والديانات،



والديانات والأفكار.... الخ، بل أكثر من ذلك إن هناك أحياناً ارتباطاً بينهم جميعاً في خبرة واحدة. وإجمالاً لما ذكرناه فإن الخبرات:

- ١) كائنات حية مكتسبة وانها تتكاثر وتنمو.
- ٢) هذا التكاثر والنمو يكون إما داخلياً أو خارجياً.
- ٣) داخلياً عن طريق ترابط وتجمع الخبرات وتزواجها. وخارجياً باكتساب خبرات جديدة.
- ٤) تضعف الخبرات وتفنى وتزول.
- ٥) الخبرات تتعارف وتتنافى وتتناوب فيما بينها.
- ٦) ضرورة استيراد الخبرات من الخارج (الخارج يعني خارج الإنسان ومحيطه وبيئته وأحياناً بلده). حتى تثري وتترك آثارها في الأجيال وتكون ذا نفع للحضارة وإلا خوى العقل البشري بمحدودية خبراته. ويشترط في هذه الخبرات المستوردة أن تكون جديدة ونافعة وتقود إلى تنمية خبرات، وتفتح على آفاق جديدة من المعارف أو من العواطف أو من الممارسات المختلفة ويشترط كذلك أن تقود هذه الخبرات إلى أخلاقيات فاضلة، أي سلوك أخلاقي صالح.

٧) رعاية الخبرات والعناية بها والنهوض بأعبائها وتوجيهها الوجهة الصحيحة وذلك عن طريق:

- أ) عدم الضغط عليها والتعجل والتسرع في نموها وتكاثرها.
  - ب) توفير فرص الراحة والتفكير الهادئ وعدم الحشو الذهني بالمعارف بجرعات كبيرة تؤدي إلى التنافر.
  - ج) عدم التعرض للتوترات النفسية والمضايقات الاجتماعية.
  - د) توفير جو نقي مريح وتوفير الجهد والذهن والأعصاب.
- إن ثمرة الخبرات لا شك أنها ثمرة عظيمة، إنها الحرية، إنها تحرير

الإنسان من الضغط المهيمن عليه ثم تحفيزه ودفعه للإنتاج والعمل والجهاد والبناء الخلاق. إنها خبرة هادفة، خبرة استنباط واستنتاج وإرشاد وتوجيه صحيح سليم يمكن للفرد أن يعبر بها إلى آفاق المستقبل بأمان وطمأنينة.

إن كل نوع من أنواع الخبرات السابقة المذكورة يضم في داخله دوائر بعضها أوسع من بعض، ولكل منها بعدان، بعد عرضي ميدانه الحاضر وبعد طولي ميدانه تاريخ الخبرة. ولا بد أن يكتمل في كل دائرة جميع شروط الخبرة، أي أن تكون عملاً وأثراً.

الأفراد يتفاوتون في خبراتهم في الدوائر المذكورة، فبعضهم يقف في الدائرة الأولى وبعضهم في الدائرة الوسطى، وبعضهم وبعضهم... الخ.

وكلما اتسعت دائرة الخبرة كلما استنار الفرد وأصبح قادراً على رؤية البدائل، وكلما ضاقت دائرة خبرته، أصبح ضيق الأفق عاجز التفكير قليل الحيلة.

إن فهم الذات يأتي في الدرجة الأولى من كون الفرد لديه الاستعداد للانفتاح على الخبرة من حوله. إن ذات الفرد وشخصيته هي من نتاج الخبرات التي يمر بها، لذلك فإن عليه أن يعيش تلك الخبرات كما هي بدلاً من محاولته التأثير عليها أو تمويهها بشكل أو بآخر حتى تتلاءم مع فكرته عن نفسه.

إن الشخص المنفتح للخبرة يكون لنفسه معايير خاصة لتقويم سلوكه، معايير تستند إلى المطالب الاجتماعية من حوله، وإلى حاجاته ودوافعه المتصارعة وإلى ذكرياته من المواقف المشابهة للمواقف التي يمر بها مدركاً أنه لكل موقف منها خصائصه المتميزة.

إن على الفرد أن يتعلم كيف يثق بخبراته الخاصة وأن يكون بمقدوره الفصل بين ذاته الحقيقية وبين ذاته كما هي عليه في بعض الأدوار التي

يقوم بأدائها، وهذا يعني أن يكون حاسماً لما يدور في البيئة من حوله ولطبيعة صلاته مع الأفراد وكذلك لنوعية شعوره وردود أفعاله الخاصة.

فبانفتاح الفرد لما يدور حوله، وهي ثقته بقدرته لتكوين روابط جديدة في بيئته، فإنه يكون قد ملك مقومات الحياة الإبداعية.

إن الفرد يتوقع منع، أن يدفع الثمن غالباً قبل أن تتاح له إمكانية الاستفادة الحقيقية من خبراته في صقل شخصيته وتهذيبها.

كل شيء في الوجود ينتهي، وكما قلنا فإن الخبرات أيضاً تتلاشى وتنقرض وتصبح شيئاً منسياً وعبرة وذكرى. هناك عوامل وأسباب تدفع الخبرات إلى هذا الانعدام والفناء ومنها:

- ١) رداءة الخبرة وضحالتها وعدم تهيئة المناخ اللازم لنموها.
- ٢) عمق الخبرة.
- ٣) الشيخوخة.
- ٤) تشوه الخبرات.
- ٥) انطوائية الخبرات وتقومها على ذاتها.
- ٦) اختناق الخبرات وذلك بالتعارك والتنافر والتنايد.

وأخيراً كتنفيذيين وإداريين ومسؤولين، وقبل ذلك كمواطنين علينا حقوق ومسئوليات كبيرة نحو مجتمعنا، فإننا إذا أردنا أن ننمي روح طلب واكتساب الخبرات في نفوس الأفراد، علينا أن نعطي هذا الموضوع جل اهتمامنا وكل ما يستحقه من جهد إنساني وبذل مادي ومالي ثم إتاحة الفرص الواسعة العريضة أمام الأفراد حتى يتسنى لهم الوقت الكافي للتنقيب الإكتشاف والبحث والقيام بالتجارب الضرورية وقبول

الأخطاء وبذل المدح والثناء والتقدير حتى لأبسط الخبرات.  
فلنفتح عقولنا وخزائنا للخبرات حتى تنفخ أمامنا أبواب الآفاق  
التي خلقها الله لنا لنستفيد منها.

## الفصل الثاني

# التعلم

إن المجتمع كله في أي دولة معلم ومتعلم في آن واحد. فنحن نتعلم من المهد إلى اللحد. وليس فقط طوال المراحل الدراسية النظامية، فقبل المدرسة هناك التربية المنزلية، وبعد انتهاء الدراسة يتعلم الإنسان من مهنته وحياته الزوجية ومن العمل ومن مجموعة الزملاء والأقران بالملاحظة والقراءة ووسائل الإعلام المختلفة.

لا ينحصر التعليم على المعلمين وحدهم، فالأب قبل هؤلاء معلم، ورئيس العمل معلم يقود مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف بتلقينهم وتدريبهم طرق الأداء وإجراءات العمل وأساليب التصرف، وهو مثل أعلى لمرؤوسيه في تمثيل السلوك الإداري والعملي. ومثل هذا ينطبق على كل من له قيادة على الآخرين.

ونظراً لارتباط الإدارة بجميع أنواع العلوم وعلاقتها الكبيرة بالإنسان حيث أنه هو محورها، وكذلك سرعة نموها وتطورها واحتياجها الدائم للكفاءات الخلاقة الجيدة فإن التعلم أصبح من الضروريات التي يجب أن يوجه له الإداريين انتباههم ويعطوه من الاهتمام والانتباه

الشيء الكثير حتى يتجنبوا الطرق الغير صحيحة والمضيعة للوقت والجهد في تعليم المرؤوسين.

ولا شك أنه إذا توصلنا إلى الطرق السديدة للتعليم فإن ذلك يؤدي إلى اقتصاد كبير في النفقات وإلى توفير في الجهد والوقت وإلى تخطيط أفضل في المناهج.

التعلم عملية أساسية وحيوية في الحياة، لا يستطيع الإنسان أن يتخطى عنه لأنه هو أساس اكتساب الأنماط التي بها يعيش ويتكيف مع محيطه وبيئته.

وتقدم المجتمع الإنساني جاء نتيجة الاستفادة من خبرات وإمكانيات ومستحدثات واستعدادات الأجيال السابقة فكل جيل يطور ويضيف إلى ما وصل إليه ويقدمه للجيل الذي يليه وهكذا تتكون الحضارة وتتمو المعرفة، فالتقائيد والأنظمة والقوانين والأديان والعقائد والعادات واللغات.... الخ ما هي الا نتاج لقدرة الإنسان على التعلم والتكيف.

التعلم عملية مقصودة لا يقتصر على مجرد اكتساب الوسائط وإتمام تخطاه إلى اكتساب القيم والأنماط والحاجات والاتجاهات والأهداف. التعلم تكوين فرضي محدد تغيرات تصطبغ بالثبات أو الاستمرار النسبي، وهو لا يتقيد بالنتيجة التي تترتب على السلوك من حيث التوافق أو عدمه.

نحن لا نقصد بالتعلم ذلك الذي يتلقاه التلميذ داخل أسوار المدرسة ولكن نقصد بالتعلم هو كل ما يتعلمه الفرد، ويتكيف من خلاله احتكاكاته ومعايشته للبيئة التي يعيشها، فالفرد يتعلم ويتكيف من بيئته أموراً شتى تساعده على عملية التوافق والتكيف مع البيئة، فالتعلم إذن يعد عملية أساسية في المحيط، فكل إنسان يتعلم ليحيا كما

أنه يعيش ليتعلم. وبدون عملية التعلم هذه قد تفقد الحياة قيمتها ويفقد المجتمع حضارته.

لا يمكننا ملاحظة عملية التعلم ملاحظة مباشرة ولكن ما يمكن أن نلاحظه هو:

- الموقف التعليمي بمختلف مثيراته.

- الاستجابات أو الأداء.

التعلم نشاط ذاتي يقوم به المتعلم ليحصل على استجابات ويكون مواقف يستطيع بواسطتها أن يجابه كل ما قد يعترضه من مشاكل الحياة. والمقصود من العملية التعليمية هو تمكين المتعلم من الحصول على الاستجابات المناسبة في المواقف الملائمة. وبديهي أننا لا نقصد بالتعلم هو تعلم المناهج الدراسية فقط وإنما هو كل ما يكون سلوك الفرد.

إن مواقف الفرد والقيم التي يؤمن بها ومظاهر اهتماماته ومختلف دوافعه تتوقف جميعها على خبرته في الحياة واعداده لها.

إن عملية التعلم تحتاج إلى توجيه وتبصير الفرد لأفضل الطرق وأنجعها وأكثرها اقتصاداً في الوقت والجهد لمواجهة الحياة ومصاعبها. والفرق كل الفرق أن تقدم المعلومات جاهزة سهلة هينة للمتعلم وبين تهيئة الفرص له للحصول عليها بنفسه وتحت إشراف ورقابة المتخصصين.

إن مطالب البيئة وتمقيدها ونموها هي التي تجعل سلوك الفرد يعمل دائماً للحصول على المعرفة والمهارات الضرورية لتحقيق أهدافه التي تمكنه من المعاشة مع بيئته، ولذلك علينا مساعدة الفرد في صياغة أهدافه وغاياته أولاً، ومساعدته في الحصول على الوسائل والطرق التي تحقق هذه الغايات ثانياً، ووضعه في جو يستثيره لتحقيق هذه الأهداف بالوسائل النافعة ثالثاً، وذلك في كل ميدان من ميادين الحياة.

إن واجب الإدارة أن تعمل على خلق أوضاع اجتماعية متنوعة وعديدة تشجع وتحفز الفرد على الإلهام فيها والإفادة منها وتؤدي بالتالي إلى خلق علاقات شخصية وأوضاع اجتماعية مرغوب فيها وذلك لأن قدرة الفرد على فهم الأوضاع الاجتماعية والاستجابة لها بشكل صحيح إنما تنتج عن مقدار الخبرة التي حصل عليها بالتعامل مع الآخرين، وإن القدرة على تمييز العوامل الهامة والتفاصيل ذات القيمة في موقف أو وضع ما وكذلك القدرة على إدراك العلاقات بين هذه العوامل والتفاصيل إنما تنمو بنتيجة الثقافة والممارسة والتعلم. وهذا هو السبب الذي يجعل الإنسان يختار نمط سلوكه الاجتماعي مع الآخرين.

نحن نتعلم من البيئة من حولنا أموراً كثيرة، والواقع أن التعلم عملية أساسية في الحياة. فكل إنسان يتعلم وأثناء تعلمه ينمي أنماط وأساليب السلوك التي يمارسها، وكل مظاهر النشاط البشري إنما تعبر عن عملية تعليمية، فنحن نتعلم لنعيش ونعيش لتعلم، إذا دون عملية التعلم المستمرة الدائمة تفقد الحياة قيمتها ويفقد المجتمع حضارته وجذوره. ولا شك أنه كلما زاد تعلمنا وفهمنا لأساليب السلوك كان تكيفنا مع عالمنا الخارجي أبسط وأوضح.

فالحياة والتعلم متداخلان في الواقع، لا فصل بينها ولعل هذا هو السبب الذي دفعنا جميعاً لأن نستمر في التعلم وأن لا نقف عند حد معين. فالوظيفة الرئيسية الأولى للعقل البشري هي التعلم والتثقيف والنمو والتطور الفكري لكي يستطيع الإنسان أن ينسجم مع تطورات الحياة السريعة المتدفقة.

يقول فيثاغورس: التعلم الوقوف عند مقادير الأشياء قولاً وفعلاً.

يقول أفلاطون: التعلم النظر في العواقب.



يقول مسلم بن عقيل: رأس التعلم مداراة الناس.  
يقول سقراط: لو صور التعلم لأضاء معه الليل ولو صور  
الجهل لأظلم معه النهار.  
يقول سوماخش: كل شيء إذا كثر رخص إلا التعلم إذا كثر  
غلا.

ويقول بعض الحكماء: إن للتعلم مفاصل كمفاصل الجسد. فرأسه  
وعينه البراءة من الحسد وأذنه التفهم  
ولسانه الصدق وقلبه صحة النية ويده  
الرحمة وقدمه السلامة وسلطانة العدل  
ومركبه وسلاحه لين الكلام وسيفه الرضا  
وفرسه المصالحة وسهمه التحية ورمحه  
التوقي وجعبته المداراة ودرعه مشاهدة  
الحكماء والعلماء وماله الأدب وحربه المكاييد  
وذخيرته اجتناب الذنوب وزاده المعروف  
ودليله الإسلام.

وبالعلم ينال الإنسان الشرف وإن كان دنياً والعز وإن كان مهيناً  
والغني وإن كان فقيراً والقوة وإن كان ضعيفاً والنبل وإن كان حقيراً  
والانتصار والتواضع والكرم والصدق وحسن العاقبة وصحبة الأبرار  
الأخيار والسداد والهدى واللين والرقّة والسماحة والسياسة والطاعة  
والرشد والفضيلة والتفكير والتدبر والرزانة والتأني والخطوة والنجاح  
والفتح والهيبة وجودة الرأي.

عرف العلماء التعلم بمدد كثير من التعاريف، سوف نذكر بعضها  
هنا ثم نضع أخيراً تعريفنا له.

تعريف جيشي:

التعلم عبارة عن عملية اكتساب الطرُق التي تجعلنا نشبع دوافعنا أو نصل إلى تحقيق أهدافنا، وهذا يأخذ دائما شكل حل المشكلات.

تعريف جلفورد:

التعلم هو أي تغيير في السلوك ناتج عن استثارة، وهذا التغيير في السلوك قد يكون نتيجة لأثر منبهات بسيطة وقد يكون لمواقف معقدة.

تعريف وود ورث:

التعلم نشاط من قبل الفرد يؤثر في نشاطه المقبل أي يعتبر التعلم سلوكاً يقوم به الفرد يؤثر في سلوكه المقبل.

تعريف ماكونل:

التعلم هو التغيير المطرد في السلوك الذي يرتبط من ناحية بالمواقف المتغيرة التي يوجد فيها الفرد ويرتبط من ناحية أخرى بمحاولات الفرد المستمرة والاستجابة لها بنجاح.

تعريف أحمد زكي صالح:

التعلم كما نستدل عليه ونقيسه هو تغيير في الأداء يحدث تحت شروط الممارسة.

تعريف د. رمزية الغريب:

التعلم نوع من التكيف لموقف معين يكسب الفرد خبرة معينة.

تعريف د. هشام ججموم:

التعلم هو عملية تعديل، وصل، وإنماء، وتطور، وتكيف وفهم، واكتساب، ناتج عن عملية ثقافية مستمرة، ومثيرات بيئية متجددة، ومنبهات ودوافع داخلية متحركة ضاغطة تغير السلوك الفردي إلى

الأفضل، وتدفع إلى الانتاجية العالية، والأداء الجيد الذي به يحقق أهدافه وآماله وطموحاته.

فالتعلم إذن وظيفة أساسية للكائن بصفة عامة والإنسان بصفة خاصة. إن التعلم يعني تعديل السلوك تعديلاً يساعد على حل المشاكل واكتساب خبرة ومعرفة تزيد من النمو والفهم لكي يجد الإنسان في الحياة معنى مستساغاً.

عملية التعلم عملية معقدة وتشمل أنواعاً من النشاط والخبرات، وعلى العموم فإنها تتأثر بعدد من الأسباب ومنها:

- (١) المواقف والمشاكل التي يواجهها الفرد.
- (٢) الدوافع من وراء عملية التعلم والميول والقيم والبواعث.
- (٣) الحوافز والرغبات.
- (٤) النضج، عملية تنموية داخلية متتابعة تتناول جميع نواحي الكائن الحي وتحث بطريقة لا إرادية وفي كل وقت.
- (٥) البيئية والمسائل المادية.
- (٦) التكوين العصبي، الجهاز العصبي من أهم الامكانيات التي وهبها المولى سبحانه وتعالى للفرد، فهو الذي يستقبل المثيرات ويحولها إلى استجابات تظهر على هيئة سلوك للفرد. واختلاف تأثير المثيرات على الأفراد وبالتالي اختلاف استجاباتهم ومن ثم سلوكهم له أثره الكبير على العملية التعليمية.
- (٧) الظروف الأسرية والاقتصادية للفرد.
- (٨) العوامل الوراثية.
- (٩) الامكانيات العقلية والانفعالية والاجتماعية والجسمية، الاستعدادات والقدرات العقلية والسمات الانفعالية والاجتماعية وكذلك الخصائص الجسمية كلها تحدد نوع وكم التعلم الذي يستطيع الفرد أن يكتسبه.

١٠) القدرات والاستعدادات: الذكاء واليقظة والمثابرة والدقة والتنظيم والثقة... الخ من القدرات والاستعدادات التي تدفع إلى اكتساب العلم.

١١) سمات الشخصية، فهم شخصية المتعلم تساعد كثيراً في اكتساب العلم، فالسمات تقوم مقام الدوافع للتعلم وتحصيل العلم لأنها تخلق في الفرد حاجات معينة للتصرف بطريقة محدودة في اتجاه معين لفترة طويلة.

١٢) الاحساس، يميز لنا الحواس. والذي يهنا هو تلك الحواس الخمسة المتفتحة على العالم الخارجي والتي تنقل لنا المشيرات والتي تعتبر بداية العملية التعليمية، أي تستقبلها وتوصلها إلى الكائن الحي لكي يقوم بالاستجابة وبالتالي يتخذ السلوك الملائم.

١٣) الانتباه.

١٤) الادراك.

١٥) التفكير.

١٦) التذكير.

١٧) الممارسة.

١٨) التكرار.

١٩) الخبرات السابقة.

٢٠) المراجعة.

٢١) المعلم. هو الذي يوجه عمليات التعلم وله من التأثير الذاتي ما يجعل الأفراد يقبلون على المنهج أو يرفضوه. فهو بالنسبة لهم المثل الأعلى والقُدوة.

وخلاصة القول إن التعلم لا يحدث إلا عن طريق عمل شيء وإن هذا الشيء يتعرض من حين لآخر للتغيير. فالإنسان إذا أراد أن يتعلم

شيئاً ولم به فلا بد إذاً أن يقوم بنشاط معين وإن هذا النشاط يتعدل حسب طبيعة الموقف.

اهتمت جميع المجتمعات من دون استثناء بعملية التعلم الإنساني واكتساب الفرد للأنماط السلوكية التي تساعد على مزيد من التكيف والقدرة على حل ما يعترضه من مشكلات وذلك نظراً لظروف الحياة المتغيرة وظروف البيئة المتجددة. الاهتمام يجب أن يكون مستمراً لأننا نعيش في عالم متصارع نام مكتشف ولأن الوقوف معناه النهاية. وأفضل طريق التعلم هي الممارسة ثم التدريب. أي كانت الطريقة التي نستخدمها في تعلم الأفراد فإنه لا بد لنا أن نراعي:-

(١) المواءمة بين الميول والقدرات.

(٢) الفروق الفردية.

(٣) تجدد الأساليب والمناهج.

### أهداف التعلم:

(١) الفهم، وجود علاقة بين الظاهرة المعنية والظواهر الأخرى.

(٢) التنبؤ، تطبيق القواعد والتعليمات على مواقف جزئية أخرى ولا بد أن يسبق التنبؤ الفهم.

(٣) التحكم، الحصول على هدف معين من خلال عمليتي الفهم والتنبؤ. ولن يحدث إذا لم تعرف الظاهرة ومتغيراتها.

التعلم ظاهرة نفسية وسلوكية تتمثل في تغيير الكائن لسلوكه استجابة لمنبهات معينة داخلية أو خارجية أو لها معاً.

يشكل التعليم عامة نوعين من المواد، النوع الأول يعطي التلميذ الضروريات التي تمكنه وتساعد له لتنفيذ النشاط الذي قرر ممارسته، على حين يعطي النوع الثاني معلومات بناءً ذات فائدة غير مباشرة، لا

تأخذ قيمتها مما تعطيه بل مما تدفع إلى التفكير فيه.  
النوع الأول هام في التعليم الابتدائي والاختصاصي أو العالي، بينما يلعب الثاني دوراً كبيراً في التعليم الاعدادي.

والتعليم متجدد باستمرار خاصة النوع الثاني منه. وأصبح من الواجب أن تتماشى النواحي الادارية والأساليب مع هذا التطور السريع حتى أصبحنا نقول الآن إن فن الإدارة هو أكثر الفنون حركة وشمولية. وعلم الإدارة أصبح مرتبطاً بالتاريخ، الجغرافيا، علم النفس، علم الاجتماع... الخ، لأن الإدارة تسد ثغوب الاحتياجات البشرية.

إن فهمنا للطريقة التي يتم بها التعلم ومعرفة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على سير عملية التعلم، فهي من أفضل الوسائل التي تساعدنا لفهم السلوك الإنساني، إننا نستطيع أن نعرف التعلم على أنه تغير مستمر نسبياً في السلوك يحدث نتيجة التمرين. هو ببساطة، الاستفادة من الخبرة بتهيئة الوسائل التي تساعدنا في فهم المشكلات المتعلقة بتطور الفرد وبالذافعية والسلوك الإجتماعي والشخصي وما شابه ذلك، لذا فإننا نرى أن التعلم يتناول الجانب المعرفي الوجداني من الجانب الإنساني، لذا فهو عملية تطورية. بمعنى أن ما نكسبه من معلومات ومهارات واتجاهات هو حصيلة تراكمية لخبراتنا وتجاربنا في حياتنا.

إن ما نقوم به اليوم من أداءات مختلفة لا يعتمد فقط على قدراتنا الطبيعية ومستوى نضجنا ولكنه يعتمد كذلك على ما سبق أن تعلمناه في السابق وعلى جميع أنواع الخبرات التي اكتسبناها والتي ارتبطت بهذه السلوكات، في تاريخ حياتنا.

إن التعلم عملية تفاعلية مشتركة، انه ينتج من تفاعل الفرد مع البيئة التي حوله، وذلك إما عن طريق العمل والحركة والاحتكاك

المباشر أو عن طريق المشاهدة والنظر والتمييز والادراك. ونظراً لأن عملية التعلم تراكمية ناتجة من خبرات وتجارب سابقة مترابطة إلى حد ما، ومعتمدة على العلاقة بين المثير والاستجابة، فهي إذن (عملية التعلم) مجموعة من العادات يكتسبها الإنسان على مر الأيام ليس إلا.

إننا لا نتعلم الأشياء المخطط لها فقط، بل ومن الممكن أن نتعلم أشياء لم نخطط لها مطلقاً. كما أن التعلم يشمل ما يجري داخل المدرسة وخارجها على حد سواء. إن علينا أن نتعلم الاتجاهات، والقيم بالإضافة إلى المعرفة والمعلومات كتعلمنا لتقبل الأشياء التي لا نستطيع تغييرها. ولحسن القيام بالعملية التعليمية أياً كان نوعها من الواجب أن يكون لدينا المام ومعرفة بفن التعلم. وهذا يعني أن نتعلم كيف نتعلم، وكيف ندرس، وكيف نستخدم الوسائل والكتب وما شابه ذلك، إن علينا أن نلم بالمبادئ التي تدور حول كيفية الاستفادة من الخبرات السابقة وبالطرق التي تساعدنا على تقويم مجرى عملية التعلم.

مهما وضعنا من أنظمة وشروط وسهلنا السبل لكسب العلم والخبرات إلا أنه يظل الفرد هو الذي سيقوم بعملية التعلم. إن الطريقة التي ينتهجها في تعلمه تظل شخصية خاصة به من دون غيره.

إن المعاني والتفسيرات التي يستخلصها الفرد من القراءة، أو المحاضرات التي يسمعا أو المشاهدات التي يراها تعتمد كلية على وسائله الخاصة للاتصالات، لذا فإن التعلم يعتبر إلى حد كبير عملية فنية وشخصية ودقيقة وحساسة.

اختلاف الآمال والأهداف والطموحات والمشارب والتوقعات تجربنا على ضرورة ربط العملية التعليمية بفهم المشاكل الشخصية والاجتماعية للفرد، ومساعدته في مواجهة الغزو العلمي والفكري الشرس وتمكينه من الاستفادة مما توصلت إليه المعرفة أولاً بأول.

## شروط التعلم:

- الذي يهمننا هو التعلم الهادف البناء، وهذا له شروط.
- (١) النضج، التغيرات الداخلية في الكائن الحي والتي ترجع الى تكوينه الفيسيولوجي. والنضج يختلف عن التعلم ولكن التعلم يتوقف عليه. والنضج وحده ليس كافياً للتعلم.
  - (٢) الممارسة، إن التعلم لا يحدث إلا تحت الممارسة، فالممارسة شرط من شروط التعلم الهادف، ويجب أن تكون هذه الممارسة هي الممارسة المعززة الموجهة.
  - (٣) الدافعية، التعلم لا يحدث إلا في موقف سيكولوجي معين. ووظيفة الدوافع في عملية التعلم هي:
    - (أ) الدوافع تحرر الطاقة الانفعالية الكائنة في الكائن الحي.
    - (ب) الدوافع تلمي على الفرد أن يستجيب لموقف معين دون غيره.
    - (ج) الدوافع توجه السلوك وجهة معينة دون غيرها.
  - (٤) المكافأة تثبت العلم. مادية أو معنوية.
  - (٥) معرفة النتيجة تساعد على سرعة التعلم، لا بد أن تكون النتيجة محددة تبين نوع الخطأ أو الضعف ومقداره.
  - (٦) تقسيم المادة إلى وحدات حتى يسهل هضمها وتكون النتيجة أكثر نفعاً وثباتاً.
  - (٧) المشاركة الايجابية: المناقشة والحوار البناء وجعل المواد على طريقة مشاكل يطلب من المشارك إيجاد الحلول المناسبة فهذا ينشط الذهن ويفتح العقل ويجفز القوى العقلية.
  - (٨) التدريب: التدريب العام أو التدريب على نفس العمليات المطلوب اكتساب المهارة فيها. والتدريب إما أن يكون مركزاً أو موزعاً على



فترات ولكن ليست متباعدة وهذا أجدى وأفضل لقبول النفس له.

وفي جميع الأحوال لا بد أن يعرف المتدرب أهداف التدريب ولا بد أن يفهم الأمور التي يتوقف عليها نجاحه في نهاية فترة التدريب، فالتدريب ليس تسلية وإشغال الوقت بلا فائدة.

(٩) الإرشاد والتوجيه: لا شك أنها ضروريان لنجاح المتعلم. ولا بد أن يكون قليلا ومجددا لكي لا يتعود المتعلم الاعتماد في كل صغيرة وكبيرة على المشرف.

### العوامل المساعدة في التعلم الهادف:

(١) التكرار كما يقال يعلم الشطار ويولد الكمال. والتكرار هام في سرعة اكتساب المهارات المطلوب تعلمها ولكنه لا يكفي لوحده للتعلم الهادف.

(٢) الدقة، فعلى قدر الدقة التي نوليها ونعطيها لعملية التعلم على قدر ما نحصل منه. فالاجادة لا شك أنها تحافظ على العلم والاستفادة منه في المستقبل.

(٣) الأولوية، من شب على شيء شاب عليه، فأسلوب الاستجابات التي تعودناها والتي أصابت نجاحاً معيناً في مراحل حياتنا الأولى لا شك أننا نحاول اتباعها في سلوكنا مع المجتمع دائماً.

(٤) التنظيم، تنظيم المادة ومراعاة اختلاف القدرات والادراكات والسن والاستعدادات والاهتمامات بين الأفراد.

(٥) الحدائث، بمعنى أن الأمور الحديثة الاتصال بخبرة الفرد لها الأسيقية على الماضية أو البعيدة الاتصال به.

(٦) الأثر، الأثر الطيب يحفز النفس إلى النجاح، والمدح يرفع الروح المعنوية إلى الأمام، أما الإحباط أو العقاب فهو خذلان وفشل.

## نظريات التعلم:

(١) نظرية الاشتراط البسيط، هي الاستجابة الانعكاسية الطبيعية، المتصاحبة في الزمن بمثيرين أحدهما طبيعي والآخر شرطي وتعتمد هذه النظرية على التكرار، وعامل الزمن، والتعزيز والانطفاء، والتعميم.

(٢) نظرية الاقتران، ويقصد بها كما يقول دكتور ابراهيم وجيه في كتابه، (التعلم أسسه ونظرياته وتطبيقاته)، اذا نشط مثير ما وقت حدوث استجابة معينة فإن تكرار هذا المثير يؤدي إلى حدوث تلك الاستجابة.

هذا يعني أن التعلم يتم من أول عملية اقتران بين مثير واستجابة.

(٣) النظرية السلوكية، تنظر إلى السلوك على أنه وحدة معقدة يمكن تحليلها إلى وحدات ذرية بسيطة، هذه الوحدات هي الاستجابات الأولية التي ترتبط بمثيرات محدودة. والعلاقات التي تربط بين الاستجابات ومثيراتها علاقة موروثية في الجهاز العصبي وهي سابقة على كل خبرة وتعلم واكتساب.

(٤) التعلم بالمحاولة والخطأ تسمى هذه النظرية أحياناً بنظرية الارتباط أو نظريات الوصلات العصبية. وهذه النظريات تعتمد على الربط بين التعلم والسلوك. فالتعلم تغير في السلوك. والسلوك يبدأ بمنبه على السطح الحساس للكائن الحي، ثم ينتهي إلى المخ حيث تصدر استجابة معينة قد تكون انقباضاً وتقلصاً عضلياً أو افراز غدة أو تغير حركي، وهذا يعني أنه لا استجابة من دون مثير.

(٥) نظرية التكوين الكلي العام، أصحاب هذه النظرية يرفضون مبدأ تحليل السلوك إلى وحدات الاستجابات الأولية التي ترتبط

بمثيرات محدودة في البيئة. والسلوك الحيوي في نظر هذه النظرية، سلوك كتلي غير قابل للتحليل، أي أن السلوك وحدة واحدة نتيجة لوجود الكائن الحي في موقف معين ذا أثر يجعله يستجيب لهذه المواقف بطريقة تحقق له أكبر قدر ممكن من التكيف والتوافق مع هذا الموقف، أي أن السلوك وحدة كلية وظيفية غير قابلة للتحليل وسلوك الفرد في موقف ما يخضع لقواعد تنظيم المجال الذي يوجد فيه الفرد، فالكل سابق على الأجزاء وهو أكبر من الجزء ويكتسب الجزء وظيفته من الكل الذي يوجد فيه، وتشمل هذه النظرية نظرية الاستبصار<sup>(١)</sup>.

(٦) نظرية التمييز<sup>(٢)</sup>، تعتمد هذه النظرية على مجموعتين من المؤثرات أحدهما موضوعية والأخرى منهجية. وتقوم هذه النظرية على:-

(أ) الحدث السلوكي ويمكن تفسيره إما عن طريق المتغيرات المستقلة<sup>(٣)</sup>، أو المتغيرات التابعة<sup>(٤)</sup>، أو المتغيرات المتوسطة<sup>(٥)</sup>.  
 (ب) الحاجة، هي التي تحقق التوازن بين الفرد وبيئته التي يعيش فيها.

- 
- (١) الاستبصار: تعتمد هذه النظرية على الاستعداد العقلي والخبرات السابقة للفرد، وعلى إعادة تنظيم وترتيب المجال الإدراكي الذي يتضمنه الموقف التعليمي.  
 (٢) التمييز: يقصد به حدوث المثير الشرطي في أعقاب ظهور المثير الطبيعي.  
 (٣) المتغيرات المستقلة: هي التي لها طبيعة المثيرات فتؤثر في الكائن الحي من موقف ما، فتدفع للاستجابة.  
 (٤) المتغيرات التابعة: هي عبارة عن الاستجابات الناتجة عن وجود الكائن الحي في موقف معين وهي تقع في البيئة الخارجية.  
 (٥) المتغيرات المتوسطة: هي التي تتوسط بين المتغيرات المستقلة من جهة والمتغيرات التابعة من جهة أخرى، أي بين المثيرات والاستجابات.

(ج) التعزيز، إذا تكرر ظهور عملية استجابة في تجاوز زمني مع عملية استثارة أو مع الأثر الممثل لهذه العملية، وموجه هذا الاقتران بنقص في الحاجة لدى الكائن الحي، فإنه ينتج عن ذلك زيادة مثل هذا المثير لاستدعاء هذه الاستجابة في الحالات التالية لذلك والزيادات الحادثة من حالات التعزيز المتتالية تؤدي إلى قوة العادة، (د. أحمد زكي صالح: علم النفس التربوي).

(د) التعميم، يقصد به أنه كلما حدث الموقف المعين تحدث تبعاً له الاستجابة المعتادة لدى الكائن الحي. هو مقدرة الفرد على الاستجابة للمواقف تبعاً لدرجة التشابه بينها وبين الموقف الأصلي الذي تم فيه التعلم.

(هـ) التضائل أو الإنطفاء، ويقصد به حينما تحدث الاستجابة المكتسبة دون تعزيز فان قوة هذه الاستجابة للاجراء تأخذ في التآول تدريجياً. هذا التضائل هو ما يسمى بالانطفاء التجريبي.

(٧) نظرية الاشتراط الاجرائي، تعتمد هذه النظرية على نوعين من السلوك أحدهما الاستجابي والذي يقوم على الرابطة بين مثير واستجابة، بمعنى أنه لا توجد استجابة من دون مثير. أما السلوك الثاني فهو السلوك الاجرائي التلقائي حيث تم الاستجابات من دون وجود المؤثرات.

وتقرر هذه النظرية أن السلوك الاستجابي لا يمثل إلا منزلة بسيطة جدا في السلوك الحيوي، أما السلوك الاجرائي فيمثل منزلة كبيرة في السلوك الإنساني.

والدارس لهذه النظريات المختلفة عليه أن لا يعتبر هذه النظريات أنها نظريات بمعنى الكلمة وذلك لأنها لا تعطي قواعد

أو قوانين، أو تفسيراً شاملاً لما يحدث أثناء العملية التعليمية ولما يحدث في مواقف التعلم المختلفة.

وعلى أية حال فهذه النظريات تعطي أفكاراً تفيد في أنواع كثيرة تتصل بالتعلم.

### نتائج التعلم:

(١) تكوين العادات الحسنة الصالحة الطيبة والتخلص من العادات السيئة الضارة.

(٢) تكوين المهارات اللغوية واليدوية والسهولة والدقة في اجراء العمل.

(٣) اكتساب المعلومات والمعارف والخبرات الناضجة والمعاني بأبسط طرق ممكنة لكي يتمكن من التكيف الناجح بيسر وسهولة مع البيئة التي نعيش فيها، وذلك بتوسيع نطاق المعرفة وتعميقها عن طريق معرفة الحقائق وذلك عن طريق:

أ - تكوين المفاهيم.

ب- تعلم أساليب حل المشكلات وذلك باتباع الأسلوب العلمي وذلك باتباع الخطوات التالية:-

(١) الاحساس بالمشكلة، إن هناك مشكلة تحتاج فعلاً إلى حل.

(٢) تحديد المشكلة بدقة بعد معرفة البيانات والاستدلالات.

(٣) البحث عن الحلول المناسبة - وضع البدائل.

(٤) اختيار البديل (الحل) الأفضل بعد الموازنة والمقارنة بين الحلول المقترحة.

(٥) وضع الحل موضوع التنفيذ.

(٦) التعميم.

ج- تعلم التفكير الابتكاري والعوامل المساعدة لتنميته وهذا يكون عن طريق:-

- ١) احترام أسئلة الفرد.
  - ٢) تشجيع الأفكار حتى الخيالية منها.
  - ٣) الربط بين الأسئلة والمعلومات المكتسبة.
  - ٤) الحث على اثاره الأسئلة وخاصة تلك التي تدفعهم إلى كسب معلومات اضافية أو اضافة معلومات إلى معلوماتهم.
  - ٥) تنوع المناهج.
  - ٦) تقدير الأفكار والترحيب بها والتحمس لها.
  - ٧) اعطاء الفرص لوضع الحلول وتحمل المسؤولية.
  - ٨) تهيئة الأجواء حتى يشعر الفرد أنه في الوضع الحقيقي للظرف أو المشكلة.
  - ٩) عرض مواقف ومشاكل غير مألوقة.
- ٤) تعلم المهارات الحركية وأهم خصائصها:

- أ - التأزر.
  - ب - السرعة.
  - ج - الدقة.
  - د - القدرة على الأداء تحت الضغوط.
  - هـ - التوقيت الدقيق.
  - و - الاستراتيجية.
- ٥) اكتساب طرق جديدة للتفكير السليم الصحيح وتعلم الميول والعواطف والاتجاهات لتغير السلوك العقلي والوجداني والانفعالي.
- إن أساس نجاح الأجيال وتفوقها لا يتمثل في مدى ما يحفظ

أو يستوعب من مواد ومناهج بل في مدى تعلمه عادة التفكير المستقيم الصالح.

٦) الاتجاهات، تكوينها أو تعديلها أو تغييرها أو تبديلها بما يتفق وعادات وتقاليد ونظم ومعايير المجتمع.

٧) تعلم تطبيق ما تعلمناه وما اكتسبناه من خبرات في حل المشاكل ومواجهة الموقف.

٨) التفتح على الخبرة، هو دافع الاتساع والنمو والامتداد وتلقي الكثير من المعلومات وهو يشمل: -

أ - التفتح على الخبرة الخارجية.

ب - التفتح على الخبرة الداخلية.

٩) التغيير الانفعالي، وذلك عن اكتساب أو تغيير الاتجاهات والميول والقيم والدوافع.

وأخيراً إن التعلم ضرورة هامة في حياة الإنسان ولا غنى له عنه. فإذا أراد الإنسان التقدم والنمو في حياته، فلا شك أن أساسه الأول هو التعلم. يقول تعالى: ﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ ويقول سبحانه وتعالى: ﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾ ويقول صلى الله عليه وسلم: «يا أيها الناس تعلموا، إنما العلم بالتعلم والفقه بالتفقه، ومن يريد الله به خيراً يفقهه في الدين»؟ ويقول الشاعر:

تعلم فإن العلم زين لأهله      وفضل وعنوان لكل المحامد  
وكن مستفيداً كل يوم زيادة      من العلم واسبح في كار الفوائد

فإذا أرادت الشركات أو المنظمات رجالاً يحافظون عليها وعلى الجهود التي بذلت فيها، فلا بد أن تقدم لأفرادها كل الوسائل التي تحفزهم إلى طلب التعلم والاستمرار فيه.

الفائدة مشتركة للطرفين، للمنظمة وللفرد. وكما قلنا سابقاً إن الأفراد هم الذين يكونون المنظمات ويملاونها حيوية ونشاطاً وازدهاراً. ولا تستمر الحيوية ولا يستمر النشاط ولا يستمر الازدهار إلا بالتعلم الدؤوب الدائم. فالتعلم هو أساس التجانس السلوكي.



## الفصل الثالث

# الاتصال

الاتصال: الإتصال يكاد يكون عاملا مشتركا في كل المهن والأنشطة والفعاليات، إذ لولا الإتصال لما تم أي تفاهم بين البشر ولما ارتبطت المجتمعات بعضها ببعض. ولأهمية الإتصال كثرت تعاريفه وتعددت. فلقد عرفه كل صاحب مهنة بما يراه مناسبا مع مهنته، ومحور الإتصال هو جمل الخبرة مشتركة بين البشر.

### تعريف الإتصال:

تعريف جون ديوي: عرفه بأنه عملية مشاركة في الخبرة وجعلها مألوفة بين اثنين أو أكثر من الأفراد.

تعريف مصطفى زيدان: بأنه عملية يتم بمقتضاها توصيل فكرة أو خبرة لدى شخص لآخر حيث تصير مشتركة بينها أو مشاعا، فهو عملية تؤدي الى المشاركة في الخبرة.

وقال البعض إنه عملية تفاعل حتى يتم من خلالها التأثير، وقال آخرون إنه عملية تفاعل بين طرفين الى أن تصير رسالة معينة مشتركة بينهما.

من هذه التعاريف نرى أن الإتصال هو:

(١) عملية ويقصد بالعملية مجموعة من الخطوات المسلسلة المخططة المعدة بطريقة صحيحة والمرتبطة بعضها ببعض بحيث تؤدي في النهاية الى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف مستخدماً الوسيلة أو الوسائل المناسبة.

(٢) تفاعل، والتفاعل هنا يعني تأثير من جانب وتأثير واستجابة من جانب آخر، أي أن هناك تشبيه واستجابة وتغير. وكل تفاعل يتردد الى هذه العناصر الثلاثة التي لا تنفصل. فالتفاعل هو قدرة المرسل على التأثير في تفكير المستقبل واتجاهاته.

(٣) عملية تفاعل بين طرفين.

(٤) له رسالة، وهذه الرسالة تعني المعلومات أو الخبرات أو الأفكار أو الاتجاهات أو القيم التي يرغب المرسل توصيلها الى المستقبل أو يرغب في اشتراكه معه في معرفتها أو اكتسابها.

(٥) استخدام وسيلة.

(٦) مشاركة. إن غاية الإتصال أن يصبح المستقبل مشتركاً مع المرسل في الفكرة أو الخبرة أو المبادئ بالدرجة أو المستوى الذي يريد المرسل.

الإتصال مأخوذ من كلمة اتصل أو وصل. ووصل تعني لأمه وجمعه وربطه به، وأبلغه إياه وأنهاه اليه وانتهى إليه، وهو ضد هجره وصرفه. واتصل تعني انتسب وانتمى وأصبح منه وجمع بينه وبين آرائه والتأم معه وانتهى إليه وأعلمه وأرشده بكذا. وهذه لا شك أنها تعني التفاعل والمشاركة والالتأم.

الإتصال هو عملية ارسال واستقبال، تأثير وتأثر وتفسير، هو عملية

اجتماعية لا يمكن أن يعيش الإنسان بدونها في أي وضع كان أو في أي زمان هو. لذلك فهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها من جيل الى جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتعميم، ولا يمكن للجماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها.

فالإتصال يسمى لتحقيق هدف عام هو التأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، ويمكننا أن نجمل هنا بعض أهداف الإتصال.

### أهداف الإتصال:

(١) هدف توجيهي واعي: وذلك يكون باكتساب اتجاهات جديدة أو تعديل أو إلغاء أو تثبيت اتجاهات قديمة.

(٢) هدف تثقيفي: عن طريق التوعية والتبصير والتفهم وزيادة المعارف.

(٣) هدف تعليمي: باكتساب خبرات ومهارات ومفاهيم جديدة.

(٤) هدف إدخال السرور في النفس: ترفيهي أو ترويجي.

(٥) هدف إجتماعي: وذلك عن طريق زيادة وسائل احتكاك الناس بعضهم ببعض لتوطيد الصلات.

(٦) هدف إداري: يكون بتوضيح طرق العمل وشروطه والتزاماته ومسئوليته.

تقسيم أهداف الإتصال، هذا فقط للإيضاح، وفي الواقع قد يجمع الإتصال بين أكثر من هدف واحد في آن واحد.

عناصر الإتصال: المرسل والمستقبل والرسالة والوسيلة والتغيير أو التفسير.

(١) المرسل: ويقصد به الشخص أو مجموعة أشخاص أو هيئة أو جهاز يود أن يؤثر في الآخرين بطريقة معينة ليشاركوه ومن ثم يؤيدوه في أفكاره أو خبراته أو إنجازاته. والمرسل هو المسئول عن إعداد وتوجيه هذه الأمور والإشراف عليها ووضعها في صيغتها المناسبة التي يكون لها أقوى تأثير على من يود أن يؤثر فيهم.

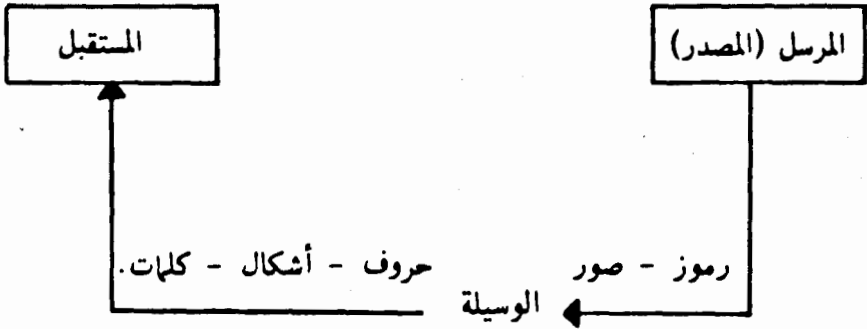
(٢) المستقبل: هو الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو الهيئة أو الإدارة أو الجماعة أو المجموعة المستقبلية والمتلقية لمحاولات التأثير التي أرسلها المرسل والصادرة عن المصدر. وقد يكون المستقبل فرداً أو قد يكون جماعة.

(٣) الرسالة: هي مجموعة الأفكار والمهارات والقيم والمفاهيم والمبادئ والأنظمة والتراتب التي يرغب المرسل (المصدر) بثها وتوجيهها إلى الأفراد أو الجماعات أو الهيئات ليشاركوه فيها.

(٤) الوسيلة: هي الطريقة التي يتم بها نقل الرسالة. وقد تكون رمزا أو لفظاً أو صوراً أو كتابة أو شكلاً أو لغة أو رسوماً. أيّاً كانت وسيلة الإتصال، المهم هو وجود القناة التي بها تصل رسالة المصدر (المرسل) إلى المستقبل التي يعبر فيها عن الأفكار والمهارات التي يرغب في مشاركتها فيها. فالأفكار والمهارات والقيم والمبادئ لا تنتقل تلقائياً، بل تحتاج إلى وسيلة تمر عن طريقها.

(٥) التغيير أو التفسير: وقد يطلق عليه الرجوع أو التغذية العكسية، وهو الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي تلقاها من المرسل. وقد يأخذ التغيير نفس الشكل الذي تأخذه الرسالة، وقد لا يأخذ ذلك. وعن طريق هذا التغيير أو التفسير أو الرجوع يستطيع المرسل أن يفهم ما إذا كان المستقبل قد تلقى واستلم الرسالة أم لا، وأن يفهم كذلك الطريقة التي استقبلت بها الرسالة،

وهل فهم محتوياتها. ويمكنه بالإضافة الى ذلك أن يتنبأ بالأثر الذي أحدثته الرسالة في المستقبل. والرجع مهم جداً في عملية الإتصال إذ أن أي عملية اتصال بدون رجوع تعتبر ناقصة، حيث أن الإتصال كما قلنا مضمونه وأساسه وهدفه المشاركة، فبدون عملية الرجوع لا يمكن للمصدر أن يعرف هل الرسالة وصلت أم لا.. وإذا كان فهم المستقبل معناها أم لا.. وهل أحدثت لديه الأثر المطلوب أم لا. أنظر الرسم رقم (٢)



رسم (٢)

عملية الإتصال

### العوامل المساعدة لنجاح عملية الإتصال:

سبق وأن تحدثنا عن عناصر الإتصال وأوضحنا بالرسم (٢) كيفية عملية الإتصال، وأكدنا أن العناصر المذكورة يجب أن تجتمع كلها لتم عملية الإتصال الناجح، وأن لا تقتصر عنايتنا وأن لا يتركز اهتمامنا فقط على بعض العناصر دون الأخرى وذلك راجع لأن الموقف الاتصالي موقف مركب وله أبعاده النفسية والاجتماعية والثقافية. فهو عام وشامل ولا يقف عند حد الرسالة فقط، فعلى المرسل (المصدر) أن يفرض نفسه

في فهم المستقبل وأن يؤثر فيه بقوة شخصيته، حتى ينجح في بلوغ الهدف المنشود وبالتالي تنجح عملية الإتصال وتؤدي غرضها.

فالإتصال ليس عملية ثابتة جامدة، على عكس ذلك تماماً، فهو عملية ديناميكية متحركة متصلة، يؤثر كل عنصر فيها في العناصر الأخرى ويتأثر بها.

فهمة المرسل لا تنتهي بمجرد ارسال الرسالة، لكن يهه جدا أن تصل محتويات الرسالة الى المستقبل وأن يفهمها ويتأثر بها ويستجيب لها وذلك برد الفعل المناسب.

فالمشاركة التي يتوخاها المرسل من المستقبل لم تتحقق ما لم يكن هناك رد فعل من المستقبل. فرد الفعل هو الإشارة التي تعطي المرسل حقيقة وضع المستقبل وانه فهم الرسالة واستوعبها وبدأ فعلا بالمشاركة بخبراتها. ولكي تتحقق هذه الغاية أي تنجح عملية الإتصال هناك عوامل وأسباب تتصل بعناصر الإتصال.

أولاً: عوامل تتصل بالمرسل (المصدر).

أ) أن يكون المرسل موضع ثقة المستقبل. وهذه الثقة هي الأساس التي يبنى عليها المستقبل قبوله للرسالة فالناس يتأثرون بذوي المكانة الكبيرة والشخصيات المحبوبة.

ب) أن يكون لديه المهارات الإتصالية، أي لديه القدرة والمهارات في استخدام اللغة اللفظية نطقاً أو كتابة، وأن تكون لديه المهارات والقدرة الكافية على متابعة رد فعل المستقبل لرسالته.

ج) ذو مستوى جيد من المعرفة، ويقصد بالمعرفة تلك المعرفة التي تؤثر في العملية الاتصالية، إذ عليه أن يكون ذا دراية والمام برسالته من جميع نواحيها، من حيث التصميم، والخصائص، والإتجاهات والوسائل المناسبة لبثها.

ثانياً: عوامل تتصل بالرسالة.

(أ) التصميم، يجب أن يكون جذاباً لانتباه المستقبل، ولكي يحقق ذلك لا بد من مراعاة:

(١) تناسب موضوع الرسالة مع حاجة المستقبل. فالرسالة التي يجد فيها المستقبل مصلحة له لا شك أنها سوف تلقى قبولا لديه واستجابة منه.

(٢) صياغة الرسالة. يجب أن تضمن انتباه المستقبل وتشوقه للمتابعة.

(٣) الوقت، يجب أن يكون مناسباً لأحوال وظروف المستقبل.

(ب) الصياغة: صياغة الرسالة يجب أن تناسب مع أهدافها، فلا يستعمل المرسل إلا ما يفهمه المستقبل من رموز وألفاظ ولغة وصور ورسوم. فالرمز الذي يستخدمه المرسل في رسالته الى المستقبل يدل على معنى معين محدد، ولذا فإن هذا المعنى يجب أن ينقل الى المستقبل كما هو دون سوء فهم أو التباس أو عدم إدراك حتى تتحقق عملية الانفعال.

كذلك ينبغي لصياغة الرسالة أن تتناسب مع وسائل الإتصال المتاحة للمرسل والإمكانات المتوفرة لديه. الرسالة لا بد أن تتناسب مع الوسيلة وإلا أصبحت عديمة الجدوى.

ثالثاً: عوامل متصلة بالمستقبل.

المستقبل كما قلنا هو الشخص أو مجموعة الأشخاص التي تستقبل الرسالة. يقوم المستقبل بترجمة الرموز ثم الربط بين الرمز ومعناه. ويتفهم المستقبل الرسالة في ضوء خبرته السابقة، وكلما كانت الخبرات متشابهة بين المرسل والمستقبل، زاد احتمال نجاح عملية الإتصال بينها. وأهم العوامل المتصلة بالمستقبل هي:

(أ) الإطار الدلالي للمستقبل يؤثر على استجابته للرسالة، فالرسالة تصبح لا معنى لها حينها ينعدم الفهم وتكون الرموز غير مفهومة بالنسبة إليه.

ليس من الضروري للمستقبل إدراك الدلالة الحقيقية للأشياء الجديدة باستمرار، ولكن من الضروري أن يكون مدلولاً خاصاً ذاتياً له من هذه الأشياء على ضوء الخبرات السابقة وفي ضوء الإطار الدلالي لتفسير هذه الأشياء.

(ب) تصور الإدراك الحسي للمستقبل، الإنسان يدرك الرسالة عن طريق حواسه من سمع وبصر ولس وشم وذوق، إلا أن السمع والبصر هما أهم الحواس التي تؤثر في العملية السلوكية. فإذا قصرت هاتين الحاستين أو تعطلت لسبب أو لآخر فعملية الإتصال سوف تعاق مها بذل المرسل من جهده في إنجاحها.

(ج) حاجة المستقبل للمعرفة، من الخطأ القول إن استجابة المستقبل للرسالة أمر مضمون، المستقبل لا يدرك إلا ما يريد أن يدركه فقط ويعرض عما لا يريد.

ويتوقف ذلك طبعا على ما لديه من دوافع وحاجات يريد اشباعها. وكلما كانت الرسالة تحقق له حاجات معينة، سعى هو شخصياً الى اختيار الرسالة والتجاوب معها، وكلما كانت الرسالة لا تحقق له شيء من حاجاته، أهملها ولم يعيرها أي انتباه أو إدراك.

(د) الظروف المحلية بالمستقبل تؤثر تأثيراً كبيراً على مدى تقبله للرسالة أو رفضها.



رابعاً: العوامل المتصلة بوسائل الإتصال:

الوسائل كثيرة ومتنوعة ولكل وسيلة من هذه الوسائل مزاياها وقصورها، وكلما توفرت عدد الوسائل المتاحة أمام المرسل، كلما كانت فرص الإختيار للوسيلة الملائمة أمامه أفضل. المهم هو أن تكون الوسيلة مناسبة مع المقصود ومع صيغة الرسالة ومع طبيعة المستقبل وخصائصه حتى تكون وسيلة فعالة ناجحة.

ذكرنا فيما سبق أن الإتصال هو عملية تفاعل بين طرفين لتحقيق المشاركة في الخبرة، وقد يتم هذا التفاعل إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. والتنوع في عملية الاتصال هو الذي حدى بنا أن نتناول بالبحث أنواع الإتصال وأشكاله المتوفرة أمام المصدر لكي يستخدمها في نقل رسالته للمستقبل.

تختلف أنواع الإتصال تبعاً لاختلاف اللغة المستخدمة وتبعاً لدرجة التأثير وسوف نتناول فيما يأتي دراسة كل نوع على حدة.

أولاً: أنواع الإتصال من حيث اللغة المستخدمة: اللغة بطبيعة الحال لا تقتصر فقط على اللغة اللفظية وإنما تشمل أي طريقة أو منظم ثابت يعبر به الإنسان عن فكرة تجول بخاطره أو احساس يجيش في صدره. ومن هذا المنطلق يكمن تقسيم الإتصال تبعاً للغة المستخدمة الى:

(أ) اتصال لفظي: يشمل كل أنواع الاتصال الذي يستخدم فيها اللفظ وسيلة لنقل رسالة من المصدر الى المستقبل. وقد يكون اللفظ منطوقاً أو مكتوباً.

(ب) اتصال غير لفظي: يشمل كل أنواع الإتصال الذي لا يعتمد اللغة اللفظية وسيلة النقل. إنه يعتمد على اللغة غير اللفظية

كوسيلة لنقل الرسالة من المرسل الى المستقبل وهذه الوسيلة تشمل:

(١) لغة الإشارة.

(٢) لغة الحركة.

(٣) لغة الأشياء. ويقصد بها ما يستخدمه المصدر من وسائل غير الإشارة والحركة لنقل حواسه وأفعاله.

إن اللغة اللفظية سواءً كانت المكتوبة أو المنطوقة ما هي إلا طريقة واحدة من طرق الإتصال. والإتصال ليس كلمات فحسب، فقد يشمل الصوت وتعبير الوجه والإشارات والرموز بعض الوسائل لنقل الأفكار والمعاني.

لا شك أن اللغة ولللفظية ضرورة وهامة للمجتمع وذلك لأنها هي التي تمنع الفكر وهي أساس الإتصال وبدونها يصعب علينا أن نتصور تطور الثقافة أو تسجيل التراث الإنساني ونقله من جيل الى جيل. وفوق ذلك كله هي طريقة الإتصال الاقتصادية للتعبير، فكلما قليلة قد تحتوي على معان كثيرة كبيرة. في واقع الحياة ليس هناك فصل تام بين اللغات اللفظية وغير اللفظية والإنسان لا ينقل خبراته فقط بهذه الطريقة الوحيدة، فكلنا نحتاج لأكثر من لغة في التعبير عن نفوسنا وفي نقل أفكارنا وخبراتنا الى غيرنا.

ثانياً: أنواع الإتصال من حيث الإتجاه:

ينقسم الى نوعين، اتصال في اتجاه واحد واتصال في اتجاهين:

(أ) اتصال في اتجاه واحد: وهو الإتصال الذي لا رجعة له، أي المرسل لا يتوقع رد فعل أو تغذية عكسية من المستقبل، ويعاب على هذه الطريقة أنها لا تعطي الفرصة لاكتمال التفاعل بين المرسل

والمستقبل وقد يكون الإتصال إما مباشراً أو غير مباشر.

(ب) اتصال في اتجاهين: وهو الإتصال الذي يتيح الفرصة لكل من المرسل والمستقبل للمناقشة والتعبير عن رأيها والأخذ والعطاء ويتوفر في هذا الإتصال جميع عناصر العملية الاتصالية وخاصة الرجوع (رد الفعل). وبذلك يستطيع المرسل أن يتأكد أن رسالته قد وصلت للمستقبل ويكون كذلك متأكداً أن المستقبل قد تأثر بها وأخذ نحوها رد الفعل المناسب. وهذا الإتصال أيضاً يكون إما مباشراً أو غير مباشر.

ثالثاً: أنواع الإتصال من حيث درجة التأثير:

ينقسم هذا النوع من الإتصال الى ثلاثة أقسام، اتصال شخصي مباشر واتصال جماهيري واتصال على مرحلتين:

(أ) اتصال شخصي مباشر: وهو الذي يتم بين الأشخاص مباشرة وجهاً لوجه وفي اتجاهين دون عوامل أو قنوات وسيطة أو وسائل نقل صناعية. حيث يصبح كل من المصدر والمستقبل على اتصال ببعضها في مكان محدد وجهاً لوجه. ولهذا الاتصال مزاياه وصعوباته.

مزايا الإتصال المباشر:

- (١) يحقق التفاعل الكامل بين المرسل والمستقبل.
- (٢) يتوفر فيه جميع عناصر الإتصال وخاصة عنصر الرجوع ورد الفعل.
- (٤) يتيح للمرسل القيام بأي تعديلات يراها مناسبة وضرورية لكي تؤدي رسالته التأثير المطلوب.
- (٤) التأثير الناتج عنه عميقاً إذ غالباً ما يكون ناتجاً عن قناعة تامة من المستقبل.

(٥) سريع في تكوين أو تعديل أو تغيير الإتجاهات لدى المستقبل.

### صعوبات الإتصال المباشر:

(١) عالي النفقات ويتطلب وقتاً وجهداً كبيراً للقيام به على الوجه المطلوب المؤثر الواسع.

(٢) صعب الاستخدام وقد يكون مستحيل الاستخدام وخاصة في الحالات التي يكون فيها المستقبل ذا عدد كبير وذا انتشار واسع وفي أماكن كثيرة وبعميدة عن المصدر.

(٣) لا يتيح نقل وتوصيل المعلومات الحديثة أولاً بأول نتيجة للتكلف العالية والوقت الطويل والجهد المضي.

(ب) الإتصال الجماهيري: وهو الذي بموجبه يتم نقل المعلومات والأفكار والإتجاهات والميل الى عدد كبير من الأفراد باستخدام وسيلة واحدة أو أكثر من وسائل الإتصال الجماعية وهو يتم بطريقة غير مباشرة وفي اتجاه واحد فقط. ولهذا الإتصال كذلك مزايا وقصور نذكر بعضاً منها.

### مزايا الإتصال الجماهيري:

(١) سرعته على التوصيل السريع والسهل للأفكار. فهو يساير سرعة تدفق المعلومات المتدفقة والسريعة.

(٢) يخاطب فئات كبيرة وقطاعات عديدة واسعة الإنتشار من الجماهير في وقت واحد.

(٣) يساعد في تزويد الجماهير بقدر كبير من المعلومات والمعارف.

(٤) يتصف بالتنوع وبما يتناسب مع الأفراد من اختلاف في خصائصهم.

(ه) يتصف بالإقتصاد في النفقات والوقت والجهد.

### قصور الإتصال الجماهيري:

(١) يقوم الإتصال من جانب واحد فقط. فهو لا يتيح للمرسل الفرصة لأن يتعرف على رد فعل المستقبل.

(٢) لا يعطي الفرصة للمرسل لأن يتعرف على مدى وصول رسالته الى المستقبل ومدى استيعابه لها.

(٣) نتيجة عدم توفر الرجوع فإن مخاطرة عدم الفهم أو الفهم الخاطيء لمضمون الرسالة وارد.

(٤) المستقبل نفسه هو الذي يقرر ما يرغب في استقباله من رسائل أو رفضه لأي منها، إذ قد ينصرف المستقبل عن متابعة رسائل معينة ومتابعة أخرى.

(٥) يفقد هذا النوع من الإتصال طابع التخاطب مع فرد معين وجهاً لوجه.

(ج) الاتصال على مرحلتين.

يعتمد هذا النوع من الإتصال اعتماداً كلياً على:

١ - قادة الرأي والفكر في كل طبقة اجتماعية أو مجموعة اجتماعية. وهذه الطبقة أو المجموعة تقوم بدورها بنقل التأثيرات الواردة اليهم الى جماعاتهم أو طبقاتهم.

٢ - تعد هذه الوسيلة أكثر الوسائل فاعلية في الجماعة لأن قادة الرأي في الجماعة يتمتعون بمكانة مرتفعة فيها وبذلك يملكون قوة تأثير كبيرة في بقية الأعضاء. هذا بالإضافة الى أن هذه الوسيلة اقتصادية وموفرة للجهد والوقت.

ننتقل الآن الى وسائل الإتصال لناخذ عنها فكرة بسيطة وباختصار شديد تكلمة للفائدة.

لا شك أن الوسيلة تعتبر عنصراً أساسياً وضرورياً في عملية الإتصال إذ بدونها لا يمكن أن يكون الإتصال، ولأهميتها تشهد تقدماً ملحوظاً من حيث الوفرة ومن حيث التطور ومن حيث الفاعلية ومن حيث معقولية التكاليف ومن حيث سهولة الاستعمال. وما زال البحث مستمراً في تنمية وتطوير هذه الوسائل.

إن ظروف الحياة السريعة التغير وضرورة اتخاذ القرار الجيد الحكيم وبسرعة، ووفرة المواد والمعلومات الجاهزة للنقل بين البشر في جميع أنحاء المعمورة، أوجب أن تكون هناك وسائل جيدة سريعة الفاعلية، سهلة الاستخدام، ذات العدد الوافر والنوعيات المختلفة الملائمة لكي يتمكن الفرد من مسايرة الأحداث وتتبع المعلومات المتدفقة كالنهر الفائض.

وانفتح الباب أمام المراسل لاختيار الوسيلة الأفضل والأمنج والأوفر والأسرع. ونظراً لتعدد الوسائل فقد صنفت في مجموعات واختلفت الآراء حول تسمية هذه الأصناف. فالبعض صنفتها على أساس الهدف، والبعض صنفتها على أساس الحواس، وبعضهم صنفتها على أساس نوعية المستقبل، وهناك من صنفتها على أساس الاستخدام الآلي، وهناك أيضاً من صنفتها على أساس موقف المستقبل، وآخرون صنفتها على أساس واقعية الوسيلة وهذا التصنيف الأكثر استخداماً، وهو ينقسم الى قسمين:

(أ) مجموعة الرموز.

(ب) المجموعة السمعية والبصرية.

وعلى الرغم من كثرة هذه التصنيفات والتنويعات إلا ان أكثرها

انتشاراً هو التصنيف الأخير. التصنيف على أساس واقعية الوسيلة، وهو الذي سوف نتناوله بشيء من التفصيل.

بادئ ذي بدء علينا أن نعرف الفرق بين وسيلة الاتصال وبين إدارة الإتصال.

وسيلة الإتصال: هي اللغة التي بها يتحقق الإتصال الناجح.

إدارة الإتصال: هي كل ما تحتاج الوسيلة من إمكانيات لكي تكون وسيلة فعالة.

قلنا إن تقسيم الوسيلة على أساس واقعيته هو أكثر التقاسيم انتشاراً، وهو يعني ما تنتجه الوسيلة من فرص الاحتكاك والإحساس بالواقع، أي الشيء المطلوب التعرف عليه. وتنقسم هذه الوسيلة الى قسمين:

أ - اللغة أو مجموعة الرموز.

ب - الوسائل السمعية البصرية والضوئية.

(أ) مجموعة الوسائل الرمزية:

وتشمل كل الوسائل التي تعتمد على الرموز أساساً في توصيل الموضوع الى كل من يهه. والرموز عبارة عن علامات وإيمآت وتلميحات وإشارات وكلهات وحركات وصوت وضوء أو عدد أو حرف أو أي شيء اعتاد عليه المجتمع واتفق على استخدامه ليدل على شيء معين ويمكن استخدامه ليعبر به الفرد عن المواقف والخبرات التي عاشها واكتسبها. ومن دون شك أن الكلمة هي أهم الرموز. والكلمة كما نعرف إما لفظية مطبوعة أو لفظية غير مطبوعة. ومن أهم الوسائل اللفظية.

- المقابلات.

- والاجتماعات.

- والمحاضرات.

- والندوات.

- المناظرات.

- المؤتمرات.

- المنشورات.

- الصحف الحائطية.

ولكل من هذه الأصناف مزاياه ونواقصه وشروط وطرق استخدامه وأهدافه والإستعدادات الخاصة به. سواءاً المادية أو البشرية. وسوف لا نتعرض هنا، لهذه الأمور بالشرح. وإنما الذي يهمنا ونرى أن له علاقة بموضوعنا هو تعاريف النوعيات السابقة وتقاسيمها وهذا ما سوف نوضحه باختصار شديد. ومن أراد المزيد فليرجع الى الكتب والمراجع المتخصصة في ذلك.

١ - المقابلات: المقابلة هي تفاعل لفظي وجها لوجه بين فردين، يحاول احدها استثارة معلومات وخبرات ومعتقدات الآخر وتنقسم الى:

(أ) من حيث العدد: مقابلة فردية أو اجماعية.

(ب) من حيث التقنين: مباشرة<sup>(١)</sup> وغير مباشرة<sup>(٢)</sup> وحسب الموقف<sup>(٣)</sup>.

---

(١) مباشرة: أي مقننة ومعددة الأسئلة مسبقاً وسوف لا يفاجأ المستقبل بأي سؤال غير معروف مسبقاً.

(٢) غير مباشرة: المتكلم يتكلم بجرية ويعبر عن نفسه دون تحديد أسئلة موجهة له

(٣) حسب الموقف: تجهز الأسئلة وتحدد مسبقاً ولكن توجيهها وتسلسلها غير منتظم ويكون حسب الموقف والحوار ووجهته.



ج) من حيث الفرض: مقبلة وظيفية أو دراسية أو استشارية أو ادارية أو علاجية.

د) من حيث الأشخاص: مقابلة العميل، الخبراء، اجتماعية وأسرية، وجمع معلومات.

٢ - الإجتماعات: الإجتماع هو اشتراك عدد من الناس في لقاء للمناقشة لتحقيق هدف أو أهداف محددة.

٣ - المحاضرات: المحاضرة هي وسيلة لفظية يقوم بها شخص متخصص، لشرح حقيقة أو مشكلة للجماعة من الناس محتاجة الى هذا الإيضاح والشرح. وهي وسيلة ذات اتجاه واحد في اساسها. وكلما كان المحاضر جيدا وخبيرا في موضوعه كلما كانت المحاضرة ذات جدوى ونفع كبير.

٤ - الندوات: الندوة وسيلة لفظية أيضاً من وسائل الإتصال يتناول خلالها متخصصون موضوعا معينا من جميع جوانبه المتعددة، كل منهم يأخذ بزاوية أو جهة معينة من الموضوع. وهي تعتبر من الوسائل التي تتيح التفاعل بين المرسل والمستقبل. ولكي تؤتي ثمارها لا بد من اختيار المتخصصين ذوي الخبرة الرفيعة الطويلة للتداول والمناقشة في الموضوع.

٥ - المناظرات: المناظرة وسيلة أخرى لفظية يعرض فيها فردين أو مجموعتين وجهة نظرها المختلفة المدعمة الوثيقة حول موضوع محدد لاستحالة الفرد أو الفريق الآخر لتأييد النظرة المخالفة.

٦ - المؤتمرات: المؤتمر وسيلة من وسائل الإتصال الجماعي حيث يتبادل هذه المجموعة الرأي بينها حول موضوع أو مشكلة حاضرة أو مستقبلية ثم الخروج من المؤتمر بالتوصيات والقرارات المناسبة لها ثم العمل على الالتزام بهذه القرارات. وينقسم الى أنواع:

- أ) من حيث الزمن - مؤقت - دوري.  
ب) من حيث الهدف - عام، نوعي، مهني.  
ج) من حيث مستوى المشاركين - محلي، قومي، اقليمي، دولي.

٧ - المنشورات: المنشور - وسيلة خاصة متخصصة جداً من وسائل الإتصال ذا الإتجاه الواحد، وهو يعالج موضوعات وقتية حديثة تهتم فئة من الناس. ولنجاحه لا بد وأن يشمل على أفكار صحيحة واضحة، مفهومة، محددة وذات اتصال مباشر لظروف المستقبل.

٨ - صحف الحائط: تشبه الى حد ما المنشور، إلا أنها أكثر منه محدودية وأقل منه كثيراً في عدد المستقبلين وأكثر منه تخصصاً. وهي وسيلة لفظية مكتوبة.

(ب) الوسائل السمعية البصرية الضوئية:

هي الوسائل التي تمكن الفرد من ممارسة وملاحظة الشيء ذاته أو ما يشبهه. وهي ذات أنواع ولها ميزات ومساويء ولنجاحها لا بد وأن يكون المرسل قادراً على تقديم خبرة حية للمستقبل والذي يهتما هنا هو ذكر الأنواع ومقارنتها فقط. وأهم أنواعها:

- (١) الأشياء الحقيقية، وهي ذات الأشياء دون تغيير أو تعديل وتتوفر فيها جميع صفات الشيء الحقيقي.
- (٢) العينة: هي جزء من الشيء ذاته، وتؤخذ من البيئة الطبيعية التي تدل عليها ولا يتناولها التعديل أو التغيير أو التشكيل. فهي تمثل في خصائصها المجموعة التي جاءت منها.
- (٣) النماذج: النموذج - هو جزء أو وحدة مصنعة تشبه الى حد كبير الأصل. النموذج يختلف عن الشيء الحقيقي من حيث الحجم أو التركيب العادي. وقد يكون بسيطاً أو شفافاً أو قطعاً مفككة أو متحركاً.. الخ.
- (٤) التمثيليات: التمثيلة هي نشاط وعمل مثال لمشهد أو موقف من الواقع ويسند لكل من يساهم فيها بدور خاص محدد يواجه فيه ظروفاً معينة وعليه أن يقدم الحلول للمشكلات التي تواجهه في هذه الظروف واتخاذ القرارات الملائمة نحوها. والتمثيل أنواع، فهو تمثيل مسرحي وتمثيل صامت وتمثيل لعب أدوار معينة وتمثيل حر.
- (٥) الرحلات والزيارات: هي ضرب من ضروب الاتصال الذي يتيح للفرد الفرص العريضة لاكتساب المعارف والخبرات من خلال ما يشاهد ويرى شخصياً. والرحلات أنواع، رحلات علمية ورحلات ثقافية ورحلات ترفيهية، وقد تكون طويلة وقد تكون قصيرة وقد تكون داخل البلاد أو خارجها وقد تكون للصغار أو الشباب أو الكبار.. الخ.
- (٦) المعارض.
- (٧) الصور الثابتة أو الصور المتحركة.
- (٨) الرسائل الصوتية: هي الرسائل التي تخاطب حاسة السمع.

٩) الوسائل الضوئية: هي التي تجعل الضوء أساساً رئيسياً في عملية الإتصال، حيث يستخدم الضوء ليعبر عن أفكار وآراء وخبرات المرسل. وهو إتصال ذا اتجاه واحد.

### الإتصال والإدارة:

الإدارة ترتبط بالمنظمة ارتباطاً وثيقاً، ونستطيع أن نقول بكل تأكيد، أنه إذا لم تكن هناك منظمة، فلا تكون هناك إدارة. والإدارة في أبسط صورها ومعانيها هي تحقيق أهداف المنظمة لى أحسن وجه وبأقل تكلفة. أما المنظمة فهي نظام إجتماعي تسود أفراده آمال وطموحات ورغبات يرغبون ويعملون جاهدين في تحقيقها. هؤلاء الأفراد هم المسئولين عن تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي أهدافهم. فالأهداف مشتركة والتعاون التام واجب. والإتصال وما يصطحبه من أحاسيس وانفعالات هو الذي يحدد أنماط سلوك الأفراد ويقدر كمية العمل الذي يجب تأديته بحيث يجد كل فرد في المنظمة الشعور الذي يربطه بها وأنه جزء منها.

الإدارة تعتمد على موارد بشرية ومادية لتحقيق أهدافها فلا بد إذن من وجود حلقة وصل تصل بين الإدارة والأفراد والمواد. وهنا تكمن أهمية الإتصال كعنصر وأساس لربط هذه العناصر الثلاث لتحقيق الأهداف العامة المنشودة. الإدارة هي تخطيط وتنظيم وإشراف ورقابة، ولذا فهي تعتبر مسئولة عن نجاح وبقاء واستمرار المنظمة، ومن ثم فإن عليها أن تعمل جاهدة حتى يكون الإتصال على الدوام مستوعباً ما تفكر فيه وتخطط له.

ومن هنا وجب على كل مدير يرغب النجاح في عمله الإداري أن يتعلم كيف يتصل بموظفيه اتصالاً سليماً، يتيح لهم فهمه وفي نفس الوقت يمكنه من فهمهم. وبذلك يفهم كل منهم الآخر فهماً إيجابياً. وهذا هو

الاتصال الإداري الناجح، وكل مدير أو رئيس يفشل في الحصول على المعلومات أو اعطائها ليس إلا مديراً فاشلاً ويجب ترفيعه الى رتبة مستشار.

المدير الناجح هو الذي ينهج في إدارة عمله الأصول العلمية لعملية الإدارة والتي تقتضي بأن يكون الاتصال عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي الى عضو آخر بقصد إحداث تغيير. ومعنى ذلك أن يكون الاتصال من أعلى الى الأسفل أي من الرئيس الى المرؤوسين، ومن أسفل الى العلي أي من المرؤوسين الى الرئيس، أو في مستوى أفقي بين الزملاء بعضهم البعض.

يقول د. علي بدران: (إن عملية الاتصال عملية اجتماعية مؤداها أن يؤثر فرد أو افراد في سلوك الآخرين للوصول الى هدف معين. انه إذا لم يحدث اتصال بين الجماعات سواء الرسمية أو غير الرسمية لفترة من الزمن فمن المتوقع أن تكون هذه الفترة غير منتجة من ناحية العمل الجماعي. (برنامج الإدارة الوسطى والوظائف المهنية. معهد الإدارة العامة. القاهرة).

إذاً الاتصال ضروري وحيوي لبقاء المنظمة وضروري وحيوي أيضاً لتوصيل المعلومات التي تبني عليها القرارات، وبدونها لا توجد قرارات.

فإذا كان الاتصال ضعيفاً أو في الوقت الغير مناسب كان القرار بالتالي ضعيفاً وغير مناسب ليس الأمر مجرد إصدار قرارات وكفى، وإنما الأمر أهم من ذلك، إذ هو تبليغ هذه القرارات الى الجهات التي تمهها وتتأثر بها. فإذا لم تبلغ القرارات، أي لم تصل الى الجهات المعنية المعنية، كانت هذه القرارات لا تساوي حتى الورقة التي كتب فيها.

والاتصالات في المنظمة إما أن تكون رسمية<sup>(١)</sup> أو غير رسمية<sup>(٢)</sup> أو شفوية أو خطية أو بصرية.

### أهداف الإتصالات الإدارية:

- ١ - اعلام الرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج والخطط والمسئوليات والسلطات.. الخ التي أقرتها وحددتها الإدارة.
- ٢ - اعلام الرؤوسين بالتعليمات والتنظيات التي تتعلق بتنفيذ أعمال محددة.
- ٣ - اعلام الرؤساء بالمشاكل والانحرافات وطرق التغلب عليها وكذلك باقتراحات ومشاكل الرؤوسين.
- ٤ - اعلام الرؤساء بما تم انجازه من عمل وبما لم يتم وأسباب ذلك.

### قواعد الاتصالات الإدارية الناجحة:

- ١ - إعرف رسالتك جيداً، فكر قبل أن تتكلم.
- ٢ - حدد هدفك، ماذا تريد من المستقبل أن يفعل.
- ٣ - إختار الوقت المناسب للاتصال، وراع حالات المستقبل الإجتماعية والنفسية.
- ٤ - قف على آراء الآخرين واستفد منها في إثارتهم بعد دراستها وتقديم الأفضل المقنع.
- ٥ - كن في أسلوبك لبقاً، ولتكن مقدمتك تقديراً ونصك واضحاً محدداً وخاتمتك تقديراً أيضاً.

---

(١) رسمية: هي التي تم طبقاً للقواعد التنظيمية الهيكلية للمنظمة.  
(٢) غير رسمية: هي التي تم خارج نطاق القواعد التنظيمية المحددة لنمط الاتصال في المنظمة.

- ٦ - لا يكن اتصالك دائماً هدفه المطالب والتعليمات فليكن العطاء بين المطالب الفنية وغير الفنية. حقق للعاملين بعض أهدافهم.
- ٧ - تابع الاتصال حتى تحقق الأهداف.
- ٨ - لا يكن الإتصال معنياً فقط بالحاضر، حاول أن تشرح للمرؤوسين ماذا سوف يكون عليه مستقبلاً. المستقبل الإبن الشرعي للحاضر.
- ٩ - التعليمات والأنظمة التي تصدرها يجب أن تكون أنت أول من يتبعها وينفذها.
- ١٠ - كن منصتاً جيداً وتجاوب مع المستقبل وحاول أن تفهم ما يقوله وما لا يقوله.

### وسائل الإتصالات الإدارية:

- ١ - وجهاً لوجه/ المقابلات.
- ٢ - الإجتماعات.
- ٣ - الندوات.
- ٤ - المؤتمرات.
- ٥ - المكالمات التلفونية أو الديكتفون.
- ٦ - البرقيات أو الإشارات أو الفاكس أو التلكس.
- ٧ - انايبب نقل الأوراق.
- ٩ - صحف ومجلات المنظمة.
- ٩ - التقرير السنوي.
- ١٠ - الخطابات والمذكرات.

١١ - الملصقات.

١٢ - النشرات.

١٣ - الصور والأفلام.

## معوقات الاتصالات الإدارية:

بالرغم من أهمية الاتصال في المجال الإداري كما أسلفنا، إلا أن هناك معوقات تنتج أحياناً من سوء فهم أهمية عناصر وأسلوب الاتصال الإداري الناجح، ومن هذه المعوقات والتي يجب على المدير الناجح أن يلاحظها ويحلها أولاً بأول:

١ - الجهل بفعالية الإتصال الناجح الذي يحقق المشاركة في المعلومات والخبرات بين المرسل والمستقبل وأهمية هذا الاتصال في واقع العمل.

٢ - الجهل بنظم العلاقة الواقعية بين الرئيس والمرؤوس. فكثير من الرؤساء لا يحبون أن يسمعوا الحقائق، وإنما يحبون أن يسمعوا الكلام الممسول، ولا يحبون أن يقطع حديثهم أحد من المرؤوسين، لا يحبون أن ينصتوا.

المدير الناجح هو الذي ينصت أكثر مما يتحدث.

٣ - فشل المدير في شرح الهدف من الاتصال الإداري.

٤ - استخدام الأفكار والعبارات الغامضة والأسلوب المعقد الذي لا يجعل المستقبل يفهم الرسالة وبالتالي لا يتفاعل مع الرسالة.

٥ - الفشل في تحديد الإستجابة (الرجع).

وخلاصة القول إن التحسين في وسائل وأساليب الاتصال ينبغي أن يأخذ في الإعتبار أسلوب إيجاد علاقات وجها لوجه بين العاملين



ورؤسائهم في مختلف مستويات المنظمة. وهذا بدوره يوجه الانتباه الى الاتجاهات النفسية وأساليب السلوك على أن تلائم جو العمل الذي تجري فيه تلك الاتصالات بصفة واقعية.

فالمدير الفعال الذي يريد النتائج الجيدة هو الذي يعرف كيف يتصل بمرؤوسيه وكيف يجعلهم يتصلون به في جو ودي أسري يدعو الى الأمل ويستجيب مع رغبات الذات وطموحاتها.



## الفصل الرابع

# الثقافة

يرتبط بالشخصية والسلوك ويؤثر فيها ثقافة الفرد ووسع أفقه، لهذا كان علينا أن نبحث وندرس بعض الشيء موضوع الثقافة. ما هي الثقافة؟.

الثقافة: هي كل ما يكسبه الانسان من مجتمعه من معتقدات وقيم وأفكار وأنماط سلوكية ولغة وفن وعلم واستعدادات واهتمامات.. الخ.

الثقافة عملية تراكمية معقدة. فهي ليست محصلة جيل واحد، ولكنها محصلة أجيال وأجيال مضت عبر السنين، أجيال متعددة لها أبعادها التاريخية والعقائدية.

أهم ما يميز الثقافة أنها مكتسبة وإن كانت تفهم على أسس فطرية تتمثل في طبيعة التكوين المتميز للإنسان كما أراده له رب العزة والجلال سبحانه وتعالى.

إن ثقافة المجتمع وحدة متكاملة من المعلومات والأفكار والمعتقدات الإجتماعية وطرق التفكير وطرق كسب الرزق والصنائع وغيرها من

الظواهر السائدة بين أفراد المجتمع والتي تنتقل من جيل إلى جيل ويكتسبها من خلال الإتصال والتفاعل الإجتماعي.

ولكل ثقافة جانبان، جانب مادي وهو المحصلة المادية للتفاعل الإجتماعي، وجانب معنوي يتألف من المعتقدات والقيم والمعارف والأفكار والمفاهيم والمثل العليا.. الخ.

الأسرة كانت وما تزال اللبنة الأساسية في المجتمع في عملية التنشئة فهي الأساس في عملية الصياغة الثقافية ونقل التراث من جيل إلى جيل. وكما قلنا من قبل، شخصية الفرد ترتبط بثقافته. فالشخصية هي جملة الصفات الجسمية والعقلية المزاجية والاجتماعية والحلقية التي تميز الشخص عن غيره تميزاً واضحاً، هذه الصفات تتفاعل مع بعضها لتؤلف تنظيمياً معيناً تتكون منه الشخصية. وأهم هذه الصفات هي القدرة على التعامل مع الناس، والقدرة على ضبط النفس والاتزان الانفعالي ومسايرة المعايير الإجتماعية الحلقية داخل البيئة الإجتماعية. ان مظهر الشخصية البارز هو المظهر الإجتماعي والثقافي لدرجة أن الشخصية تعرف أحياناً أنها موضوع صفات الشخص كما تبدو في علاقته مع الناس وفي ثقافته التي اكتسبها.

تؤكد كافة الدراسات ما للتربية داخل الأسرة من أثر عميق على تكوين شخصية الفرد يتضاءل دونه أثر أية منظمة اجتماعية أخرى. الأسرة هي الوسط الأول الذي ينتقل الى الإنسان ثقافة مجتمعه حسب تصور وفهم الأسرة لها.

الواقع أن اختلاف الثقافات في المجتمعات يؤثر بشكل واضح على شخصيات أفراد هذا المجتمع. وهذا هو السبب في اختلاف الأفكار والآراء بين الأمم. إن ثقافة المجتمع تؤثر بشكل واضح وظاهر في طرق التفكير والتعبير والانفعالات وأساليب الرضا والدوافع ومعايير الظلم

والعدل والحق والباطل. كذلك تؤثر على شكل ومضمون ما نكسبه من معلومات ومهارات وعواطف وأذواق، كل أولئك يحدد نوع الثقافة وانماطها واتجاهاتها وأسلوبها وأهدافها وعناصرها يضاف الى هذا أن الثقافة وإن كانت تنقل أسسها العامة الى الأبناء عن طريق الأسرة. فإن الثقافة هي التي يحدد الأساليب والطرق التي يتبعها الوالدان في تنشئة الأطفال.

إن ثقافتنا تعيش فينا كما نعيش فيها وبها، إنها المرآة ونحن الصورة الناتجة عنها والظاهرة عليها. بجانب الثقافة فإن الشخصية متأثرة أيضاً بعوامل أخرى، وهي مجموعة العوامل الوراثية.

الثقافة ليست كلها نابعة من الأسرة فالأسرة تمثل جوانب منتقاة من ثقافة المجتمع مما يجعل شخصية كل إنسان تختلف في بعض التفاصيل عن شخصية أي فرد آخر ولهذا ترى كل شخصية شخصية فريدة ومتميزة. غير أن هذا الاختلاف والتباين لا يحول دون وجود وحده في الثقافة العامة. هذه القضية. قضية الشخصية والثقافة تجعلنا أمام نوعين من الثقافة:

١ - الثقافة العامة.

٢ - الثقافة المشتقة من الأسرة وهي الثقافة الفرعية.

وهذا واقع، ففي كل مجتمع ثقافة عامة تحقق التكامل الإجتماعي داخل المجتمع وهي مجموعة المعتقدات والقيم والمفاهيم والاتجاهات والأفكار والآراء العامة التي يشترك في تبنيها جميع أبناء المجتمع وتحقيق وحدة الهدف للمجتمع. وهناك الثقافات الفرعية التي تميز بعض المجموعات داخل المجتمع الواحد. ففي كل مجتمع نجد اختلافات واضحة بين الجماعات الممثلة للمجتمع بسبب الاختلاف في البيئة الجغرافية والعوامل الأيكولوجية والوراثية. وعلينا أن نعرف ليس معنى وجود

ثقافة عامة داخل أي مجتمع، ان شخصية جميع الأفراد المكونين له متشابهة في العموميات وأدق التفاصيل.

إن ثقافة الشخصيات تختلف على أساس منطقة التنشئة، وحسب نوعية التربية ومستوى التعليم الأسري، يضاف هذا البعد المهني الذي يمتنه الوالدين، والبعد الاقتصادي، كذلك مضامين التنشئة الاجتماعية ونوعية الأصدقاء والرفاق ومعتقداتهم وأفكارهم... الخ. هذه العوامل وغيرها تمثل الثقافات النوعية التي تؤدي إلى اختلاف شخصيات الأفراد في المجتمع الواحد. ونود أن نؤكد أنه على الرغم من هذه الاختلافات إلا أنها تتم في ظل الوحدة الكلية للثقافة العامة للمجتمع.

إن الإدارة الزكية الواعية هي التي تضع البرامج الثقافية وتخطط للتوعية التخطيط الجيد الذي يعم جميع المرؤوسين وأسرهم. دائماً تجعل المرؤوسين على علاقة تامة بما يدور حولهم من آداب وفنون ومخترعات وانجازات وسياسات جيدة. التدريب وحده لا يكفي، فهو كما نعرف منحصر لنوع معين من العلم. أما الثقافة فدورها كبير ورسالتها أعم وأوسع، فهي تفتق الذهن وتفتح مسام الخ للفكر الجيد والانتاج الممتاز المدروس. ومن دون شك هذا ما نتوق أن نحققه كمديرين.

## الفصل الخامس

### البيئة

يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَلَوْ أَنَا كُنْبَنَا عَلَيْهِمْ أَنْ أَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ  
أَوْ أَخْرُجُوا مِنْ دِينِكُمْ مَا فَعَلُوهُ إِلَّا قَلِيلٌ مِنْهُمْ﴾ (سورة النساء آية ٦٦).

يرتبط الإنسان ببيئته ارتباطاً وثيقاً لأنه مكمل لها وهي مكملته له في نشأته وتطوره وتنميته. من هنا كان للبيئة أثر كبير في أخلاق الإنسان وتكوينه النفسي واستعداده الفكري وابداعه العقلي وسلوكه الشخصي. هذه القابليتان تختلف من إنسان لإنسان تبعاً لاختلاف بيئته واختلاف الظروف الطبيعية والمناخية فيها.

فالبادية والمدينة والجبال والسهول والعادات والتقاليد واللغة والالتصاق بالبلد وعدم الرحيل والحرارة والبرودة والصحراء والساحل والسكن والنشاط والمأكل والملبس... الخ كل ذلك له أثره الكبير على الإنسان ونشأته وطبيعته النفسية وردود فعله. إن صلة البيئة بالإنسان أكثر ارتباطاً وتعقيداً من صلة الحيوان والنباتات بالبيئة والأرض. وقد لاحظ العلماء علاقة البيئة بالكائن الحي فوجودها هي علاقة ملائمة وتكيف، فعلى الكائنات الحية أن تتلائم مع البيئة وتتكيف مع ضرورياتها، كما لاحظوا أيضاً أن المحيط الذي يعيش فيه الكائن الحي

ذا أثر على كل عضو من أعضائه وذلك يظهر في ملامح الإنسان ولونه وطوله بل حتى لغته وتعابيرها واستعاراتها وأمثالها. وكما قيل: « فطرة الرجل معجونة ببيئته » وكما قيل أيضاً: « يداوى كل عليل بعقاقير أرضه ».

لا يقف تأثير البيئة على الإنسان فقط فيما ذكرنا بل هي تؤثر في غذائه وكسائه وملبسه وسكنه وجميع حاجاته الضرورية منها والثانوية كذلك.

وكما تؤثر البيئة في الإنسان فهي تتأثر به، فتتأثر بطريقة استغلاله لمواردها وطريقة حصوله على متطلباته التي لا تنتهي. الإنسان بتصرفاته أضر من الحيوان على البيئة وأشد فتكاً بها.

فالعلاقة بين الإنسان وبيئته اذن علاقة حتمية بين طرفين. يؤثر كل منهما في الآخر. هذا الترابط والتوافق أي البيئة وتأثيرها على السلوك هو الذي يهمننا بحشه وهو محور حديثنا لأنه يؤثر في رد الفعل الفردي وبالتالي في إنتاجيته.

البيئة كما قلنا هي المحيط الذي نعيشه ونلمسه ونجياه ونتلاءم معه ونؤثر فيه ويؤثر فينا. وبالتالي يتأثر سلوكنا وتتأثر استجاباتنا وتفاعلاتنا نحو الأشياء. لقد كثرت تعاريف البيئة من ذوي الاختصاص، فكل عرفها مع ما يتلاءم ونشاطه وتخصصه ووجهة نظره نحوها. كلهم اتفقوا على دورها المؤثر، ولكنهم اختلفوا في نسبة ومدى هذا الدور. فيجد الباحث هناك تعريفاً جغرافياً وتعريفاً اقتصادياً وتعريفاً اجتماعياً وتعريفاً ادارياً وتعريفاً نفسياً وتعريفاً مناخياً وتعريفاً تربوياً وتعريفاً دينياً... الخ من التعاريف.

العلاقة وطيدة ولا تنفك أبداً بين الكائن وبيئته. فالكائن كما سبق القول يتأثر بالعوامل الطبيعية والكيميائية والشمسية والذرية والمكانية



والرياح والجو ودرجات الحرارة والمرتفعات والمنخفضات والنور والظلام والعوامل الاجتماعية والنفسية والظروف الفيزيائية للعمل... الخ من المظاهر الجغرافية والفلكية والاجتماعية والطبيعية والحضارية. من دون شك إن كل هذه العوامل تؤثر في سلوك الفرد وفي رد فعله وتصرفاته نحو عمله وزملائه.

الإنسان بتكوينه العضوي وتكوينه النفسي والأيكولوجي هو العنصر المميز الخاص الذي أهله الله سبحانه وتعالى لعارة الأرض وجعله أهلاً للتحكم واستخدام كل عناصر البيئات المختلفة.

وسار الإنسان مع تطور بيئاته المختلفة عبر الزمان والمكان، فمن تجميع للغذاء الى صيد إلى زراعة الى حضارة إلى مدينة صناعية هائلة الى صعود إلى الأفلاك... ذلك قلب مفاهيم الانسانية رأساً على عقب. سار الإنسان وظن أنه قد بلغ المنى...

وعلى الرغم من هذا التقدم، لكن الإنسان يعيش في قلق، قلق يهدد حياته وحضارته ومَدَنِيَّتِهِ المزخرفة المشوهة. قلق التلوث، قلق الفساد المنتشر في كل جوانب الحياة، قلق الندرة، قلق التدمير والدمار، قلق السرعة، قلق العنف، قلق التفكك الأسري والجماعي. قلق الأمراض المستعصية قلق الضياع، قلق الظلم، قلق السيطرة والتسلط وحب الذات، قلق قلة الامكانيات المتاحة أمامه وأمام أسرته، قلق الخوف، قلق استغلاله واستعباده أسوأ استغلال وأشد استبعاد..

كيف يكون سلوك الفرد ورد فعله نحو عمله وهو محاط بهذه السلاسل التي تجعله دائماً في قلق؟

إن حركة التصنيع العشوائية واستغلال البيئة السيء والتخطيط الرديء لمصالح الإنسان ومنافعه من دون شك زاد تدهور العلاقة بين الكائن الحي وعناصر البيئة التي يعتمد عليها في حياته ومعاشه. إن

أساس التدهور هو تدخل الإنسان بلا روية ولا ادراك لمفاهيم النظام العام الذي يحكم هذا الكوكب. إن التدهور الواضح المجلي لنا في بيئتنا انعكس على كل شيء وفي كل شيء. فقد لوثنا كل شيء في هذا الوجود، لوثنا الهواء النقي، لوثنا المياه الظاهرة والباطنة، لوثنا الضوء، وتلوثنا بالنفايات والمبيدات والغازات والاشعاعات الكيميائية والفايروسات، ولوثنا أيضاً الأرض والنظام الأيكولوجي والاجتماعي لها، حتى أنفسنا لوثناها بالمعاصي والدناءات والآثام.

ماذا بقي لنا في هذه البيئة حتى نعيش على فطرتنا التي فطرنا المولى جل جلاله عليها؟.

كيف نستطيع أن نحفز موظفينا على الأداء الجيد والإنتاجية المستمرة والنمو الدائم ونحن نعلم أن البيئة التي يعيشون فيها هي بيئة قلق وخنوع؟.

إن ما ورثناه من عادات وتقاليد ومبادئ وحضارة ونظم وشرائع، يجب أن نحفظ به، لا أن نتركه ونجري خلف سراب هذا التقدم الصناعي المتهور. لا بد أن نوجه هذه الصناعة وهذا العصر التكنولوجي الى ما يحقق لنا السعادة والراحة النفسية والهدوء. مهما تطورنا ومهما تقدمنا مادياً وفكرياً فإننا لا نزال بشر أودع الله فينا العاطفة والشعور والإحساس والانفعال، وهذه الأمور باقية معنا كما هي عليه ولا يمكن أن تتغير أو تتبدل.

لكي نتعايش مع مشكلات البيئة ونعيش في صحة وعافية وهدوء لا بد أن نقف وقفة متأملية متأملة تمكننا من دراسة الوضع الذي نحن فيه حتى نستطيع أن نضع أقدامنا في مواقعها الثابتة الصحيحة.

لا نستطيع نحن كإداريين أن نحسن كل الظروف البيئية بين عشية وضحاها. ولكن هناك ما يمكن عمله والقيام به. وهذا يتمثل في

جانبيين، جانب مسئوليتنا كمواطنين صالحين، وهذا يتطلب بحثنا الدائم عن الوسائل الجيدة الكفيلة بتحسين وضع وظروف بيئتنا التي نعيش فيها، وبقدر المستطاع، كل واحد منا مسئول عن القيام بشيء. ومهما صغر هذا الشيء فلا شك أنه بالرغبة الصادقة والاجتهاد في التحسين سوف نصل الى درجة معقولة من تحسن الظروف البيئية وأحوالها. والجانب الثاني أو يشمل الجانب المادي والمعنوي والعاطفي والروحي، بيئية العمل. يجب أن يشملها الوفاق ويعمها العدل ويسودها الأمان والرحمة علينا أن نتذكر دائماً أن فطرة الفرد معجونة ببيئته، وحنينه الى بيئته من علامة رشده وإمارة من إمارات عقله، وإنه كلما حسنا أحوالنا البيئية كلما زادت انتاجيتنا وتحسن أدائها.

الفرد أحاسيس وأعصاب فأى توترات خارجية وداخلية لها الأثر السيء على نفسيته وبالتالي على انتاجيته.

وما أجل ما قال شوقي:

وطني لو شغلت بالخلد عنه نازعتني اليه في الخلد نفسي



## الفصل السادس

### الحضارة

الحضارة المعاصرة تتميز بخصائص حضارية جديدة، فهي حضارة شاملة متنامية متكاثرة ذاتياً، قادرة على الانتشار السريع والتأثير القوي على الاتجاهات. وهي سلعة ويمكن امتلاكها وتقوم على المعطيات التي أصبحت في حكم المألوف. ولقد أصبح العالم الآن بفضل هذه الخصائص مع التقدم التكنولوجي في وسائل المواصلات والاتصالات مترابطاً ومتكاملاً ولم يعد هناك خيار أماننا نحن بني الإنسان الافلات من يد هذه الحضارة. فلقد فرضت علينا هذه الحضارة غمطاً معيناً من الحياة نسير عليه حيث نكون. الواقع أن هذا النمط من الحياة تصوراً وسلوكاً وعلاقات ينطوي على كثير من المخاطر وخاصة الإجتماعية والنفسية التي تهدد حياتنا.

المجتمعات المتقدمة هي التي تقود وتصوغ هذا العالم وتسوقه وتشكله، والمجتمعات النامية تسير كالقطيع، فهي تعيش في حيرة وضياح طبق مخطط موضوع مرسوم، فهي في حيرة الاختيار وضياح الذات. تريد الحصول على المنجزات التكنولوجية وفي نفس الوقت ليس لديها

الإمكانات المادية أو البشرية، وكذلك لا تريد أن تفقد مقوماتها كأمة لها طبعها وعنصرها الخاص المميز بها.

ومع أن حضارة اليوم سلعة وخدمة يمكن شراؤها وامتلاكها وتبادلها فهي ليست سلعة فحسب، وإنما أيضاً قيم ومفاهيم ومناهج واتجاهات. فهي ليست مادية فقط. هي حضارة اشباع، اشباع الحاجات الإنسانية، البيولوجية والاجتماعية والعقائدية سواء أ بسواء. يقول دوركهايم: «الحضارة مجموعة مترابطة من أنماط العمل والتفكير والشعور، تؤلف الأدوار التي تحدد أنواع السلوك المتوقعة من الأشخاص». ويقول تيلور: «الحضارة هي ذلك الكل المعقد الذي يتضمن المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد وكل القدرات التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع».

لا نريد أن نتوسع أكثر في مفهوم الحضارة، ولكن الذي يهمنا هو ارتباط الحضارة المعاصرة، حضارتنا بالإدارة وتأثيرها على رد الفعل الفردي عند المرؤوس.

إذاً فالحضارة رؤية وممارسة وأثر، رؤية تمثلت في قيمها العليا وعقيدتها وخصائصها ولغتها ومهاراتها وفنونها وآدابها وثقافتها.. الخ، وممارسة تمثلت في عدد الممارسين لها من أهلها ومن غير أهلها، وأثر تمثلت في الانتشار الحضاري وتبادل التأثير والتأثير حتى أنه يمكن القول أنه ليست هناك حضارة بشرية خالصة.

هل نستطيع أن نوجد التكامل الذي لا تكون له مؤثرات سلبية بين القيم الحقيقية والتكنولوجية؟ ويقول آخر، هل نستطيع أن نجد من تأثير الحضارة التكنولوجية المعاصرة على السلوك الفردي؟.

إن كثيراً من القيم التي هي جزء من الحياة والحضارة التكنولوجية والصناعية تتعارض مع قيمنا الدينية والاجتماعية. وأبرز مثال على ذلك

ما نشاهده من أنواع الحياة الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والتي تعرض علينا على شاشة التلفزيون أو افلام الفيديو أو ما يكون في بعض المواد المكتوبة من صحف وكتب، لا يتقبلها الرأي العام عندنا بل لا يتقبلها أحياناً جزءاً من تلك المجتمعات وبخاصة المتدينين والمسنين. ماذا نستطيع أن نفعل إزاء ذلك؟.

إننا من دون شك لا نستطيع المقاومة لأن هذه التغيرات أصبحت جزءاً من الحضارة الإنسانية ولأننا نحن كمسلمين لم نستعد بمحضارة مقاومة ببناء نستطيع بها التأثير وجذب الأمم الأخرى.

التقدم والتأثير الحضاري لم يزل مستمراً وهو لا حدود له، فهو يقوم على المكتشفات وعلى التطبيقات التكنولوجية وهو يخدم أهدافاً عملية خالصة متصلة بالمعرفة الإنسانية وتوسيع مجالاتها، فها أنت ترى الإنسان في القمر والكواكب الأخرى، وها أنت ترى أيضاً التجدد والتوسع والتنوع المستهدف في إشباع حاجات الإنسان البيولوجية والإجتماعية.

الدول النامية تشعر بالقلق إزاء هذا النمو الحضاري السريع للدول المتقدمة. رؤساء المنظمات وقادتها في حركة مستمرة ويقظة دائمة وشعور بالتقصير وذلك للاستحالة التي تواجههم من عدم إمكانية اللحاق بزملائهم في الدول المتقدمة. كل يوم يسمعون عن جديد واستخدامات جديدة وليس لديهم إمكانية اللحاق. إن الدول المتقدمة تتقدم بخطأ أسرع. وهي في نفس الوقت محكرة لحقيقة التكنولوجيا المعاصرة. هذا من دون شك يؤثر تأثيراً سلبياً على سلوك رؤساء المنظمات. عندما يكون رؤساء المنظمات في حالة ضغط وقلق دائم ورغبة جامحة تشغل كل تفكيرهم في اللحاق بأهل السباق، لا شك أن هذا سوف يترك لهم الوقت الكافي لدراسة ظروف العمل وعلاقاته المختلفة ونتائجها بالأفراد والمرؤوسين، يريدون أن يصرفوا جل وقتهم في النهر الدافق من الدراسات التي تصل اليهم من هنا وهناك.

وقت الإنسان محدود وعليه أن يهتم بنفسه وأسرته وأفراده، التطور سريع، إمكانية الأفراد والمساعدين محدودة، ظروف البيئة والظروف الاقتصادية غير ملائمة، العدد السكاني القادر الكفيء محدود، لم تنزل هناك أفضلية للإنتاج الأجنبي، كل ذلك وغيره من أثر الحضارة التكنولوجية المعاصرة له تأثيره السلبي على علاقة الرئيس بالمرؤوسين. لا يقف التأثير مباشرة على العاملين، رؤساء ومرؤوسين، بل تعاده الى كل الأشخاص وفي كل سن.

تأثر الفرد وخاصة ذا الثقافة المحدودة أو فاقدها وأصبحت متطلباته في حياته اليومية أكثر بكثير مما يستطيع أجرة أو راتبه أن يغطيها له. هذا من الناحية المادية، أما من الناحية القيمة فحدث ولا حرج، اهتمامه بالعمل قل، زاد غيابه، مطالبته بساعة عمل أقل وبأيام أقل وأجر أكبر مع ضعف في الإنتاجية وقلة في الكفاءة والمقدرة. نسي أو تناسى هذا الفرد أن الذين سبقونا لم يطالبوا بذلك إلا بعد أن وصلوا الى مرحلة التشبع والإغراق. كل ذلك من دون شك أثر على الإنتاجية ووفرته وبالتالي على الدخل القومي وبالتالي على إمكانية تحسين الظروف العملية والحياتية للفرد. والنتيجة كما نرى هو فقدان أو ضعف الصلة القوية الجيدة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية وغرق السوق العالية بالأيدي والمهارات الخارجية التي تحتاجها المؤسسات من ناحية ثانية.

كيف نستفيد من الحضارة التكنولوجية المعاصرة ونجعلها تعمل لصالحنا حتى نستطيع أن نحقق أهدافنا في حالة من التكامل والرضا؟.

قلنا فيما سبق إن هذه الحضارة، حضارة سلعية نستطيع شراءها وبيعها، وقلنا كذلك على الرغم من وفرتها وإمكانية الحصول عليها إلا أن بداخلها السم المزاف، هو تغير القيم. وهنا بيت القصيد. نريد أن



نستفيد ونسائر أهل الحضارة التكنولوجية حضارتهم مع الإحتفاظ بقيمتنا وأصالتنا. لا نستطيع أن نمنع السيل الجارف من التغيرات الحضارية فهذا عمل دونه النفوس وهو غير مقبول لأن الحضارة ليست كلها سوء ، لكننا نستطيع :

(١) نأخذ من الحضارة ما يفيدنا ونغير على ضوء ذلك بعض نط حياتنا التقليدي الذي ليس له إرتباط بعقيدتنا الغراء. تغيير واعٍ مدرّوس، نحن نضع له الخطط والبرامج، لا نستورده ونطبقه ونستخدمه كأى سلعة استهلاكية، نكون كالأطفال نسأل ونكثر السؤال، ونكون كالعلماء نبحث وندرس ونجرب ونطور ونؤثر، بمعنى آخر أي نطوع الحضارة حسب ظروفنا وقيمتنا.

(٢) التخفيف من استيراد السلع وخاصة تلك التي تحمل في طياتها أي قيم مخالفة أو مناقضة لما نريد أن نحتفظ به من قيم.

(٣) التركيز على استيراد السلع والتبادل التجاري والتكنولوجي والإستفادة وشراء الخبرات من الدول النامية التي بلغت درجة طيبة من التقدم.

العالم اليوم لا يعرف إلا المصلحة. العلاقات الدولية كلها مبنية على المصالح والأغراض التي تخدم هذه المصالح. الإنسانية ليس لها وجود. عدوي هو الذي لا أستفيد منه. التقارب بين الدول النامية يجعل التبادل أمراً ميسوراً وممكناً بل إن بعضاً من هذه الدول يحتاجه لما وراءه من عملات أجنبية هو في حاجة ماسة إليها.

(٤) إنشاء مراكز البحوث التكنولوجية المتخصصة، فوسيلة الاستفادة من الحضارة المعاصرة هو امتلاك القدرة العلمية والتكنولوجية والأطر التخطيطية والتنظيمية. أما الإختيار من أنواع الحضارة

فمرتبط بقيمتنا وأهدافنا واحتياجاتنا وخططنا المستقبلية.

(٥) نحدد التعامل التجاري والشراء والتبادل في معظم الأحيان على الإنتاج التكنولوجي، انتاجاً وعلماً وفناً وممارسة لا على السلع المصنعة والمجهزة أو على السلع نصف مصنعة. إننا نريد العلم والفن المناسب لقيمتنا واحتياجاتنا حتى نستطيع أن نضيق الهوة التكنولوجية بيننا وبين الدول المتقدمة. إن البدء في تملك وسائل الحضارة التكنولوجية المعاصرة حسب استطاعتنا ومقدرتنا ورغبتنا ومن دون تسلط أو إكراه هو أحد مفاتيح تطوير مجتمعاتنا وبالتالي أفرادنا وحياتهم المعيشية والعلمية.

(٦) شراء العقول والمهارات المتخصصة العالية العالمية ووضع العقول الوطنية معهم في كل لحظة من حياتهم حتى يتعلموا طرق ووسائل التفكير الصحيح. بهذا نستطيع أن نخلق التكنولوجيا الخاصة والمناسبة لحاجتنا الإنسانية الإجتماعية الحقيقية والمتوافقة مع قيمنا العقائدية والإجتماعية.

(٧) ليست الحضارة التكنولوجية المعاصرة كلما مصانع تنتج وآلات تدور ولكنها أيضاً تخطيط وتنظيم واكتشاف اجتماعي ونفسي وابداع وابتكار وتطوير وتحديث. هذا يعني أنه يمكننا كدول نامية ونحن كمسؤولين فيها ان نساهم ونشارك عن طريق إيجاد علاقات جديدة وإضافات حديثة واستخدامات جديدة لهذه الحضارة.

(٨) تهيئة الجو والمناخ الديموقراطي الإسلامي للأمة حتى تستطيع أن تفكر وتعمل في جو آمن. ان الاختراع والتأليف والإبتكار لا يكون تحت الضغوط والقلق النفسي وقصر ذات اليد. لا بد من توفير المناخ الهادئ والحياة السعيدة والعيشة الهنيئة حتى يستطيع الفرد أن ينتج ويعطي ويثري.

٩) تهيئة الأجواء العلمية وتشجيع الجامعات على البحث والترجمة وتوفيرها بأزهد الأثمان ونشر التوعية والثقافة والعلمية بأساليب تماشى طبقات المثقفين. الثقافة للجميع.

١٠) تهيئة الفرص الاستثمارية والتشجيع عليها والمساعدة في تحمل بعض أعبائها.

نحن كمديرين ومسؤولين أماننا تحديات تطلقنا والعنصر البشري يلعب فيها دوراً هاماً لا نستطيع أن نتجاهله. ماذا نستطيع أن نفعل حتى يكون جو العمل مناسباً وحتى يكون المرؤوس راضياً وحتى نحقق أهداف منظمتنا؟.

الفرد متأثر بين حوله، زملائه وجيرانه وأصدقائه وتطوره والأراء المعروضة أمامه، لذا فإن علينا واجبات تختلف عن واجبات رؤساء ومديرين أمثالنا في الدول النامية. واجبات فرضتها علينا هذه الحضارة المعاصرة بالإضافة الى الواجبات الأساسية والقواعد الرئيسية التي على الرؤساء أن يقوموا بها بحكم رأسهم لمنظمتهم. علينا بالإضافة الى حذق الاسس الإدارية المعروفة أن:

١) نكرس معظم وقتنا للتدريب العلمي والتكنولوجي لمرؤوسينا وفي كل المستويات، وبث روح الإبداع والإبتكار والاختراع وخلق وسائل واستخدامات أخرى جديدة للسلع المتوفرة في اسواقنا.

٢) بث روح العمل المتوصل وروح الشعور بالمسؤولية والأمانة التي نحملها جميعاً على عاتقنا لأجيالنا القادمة، حتى إذا وجدوا لا يجدوا أنفسهم أمام هوة سحيقة لا يمكن صعودها والتغلب عليها.

٣) نشر الوعي العلمي والثقافي والبحث والتدريب وحب التطور والاستفادة من كل جديد غير مخالف لعقيدتنا وقيمنا.

(٤) التركيز على قبول الإنتاج الوطني حتى ولو كان أقل جودة وأعلى ثمناً.

(٥) تفهم مرؤوسينا إننا إذا أردنا العزة والحياة الرغيدة وإشباع حاجاتنا، فإن الواجب يحتم علينا جميعاً أن نعمل دون كلل أو ملل وأن نواصل العمل الساعات بالساعات والأيام بالأيام حتى نستطيع أن نلحق بركب الحضارة التكنولوجية المعاصرة.

(٦) قبول النقد البناء والهادف وقبول النصيحة وإشراك المرؤوسين في صناعة القرار واحترام الآراء والتوجيه المخلص الأمين.

سلوكنا وسلوك مرؤوسينا مرتبطان الى حد كبير بما نجنيه من الحضارة المعاصرة وزخارفها. إن وجهنا أنفسنا وأنفس مرؤوسينا الى الصالح الطيب كان ذلك أسلم لنا ولهم وادعى لتحقيق أهدافنا وأهدافهم وهذا كل ما تريده كل منظمة ناجحة.

## الفصل السابع

### الروح المعنوية

الإنسان هو نقطة المركز في دائرة الإدارة وهو الأساس. أما النواحي المادية ما هي إلا مساعدات لتحقيق الأداء. لذلك فإن الإدارة تسعى بكل ما لديها من امكانيات ووسائل لجعل الإنسان دائماً في حالة من الرضا وأن روحه المعنوية عالية حتى تستطيع أن تحقق أهدافها. إن (الرضا) الروح المعنوية - ليست شيئاً محدوداً ملموساً كأى مادة من مواد محسنت الانتاج المحسوسة الملموسة العينية. إنما هي انعكاسات وردود فعل لتصرفات وقرارات وعلاقات متغيرة مركبة، وهي محصلة مختلف المشاعر والاحساسات التي تكونت لدى الفرد نحو عمله. وهي الاستعداد الطبيعي المكتسب الذي يؤثر في الفرد مندفعة إلى الاقبال على عمله. ومشاركة زملائه في نشاطهم. لهذا نجد أن الروح المعنوية عند الأفراد العاملين تعبر عن درجة الرضا: الأجر، العمل، الحافز، فرص الترقى، الخدمات، الإشراف، الجماعة، ساعات العمل، المركز الإجتماعي، الاتصالات، ظروف العمل.

الروح المعنوية، من هذا المنطلق تعبر تعبيراً صادقاً عن العلاقات

بين الادارة والعاملين، بين الهدف ووسائل تحقيق الهدف، بين العمل وتنظيماته.

هذه المشاعر وهذه الروح لدى الفرد قد تكون ايجابية وقد تكون سلبية، وهذا يعتمد على مدى الإشباع الذي يتحقق للفرد من عوامل الرضا عن عمله. فإذا كان الإشباع كبيراً كانت المشاعر ايجابية، وإذا كان الإشباع قليلاً ولا يسد الحاجة كانت المشاعر سلبية سيئة.

إن الروح المعنوية عنصراً من عناصر التحفيز، فهي كالأجر والعمل ومحتوياته... الخ، لذا فإننا نجد المديرين ينشطون في تنميتها.

الروح المعنوية تعبير شائع الاستخدام والاستعمال ويعبر عنه أحياناً بالرضا والإشباع، والاقتناع، يستخدمه المتخصصون ويستعمله غيرهم. وهو يستخدم في جميع الأنشطة، تجده في الأعمال والألعاب وعند الرجال والتلاميذ والنساء حتى الصغيرين والصغيرات. فتسمع مثلاً أن الروح المعنوية لدى عمال هذا المصنع منخفضة وتسمع عن اللاعب الفلاني روحه المعنوية منخفضة، وقد تسمع أن التلاميذ قد دخلوا الامتحان وروحهم المعنوية عالية... وهكذا. نحن نختصر حديثنا عن الروح المعنوية لدى العاملين لعلاقتها بموضوعنا.

الروح المعنوية تعبر وتشير إلى المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله ونحو إدارة هذا العمل. هي الإحساس المبهم لدى العاملين. هي الاحساس الايجابي الذي يدفع العاملين إلى العمل والنظرة المتفائلة والود نحو الجماعة، أو هي الاحساس السلبي والميل إلى النقد والتشاؤم. فالاجباي روح معنوية عالية، والسلبي روح معنوية متدنية أو منخفضة. الروح المعنوية كما قلنا هي محصلة عناصر الرضا التي يعتقد الفرد أنه يحصل عليها من عمله.

يمكننا النظر إلى الروح المعنوية من ناحيتين أو مفهومين أو بعدين:

بعد فردي وبعد جماعي. فمن الناحية الفردية فتوصف على أنها مشاعر الفرد نحو عمله أو الرضا عن العمل. وعلى هذا الأساس فهي ترتبط بمحاجات الفرد ومدى إشباعها وترتبط أيضاً بتكيف الفرد مع عمله ودوره في المنشأة. فهي محصلة المشاعر والأحاسيس المختلفة المختلطة بالاحتياجات الفردية. هي إذن الأمان الاقتصادي وسنوح فرص الاعتراف بذاتية الفرد والمشاركة في صنع القرار وحق التعبير وتنمية الذات واحترام النفس.

أما ناحية البعد الجماعي فهي تلفت الانتباه إلى الجماعة أكثر من الفرد، فهي تركز على القيم الاجتماعية وتؤكد على مشاعر الترابط ومصالح الجماعة. فالفرد من خلال انتائه واستجابته لأهداف الجماعة وتقاليدها وتوحيده واندماجه فيها تتولد لديه الروح المعنوية. فهي هنا شعور جارف بالانتماء هي محصلة مشاعر الرضا والاقتناع التي يجوزها العامل نتيجة لاشتراكه في الجماعة.

### مؤثرات الروح المعنوية:

إن المشاعر والأحاسيس من دون شك مسألة فردية بحتة. وهي تختلف من فرد إلى فرد. بل أحياناً تختلف عند الفرد ذاته حسب ظروفه والمحيط الذي يكون فيه. وهي تنبعث من السلوك. لهذا فإن الحكم على مستوى درجة الروح المعنوية لا يقوم إلا على شواهد ومؤشرات معينة تمثل السلوك العلني للفرد وتمثل رأيه ورد فعله. وقد اختلفت الآراء والبحوث حول هذا الموضوع، ويمكننا هنا أن نلخص أهم هذه المؤثرات:

مؤثرات خاصة بالفرد:

١ - عدم وجود صراعات وخلافات بين الأفراد.

٢ - تماسك الأفراد.

- ٣ - الشعور بالمسئولية نحو تحقيق أهداف المنشأة.
- ٤ - التكتل لمواجهة الظروف الصعبة.
- ٥ - ارتفاع كمية الانتاج.
- ٦ - جودة الإنتاج.
- ٧ - عدم التأخر في الحضور في المواعيد المقررة أو الانصراف قبل الموعد المحدد للانصراف.
- ٩ - انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات.
- ١٠ - حل الأمور على الحمل الطيب.
- ١١ - الاعتذار عند حدوث الأغلط.
- ١٢ - طلب النصح والاستشارة من الزملاء والرؤساء عند الحاجة والضرورة.

#### مؤثرات خاصة بعلاقة الفرد بالمنظمة:

- ١ - القدرة على مواجهة الأزمات والمشاكل.
- ٢ - قلة أيام الغياب.
- ٣ - تقبل النقد البناء بروح ودية.
- ٤ - فرص جيدة ومتاحة للتعبير عن الرأي والذات.
- ٥ - المشاركة في الاجتماعات وخاصة ما يتعلق منها بتحسين أوضاع وظروف وسياسة العمل.
- ٦ - فرص الترقية مكفولة وتم على أسس عادلة بين الأفراد فلا مجاملة ولا محاباة.
- ٧ - توفير الهدوء والصداقة والتعاون والإخاء.
- ٩ - الاعتراف بأهمية الفرد ودوره في المنظمة وأهمية نشاطه في تحقيق الأهداف.
- ١٠ - تشجيع روح الإبداع والابتكار والمناسبة والحلقة.



١١ - تشجيع الفرد والأخذ بيده وعدم تركه فريسة لليأس والتخفيف من الضغوط التي عليه.

مؤشرات خاصة بعلاقة الفرد بالرؤساء والزملاء:

١ - مشاركة الأفراد في صناعة القرار وخاصة فيما يتعلق بأداء العمل.

٢ - التقدير والاحترام للمجهود الجيد.

٣ - الأمان الاقتصادي.

٤ - التعامل بين الرئيس والرؤوس قائم على التعاون التام وليس على الأمر والنهي والشخط واللفظ وتصيد الأخطاء والهفوات.

٥ - انخفاض نفقات وتكاليف العمل والانتاج.

٦ - عدم ترك العمل والبحث عن عمل آخر أي كثرة الاستقالات.

٧ - نجاح الإدارة ونجاح الخطط.

مؤشرات الروح المعنوية المتدنية.

١ - التباطؤ والتوقف عن العمل.

٢ - الاستقالة.

٣ - ارتفاع نسبة الغياب والتأخير.

٤ - مخالفة اللوائح والأنظمة.

٥ - فقدان الاهتمام بالعمل.

٦ - التعب والملل.

٧ - عدم الاستقرار ودوران العمل.

٨ - عدم اطاعة الأوامر.

٩ - عدم التواجد في العمل أثناء الدوام.

١٠ - الخروج المبكر قبل الموعد المحدد لدوام العمل.

١١ - كثرة التشاجر مع الزملاء.

- ١٢ - الأكل أو النوم أو التدخين أثناء العمل وفي الأماكن المنوعة.
- ١٣ - الادعاءات الكاذبة وتشويه الأقوال على الزملاء والرؤساء والتشاغب معهم.
- ١٤ - ترك العمل بدون اذن.
- ١٥ - كثرة الشكاوي والادعاءات والمظالم.
- ١٦ - تقيد الانتاج والتعمد لخفضه.
- ١٧ - استهلاك أكبر للمواد الخام وعدم الاهتمام بالجودة وكثرة المخالفات لمواصفات الجودة.
- ١٨ - عدم التعاون مع الزملاء أو الرؤساء في تحقيق الأهداف.
- ١٩ - عدم الاهتمام أو المحافظة على مرافق الشركة.
- ٢٠ - الادعاءات السيئة عن الشركة أمام الأصحاب والجيران والمجتمع وعدم حبه لها أو رغبته في الانتماء إليها.
- ٢١ - مقاومة الزملاء والرؤساء وعدم التضحية.
- ٢٢ - تقصد وتصيد الأخطاء والبحث عن الزلات.
- ٢٣ - توتر الأعصاب وإشغال الروح العدوانية العدائية.
- ٢٤ - الانزعال والخوف والحجل والاحتراس والاحتجاج على كل شيء.
- لأهمية الروح المعنوية لدى العاملين وتأثيرها على الانتاج نرى كثيراً من الشركات والمنشآت الخاصة والعامة على السواء لجأت إلى الدراسات الدورية المتخصصة التي تكون عادة سنوية مستخدمة في ذلك اما:
- (أ) المقابلات الشخصية.
- (ب) أو الاستفتاءات.
- لتصل عن طريق ذلك إلى مقياس أو ترمومتر لتقييم الروح المعنوية لدى الأفراد مستهدفة من ذلك:
- ١ - معرفة ردود الفعل عن بعض الموضوعات التي تطرحها للتطبيق.

- ٢ - قياس قوة المشاعر والأحاسيس.
- ٣ - ايجاد أسس وقواعد تستخدم كدليل ومؤشر ومقياس لبيان التغيرات التي تحدث سنوياً في الروح المعنوية.
- ٤ - ايجاد وسائل وطرق جديدة للرفع من الروح المعنوية لدى الأفراد.

وأخيراً يقول ماثيو آدمز: «إنني أعجب إذا لم تكن اللمسة الإنسانية من أعظم الهبات التي يملكها الإنسان. فقد تقابل بعض الناس وسرعان ما تشعر بدفء عقولهم أو قلوبهم. تقرأ كتاباً أو تجلس لمشاهدة أداء ممثل عظيم. أو تقرأ شعراً أو تسمع نغماً وفجأة تشعر بشيء ينساب في داخلك... هؤلاء الذين يستمرون في الصعود إلى أعلى في العمل الذي يختارونه يمتلكون هذا الشيء الرائع. الممرضة في المستشفى، الرجل الذي يستلم بريدك، الكاتب خلف أرفف المستودعات، الوزير الناجح أو الخطيب الشهير. وبدون هذه اللمسة، فالأمل ضعيف في وجودهم أو ازدهارهم».

يقول اميل دي جيراردين: «الكلمات لها قدرة هائلة. الكلمة المختارة بعناية تكفي لايقاف جيش طائر وتحويل الهزيمة إلى نصر وتحمي امبراطوريته».

ويقول جولشون: «المديح مثل الذهب والمجوهرات، تكمن قيمتها في ندرتها».

إن الروح المعنوية كما قلنا هي إحساس وجداني يساعد الفرد على زيادة الانتاج واجادته مع استمرار تحمسه للاستمرار في أدائه وتنصيته. والإدارة الناجحة هي التي تسمى دائماً وتضع أمام عينيهما الوسائل والطرق التي ترفع من الروح المعنوية لأفرادها آخذة في الاعتبار سد

احتياجاتهم. فالروح المعنوية مرتبطة ارتباطاً مباشراً ووثيقاً بالإشباع الوظيفي.

كلمة ترفع المستويات وكلمة تخفضها فما أحرانا أن نختار الأسمى، إن ذلك لا يكلفنا أكثر.

## الفصل الثامن

### المكانة الاجتماعية

إن كل فرد في الكون له وظيفته سواء أكان هذا الفرد صاحب العمل أو مستخدماً. وسواء أكان هذا أو ذاك، فهو يهتم بمكانته ووضعه الاجتماعي. وتظهر المكانة الاجتماعية للفرد في اللبس الذي يتوقع منه لئس ونوع الكروت الائتمانية التي يستخدمها، ودرجات الراكب في وسائل النقل، ونوع المكتب أو المقعد الذي يعمل عليه، وكذلك موقع المكتب، ونوع الآلة التي يمكنه تشغيلها، ودورة المياه التي يستخدمها، وما إذا كان يتقاسم الحجرة مع غيره، وهل هو في مكتب مستقل به، وأين ومتى يأكل الفرد، والوقت المسموح له به لتناول الغذاء، وهل المرء مقيد أو غير مقيد في دليل تلفونات الشركة، وما إذا كانت توجد لوحة باسمه على بابه بالمكتب، والطابق من المبنى الذي يعمل فيه أهو في الطبقات العليا أم الدنيا، وهل يملك وقته أم لا، وهل له كرت حضور وانصراف، وهل يتقاضى الفرد أجره بنظام الساعة أو الاسبوع، ونوع المكان المخصص لانتظار سيارته أو دراجته، ومدة أيام اجازته، وهل له سيارة أو سكن من الشركة أم لا... الخ؟

فروق المكانة الاجتماعية هذه لها أهمية كبرى على السلوك الإنساني،

وأي تغييرات مفاجئة أو غير متوقعة فهي تحدث اضطرابات في هذه الرمزيات وبالتالي على الفرد وانتاجياته، اذ يشعر بانعدام الأمان وبالتهديد لأن مكانته الاجتماعية غير ثابتة وغير مستقرة وعليه أن يتخذ كل الوسائل والتدابير لاعادة الأمان على مكانته وبالتالي على نفسه.

### بعض الفوارق الاجتماعية:

١ - العامل والكاتب: الكاتب يعتقد أنه أرقى وظيفة من عامل المصنع وأن عمله له أهمية أكثر منه. فموظفو المكاتب يعتقدون أن عمال المصانع مثلاً، قذروا الأيدي، وملابسهم ذات رائحة، ولهم ثقافة أقل وأصواتهم عالية ومستواهم العقلي أقل. وتبدو نفس الاتجاهات بين الفنيين والعمال الفنيين. فكل فرد داخل المصنع يزدري من هم دونه أو يتطلع لبعض الأفراد الذين فوقه، ويستمر الفرد يقارن ويناقض نفسه بالآخرين وما قد يقوله الآخرون عنه، أو يعتقدونه في شأنه.

٢ - معدل الأجر: هو أساس آخر للفروق المركز وتقدير قيمة الفرد في الصناعة بما يناله من نفوذ مقابل وظيفته، فكلما ارتفع الأجر ارتفع المركز. ففارق الأجر في بعض الأحيان يعني الفرق المادي فقط، وإنما الذي يضايق الموظف أو المستخدم ويجز في نفسه هو الشعور بأهمية الفرق وما يعطيه هذا الفرق وان كان بسيطاً جداً لزميله من عز وفخار ومكانة اجتماعية.

٣ - الأقدمية: هي أيضاً أساس للفروق في المراكز، فالموظفون الأقدمون يشعرون بسعادتهم ووضعهم فوق الموظفين الأحدث أو المستجدين ويتوقمون امتيازات وفرصاً أكثر.

٤ - التغييرات المفاجئة: هي أية تغييرات بارزة وغير عادية قد تأتي

فجأة ويهتز لها التوازن القائم وتؤدي إلى إحداث الفوضى. وقد يكون هذا التغيير خاصاً بالمستخدمين أو الإدارة أو بالتكنولوجيا أو بمكان العمل المادي أو بالقوانين والأنظمة أو بإيقاف العمل أو بنوبات دوام الفرد وساعات العمل. كيف يشعر الفرد حينها ينقل فجأة من عمله إلى عمل آخر دون إعلامه به من قبل؟ ماذا يحدث حينها يجد الفرد نفسه يعمل مع زملاء جدد له؟ وماذا يحدث لو أن عدداً من زملائه لم يعودوا للعمل دون سبب أو تفسير؟ ثم كيف يشعر الفرد إذا انتقل صديق أو مشرف عمل معروف فجأة وظهر رئيس غريب يحمل في ذهنه أشياء مختلفة وبطريقة مخالفة وأصدر أوامر لم يتعود أي فرد عليها؟ وكيف يشعر الفرد إذا أخذت أدواته فجأة أو استحدثت نظم أمان جديدة دون علم سابق بها؟ ألا تقلق هذه التغييرات المفاجئة شعور الأفراد؟ إن التفسير الجيد الواضح قبل إحداث التغيير والمشاركة في اتخاذ قرارات هذه التعديلات والتغييرات لا شك أنه يساعد على تقبل الفرد لها ويحفظ له شعوره وأمانه بمركزه ويدفع روحه المعنوية ويجعله يتصرف طبيعياً ومن دون ردود فعل عدوانية.

٥ - الموقع الإداري: إن التركيب أو الموقع الإداري غير الرسمي أكثر أهمية من الموقع الرسمي. فالخطط (الشكل) التنظيمي المعلق على حائط المديرين والرؤساء التنفيذيين يعتمد كثيراً عن حقائق الممارسة الفعلية.

الأفراد يطبقون القوانين ويقومون بتنفيذ التوجيهات. القوانين لا تطبق نفسها. كيفية تنفيذ السياسات والأنظمة تتوقف على الذكاء والفهم والحساسية ومهارات الرؤوسيين.

المسؤولين عن تنفيذ ذلك. ويتعود الأفراد على المزايا والاحتياجات المطلوبة لمكاتبهم ومكائنتهم الاجتماعية، ويتوقع الرؤوسين والرؤساء سلوكاً معيناً بالنسبة لبعضهم بينما يقومون بتنفيذ مسؤولياتهم وشؤون وظائفهم المتبادلة. وقد جرى التقليد على هذه التوقعات تساندها الألقاب والمزايا الأخرى من الفروق في المرتبات أو الأجور واتساع المكتب والزي الخاص ومزايا الانتظار ووقت الدوام وتسهيلات تناول الطعام وأنواعه... الخ. ووعي الفرد مكانته الاجتماعية ودوره في العمل وما يصاحب ذلك من مقام وتقدير، فالفرد الذي لديه رقابة نسبياً على نفسه، يندفع إلى فرض الرقابة على الآخرين: إذ يلزمه أن يراقب الآخرين ليطمئن نفسه ان له أهميته، والفرد الذي لم يتعلم كيف يكبح صراعاته الخاصة وما يصاحبها من مؤثرات يلزمه أن يتعلم ذلك حتى يستطيع أن يمشي مع الآخرين ويعايشهم بحب وتقدير واحترام وأمان ومعرفة لمكانته ومكائنتهم.

التخطيط الإداري السليم يعتمد على الروح المعنوية الطيبة واحترام الرؤوسين وتشجيع وقبول اختلاف الرأي والاعتراف في سير بالخطأ وسوء التقدير واستطلاع المواقف بدلا من اتهام الأفراد، وتشجيع التجارب وتقديم التقارير الواضحة الجيدة عن جهودهم في جو ودي مقبول وإظهار قدرة الفرد على مواصلة التعليم من الرؤوسين والثقة بالآخرين في مقدرتهم وحكمهم والرغبة في مساعدتهم. ولا يشعر الرؤوسين بذلك ان لم يشاركهم الرؤساء هذا الشعور. فالأمان يزداد وينقص وكل ذلك في يد الرؤساء.

٦ - السلطة: ليست المنظمة عيادة لمشاكل الأفراد الشخصية. إن من الأهداف الأولية لأي منظمة هو الربحية.



الأفراد بشر والطريقة التي يشعرون بها نحو عملهم ونحو زملائهم الذين يتعاملون معهم يجب أن توضع في الحسبان كعامل هام في تحقيق جميع الأهداف، الإدارة مهمتها تحديد سياستها وضمان تنفيذها وأمرها عن طريق التنظيم الرسمي لتوزيع المسؤولية. ومن الواضح أن النشاط لا يمكن أن يكون دون وجود القيادة والسلطة، ولا بد أن يكون ثمة إذعان وانقياد لهذه السلطة. ولا يمكن لهذه السلطة أن تنشأ ولا يمكن الاحتفاظ بها دون إيجاد مسلسل هرمي يبين منهم أولئك الذين يصدرون الأدوار منهم أولئك الذين يطيعونها وينفذونها. هل القيادة والسلطة وما يصاحبها من فروق المراكز والبعد الاجتماعي يعوق التقارب بين الرؤساء والمرؤوسين؟

إن الإجابة تتوقف على فكرتنا ورأينا لمفهوم السلطة وكيف ننظر إليها. أهي حق مكتسب أم وسيلة مهذبة وضمت لتحقيق الأهداف عن طريق اندماج عناصر الانتاج المختلفة؟ إن المدير الذي لديه وعي عن طبيعة الأفراد وما يحدث خلال ارتباطات هؤلاء بعضهم ببعض وحقائق مشاعرهم وسلوكهم هو أكثر احتمالاً أن يقدر مشاعرهم وعواطفهم ومواقفهم كما يقدر منطق سياسة المنظمة واجراءاتها لذا فهو سوف ينمي بصيرته بشأن ما يتوقعه الأفراد في وظائفهم ومن رؤسائهم في العمل، وأيضاً سوف ينمي معرفته المشكلات وأهمية المركز الاجتماعي والعواطف والترابط. المدير الواعي هو الذي يستطيع بأسلوب زكي جيد أن يزيل حدود الفوارق وأن يجعل من منظمته منظمة ديمقراطية، الأفراد فيها سواسية، لا فرق بين الكبير والصغير إلا بالتقوى والعمل الصالح النافع الذي يحقق الأهداف. فطالما أن الفرد منتج فهو في عين الادارة فرد له أهميته وله مكانته.



## ظروف العمل

بجانب ما ذكرنا من مؤثرات لا يفوتنا أخيراً أن نذكر ما لظروف العمل داخل المنشأة من تأثيرات إيجابية أو سلبية على السلوك وذلك حسب جودة أو رداءة هذه الظروف وحسب توفر وسائل الراحة داخل المنشأة أو انعدامها.

لقد أصبح الإهتمام بتوفير ظروف عمل جيدة داخل المنشأة من الأمور المسلم بها، حيث أنها لا تساعد فقط على تحسين الكفاية وزيادة الإنتاج بل أنها ترفع الروح المعنوية بين الأفراد. وتقلل حوادث العمل وتخفف تكاليف الإنتاج. وظروف العمل تشمل نواح متعددة، كمبنى وتصميم المنشأة، والتنظيم الداخلي للمنشأة والإضاءة والتهوية.. الخ. كل ذلك له دور هام على فعالية الأفراد وتحمسهم أو تدمرهم وتعرضهم للإجهاد وانخفاض كفايتهم الانتاجية.

إن ظروف العمل في المنشأة كما ذكرنا متعددة وكلها من دون شك مجتمعة أو متفرقة ذات تأثير على السلوك الفردي. وأهم هذه الظروف:

(١) مباني وتصميم المنشأة، أن مباني المصنع وتصميمها لها أثر كبير على مدى كفاية المنشأة وما تحققه من إنتاج وأرباح، لذلك فإنه يجب على الإدارة عند تصميم مباني المنشأة أو استئجارها مراعاة أهدافها الحاضرة والمستقبلية بحيث تناسب المبني مع طبيعة العمل بحيث يساعد على توفير أحسن الظروف عمل ممكنة للأفراد، كما يساعد على التقليل من الإسراف والضياع للمواد وعلى تمكين الإدارة من الإشراف والرقابة الضروريتان. كذلك يجب مراعاة مشاكل الصيانة ومشاكل الضوضاء والروائح والأتربة والفضلات وتأمين الأفراد في حالة الحوادث. كما يجب أيضاً مراعاة جميع الاعتبارات والقيود المحلية المفروضة على المباني. التصميم البسيط المرن المنسق من دون شك ذا أثر إيجابي على السلوك الفردي.

(٢) التنظيم الداخلي: نعني بالتنظيم الداخلي للمنشأة، ذلك التنظيم الذي يسمح بالتدفق المستمر للإنتاج. والتنظيم الجيد هو التنظيم المرن الذي يمكننا من تحقيق الأهداف بأقل جهد وفي أقصر وقت وبأقل التكاليف مع الإحتفاظ بروح معنوية عالية للأفراد. وتتوقف طبيعة التنظيم الداخلي للمنشأة من دون شك على طبيعة نشاطها، وعلى كل حال، فإنه يجب عند تنظيمنا للمنشأة مراعاة:

(١) المساحات اللازمة للأثاث أو المكاتب.

(٢) المساحات اللازمة للتخزين.

(٣) المساحات المطلوبة للخدمات.

(٤) سهولة مناولة المواد.

(٥) سهولة الاتصال.

إن التنظيم الداخلي السيء يؤدي إلى بطء الحركة وإلى ارتفاع التكلفة وإلى التكدس والإزدحام والفشل في جدول العمل، وهذا

بدوره يؤدي الى انخفاض الفاعلية في الأفراد.

(٣) الإضاءة: الإضاءة الجيدة المناسبة المتناسبة مع متطلبات العمل أمراً ضرورياً لراحة الإنسان في عمله. فإضاءة المصنع تختلف عن إضاءة الغرف مثلاً. العتمة تبعث في النفس الكسل والملل. لذلك وجب أن تكون الإضاءة مناسبة تماماً للعمل الذي يقوم به الفرد. الضوء الشديد ضار، والعتمة ضارة. وخير الأمور كلها ما يناسب الإنسان واحتياجه الحقيقي. ومن دون شك يعتبر الضوء أحد العوامل المؤثرة في الكفاءة الانتاجية للفرد ولذلك يجب العناية بها. فالنوافذ والناور وفتحات الضوء يجب أن تكون مفتوحة أو يكون زجاجها في حالة نظيفة دائماً. كما يجب أن تكون مصادر الضوء الأخرى موزعة بطريقة متقاربة تؤدي الى تجانس الضوء ومناسبته للإحتياج من دون وهج أو إنعكاسات.

(٤) الجو والتهوية: الهواء النقي الصحي المنعش يبعث في النفس النشاط والتحفز والرغبة للعمل. الهواء الرطب الساخن المتعفن من دون شك يجعل النفس تميل الى الخمول والضييق. والنفس إذا كانت في ضيق تسلك مسلكاً مشيناً وتتصرف تصرفاً قبيحاً. الإهتمام بالتهوية صيفاً وشتاءً ودرجة الحرارة ذا أهمية كبيرة على حالة الفرد وفعاليتها ورد فعله. إن مقدرة ونشاط الفرد تتوقف الى حد كبير على درجة الحرارة وجوده الهواء. فالحرارة الناتجة عن الآلات أو التنفس والحركة والإضاءة أو أشعة الشمس تسبب كسلاً وخمولاً للأفراد وتساعد أيضاً على انتشار الأوبئة والأمراض. لذلك يجب حفظ درجة الحرارة عند الحد الملائم لعمل الأفراد. إن شعور الفرد بالبرودة أو الدفء يتوقف على طبيعة عمله. لذلك وجب تكييف درجة الحرارة التي يعمل فيها الفرد بحيث

تكون إما منخفضة قليلاً عن درجة حرارة الجسم العادي أو مرتفعة قليلاً عنها وذلك حسب العمل الذي يقوم به الفرد. وذلك قد يتطلب تدفئة المنشأة شتاءً أو تبريدها صيفاً.

(٥) الرطوبة: نسبة الرطوبة في هواء المنشأة له تأثير كبير على نشاط الأفراد. وتتوقف درجة امتصاص الهواء للرطوبة على درجة حرارته. فكلما زادت درجة حرارة الهواء كلما زادت قابلية الامتصاص نسبة أعلى من الرطوبة والعكس بالعكس. فالرطوبة الشديدة والجفاف الشديد كليهما يؤثران تأثيراً سيئاً على الجهاز التنفسي. لذلك يجب العناية بدرجة الرطوبة وحفظها على نسبة معتدلة في الهواء.

(٦) وسع وفساحة الممرات والطرقات داخل المباني.

(٧) دورات المياه وتوفرها وغرف تغيير الملابس عند الضرورة والإهتمام بتنظيفها والعناية بألوانها.

(٨) الكراسي والمقاعد والمكاتب وملاءمتها مع العمل.

(٩) وفرة المياه الباردة النقية.

(١٠) الألوان: اللون المناسب له أثر كبير على قوة الإضاءة فهناك كما نعرف أن بعض الألوان لها خاصية امتصاص كبيرة من الأشعة الواقعة عليها كالأخضر الداكن أو الأسود الحمر وهناك بعضاً آخر لها خاصية انعكاس كبيرة من الأشعة الواقعة عليها كالألوان الفاتحة. لذلك فطلاء الجدران فوق مستوى النظر بأحد الألوان الفاتحة التي تساعد على انعكاس نسبة كبيرة من أشعتها وطلاء الجدران تحت مستوى النظر بأحد الألوان الداكنة التي تساعد على امتصاص نسبة كبيرة من أشعتها. يضاعف قوة الإضاءة ويريح النظر ويبعث في النفس النشاط.

(١١) الضوضاء والأصوات: للضوضاء تأثيراً سيئاً على انتاجية الفرد. فكلما اشتدت حدتها كلما أدت الى نقص في الإنتاج وأسرعت بالفرد الى الوصول الى حالة الاجهاد والإعياء. والضوضاء هي بطبيعة الحال كل صوت غير مألوف ومزعج وصعب التحكم فيه. ومن الثابت أن الأصوات العالية تضايق الإنسان أكثر من الأصوات الهادئة. كذلك الأصوات المتقطعة تضايق أكثر من الأصوات المنتظمة. إن الإجهاد في الحد من الضوضاء والتغلب عليها قدر الإمكان والتخفيف من حدتها باتخاذ كافة الوسائل، أمر يجب مراعاته والإنفاق عليه، فإن الضوضاء تزيد التوتر الانساني وترفع حدته وتجهد الأعصاب وتؤدي الى ضعف حاسة السمع وربما الى فقدانها. كما تؤدي الى زيادة الأخطاء وزيادة حوادث العمل.

(١٢) وفرة الخضرة: الأشجار والأزهار والاهتمام بها داخلياً وخارجياً.

(١٣) تنقية الأجواء من التدخين والموادم وتشبيت درجة الضغط الجوي.

(١٤) توفير أماكن وقاعات مناسبة للطعام ووسائل ترفيهية جيدة.

(١٥) التحكم في الغبار والأتربة والروائح.

(١٦) توفير مواقف السيارات والأرصفت للمشاة.

(١٧) مقاومة الحريق.

إننا نعيش في عصر متطور وسريع ولكنه في نفس الوقت عصر قلق وتحدي وتلوث. هذه التطورات انعكست من دون شك على ظروف العمل داخل المنشأة ووضعت أمام المدير تحديات جديدة عليه أن يواجهها بكل دقة وبكل دراسة واعية. موقع المنشأة واختياره وتصميم

المنشأة واعتماده، وتنظيم المنشأة وقبوله، وبيئة المنشأة ومجتمعها ومناخها ومحيطها.. الخ أصبحت من الأمور التي نجدها دائماً على جدول أعمال المدير وذلك لما لها من أهمية كبيرة على فعالية الأفراد ونشاطهم وإنتاجهم وكفائتهم ومقدرتهم.

إن الأفراد هم ثروتنا الحقيقية، فتهيئة ظروف عمل داخلية جيدة لهم تعني استمرارنا في عملنا، وتعني نجاحنا في تحقيق أهدافنا، وتعني أخيراً إننا نستطيع أن نواجه المستقبل بكل تحدياته بنفوس مطمئنة وروح عالية، وبقدرات بشرية مزودة بالخبرة والعلم.



مؤثرات السلوك الإداريَّة



تحدثنا في الباب الأول والثاني والثالث عن الجوانب الإنسانية ومدى تأثيرها على السلوك الفردي. والجوانب الادارية وإن كانت انسانية في مفهومها وأغراضها إلا أننا أحببنا أن نفردها باباً مستقلاً بها.

لا شك أن الجوانب الإدارية من قيادة وتنظيم وإشراف وتخطيط وتنمية ورقابة.. الخ لها تأثيراً قوياً على رد الفعل الفردي. فمن دون شك أن سلوك الفرد يتأثر بطريقة التخطيط المطبقة وطريقة الإشراف والرقابة السائدة وكذلك القيادة وفعاليتها كل الجوانب الإدارية من دون شك لها تأثير كبير على رد الفعل الفردي- السلوك.

إن المشكلة السلوكية هي المشكلة الأساسية للقيادة، فتذمر الرؤوسين، من دون شك نابع في معظم الأحيان من عدم الرضا الناتج عن رد الفعل من مشكلة معينة. وقد وجد أن معظم المشاكل التي تؤثر في السلوك هي مشاكل انسانية، والنادر منها مشاكل مادية، فالقائد أو القيادة هي التي تستطيع أن تزكي وتثير حماس الرؤوس للعمل أو تدفعه لأن يكون شخصاً بائساً كثيباً متدمراً قليل الحيلة سطحي التفكير ضعيف الإنتاجية. إن تأثير القيادة على الرؤوسين أمراً لا يستطيع أن ينكره أحد، فهو موجود وواقعي منذ أن خلق الله الأرض ومن عليها. ونجده في جميع أنواع القيادات، سواء العسكرية أو السياسية أو الإدارية، لهذا نجد الآن المنظمات الإدارية تبذل الجهد والمال الكثير لاكتشاف وتعميق المفهوم القيادي في الإدارة. في الفصول الآتية سوف نبحث في بعض الجوانب الإدارية ومدى تأثيرها في السلوك الفردي وبالتالي الانتاجية.



## الفصل الأول

# القيادة

تبنت المجتمعات منذ القدم نظاماً يحفظ عليها إطارها العام ويحميها من التصرف الفردي ويخدم مصالح المجتمع ككل. وهذا لا شك ينطبق على المؤسسات والشركات والإدارات والهيئات بغض النظر عن حجمها ونوعية نشاطها.

فالمنظمة كما قلنا سابقاً عبارة عن مجموعة مكونة من طاقات (أفراد) متبايزة متعارضة، وللإستفادة من هذه المجموعة الى الحد الأقصى لا بد من وضع نظام قادر على جمعها وتوجيهها وحفزها لتحقيق آمال المنظمة وطموحات الأفراد.

ومها يكن نوع المنظمة أو النظام فلا بد له من قائد ومركز قيادة يحرك المنظمة ويخطط لها ويشرف عليها ويقودها الى بر الأمان وشواطئ الآمال والأحلام.

القيادة: هي صفة من صفات الشخصية التي تبرز الى سطح الأحداث وتجعلنا نحس بها في تاريخ الشعوب وعلى مر العصور (د. مدني علاقي - الإدارة).

ويقول ماكريجر: « القيادة هي تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة من خلال الاتصال بين القائد والمرؤوس غايته تحقيق الأهداف المنشودة ».

ويقول وليم هوايت: « القيادة تعني التأثير على الآخرين ». أما جليثك فيقول: « القيادة عبارة عن مجموعة من التصرفات يقوم بها القائد قاصداً منها التأثير على أفراده لتحقيق الأهداف المطلوبة ».

القيادة إذاً تأثير، تأثير مستمد من قوة الشخصية التي لدى القائد أو تأثير مستمد من السلطة التي لدى القائد والمخولة له أن يتصرف وأن يقود.

إن الحياة وتمعيدات الإجتماعية والسياسية على وجه العموم وتمعيدات الإدارية على وجه الخصوص والتطور التكنولوجي وسرعة الأحداث والتغيرات المناخية الداخلية والعالمية لدول العالم وتذبذب الأوضاع الاقتصادية وزيادة القلق الإنساني وهجرات الأيدي والأخاخ من منطقة الى أخرى وتطور العادات وانتقالها السريع بين دول العالم. والعزوف عن القديم وطلب الجديد باستمرار.. الخ، أمور أوجبت وجود القادة الإداريين المهرة على رأس المنظمات.

القيادة (القائد) هو رأس التنظيم الإداري، وهو المسئول عن التخطيط والإشراف والرقابة والتوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية، المادية والبشرية منها على السواء.

وطالما أن هناك قيادة ورغبة في النجاح فلا بد أن يكون هناك تسلسل هرمي ونظام قيادي لهذه القيادة. ومهما كان موقع هذه القيادة فمهمتها واحدة، تنمية الجهود الفردية وتوجيهها نحو أهداف المنظمة والجماعة.

القيادة ليست اندفاعاً وتهوراً وجمع عدد من الرجال يسبحون  
ويحمدون في كل شيء.

إن القيادة تنفيذ وتشغيل وتوزيع العمل عليهم ومعرفة إمكاناتهم  
ووضع الرجل المناسب في الموقع المناسب ثم تحفيزه للعمل.

القيادة توزيع للمسئوليات حتى تحقق الأهداف والمصالح العامة.

القائد هو رمز الوحدة، من دونه تسود المصالح الشخصية ويبدأ  
الشقاق والحصام والفناء. كل جماعة بدون قائد يفرض النظام والطاعة  
والاحترام ويحافظ على المصلحة العامة وعلى مصلحة كل فرد تكون  
جماعة فاشلة مهما كانت مخلصاً في ذاتها.

يقول بودوان « لا تنتظروا من جماعة بدون قائد أي عمل جماعي  
حتى لو تمتعت بإمكانات حسية ورغبة وطنية طيبة لتحقيق مثل أعلى.  
إن إمكانات أفراد الجماعة لا تستطيع سوى حرث الأرض. أما الحصول  
على الزرع فبحاجة الى بذور » ويقول « البذور هم القادة ذوو القلوب  
الرحيمة والمواطف النبيلة والإرادات الفولاذية الحديدية ».

القيادة ليست الوجه الشاحب القاسي الصارم، القائد بحاجة الى  
فيض كبير من الحب والحنان والعدل ومعرفة عميقة بالمشاعر الإنسانية  
والسلوك الإنساني.

فوجود القائد أمر ضروري وأساسي طالما وجدت هناك جماعة حتى  
وإن كانت هذه الجماعة صغيرة مكونة من ثلاث أشخاص، فهمة القائد  
هي بذل الجهد والتأثير على هذه الجماعة وتوجيه نشاطها وتنظيم عملها في  
جو من الود والإخلاص والتعاون حتى تتحقق الأهداف التي يسعون  
اليها.

القيادة إذن هي سلوك من جانب القائد يؤثر على الجماعة بحيث

يحقق له الطاعة والقبول والتضحية والبذل والمطاء وعدم التردد من قبلهم.

القيادة هي التي تحول جماعة الأفراد التي لا شكل لها الى جماعة منتجة خلاقة، وهي الذكاء والارادة والثبات وبدونها لا تكون الجماعة إلا أفراداً لا يصدون ولا يردون، وهي التنسيق بين الطاقات المبددة والمتفرقة.. إلا أنها لا تخلقها. إن القيادة الحقيقية هي قيادة معنوية وتكتسب بخدمة هدف من الأهداف وبميزة الأفراد الذين يطيعون.

### مهات القائد:

#### ١ - خدمة الآخرين:

قاد تعني خدم، سلطة القائد تأتي من رؤسائه فأول ما يجب عليه هو أن يستغل سلطته في خدمة الجماعة لا خدمة مصلحته الذاتية. مهمة القائد رسالة، فهو يمثل الخير والقوة، يعطي مرؤوسيه ما يستحقون ويدفعهم لأن يكونوا رجالاً مسؤولين، وليس عليه إرضاء رغباتهم. على القائد أن يطبق سلطاته وفق الطرق الشرعية، أي في خدمة الصالح العام متناسياً نفسه ومصلحته فيربح بذلك احتراماً وقوة لا يمكن أن يناهها إلا بوضع مصلحة الجماعة فوق كل المصالح الفردية. ولا يكون القائد قائداً إلا إذا تشرب فكره وتفهم رسالته وتقمص دوره ونذر نفسه لخدمة الجماعة. القائد في خدمة الجماعة وطبعاً هذا لا يعني أنه ينفذ أوامرها أو أهواءها الخاصة، لا ينفذ إلا ما في مصلحتها، القائد يتمتع بشعور تام بالمسئولية إنه يفكر بكل شيء ولا يذهب للأكل أو النوم إلا بعد أن يتأكد أن الأمور تسير سيراً حسناً. إنه يفكر في كل شيء ما عدا راحته الشخصية. إنه لا يفهم الأوامر كأنها منزلات يجب اتباعها، بل يرى فيها سبيلاً لعمل



شيء في سبيل مصلحة الجماعة. إنه ليس آلة صماء كالرحاء تدور وتدور ولكنه عبد المهمة التي تفرض عليه، وهذا ما يجعله يشعر بحاجات الآخرين ويؤهله للقيام بأعمال تعجز عنها إرادة البشر.

## ٢ - معرفة الرجال:

القيادة فناً صعباً لارتباطها بالرجال وبالمزايا الغير متشابهة لديهم، ولغموض القوانين النفسية التي تستند إليها، يتطلب عملاً، القائد تفهم الرجال وهذا لا يمكن تحقيقه ما لم يحتك برجاله احتكاكاً مباشراً يؤدي الى انسجام متبادل. قيادته تتطلب أن يعرف رجاله فيعطي كل واحد منهم ما يلائمه من عمل. لا يحكم بعدم صلاحية أي فرد من رجاله لأنه يستطيع أن يتعرف على الكوامن والقدرات التي بكل فرد فيستغلها أحسن استغلال. مهمته المصلحة العامة، ولا تتم المصلحة إلا إذا تعارف على أعضاء الجماعة وعرفوا قائدهم ووثقوا بأنهم معروفين لديه. يبذل الرؤوس ويعطي كل ما يملك لعمله إذا شعر بأن رئيسه يعتمد عليه وأنه معروف لديه ومرغوب فيه. إن معاملة الأفراد دون تفهم وعلى أنهم أرقام تخلق فيهم مركبات النقص التي تدفعهم إلى الإهمال والحدود وسوء الأداء. معرفة الرجال سر من أسرار الرجال العظام. معرفة أسماء الأفراد ومعرفة حاجاتهم وميزاتهم وأذواقهم وأفكارهم وسلوكهم والشعور بشعورهم والتألم بالأمهم من مهمات القائد الناجح.

## ٣ - الإيمان بالمهمة:

القائد الذي لا يؤمن بهدفه ليس أهلاً للقيادة. إيمانه بالهدف لا يكفي، بل عليه أن ينقله للآخرين وأن يوضح لكل رؤوس مسؤوليته في هذا الهدف وأن يبعث فيه الإقدام ويقنعه بالمثل

العليا التي تدفعه الى العمل.

نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف لا يعتمد على عدد الأفراد بل على القوة المعنوية التي يفرسها القائد في نفوس الأفراد، فهي التي ترفع معنوياتهم وتنعشهم وتدفعهم الى العمل. إن إيمان القائد بالمهمة يدفعه الى البذل والعطاء والتضحية، واعتقاده بإمكانية الوصول الى الهدف هو أول خطوة في طريق النجاح. القائد الفعال هو الذي يؤمن بمهمته، ويعتقد بنجاحها، ويستمد من الحوادث أحسن ما فيها، ويعتبر بغيره، ولا تشبث همته الصعاب أو الفشل. دائماً يثق بنفسه وبرجاله.

٤ - البداهة والمبادرة وأخذ القرار:

البداهات والشجاعة في تحمل المسؤولية من مهام القائد الرئيسية، يقول المارشال فوث: «الذي يسير دون تفكير لا يمكن أن يقال عنه جريء ويتحمل المسؤولية، والجريء هو الذي يحلل الأمور بهدوء تام ويدرسها باهتمام بالغ، ويرى المحاسن والمساوى ويوازن بينهما، ثم بعد ذلك يأخذ الأفضل ويسير على الطريق بعزم وحزم مستعيناً بأفراده ورجاله».

إن عدم قدرة القائد في اتخاذ القرار الفوري المناسب في الزمن والمكان المناسب هو من أكبر أسباب فشله، القائد الناجح دائماً على أهبة الاستعداد للعمل واتخاذ القرار. الحياة طويلة والقرارات ليس لها حصر ولا يمكن للقائد أن يقف طويلاً متردداً سلبياً حائراً أمام كل عقبة تواجهه. القدرة على اتخاذ القرار من مهاته الأساسية، فإن لم يكن قادراً عليها تعطل العمل، وإن تحلى بها مساعده من دونه خلقوا الفوضى والانهيار والفشل الذريع. ليس هناك ما يفسد الهيبة والسلطة كظهور القائد بمظهر

المتردد الخائف الوجل. وقيل: «يعرف القائد من قراره».

#### ٥ - الشعور بالمسئولية:

القيادة أمانة في عنق القائد ولا يحق له تبذيرها أو إساءة استخدامها أو التنازل عنها، لذا وجب عليه أن يشعر بأنه مسئول عن احترام الآخرين لها. القائد الضعيف يسيء الى نفسه والى أفرادة وإذا فقد مكانته واحترامه لنفسه فقد مركزه. يدرس القائد ويتعلم من أفرادة وليس تقبله للنصيحة ضعفاً أو فقداناً للسلطة. بل العكس تماماً، إن القائد الناجح هو القائد المرن الذي يتقبل المشورة لكنه هو الذي يتخذ القرار بمفرده. إن دماثة القائد المفرطة وتردده في اتخاذ القرار وخوفه من المسئولية هي أسباب للفشل له ولرؤوسيه.

#### ٦ - الفعالية:

القائد الناجح لا يكتفي باتخاذ القرارات وإصدارها والتوقيع عليها للتنفيذ، بل هو يسمى جاهداً على وضعها موضع التنفيذ. بطبيعة الحال ليست هناك مصلحة متحققة في إتخاذ القرارات ما لم يصحبها التنفيذ. ونقصد بالفعالية، الفعالية المنتجة والمنظمة ليست العنيفة المضنية التي تصل بالقائد وأفرادة الى حالة الإعياء عند الوصول الى الهدف.

لا شك أن هناك متاعب ومشاق، ولكن القائد المحنك هو الذي يذللها ويعتبرها حوافز تساعد على المضي. كل الأعمال مهما صغرت تصحبها المخاطر، والقائد الذي لا يريد أن يتعرض للمخاطر لا يفعل شيئاً. المخاطرة من مهام القائد، فالقائد الجيد يزن الخطر ويحاول البعد عنه أو التخفيف من آثاره ويواجهه بجرأة وشجاعة وثبات. الجهد والفعالية والمثابرة والإهتمام بالعمل

مهما كان صغيراً مفتاح النجاح.

الفعالية هي مطابقة جهد الجماعة للظروف التي يعيشونها لتحقيق الأهداف، فعلى القائد أن يكيف نفسه لجميع الأحوال. يقول دوستوفسكي: «المثابرة على العمل والرغبة في تحقيق الهدف تجعل القائد دائماً في حالة من اليقظة والإستعداد للعمل في أي وقت حتى وهو مستلق على فراشه. فإذا تذكر عملاً لم ينجزه قام وأنجزه حالاً». الفعالية تمكن القائد من القفز على القضبان وتجعله يسير الى الأمام بثبات وعزيمة وقوة.

٧ - إعطاء المثل (القدوة):

القائد قبلة الأنظار والمثل الأعلى لأفراده، وهو المرآة التي يرى الأفراد فيها انفسهم، فإذا أمر أمراً ونهى نهياً يجب عليه أن يكون أول من يلتزم بهذا الأمر وذلك النهي. القائد معلم، فحياته وحركاته وتصرفاته وأفعاله واعماله أقوى من أقواله وأحاديثه.

القائد الذي يبذل أقل الجهد ويعتمد على أفراده في إنجاز الصعاب يكون سبباً لانهار مجموعته. لا يقبل الفرد التضحية إلا عندما يكون القائد باذلاً لها قبله. إذا ما رأى الفرد قائده يعمل دون كلل، ناسياً نفسه وراحته محتقراً الثراء والشهرة والسمة، لا يدفعه إلا الشرف ولا يثيره إلا سير الجماعة وتأمين سعادتها، من دون شك إن هذا الفرد سوف يتبع قائده في كل أمر مهما كلفه هذا الأمر حتى لو كانت نفسه. القائد هو المثل الأعلى ولذا لزم عليه أن يكون كذلك في كل وقت وفي كل مكان.

٨ - المعرفة:

دعامة من دعائم القائد الناجح. لا يكفي القائد بمعلوماته

السابقة، بل عليه أن يتابع التطورات العلمية، والبحوث والدراسات ومختلف أبواب المعرفة.

معرفة القائد عبارة عن مجموعة مفاهيم عامة ومعلومات كافية لإدارة مختلف الأعمال وتنظيمها. هذه المعلومات يجب أن تشمل معلومات عن الإدارة والتوجيه والتنظيم والمراقبة وذلك لكي يتمكن من تأمين سير العمل والوصول إلى الهدف. كما يجب أن تكون هذه المعلومات كافية ومتطورة لكي تسمح له بتقدير أهمية الحوادث ووزن الفرص ودراسة نفسية الرجال وطريقة قيادتهم.

القائد الكامل هو الذي يعلم نفسه كل شيء شريف ليكون أهلاً لقيادة الرجال. الثقافة العامة والمعرفة للقائد لا تعني معرفة كل شيء أو معرفة القليل من كل شيء، لكنها استيعاب الأشياء وتفهمها بصورة عامة ليتمكن من اعطاء القرار الصحيح، فما أحسن ما قيل: «تعلموا كثيراً وبشكل جيد لتطبقوا الشيء القليل بشكل مقبول».

#### ٩ - التنبؤ:

نجاح القائد وفشله يتعلق بحسن تنبؤه ونظرته العميقة التي يرى بها الأمور. حسن التنبؤ وصدق الحدس والنظر إلى المستقبل بعقل واع وبصيرة متفتحة تضع دائماً القائد في موضع الثقة والقدرة على اتخاذ القرار الجيد.

القائد هو الذي يفكر في الأمور والعواقب قبل حدوثها وفي نفس الوقت يفكر في الحلول التي تساعد في التغلب على المشاكل التي قد تقع.

التنبؤ يساعد القائد في التخطيط الجيد، فهو يساعده للتحضير المسبق الذي يساعده في وضع الأمور في نصابها وبالتالي أخذ الحيطة والحذر والاستفادة من كل ما يصل إليه من معلومات، القائد يدرس كل صغيرة وكبيرة تتعلق بموضوعه، لا يترك شيئاً للصدف، فهو يتنبأ المتاعب والصعاب والمشاكل التي تواجهه لتحقيق الأهداف.

الرغبة وحدها لا تكفي في تحقيق الأهداف بل التفكير فيها دائماً والعمل المستمر والتنبؤ بالمشاكل والتنبؤ بالحلول وسائل فعالة لتحقيق هذه الأهداف.

#### ١٠ - التدريب والتعليم:

لا شك أن حب الإنسان لعمل ما يجعله يبذل كل ما يستطيعه من جهد لكي ينجح فيه. القائد الجيد هو الذي يثير في نفوس مرؤوسيه الاثارة الكافية الكفيلة بالبذل والعطاء. إن فقدان المبادرة والاثارة يخلق أشخاصاً سلبيين غير مدركين وغير منتجين.

القائد الناجح هو الذي يثير في نفوس المرؤوسين حب العمل المسئول الجماعي وذلك لا يتم إلا بالتدريب والتعليم والصبر عليه.

#### ١١ - التنظيم:

التنظيم أساس القيادة ومفتاح النجاح والطريق الرئيسي للوصول إلى الهدف. إن من واجب القائد أن ينظم المهام ويوزعها على المرؤوسين كل حسب امكانياته واختصاصاته وقدرته ثم بعد ذلك يقوم بالتوجيه والإشراف عليهم حتى يتحقق الهدف المنشود. ليس هناك عمل ناجح دون تنظيم متسلسل ليس فيه

ازدواجية السلطة. التنظيم: هو وضع كل شيء في المكان المناسب وغايته هو تأمين التوافق بين متطلبات العمل وامكانات الشخص، فليس من مصلحة الشخص ذاته وضعه في مكان لا يستطيع أن ينجح فيه. القائد الناجح هو الذي يسأل نفسه عن أشخاصه ومرؤوسيه، هل وضعوا في المكان المناسب أم لا. وهل امكاناتهم تهيئهم لعمل آخر أم لا؟. العمل الناجح هو الذي وراءه قائد منظم يعرف كيف يستفيد من الأشخاص الذين يعملون معه.

## ١٢ - اصدار الأوامر:

اصدار الأوامر يمثل جانباً مهماً من الوظيفة القيادية. فالأمر قد يحمل معنى البدء في عمل ما أو إحداث التغيير في عمل قائم أو إيقافه. والأمر هو الوسيلة التي تحدث التفاعل في جميع قطاعات المنظمة. إن إصدار الأوامر ليس قهراً أو تحطياً لإرادة المرؤوسين، ولكنه التأثير عليها وتوجيهها لكي تتوافق مع العمل الجماعي لتحقيق الهدف العام. إن إصدار الأوامر يلقي على القائد مهمة فهم الأمر وطريقة تنفيذه وحدود تنفيذه قبل إصداره إلى المرؤوسين وهو في نفس الوقت يتطلب من المرؤوسين تنفيذ هذا الأمر والعمل بموجبه.

ليست القيادة فرض الإرادة بل هي توجيه وإصلاح وتعاون. القيادة ليست إصداراً للأوامر فحسب وإنما هي القدرة على تنفيذ هذه الأوامر وجعلها موضع العمل والتحقيق.

استشر المساعدين وذوي الخبرة والعلم واجمع الحقائق وادرس الحلول المقترحة ثم بعد ذلك كون رأيك واعط أمرك وعين له المنفذ الكفو، الذي يضعه موضع التنفيذ. إن الأمر قد يكون

أمراً عمومياً أو أمراً محدوداً وقد يكون مكتوباً أو شفهاً وقد يكون رسمياً أو غير رسمي. كل ذلك يعتمد على: (١) القائد وحرصه على السلطة (٢) الظروف التي يعمل فيها القائد (٣) رد فعل المرؤوسين (٤) العلاقة بين القائد والمرؤوسين (٥) الثقة المتبادلة بينهما.

إنك كقائد مسئول عن جميع الأوامر، لذلك كان لزاماً عليك أن توضح وتشرح أوامرك لمرؤوسيك تماماً وأن تصوغها بصيغة لطيفة مقبولة لأنفسهم حتى يستطيعون هضمها وبالتالي تنفيذها. القائد الذكي هو الذي يصدر الأوامر المنطقية الواجب اتخاذها والواضحة والقابلة للتنفيذ.

القائد المثالي هو الذي يقدر جوانب الضعف والقوة في مرؤوسيه وهو الذي لا يصدر الأوامر ولكن يقترحها وهو الذي لا يتشبث بالسلطة بل يفوضها في الحالات المطلوبة وهو أخيراً الذي يُقوِّم المرؤوسين بجهدهم ولا يستغل صلاحيته الرسمية.

### ١٣ - المراقبة:

واجب من واجبات القائد الأساسية. لا يكفي إعطاء الأمر، الأمر شيء والتنفيذ وتحقيق الهدف كل شيء. والتنفيذ، ومتابعته لا تكون إلا بالمراقبة. التخطيط شيء، والتنظيم شيء، وإعطاء الأمر شيء، ولكن التنفيذ وإتمامه على الوجه المطلوب هو الغاية، وتحقيق هذه الغاية لا يكون إلا بالمراقبة الجيدة التي تكون دوماً متواجدة لتعديل أو تغيير الخطط إن اضطر الأمر إلى ذلك. لا نعني بالمراقبة تلك الرقابة المتكررة المزعجة أو النادرة، وإنما هي تلك الرقابة المفاجئة، الضرورية والمتراعدة



ذاتها عند الضرورة، والمطبقة بكل دماثة واحترام وعدل والمقدرة  
والمكافئة على العمل الجيد.

#### ١٤ - التأييب والمعاقبة والتشجيع:

واجبات من واجبات القائد التي عليه أن يواجهها بشجاعة  
وجرأة. فالقائد الذي ليست لديه الشجاعة الكافية لتأييب  
ومعاقبة مرؤوسيه، من دون شك يفقد مهمته ويخلق جواً من  
الفضى والإهمال في محيط العمل.

الملاحظة ولفت النظر يجب أن تعطى من دون تأخير أو  
بطء. التأييب لا يكون بقسوة، بل يكون متناسباً مع الخطأ.  
والتأييب والمعاقبة يجب أن يكونا على انفراد مع الفرد وقائده.  
إن الهدف من التأييب والمعاقبة هو التعلم فكثرة المعاقبة  
والتأييب مشبط ومزعزع للثقة.

كما أن التأييب والمعاقبة ضروريتان أحياناً فالتشجيع كذلك،  
فالكائن البشري فيه صفات ايجابية يبنى للقائد أن يطورها  
وينميها ويبرزها، وهذا لا يكون إلا بتشجيع الفرد المجهتد  
المبدع، فليس هناك ما يقتل الابداع في النفوس ويخمد روح  
الاجتهاد فيها مثل شعور الفرد بأن رؤساءه غير مباليين به وغير  
مهتمين بأحاسيسه هاضمين حقوقه.

القائد الناجح هو الذي يعرف متى يعاقب ومتى يؤنب ومتى  
يشجع وما هو القدر المناسب من كل ذلك.

فلتكن دائماً العقوبة والتشجيع على قدر الفعل وليكن  
التأييب والتشجيع ذا مردود ايجابي وفعال فالعبرة دائماً بالنتائج.

## ١٥ - الاستفادة من المساعدين والتعاون مع الرؤساء:-

القيادة ذات اتجاهين هامين، اتجاه نحو الاستفادة التامة من خبرة وعلم ومهارة المساعدين (المرووسين)، والاتجاه الثاني هو التعاون التام مع الزملاء الآخرين الذين يعملون في نفس المؤسسة ومطالبين بتحقيق الأهداف العامة.

الكل يعمل في سفينة واحدة، لذا فإن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يفكر ويخطط ويترك الأمور التفصيلية والدقيقة للمساعدين أن ينفذوها، وفي نفس الوقت يكون تخطيطه وتفكيره مطابقاً و متمشياً مع تخطيط زملائه الآخرين لكي يتحقق الهدف الأسمى من العمل الجماعي. إن القيام بكل شيء معناه ترك الأمور المهمة وإضاعة الوقت في التفاصيل التي لا تجدي ولا تنفع. إن العمل الانفرادي وعدم التفاهم مع الزملاء الآخرين معناه تعرقل العمل.

القائد هو الذي يزرع الثقة في نفوس مساعديه ويكتشف مواهبهم ويثير امكاناتهم فيستفيد منهم، ولا يترك فرص التعاون والتفاهم مع زملائه الا استغلها أحسن استغلال. إن الاستفادة من المساعدين واحترام الزملاء أمران ضروريان للنجاح الذي يتوخاه القائد.

١٦ - تفسير المواقف وشرح الغامض منها للمرووسين وتحديد النواحي والإتجاهات الطيبة منها والسيئة.

١٧ - توجيه المرؤوسين إلى الأخذ بالطيب وتحذيرهم من السوء الضار ومنع النفوذ والاستغلال والعبث والفساد الذي قد يأتي من بعضهم.

- ١٨ - تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق التوزيع العادل للأعمال مع الأخذ في اعتبار الفروق الفردية والمقدرة والكفاءة مع تلافي المناقضات والتعارض بين الحاجات بما يحقق المصلحة العامة.
- ١٩ - وضع الخطط وبرمجة الأعمال زمنياً ومكانياً وأفراداً.
- ٢٠ - التعاون مع الجميع ومساعدة الرؤوسين في تحقيق الأهداف بيسر وسهولة وتهيئة الظروف المساعدة على العطاء ثم الابتكار والإبداع.
- ٢١ - يمثل الرؤوسين ويتحدث عنهم ويتفاوض لصالحهم ويجاهد لتحقيق أهدافهم ويسهر على راحتهم ويضحى من أجلهم.
- ٢٢ - يقضي بين الأفراد ويعاقب ويصلح ويرشد ويضع الضوابط والأطر الداخلية التي يسير عليها الجميع.

### عناصر القيادة الناجحة:

القيادة ليست مغنياً يتمتع به القائد أو فرضاً أو احتكاراً، وإنما هي عناء ومشقة ومسئولية وتبعية ومساءلة. القائد يريد ثم يبدأ هو أول شخص بالعمل، يثير رغبة العمل في نفوس أفرادِهِ، يدرّبهم عليه ثم يشرف عليهم ويراقبهم ويكافئهم.

مجموعة من الأفراد وإن كانوا قادرين على العطاء وذوي مواهب بدون قائد، مجموعة فاشلة كالأغنام بدون راع وكالجسم بدون رأس، فهي بدونها لا شيء، ولكي تكون القيادة ناجحة فلا بد من توافر وتواجد عدد من العناصر، ومن هذه العناصر:

(١) قائد يتمتع بصفة (بصفات) قيادية يستطيع بها أن يقود مجموعة من الأفراد.

- (٢) مجموعة من الأفراد عندها الاستعداد للانصياع أو المساهمة في تطبيق المفاهيم القيادية.
- (٣) نظام قيادي محدد يعمل على تحقيق أهداف المجموعة.
- (٤) نوع الجماعة: رسمية أو غير رسمية ولكل أسلوبه ومنهجه.
- (٥) دوافع القيادة: ما هي الأسباب التي تدفع الفرد لأن يكون قائداً. أهي دوافع اقتصادية أم حب السيطرة أم رغبة في تحقيق المجد الشخصي أو إظهاراً للقوة والعزة؟
- (٦) الحاجة إلى التبعية.
- (٧) العلاقات بين القائد والجماعة.
- (٨) القيم والاعتقادات والصفات الشخصية للقائد.
- (٩) المستوى العلمي والثقافي للمرؤوسين.
- (١٠) التكامل النفسي للمرؤوس وشعوره بالاستقرار.
- (١١) الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوس.
- (١٢) فعالية القيادة: كلما كانت القيادة فعالة كلما استطاع القائد دفع المرؤوسين إلى العمل الجاد لتحقيق الأهداف.
- (١٣) الانسجام بين الأهداف: على القائد أن يراعي التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين، الأهداف لا بد أن يكمل بعضها البعض وأن يتحقق الانسجام بينها حتى يتحقق التوازن.
- (١٤) إصدار الأوامر: لا بد أن تكون الأوامر صادرة من جهة واحدة ومصدر واحد.

هذا من جانب وهناك أموراً أخرى من جانب المرؤوس وهي:

- (١) التعرف على القائد وشخصيته وطموحاته وأهدافه وأسلوب عمله.
- (٢) تقويم المرؤوس لنفسه وتسميتها وتطويرها ذاتياً بما يخدم المصلحة العامة وهذا يكون بتنمية نفسه وتحسينه لأدائه، عن طريق

التدريب وقبوله للأنظمة والأوامر بقلب صافٍ مخلص.

(٣) تقوية العلاقة بينه وبين قائده عن طريق الأداء الجيد والمبادرة والتقارير والمعلومات السليمة واحترام وقت قائده.

إن القيادة الناجحة تتجلى في توجيه الأفراد نحو انجاز الأهداف مع الاهتمام كذلك بإنجاز مطالبهم واحتياجاتهم. إن تحقيق هذه الأهداف المشتركة لا تقوم إلا على تعاون مشترك وتفهم جيد بين القائد والمرؤوسين. فإذا كان المرؤوس يريد من القائد أن يشبع حاجاته فإنه في نفس الوقت مطالب بتحقيق أهداف القائد (أهداف المنظمة).

إن طبيعة وظيفة القيادة كما قلنا من قبل هي دفع المرؤوسين للعمل وفق خطط محددة بأقصى طاقاتهم وذلك في إطار مناخ وجو يحقق من خلاله إشباع رغبات المرؤوسين والقيادة.

إن سلوك وتصرفات المرؤوسين تعتمد إلى درجة كبيرة على القيادة (القادة) وطرزهم القيادية ونوعية الاتصال وعلاقة الرؤساء مع بعضهم البعض ومدى الاحترام المتبادل بينهم وصفاتهم المتميزة ودرجة الثقة فيهم ومشاعرهم الإنسانية.

### مصادر القوة في القيادة:

١ - السلطة النظامية: سلطة شرعية نظامية قانونية تخول للقائد اتخاذ القرارات اللازمة وإصدار الأوامر لتنفيذها.

٢ - القوة المالية: مصدر للسلطة، حيث يستطيع القائد أن يؤثر على المرؤوس بالقوة المالية التي لديه والتي تحوله اعطاء الحوافز والمكافآت والترقيات.

٣ - القوة العلمية: الخبرة والمهارة والعلم مصادر للقوة لدى القائد، فعمله وخبرته الطويلة ومهاراته في حل المشاكل تفرض على المرؤوسين طاعته واحترامه.

- ٤ - القوة الشخصية والهبة في النفوس.
- ٥ - قوة المركز الاجتماعي والمالي.
- ٦ - قوة الضغط والإكراه.
- ٧ - السيطرة على النفس ودمائة الخلق.

### نظريات القيادة:

حظي مفهوم القيادة بدراسات عميقة من الباحثين وذوي الرأي والدارسين وذوي الاختصاصات المختلفة وذلك لأن هذا الموضوع يرتبط بالكائن البشري، القائد من جهة والمرؤوس من جهة أخرى.

يرى البعض أن القيادة خاصة من خواص الجماعة، يمثل القائد مكاناً أو مركزاً أو وظيفة على رأس الجماعة ليحقق أهدافها أو يقوم بنشاط معين يتفق وآمالها وتطلعاتها. ويرى البعض الآخر أن القيادة خاصة من خصائص الفرد، يتسم القائد بسمات وصفات معينة تهيئه أن يتبوأ مكانه على رأس الجماعة ليحقق أهدافها وأهدافه. وهناك آخرون يرون أن القيادة ترتبط بالموقف أو الظرف الذي تواجهه الجماعة، عندئذ يبرز عضو من أعضائها ليواجه هذا الموقف بمجد واجتهاد.

القيادة قد تنتقل من شخص إلى آخر أو قد تظل عند الشخص نفسه أو يقوم بها ويتولاها أكثر من شخص في وقت واحد في المجتمع. وانطلاقاً من الترابط الكبير الذي يربط القيادة بالفرد وتأثير القيادة بالفرد أو الجماعة أمكننا أن نبوب النظريات القيادية على النحو التالي:-

- (١) النظرية الوراثية: القيادة شيء فطري والقائد يولد ولا يصنع.
- (٢) النظرية التدريبية: إذا تدرب الشخص تدريباً خاصاً قائماً على أساس مزاياه الشخصية فإن بإمكانه أن يصبح قائداً.

(٣) نظرية الرجل العظيم: تتلخص هذه النظرية في أن ما يفرض شخصاً ما قائداً على جماعة هو ما ينفرد به عن باقي أعضائها من خصائص فريدة مميزة لا يتمتع بها غيره. وتفرض هذه النظرية أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما هي عن طريق شخص أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية. فالقائد هو الذي يستطيع تغيير سمات الجماعة وخصائصها. ما يؤخذ على هذه النظرية هو:

أ - ليست مرتبطة بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة.

ب - لا تكون صحيحة إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لقبول التغيير.

ج - قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يحتل فيه مركز القيادة.

(٤) نظرية السمات أو

الصفات القيادية: تقوم هذه النظرية على أنه إذا اجتمعت في شخص ما صفات معينة فإنه قد يكون مؤهلاً للقيادة. ومن هذه السمات الثقة بالنفس والعزيمة والمبادأة والمثابرة والفعالية والأمانة والاخلاص والطموح والشهامة والنزاهة والذكاء وبعد النظر وحصافة الرأي والمظهر والصوت وحسن التصرف والتعاون وضبط الأعصاب والاستقلالية والتفائل

والتضحية... الخ الذين يعارضون هذه النظرية يرون:-

- أ - أن الفرق الشديد بين القائد والأفراد تحول دون التقائه الفكري والثقافي بهم وعلى هذا تضعف الصلة بين القائد وأتباعه.
- ب - إن الظروف التي يمر بها تطور الجماعة لا بد وأن تختلف، لذا فإن القائد قد لا يكون فعالاً في كل الظروف.
- ج - حصر الصفات الطيبة عند القائد فقط أمر مستحيل، هناك بعض الأفراد الذين يتحلون ببعض هذه الصفات.
- د - لم توضح هذه النظرية أي الصفات أهم وأياها أقل أهمية.
- هـ - هذه النظرية لا تميز بين الصفات الأساسية والصفات الثانوية للقيادة.
- و - قياس سمات القائد أمر عسير لا يمكن تحقيقه.

(ه) نظرية الموقف أو الظرف:

على خلاف من النظريتين السابقتين، لا تعتمد القيادة في هذه النظرية على داخلية القائد نفسه بقدر ما تنبع من ردود أفعال الناس الذين يتصل بهم. هذه النظرية لا تهمل شخصية القائد بل تضيف إليها أثر الجماعة في تكوين قيادته. فالسلوك الإنساني



كما عرفنا من سابق لا يكون إلا نتيجة لتفاعل الإنسان مع بيئته الداخلية والخارجية، على هذا تفترض هذه النظرية أن المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد عند اتصالاته بالجماعة وأن نوعية القادة تختلف وفقاً لاختلاف المواقف والظروف. هذا يعني أن بروز ووجود القادة يعتمد على وجود المشاكل. والذي يؤخذ على هذه النظرية هو أن القائد لا يوجد إلا إذا وجد الموقف. عندئذ فقط يظهر القائد ويطفو على سطح الجماعة ثم يرتقي القمة (القيادة).

(٦) نظرية الطوارئ: تربط هذه النظرية بين نظرية السمات ونظرية الموقف فتأثير القائد يتوقف على الجماعة وعلى سماته الذاتية. أي أنه لكي يكون الفرد قائداً لا بد من توفير بعض الصفات الخاصة بالإضافة إلى المناخ والموقف الملائم الذي يحقق التفاعل بين الفرد والموقف.

(٧) النظرية الوظيفية: هذه النظرية تعتمد على معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها. القيادة في هذه النظرية تتباين خصائصها وفقاً لمتطلبات كل وظيفة وتكون مهمة القائد هي تحريك

الأفراد نحو الهدف الجماعي عن طريق أهدافهم الفرعية مع تحقيق التعاون والتآسك بين أعضاء الجماعة.

القيادة إذاً وظيفة قد يؤديها عضو واحد أو أعضاء متعاونون.

#### (٨) نظرية حاجات

المرووسين:

تقوم هذه النظرية على أساس أن الأفراد لهم مطالب وحاجات أساسية (سبق ذكر أثر الحاجات على سلوك الفرد) لا بد من إشباعها. فالفرد الذي يستطيع أن يحقق لهم سد وإشباع هذه الحاجات يرتضون قيادته والانصياع لأوامره. وما يؤخذ على هذه النظرية هي أن القدرة على إشباع الحاجات هي الأساس في اختيار القائد. وهذا يعني أن هذا النوع من القيادة لا يصلح حين تتضارب مصلحة الأفراد (الجماعة) مع المصلحة العامة وأهداف المنظمة، وعلى هذا الأساس فإن هذه النظرية لا يمكن تطبيقها في مجالس إدارة الأعمال حيث لا بد أحياناً من وجود تضارب بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.

#### (٩) النظرية التفاعلية:

تعتبر هذه النظرية مزيجاً من النظريات السابقة ذلك لأن كل نظرية لا يمكن أن تقوم على أساس التكامل بين جميع العوامل التي

تؤثر في القيادة سواء أ كانت متعلقة  
بشخصية القائد أو سواء أ كانت متعلقة  
باتجاهات وحاجات ومتطلبات وخصائص  
وموقف وطبيعة عمل الجماعة.

وعلى الرغم من اختلاف النظريات في منشأ القيادة إلا أن هناك  
اجماعاً على أن الميول القيادية عند الأفراد تظهر إذا توفرت الخاصيات  
التالية:-

- (١) القدرة والمهارة في استغلال المورد المتاحة أمام المنظمة.
- (٢) القدرة على تحقيق أهداف المنظمة والجماعة أو إزالة التخفيف من  
التضارب بين هذه الأهداف.
- (٣) القوة الشخصية والهيبة الذاتية.
- (٤) توفير بعض الأسس والصفات والسمات في الفرد تمكنه من أداء  
مهمته على أحسن وجه.

## أنواع القيادة:

يمكننا تقسيم القيادة إلى عدد من الأنواع:

القيادة الاستبدادية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية،  
القيادة الفوضوية، القيادة الجماعية، القيادة الرسمية وغير رسمية،  
القيادة المباشرة وغير المباشرة... الخ.

القيادة الاستبدادية: هي القيادة التي يرى القائد أن من حقه التحكم في  
أتباعه كيفما شاء، كلمته هي القانون. يأمر فيطاع  
من دون مناقشة أو مراجعة. القائد هنا يلجأ إلى  
أسلوب الترهيب والتخويف. يبحث عن الجاه  
والثراء والمفاخرة. لا يبالي بالشعور والمواطف

والطموحات الإنسانية. لا يعترف بالخطأ ولا يتحمل مسؤوليته ونتائجه. له التقدير والنجاح والتبجيل ولفيره الفشل والذل والطرده. يقول أفلاطون: «إن الديكتاتور رجل تتحكم فيه شهواته، له رغبة جامحة لجمع المال والرضا النفسي وحب القوة، إنه لا يعيش إلا من أجل شهواته». ويقول نيتشه: «إن الديكتاتور مثل النبات الشيطاني الذي يعيش على الآخرين، له رغبة في التسلط على الآخرين».

من دون شك أن النتائج المتوقعة لهذا النوع من القيادة. هو ردود الفعل السيئة التي تؤدي إلى العداوات والحزارات وبالتالي إلى سوء النتيجة وعدم تحقيق الأهداف.

القيادة الديمقراطية: على العكس من القيادة الاستبدادية، تجد القائد هنا يعطي أهمية كبرى لمروسيه، فهو يهتم بإشباع وسد حاجات الجماعة مع حاجاته. هذه القيادة تتم بالاحترام المتبادل والتعاون بين القائد والإتباع. يعتمد القائد في قيادته على الإقناع والتأثير الشخصي لا على أساس الإرهاب والشدة والتخويف، فهو يشارك أعضاء الجماعة في قراراته ويحرص على أخذ آرائهم ويوحي لهم دائماً بأهميتهم في العمل ويغلب مصلحة الجماعة على مصالحه وأهدافه الشخصية. مهمته هي تنظيمية أكثر من منها توجيهية أو رقابية.

هذه القيادة تتسم بالحرية لذا نجد أن الجماعة تنمو

لديها روح المبادرة والتفكير الإيجابي والابتكار  
والإبداع.

من دون شك إن هذا النمط من القيادة يسر  
تكوين جيل من رجال وقادة المستقبل.

القيادة الفوضوية: هذا النوع من القيادة هو نموذج مفرط للقيادة  
الديمقراطية. فهو يتميز بأن القائد يسمح للجماعة  
بجرية التصرف المطلق ويترك لمعاونيه أن يفعلوا ما  
شاءوا. يجيل لهم المشكلة أو الموضوع أو المشروع فهم  
يدرسونه ويتخذوا الحلول المناسبة من دون الرجوع  
إليه. الجماعة تحدد الأهداف وتختار طرق الوصول  
إليها، فهو لا يشترك اشتراكاً له أثره في تنظيم  
شئون الجماعة والتنسيق بين وحدتها. كما نرى فإن  
القائد هنا يفقد مقومات القيادة الفعالة نظراً  
لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات.

ومن عيوب هذه القيادة، ازدواجية الجهود وإضافة  
الكثير من الوقت وإهمال بعض الجوانب الهامة في  
أوجه النشاط. ويغلب على هذه القيادة التوسع في  
تفويض السلطات وعمومية التعليمات والتردد وعدم  
الاستقرار. وعلى الرغم من أن هذه القيادة قد  
تكون مرغوبة أحياناً إلا أنها في الغالب ما تؤدي  
إلى التشويش الإداري والبلبلة الإدارية. وهذا من  
دون شك يؤدي إلى الضعف وسوء الانتاجية.

القيادة الفردية: حيث يكون القائد فرداً واحداً يتصرف حسب  
هواه، وهي تشبه القيادة الاستبدادية إذا كان

القائد ميالاً إلى هوى نفسه وتحقيق طموحاته فقط .  
القيادة الجماعية: حيث يشترك أكثر من فرد في القيادة، وتتخذ  
القرارات بالإجماع أو بأغلبية الأصوات.

بالإضافة إلى هذه الأنواع هناك أنواع أخرى نذكر منها:-

- (١) القيادة الرسمية - ترتبط هذه القيادة بالوظيفة الموكلة للقائد وهذه تأتي عن طريق التفويض.
- (٢) القيادة الغير رسمية: لا ترتبط بوظيفة ولا تستند سلطاتها من القانون بل تأتي عن طريق شخصية القائد نفسه وعن طريق المهام أو الأعمال التي يقوم بها.
- (٣) القيادة المعينة: يعين القائد عن طريق من هو أعلى منه وتشبه القيادة الرسمية إلى حد كبير.
- (٤) القيادة المنتجة، يختار قائدها بالانتخاب وبالطرق الديمقراطية.
- (٥) قيادة مباشرة.
- (٦) قيادة غير مباشرة.
- (٧) قيادة بيروقراطية.

طرق التدريب على القيادة:-

القائد يحتاج دوماً إلى تنمية مهاراته وقدراته كما يحتاج دائماً إلى التدريب حتى يظل دائماً متطوراً مع الأحداث والخبرات الجديدة وحتى لا يفقد أحد العناصر الأساسية للقيادة وهي المعرفة والخبرة.

هناك طرق عديدة لتنمية القيادة والتدريب عليها. فالتنمية تكون عن طريق تنمية القدرات والمواهب والمبادرة والبداهة... الخ والتدريب يكون بتقويم الخطأ، أو الوسائل التقليدية للتزود بالمعلومات والمهارات أو تمثيل الأدوار أو الجماعة العملية أو المباريات الإدارية أو

تبادل المواقع بين القادة. وفيما يلي نوضح ذلك.

أولاً: تنمية القيادة، ويكون عن طريق:

١ - تنمية المبادرة والبداهة واتخاذ القرار بشقي الوسائل: المبادرة في انتهاز الفرص والبداهة في تحليل الأمور بهدوء ثم تحديد واختيار الطريق والبدء في التنفيذ وعدم الابطاء والأخذ والرد حتى يضيع الوقت وتفوت الفرصة.

٢ - تنمية طرق وصياغة أوامر التنفيذ: الأوامر الصادرة من القائد يجب أن تكون منضبطة في التعبيرات، ينقلها القائد بنفس قوة لا تفقد توازنها الانفعالات والاضطرابات. تدريب القائد على الصياغة الواضحة الصريحة الصحيحة ثم كتابتها أو التعبير عنها بلغة مفهومة، يسمعها أو يقرأها الفرد فلا يحتاج إلى سؤال أو استفسار، بل في الحال يبدأ في التنفيذ.

٣ - تنمية الاهتمام بالسنن الكونية واستخدام العقل وتنمية المدارك الفكرية والتدبرية والإعتيادية والملكات التبصيرية والتذكرية: القيادة استخلاص أحسن وأفضل النتائج من الوسائل المتاحة للإنسان. فالنظر والتدبر والتفكير قبل الكلام والعمل. فالقائد هو الذي يستفيد من الخصال والنهاج البشرية والخبرات الإنسانية التي أمامه، فيأخذ من السياسي دهاءه وحيلته ومن القائد قوته ومثابرتة، ومن العالم حججه وقوة بيانه ومن الصوفي زهده ومن الفيلسوف تعمقه وتحليله ومن الأستاذ صبره وقوة احتماله ومن الأب مودته ورحمته ومن الأخ عطفه وتسامحه ومن الخطيب لباقتة وجراته.

كما ينبغي أن يكون فيه من أخلاق البهائم عشرة: شجاعة الديك وجرأة الأسد وحيلة الخنزير وحراسة الكركي وحذر

الغراب و غارة الذيب وروغان الثعلب و صبر الجمل . فتربية القادة تتطلب منا أن نعامل النشء الجديد أحسن مما يستحق وهذا من أفضل الوسائل لكسب ثقته ودفعه إلى العمل والتضحية والاستمرار في قبول الانصياع والتدريب . فمن دون شك أن المرؤوس يندفع إلى تحسين أدائه واستغلال وقته كله في الانتاج اذا ما شعر بأنه مقبول ومرغوب ومشجع من رؤسائه .

٤ - تنمية النضج الفكري وروح البحث والمثابرة على الاطلاع والمناقشات وتجديد واكتساب الخبرات وتنميتها ودراسة وتحليل الحوادث: فإذا أردنا أن نخلق القادة علينا أن ننمي فيهم روح المنافسة، نغفر لهم الزلات الصغيرة، نستخدم معهم أسلوب الحوافز، نرشدهم من دون أن نحبط من عزيمتهم، نقسم العمل بينهم ثم نتركهم يخططون وينظمون ونشرف عليهم ونراقب انتاجياتهم ونناقش معهم أسباب الضعف أو التقصير إن وجدت وكيف يتفادونها وأسباب الاستحسان والجودة إن وجدت وكيف ينموها. لا يقف عند الحد الأدنى من المعرفة والعلم. يجب أن يتعلم ويتعلم ويبحث ويكسب المهارات يوماً بعد يوم حتى يستطيع أن يساير التطور العلمي والتكنولوجي والإداري والنفسي. إن النضج هو أحد الأسس الداعية للثقة والقبول.

٥ - تنمية اقتران القول بالعمل: القائد لا يتردد ولا ينتظر حتى تضيع الفرص عليه. إذا درس الموضوع من جميع جوانبه ووضع القرارات التي عليه وعلى مرؤوسيه إن يأخذوا بها، عليه حالاً اقتران هذه القرارات بالعمل. أن تنمية اقتران القول بالعمل مهمة ليست سهلة. ولا شك انها قد تولد بعض الأخطاء. هذه الأخطاء هي ثمن تنميتها. علينا أن نقبل الأخطاء وأن نتحملها



ونصبر عليها ونحاول بصدق وضع الحلول الملائمة لها حتى لا تتكرر وتؤدي إلى اليأس وعدم أخذ المبادرة.

٦ - تنمية موهبة التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة في نفسه:  
لكي يكون قائداً عليه أن يتدرب على وضع الخطط ورسم الأهداف القريبة والبعيدة المدى وأن يضع السياسات التنظيمية ووسائل الإشراف وأسس الرقابة ونظام الاتصالات بين الأفراد والدوائر بعضها البعض وبينها وبين الرؤساء. عليه أن يتدرب على تحمل هذه المسؤوليات وأن يمارسها ولا يخاف، وأن يقول بلاء فمه نعم أو لا فيما يعتقده.

٧ - تنمية حل المشاكل: دراسة الطريقة العلمية والتدريب على استخدامها لحل المشاكل أمراً ضرورياً للقائد. لا يترك أية مشكلة حتى تكبر ويصبح حلها مكلفاً جداً. يتخذ القرار الحازم في حل المشكلة وينفذه حالاً من دون تردد أو إبطاء. قد يكون الحل أحياناً مؤلماً ومكلفاً ولكن عليه أن يتعود على حلول المشاكل مهما كلف الثمن. التعقل في حل المشكلة (ليس العاقل الذي يعرف الخير من الشر ولكنه الذي يعرف خير الشرين) والاستشارة (أن الاستشارة تلقيحاً للعقل وترويحاً للقلب وتسريحاً للهم وتنقيحاً للأدب) والعدل أموراً يجب اعتبارها وأخذ النفس عليها في حل المشاكل. عليه أن يتدرب على فهم أهمية العقاب، العقاب على قدر الذنب وعلى قدر الاحتمال، وليس العقاب المضر الشديد الذي به يفقد القائد أفراداً ويفقد حبه وثقتهم واحترامهم له ويملاً قلوبهم خوفاً ورعباً وضعفينة وحقداً.

٨ - تنمية تهيئة الجو الوظيفي والمناخ العملي واستغلال الطاقة البشرية باتقان: وهذا لا يكون إلا إذا تدرب على وضوح

الأهداف والوظائف واتباع التنفيذ وحسن أدائه والمعاشية للأحداث وحل كل العوائق التي تواجه الأفراد ثم دماثة الخلق والتواضع.

٩ - تنمية اتباع الأنظمة والقدرة على شرحها المنطقي العلمي: الأنظمة وجدت لمساعدة الناس وتنفيذ العمل وليست عوائق وذرائع يحتج بها المسئول أمام الأفراد. عليه أن يتدرب على استخلاص روح الأنظمة وأهدافها ولا يتحجج بالأنظمة وأنها السبب الرئيسي في إعاقة التنفيذ وسرعة اتخاذ القرارات اللازمة في حينها.

١٠ - تنمية استخدام وسائل الاتصالات المختلفة وخاصة اللغة: يتدرب ويستنبط الأفضل. فلكل حدث حديث، ولكل مناسبة وسائل الاتصال المناسبة لها والتي تساعده في نقل ما يريد بسهولة ويسر ووضوح. فهو يحتاج كقائد من دون شك إلى نقل آرائه وأفكاره وأوامره وتعليقاته إلى أفراد، وهذا لن يكون إلا بالوسيلة الجيدة وسلاسة الأسلوب ووضوح التعبير.

ثانياً: التدريب على القيادة: وهذا يكون عن طريق:

١ - ملاحظة وتقوم خطأ المتدرب وملاحظة سلوكه ثم تنبيهه إلى الأخطاء التي على وشك الوقوع فيها أو التي قد وقع فيها. ومن عيوب هذه الطريقة أن ما يتعلمه المتدرب من مهارات يكون محدوداً وأنه لا يتعلم شيئاً جديداً إلا إذا أخطأ.

٢ - التدريب والتزود بالمعلومات : وهذه تشمل المحاضرات والمناقشات ودراسة الحالات والتدريب العلمي على حل المشكلات والقاء المحاضرات وإدارة الجلسات. ومن عيوب هذه الطريقة أنها تعطي

معلومات غير متعمقة عن المواضيع المدروسة أو المطروحة للمناقشة.

٣ - تمثيل الأدوار وإثارة المشاعر: وهذه تقوم على أدوار تمثيلية تتعلق بمشكلة واقعية يتخذ فيها كل متدرب دوراً من الأدوار ويتصرف حسب طبيعة هذا الدور. تدرس هذه التصرفات وتحلل من قبل الأعضاء وعلى ضوء ذلك تؤخذ القرارات وتحل المشكلة.

٤ - الجماعة العملية: عبارة عن جماعة دراسية يرأسها قائد أو مدرب وهي تعمل بمثابة معمل ومختبر للملاحظة المباشرة ودراسة العلاقات وتحليلها. تتيح للعضو الفرصة للمران على معالجة المشكلات. ينبغي على قائد الجماعة أن يكون ماهراً قادراً على الإحساس بالأحداث، كما ينبغي له أن يتسم بالقدرة على تفسير جوانب السلوك عند الأعضاء.

٥ - تبادل المواقع أو التعيين المؤقت: هدفه مد القادة بمعلومات متنوعة خارج النطاق الذي اعتادوا عليه وتدريبهم على أعمال مختلفة لم يقوموا بها من قبل وذلك عن طريق تنظيم حركة تنقلات مؤقتة بين عدد من القادة في مواقع مختلفة. حيث يحل الواحد منهم محل الآخر في قيادته لفترة معينة وبهذا يكسب خبرات جديدة. يؤخذ على هذه الطريقة هو الخوف من الفشل الذي يتولد لدى بعض القادة من النقل وإدارة قسم جديد لم يتعود عليه.

٦ - المباراة الإدارية أو المناظرات.

٧ - البرامج التعليمية والتدريبية وذلك بالاتفاق مع المعاهد أو الجامعات أو مراكز التدريب المتخصصة أو عن طريق البعثات الخارجية والتدريب أثناء العمل.

## لماذا التطوير والتدريب؟

تنفق الشركات والمؤسسات العامة والخاصة الآف بل الملايين في جميع بلاد العالم لتنمية وتطوير وتدريب القادة. الأسباب كثيرة منها على سبيل المثال لا الحصر:

- (١) تعقد الأعمال الإدارية واتساعها وتشعبها داخلياً وخارجياً.
- (٢) الطلب المتزايد على القادة الأكفاء ذوي الخبرة والممارسة الطويلة.
- (٣) الاتجاه لاستخدام المثقفين وأصحاب المعارف والخبرة وذلك لمواجهة التحديات وسرعة رياح التغيير.
- (٤) زيادة قدرة القائد لمواجهة التحديات وتوسعة افقه وعلمه.
- (٥) التطوير في حد ذاته عنصراً أساسياً لاستمرارية الإدارة الناجحة.
- (٦) حيوية وفعالية المنظمة تعتمد على قوادها، تطويرهم وتدريبهم هو استمرارية لهذه الفعالية.
- (٧) مواجهة التحديات العالمية والتغيرات والمرغوبة سواءاً الاقتصادية منها أو التكنولوجية وهذا لن يكون إلا بالقادة القادرين المتدربين على ذلك.

## فشل القيادة:

القيادة كالإنسان لها أطواراً وعمراً، تنمو وتحبو، وتنشط وتضعف، وتنجح وتفشل، ذكرنا كيف ننمي ونطور القيادة، والآن نذكر أسباب ضعف وفشل القيادة. يعود ذلك الى:

أسباب متعلقة بالقائد:

- (١) ضعف الإحساس عند القائد بالمشكلات.
- (٢) عدم نمو خبرة القائد وعلمه ومعرفته.

- (٣) استبداد وتعسف القائد.
- (٤) عدم استشارة القائد لأفراده وسيطرته على كل قرار.
- (٥) عدم الرغبة في تحمل المسؤولية باستمرار.
- (٦) فقد الثقة بين القائد والأفراد.
- (٧) استغلال القائد لمروسيه ووجهه لنفسه.
- (٨) اهتمام القائد بأهدافه قبل الاهتمام بأهداف أفراده.
- (٩) عدم امكانية القائد من سد واشباع حاجات أفراده.
- (١٠) اتباع القائد لهواه وانفراده بالقرارات.

#### أسباب متعلقة بالمنظمة:

- (١) كثرة المنازعات الإدارية بين القادة.
- (٢) ضعف قانون الرقابة.
- (٣) الإعتماد على القائد في كل شيء.
- (٤) سوء اختيار القائد.
- (٥) ضعف الاشراف الإداري.
- (٦) التخطيط السيء المحدود.
- (٧) تخطي المرؤوسين والزملاء في الصلاحيات والمسئوليات.

#### صفات القائد:

تحدثنا فيما سبق عن القيادة، ما هي، ومهام القائد، وعناصر القيادة، وأنواع القيادة، وتنمية القيادة وتدريب القادة، ونظريات القيادة. والآن نحث حديثنا عن القيادة بصفات القائد الناجح أو صفات القيادة.

إن القيادة الحقيقية هي القيادة التي تؤثر على روح الفرد لتشير فيه طاعة فعالة. لكن هذه القيادة لا تفرض من قبل الرؤساء. إنها قيادة تؤخذ. القائد الحقيقي لا يفرض من الأعلى فرضاً وإنما يفرض نفسه بنفسه.

إن تعيينه لا يفعل سوى أن يضعه في وضع أفضل كي يكتسب القيادة الحقيقية. الأفراد هم الذين يمنحونها إياه بثقتهم فيه. ثقة في رؤيته للأمر وتفكيره وتقريره. لا ينبغي أن نعتقد أن بإمكان القائد أن يكرس نفسه بفضل المساعدات والوعود أو بفضل مجموعة من الخدع. يقول براك: « لا ينبغي أن يترك القائد الفرد أن يتحدث عنه بأنه طيب، لكن ينبغي أن يجعله يقول عنه أنه عادل، إنه انساني إنه أب لكل فرد، ينبغي أن لا نقصر في حقه لأنه لا يقصر في حق أحد ».

إن القيادة الحقيقية بعيدة جداً عن الخداع كما هي بعيدة جداً عن التمييز والواقع أن القائد لا يغزو قلوب افراده غزواً كاملاً إلا عندما يحس الأفراد بأنه يعمل لصالحهم.

إن أساس القيادة كامن في مصلحة الفرد الذي ينفذ تعاليمها. لا يكون القائد قائداً إلا إذا كان ماهراً في فنه، صائباً في قراراته، يمزج عمله بشيء من الحب، يعرف كيف يجنو على أفرادهم ويتقرب منهم، ويهتم بمطالبهم الخاصة، وعادلاً معهم.

إن القيادة الحقيقية قيادة حازمة تكافئ بكرم وتعاقب بشدة. القيادة التي تقتر بالمدح وتفتقر عن التأنيب قيادة فاشلة. إن الانسانية تسير اليوم بثبات لم تعرفه من قبل نحو مستقبل قلق، لذا فهي بحاجة الى قادة. الى رجال يجتمع في داخلهم روح مقدمه ابيه وعقل يفكر بعمق بحيث يصبح بإمكانهم استخدام الوسائل وقيادتها وتوجيهها نحو أهداف معقولة مقبولة. هي في حاجة الى قادة تجتمع فيهم مزايا معرفة

الرجال وتذوق التفكير وهوى العمل الدؤوب الجاد والخيال والرأي السديد والإرادة القوية. إنها صفات كثيرة وكثيرة تلك المطلوبة في القائد، وقد قيل كثيراً وكتب كثيراً عن صفات القائد الناجح ومميزاته وماذا يجب أن يتحلى به من صفات وما يتجمل به من أخلاق وماذا يكسب من معرفة ومهارات وخبرات. ولنا أسوة حسنة في رسول الله ﷺ ثم الخلفاء الراشدين رضوان الله عليهم من بعده. ولكننا بعدنا عن الجادة وتفرقت بنا السبل ورضينا بالقليل الفتات من الصفات. الكتب القديمة والحديثة، التاريخية والفقهية والإقتصادية والعسكرية، والإدارية والسياسية عاجلت مثل هذا الموضوع في كثير من الإسهاب والتفصيل وكلها متشابهة، من حيث الأسس الرئيسية والأصول الضرورية.

فلقد جاء في الأحكام السلطانية « إن القائد هو الذي يعرف كيف يسير جنده بحيث لا يجهدهم دون سبب، ويفتش رجاله وعدتهم ليتأكد من قدرتهم.. وأن يرفع من معنويات قواته وأن يستشير ذوي الرأي ولا يستبد برأيه دونهم وأن يلتزم هو ومن معه بتعاليم الدين الحنيف ».

وقال ابن خلدون في مقدمته « إن من الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد العلم والعدل والكفاءة وسلامة الأعضاء والحواس ».

وجاء في كتاب السبيل الى القيادة « القائد هو الذي يجعل الناس يتبعونه وينبغي له أن يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة، وأن يكون قادراً على أن يؤثر في آراء من يقودهم وأن يكون موضع ثقة رجاله، لا ييأس، يتصف بالحرص ويتحلى بالعزم. يعرف واجباته ويتقن عمله قادراً على إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب ». ويقول في موضع آخر « إن القائد لا بد أن يكون متمسكاً بالمثل العليا والفضائل الدينية وأهمها العدالة والإنضباط والصبر والجلد ».

ومن أقوال نابوليون: « إن أول ما يجب أن يتوفر في القائد، رأي

هاديء وأن لا يتأثر بالخبر السار أو الخبر السيء، وأن يتحمل مسؤولية أخطائه ولا يتهرب منها. على القائد أن ينمي تجاربه وخبراته ويدرس تجارب القادة الناجحين. عليه أن يوازن بين المقدرة والذكاء والشجاعة».

ويقول روميل: «القائد الناجح هو الذي يتحمل المسؤولية، مقدماً ذا طاقة وقدرة دافعة، يخدم الأهداف العامة بغض النظر عن أهدافه الشخصية، لم يعلو المعارف ومزود بالتجارب والخبرات، متمتماً بالمرونة واستقلال الرأي. يتصف بروح المبادرة ويهتم بمعنويات الجماعة وبالصلات الحميمة بينهم».

وهناك مئات بل آلاف من الآراء والبحوث والكتب في هذا الموضوع تمكنا بحمد الله وفضله أن نستخلص منها الصفات الضرورية التالية:

#### أ - الصفات العلمية:

(١) لا يقف القائد عند الحد الأدنى من المعرفة والعلم، لا تكفي الدراسات الجامعية يجب أن يتعلم ويتعلم ويبحث ويكسب مهارات وخبرات جديدة يوماً بعد يوم حتى يستطيع أن يساير التطور العلمي والتكنولوجي والإداري والنفسي. كل يوم في العلوم جديد. القائد الناضج أقدر على تحمل التبعية من غيره وأجدر بالاحترام، ولا تكون القيادة ناضجة إلا إذا استمرت في البحث والعلم وكسب الخبرات والمهارات. ان النضج هو أحد العوامل الداعية الى الثقة والقبول.

(٢) يشجع الأفراد على الابتكار والإبداع واكتشاف وتنمية القيادة الفعالة وتشجيع وتقويم الذاتي وإثارة الرغبة في التقدم والنمو.



- (٣) الاعتراف بالجهود البناءة وتركيتها وتوفير الفرص لتبادل مسؤوليات القادة وتشجيع النشاط الخلاق والفخر به.
- (٤) توفير المثبرات باستمرار وتوفير الخبرات التي تساعد على النمو وتشجيع التجارب والأبحاث.
- (٥) يدخل في حسابه الحسائر المادية والمعنوية المحتملة. ويحتفظ في يده بوسائل اضافية قادرة على تعويض هذه الحسائر
- (٦) يجدد لفكره ثلاثة مواقف ويتبع ثلاثة طرق مختلفة:
- (١) طريقة الطبيب أو الحاذق الذي يحلل ويناقش ويزن المعطيات لحالة خاصة جداً.
- (٢) طريقة المفكر المجرّب الذي يعين الفكر بالتجارب ويستخرج منها قواعد عامة.
- (٣) طريقة الرجل العادي ذا الخبرة الذي يستنتج ويقرر وينفذ.
- (٧) مولعاً بالمغامرات دائم الاستعداد، دقيقاً في تنظيم وقته متمكناً أعصابه، ذا قدرة على الإصغاء، محتفظاً بهدوئه ورباطة جاشة، ذا قدرة فائقة على التخطيط ومقدرة على استخدام من حوله بجدارة وثقة.
- (٨) يعرف كيف يستخدم الفرصة السانحة، وهذا أمر يجمله النبي والجبان، كما يتقن استخدام الحذر والتدبير للاستفادة من هذه الصدفة أو تلك أو عدة صدف مجتمعة بأن واحد. فإذا جاءت هذه ربح وإن جاءت الأخرى ربح.
- (٩) ينجح في حساب وقته. استخدام الوقت هو فن البشرية العظيم. يعرف كيف يتوقع حتى يتدارك الأمور، أي يحسب لكل شيء حسابه ويأخذ لكل أمر عدته.

١٠) يستطيع الكتابة بسرعة ووضوح والتحدث بطلاقة أمام الآخرين لأن عمله يتطلب منه أن يتصرف كمعلم ومدرس وقائد. يعرف التعبير بدقة وإيجاز ووضوح ويعرف كيف يتقن جيداً بعض التعابير المحدودة ويعرف كيف يشرح بدقة مخطط منهجي ملائم.

١١) قادر على الربط بين الأمور والاستفادة من الخبرات والاستفادة من الوقت وتنظيمه بما يعود بالنفع الكبير.

١٢) يبحث دائماً عن الخبرات الجديدة ويهتم بتنمية قدراته ويسعى دائماً لتدريب أفراده يدرك الفروق الفردية بين الأفراد وبناءاً على ذلك يوجههم يقسم العمل عليهم.

١٣) غايته تحقيق أهداف المنظمة على الوجه الأكمل في جو يسوده الاحترام والتقدير والحب لكل العاملين، ولا يكون ذلك إلا إذا استطاع أن يراعي القوى الثلاث المكونة للشخصية الفردية، الجسم والعقل والروح، عليه أن يزن تصرفاته وقيادته في ضوء تحقيق التوازن بين هذه القوى، وأن ينميها جميعاً ويتعمدها بالنمو والتثقيف واكتساب الخبرات والمهارات حتى يصل بأفراده الى الغاية والهدف المنشود المقصود. يعرف ان القيادة ليست نظريات وقواعد يحشو بها القائد ذهنه وفكره وعقله وإنما هو تطبيقات وسلوكيات لها أبعاد وغايات.

١٤) يبحث عما ينقص مرؤوسيه ويساعدهم على تفهم اخطائهم وعلاجها. البحث عن هذه الأخطاء يتطلب مهارة واهتماماً، إذ يجب أن تتوافر للقائد القدرة على وزن ما يسمع من الرجل نفسه لا ما يقوله هو، ولا يمكن لأحد أن يقف على نواحي النقص من مجرد الكلمات التي يسمعا لكنه يتطلب إضفاءً صافياً عميقاً.

## ب - الصفات الخلقية الإنسانية :

- (١) يسائر الأفراد ويتصرف حسب المواقف المختلفة وليس على نمط واحد. يفتح الأبواب أمام افراده للمناقشة والحوار وفتح اللسان إن ذلك ادعى للانتماء والولاء وروح الابتكار والإبداع. الحوار يشحن الذهن ويخلق المنافسة الخلاقة.
- (٢) من طبيعة البشر أنهم يحبون من يعطف عليهم ويتأثرون به وينفرون ممن يقسوا عليهم ولا يظهر لهم المودة والرحمة. ولكي ينفذ القائد الى قلوب أفراده عليه أن يكون محباً لهم عطوفاً عليهم فلا يتكبر ولا يتعالى، بل يتواضع ويحتمل ويصبر لتزداد روابط المحبة والالفة بينه وبينهم، مما يحملهم على احترامه وتقبل آرائه والحرص على تطبيق ما يدعوهم اليه. إن اسلوب الرفق واللين مع الشدة والحزم في تصحيح الأخطاء هو أفضل كثيراً في حفظ شعور الأفراد وأقرب الى حسن العلاقة والاحترام. إن المرونة تولد الاحترام والتقدير.
- (٣) يراعي قدرات واستعداد ونفسيات الأفراد. لذا فإنه مطالب بتنوع اسلوب الإدارة ونمطها بما يلائم هذه الفروق.
- (٤) يخلق الاحترام والثقة المتبادلة والتعاون في التفكير ويتقبل وجهات النظر المعارضة برحابة صدر ويشجع الآخرين في الحديث عن مشاكلهم.
- (٥) يحتفظ لنفسه بالعمل الذي لا يستطيع غيره القيام به ويدفع الآخرين لعمل كل شيء ولا يدع أحداً يكره على العمل.
- (٦) واثق من مساعديه، قادر على توقيع الأوامر دون أن يقرأها وهو واثق من أنها تترجم بإخلاص. إنه لا يأمر آلات أو ملائكة، بل يأمر رجالاً يمكن أن يترددوا أو يخطئوا يضع نصب عينيه أن من

واجبه التغلب بلا انقطاع على جود وعدم فهم بعض مرؤوسيه ومعارضة البعض الآخر. قيادة الرجال لا تعني أبداً أن يكون القائد غامضاً.. إن القيادة أمر بسيط. المهم هو فهم من يتعامل معهم وافهامهم رأيه جيداً.

(٧) يتحلى بالهدوء ويأخذ الإنطباع الصحيح عن الأمور ولا ينفعل أبداً ولا ينجهر أو يكبر الأخبار الحسنة أو السيئة.

(٨) ينسجم مع أفرادهِ ولا ينعزل في برجه دون مشاركتهم في أفراحهم وأحزانهم. لا تكفي إرشاداته ونصائحه وعلمه بل ينبغي تحريك المشاعر والأهواء، ولا يستطيع ذلك إلا بإحساس صحيح وعميق لردود الأفعال عند هؤلاء الأشخاص. إنه يتحلى بهذا القسط السامي من الفن الذي يفترض معرفة القلب الانساني.

(٩) إنه كالنبض مرناً قوياً في آن واحد. وجريئاً وعاقلاً في الوقت نفسه. يسيطر دون أن يهين أو يذل. يساعد مرؤوسيه في مشاكلهم وآلامهم ويجعلهم يشاركونه في العمل. يراعي أحاسيسهم ويفتح أمامهم كل إمكانيات الترفيع والترقي والصعود التي تسمح بها مواهبهم. حازماً قادراً عادلاً في المكافأة والعقاب. مؤمناً بنفسه وقدرته، واثقاً بغيره، متحدياً متفائلاً بنتائج العمل.

(١٠) حلیم ولين الجانب، شجاع وثاقب النظر، غير غليظ ولا شديد.

(١١) لبق، يأخذ ويعطي في القول، سريع البديهة.

(١٢) حاسم وحازم، ذا عزم وعزيمة، غير متردد، أمين قوي قادر على رد الشبهات.

(١٣) يعيش واقعه ويتعايش معه، طموح صاحب آمال، ولكن ليس صاحب خيالات لا تتحقق.

- ١٤) مبدع، خلاق وذا فكر نير، مجد مجتهد، يتمثل الجدية في جميع حياته، قادر على كسب قلوب أفراده، بل كسب قلوب الناس.
- ١٥) قادر على تحليل وفهم نفسيات افراده، يستخدم العقل في حل المشاكل مع تحمل المسؤولية الكاملة في جميع الأحوال.
- ١٦) يتفقد زملائه ومرؤوسيه ويتحسس مشاكلهم ويعرف أحوالهم ويشعر بشعورهم، ويفرح لفرحهم ويحزن لحزنهم، يعود المريض، ويزور النائب وهنئ المسرور ولا يستعمل سلطاته. يحاول أن تكون أوامره قليلة.
- ١٧) يقبل النصح والنقد والمراجعة والمناقشة بقلب رحب ومن دون ضجر وملل وضيق.
- ١٨) منضبط، متواضع، دمث الأخلاق، طيب القلب، عادل، هادئ، منضبط النفس، فعال، شجاع، صبور، عفيف.
- ١٩) يطلب النصح: وطلب النصح لا يقلل من عظمته ولا يظعن في قدرته، بل الأمر على العكس، فطلب النصيحة يؤكد أنه ينتصح. من طلب النصيحة لا يريد الفشل، قد يبدو طلب النصيحة للقائد عمل غير مألوف ولم يتعوده ولم يعرف الطريق اليه. لكن المسألة في غاية البساطة، ما عليه إلا أن يدخل في الموضوع مباشرة.

### ج - الصفات القيادية والإدارية:

- ١) العقيدة الصحيحة الصافية: الإخلاص، الأمانة، الصدق، الفصح والقناعة، الرشاد والحياه، الصبر واليقين، التوكل وتحمل الاعباء، السلوك المهذب وعدم التبرم، الوفاء والثبات، الحلم والتواضع، سعة الحيلة والذكاء، الثبات وعدم الانفعال، الموضوعية والإقدام.
- ٢) القائد هو المثل الذي يحتذى به، لذا فإن واجبه يحتم عليه

التمسك بالمبادئ والقوانين والأنظمة والعمل بها قبل أن يدعو غيره إليها. فلا يأمر بمبدأ وهو لا ياتمر به ولا ينهى عن شيء هو لا ينتهي عنه. إذا لم يعمل بما يقنن ولم يطابق فعله قوله فليس بأهل لأن يقتدي به، وقد يدعو ذلك الى السخرية به. أفعاله يجب ان تطابق أقواله.

(٣) الإتصال الفعال واتاحة الفرص لمناقشة الأنظمة والقوانين والإعتراف بقيمة الفرد واحترامه وإظهار مبدأ الشورى في كافة الأمور.

(٤) ينتقل من العموميات الى التفاصيل ومن التفاصيل الى العموميات دون أن يفقد حسن التقدير وحقيقة حجم الأشياء.

(٥) إن ممارسة القيادة بطبيعتها عمل مزدوج يشمل مرحلتين متميزتين تتطلبان مواقف فكرية متباينة هما:

مرحلة الدراسة والتفكير.

ومرحلة القرار والتنفيذ.

ومن صفات القائد أنه يبدو دائماً جاهزاً للرد على كل شيء ومجاوبة أي شيء، وما ذلك إلا أنه فكر طويلاً قبل الإقدام على العمل. لقد توقع كل ما يمكن أن يقع. وليست المبقرية هي التي تكشف فجأة وبصورة سرية، ما يمكن أن يقوله أو يفعله في ظرف لا يتوقعه الآخرون، إنه التفكير والتأمل الطويلين.

(٦) يصغي الى مستشاريه ويستخدمهم ويتبعهم إذا لزم الأمر دون أن يؤثر ذلك على حرية القرار الذي يملك وحده حق اتخاذه بفضل مستواه ومسئوليته. وليس القائد عالماً أو عارفاً. إنه رجل مكلف بأخذ القرارات، وهذا واجبه، وفشله في هذا الواجب يحط من

قيمته، أما استشارته لمرؤوسيه وطلب مساعدتهم فلا يسببان ذلك أبداً.

(٧) يحدد أبعاد أهدافه، هذا ما أعرفه عن مشروعى، وهذا ما سأفعله وهذا هو هدفى، الهدف يجب أن يكون فى أبعد مكان يتم الوصول إليه.

(٨) يتلاءم مع الأحداث بصورة مستمرة ويعطى للخطط دفعة خلاقة، يقوم بإصدار قرار جديد أو بتعديل القرار السابق عند اللزوم. يدفع سيل الأحداث ويستخدم هذا السيل كبحار ماهر يعرف موقع السفينة وقياس الانحراف وتعديل الإتجاه.

(٩) يتحلّى بمواهب فكرية متينة وبنية معنوية قوية بالإضافة الى نوع من الحس الفنى الذى يسمح له بالإحساس بكل ما يمكن أن يعطيه مرؤوسيه وما يمكن أن يحصل عليه منهم.

(١٠) يعرف كيف يقود، إنه الرجل العاقل ذا الأخلاق الشريفة والقلب المستقيم، القوي فى مشروعاته، الماهر فى فنه، صافى السريرة، محب لمسئوليّاته، متمتع برؤية واضحة للصعوبات.

(١١) يحسن الإستماع، يستمع أكثر مما يتكلم، يشعر المتحدث أنه كله أذن صاغية.

(١٢) نقده بناء واصلاح وليس تأنيباً وفتنة وتوبيخاً وهمزاً ولمزاً وعنفماً نقده يصدر عن وجدان حى، لا عن نفس مملوءة بالمرارة والحقد.

(١٣) يحقق أهدافه وأهداف الجماعة وأهداف المنظمة بطريقة اقتصادية وفى جو ودي يرضى عنه جماعته ويستريحون اليه.

(١٤) عارفاً بالقواعد الإدارية: الحيطّة، المفاجأة، الاقتصاد التجمع، ملائمة الوسائل مع الهدف والمبادأة.

(١٥) لا يقف مواقف التحدي ويطلب المستحيل من حوله، يمي ويستفيد من مساعديه المتخصصين ليبقي على اتصال دائم معهم فيعلمهم عن طلباته ويكتشف الإمكانيات التي تنبثق من عملهم على أن يحتفظ لنفسه بحق تحديد الإمكانيات عن الهدف المنشود.

(١٦) يستفيد من حقيقة الإصغاء وحقيقة الوضوح وحقيقة التقدير وحقيقة الاهتمام بالإيجابيات وحقيقة النقد البناء وحقيقة معاملة الإنسان كبشر يجب احترامه.

(١٧) يختار رجال ادارته ويديرهم وينميهم ويعمق اساس المواهب فيهم الى درجة أكبر من الإدراك حتى يتمشوا مع التطورات السياسية والاجتماعية والفنية التي يواجهوها في كل يوم. هذا هو القياس الصحيح لكفاية القيادة وقدرتها.

#### د - الصفات الجسمانية والعقلية:

(١) ظاهر المواهب قوي الجسم والبنية، متزن، حسن التصرف، قادر على تجميع الناس حوله.

(٢) صلب، قادر على تحمل الأعباء والشدائد، قادر على توجيه الأفراد وحملهم على الطاعة والانصياع.

(٣) ذا ذاكرة ووفرة في الحيوية وكثيراً من الإحساس السليم وثقافة مقبولة معقولة وشيئاً غير كثير من الخيار والمهارة وصحة طيبة وقدرة كبيرة على العمل وهيبة وشخصية قوية.

وأخيراً مها قلنا وكررنا فإن الذي علينا أن نعيه هو أن شخصية القائد لها أثر كبير في نفوس الأفراد. فقد يكون اهتمام الأفراد وانتباههم راجعاً الى القائد وقدرته ومهارته وصفاته الحميدة أكثر مما يرجع الى المنظمة ذاتها التي تقوم بإدارتها. فالأفراد لديهم القدرة على



معرفة حقيقة القائد وأخلاقه والوصول الى أعماق نفسه، فيتأثرون به أكثر مما يتأثرون بغيره من الناس. وهكذا فإن معرفة سلوك الأفراد ومعرفة شخصية القائد من أهم العوامل في نجاح العملية الإدارية أو فشلها. فكم من أفراد اقبلوا على الوظيفة والأداء بنشاط وتوثب وطموح بسبب القائد وما يتبعه من اسلوب في إدارته. وكم من أفراد نفرتهم طريقة القائد وأسلوبه الجاف وعرضه السيء في الإدارة من مواصلة الوظيفة.

إن القائد الناجح هو الذي يحدث التغيير المرغوب في سلوك الأفراد مع قدرته على تحويل الخبرات والمبادئ الفاضلة الى سلوك عملي في دنيا الواقع. هذا بالإضافة الى الأسلوب العلمي الذي يستخدمه في تكوين العادات الحسنة واستئصال العادات السيئة في سلوك الأفراد. وما اشد تأثير القائد في الأفراد الذين يرون فيه المثل الأعلى والقذوة الطيبة. ذلك أن وجود النموذج البشري المتكامل أمام الأفراد يعتبر من أنجح الوسائل والأساليب الإدارية وخاصة في مجالات الحياة السلوكية.



## الفصل الثاني

# الحوافز

هي مجموعة من المؤثرات تدفع الفرد وتقنعه ببذل جهد أكبر ومجهود أكثر في عمله والامتناع عن الأخطاء والاغلاط التي تقلل من الانتاجية والاغلاط التي تضيع الوقت والجهد.

والحوافز إما مادية أو معنوية. وهي تضم حوافز للشواب وحوافز للعقاب. أي حوافز لبذل مزيد من الجهد وحوافز لمنع ضعف الإنتاج والخطأ. الحوافز المادية هي التي تؤثر في الأجر والترقية والإجازة والمكافأة وكل ما هو مادي. أما الحوافز المعنوية فهي التي تؤثر في النفس وتجعل العامل راضياً سعيداً أو مكتئباً تعيساً شقيماً.

والحوافز هي قوة مهمة جداً للعمل الخلاق يصعب تقدير نتائج المعنوية منها. ولا يمكن أن نحقق إنتاجاً دون معرفة دقيقة بالرجال وماذا يحفزهم للعمل الطيب المخلص.

إنه من الأخطاء المؤلمة أن نعتقد إنه طالما وفرنا الآلات والمواد فإن الرجال مدعوون للإنتاج الفوري وطبقاً لما نأمرهم به.

في واقع الحياة هذا لن يكون ولا يمكن أن نتوقع أن الفرد الذي نعتبره عاقلاً يتخلى عن طبيعته المتحركة المتغيرة ليتحول الى حجر من

أحجار الشطرنج تحركه الأيدي حيث شاءت، لا يتألم ولا يشعر ولا يحس ويقوم بوظيفته برتابة وتكرار ممل ضمن إطار تركيبات انتاجية. إن هذا الفرد إن وجد فهو وليد تخيلات مكتئبية ولا يمكن اعتباره أبداً رجل الحقيقة. إن رجل الحقيقة من لحم وعظم وإحساسات وأعصاب، إنه جسم وروح، ومهما كانت روحه قوية فهي عاجزة عن أن تخضع الجسم الى الحد الذي لا يثور فيه اللحم ولا يضطرب الفكر في مواجهة التدمير وقلة الاحترام والتقدير. القوى المادية وحدها لا تحقق النجاح ما لم تقترن بحوافر معنوية عالية.

إن الإهتمام بالإيجابيات عند تعاملنا مع الناس هو جانب آخر من حوافر التقدير. من الضروري أن نؤمن بالجنس البشري إذا كانت الإيجابيات التي يتمتع بها الناس جميعاً ستفيدنا في الحصول على تعاون من نعمل معهم. وعلى ذلك فأية أداة لا تنقص من حقوق الإنسان أو امتيازاته، سيكون لها مكانها بحق بين الوسائل التي لدينا. إن الإهتمام بالإيجابيات هو أحد الوسائل التي نستطيع بها الحصول على التعاون الذي لا بد لنا منه إذا كان لا مناص لنا من التوفيق في عملنا، بمعنى أن نجعل الناس يقومون بما نريدهم أن يقوموا به عن طيب خاطر.

إن الناس يتجمعون حول اناء السكر كما تفعل الحشرات تماماً ونتيجة لهذه الحقيقة فإن زملاء سيلتفون حولنا أو ينفضون عنا حسب طبيعة تصرفاتنا إذا كانت حلوة أو مرة على التوالي. وعلينا أن نختار بين أن نكون حلوى المذاق أو نكون لاذعين، كما يجلو لنا. لن نتوقع احترام الآخرين وثقتهم فينا إلا إذا كان تصرفنا يتم عن احترامنا لهم وثقتنا فيهم، وسواء شئنا أم لم نشاء، فالحقيقة الواقعة إننا نبدو في نظرهم تبعاً لما يتم عنه تصرفنا نحوهم، وهذا هو السبب في أن الخيار لنا وحدنا.

إن تطبيق مبدأ الإهتمام بالإيجابيات يتضمن الإيمان بأن كل إنسان يكمن فيه عوامل الخير ولذلك فإن عبارة (لا نجب التعامل مع فلان) يجب أن تُلغى من فكرنا وتستبدل بعبارة (لم نر بعد الرجل الذي لا نجيل إليه). إننا نحتاج الى تحقيق التوازن بين الرصانة وبين الضجر، إذ يجب أن نجد الطمأنينة الداخلية وفي نفس الوقت نكون متيقظين باستمرار للوسائل التي نستطيع عن طريقها القيام بالأعمال بشكل أفضل. إن الجهد الذي يبذل في سبيل الوصول الى ذلك التوازن كثيراً ما يؤثر على الملاءمة الإدارية علينا أن نبحث في اتجاهاتنا الأساسية تجاه الناس حتى نقدرهم التقدير الحق.

إن الإهتمام بالإيجابيات إنما يساعدنا على أن تتمشى رغباتنا مع رغبات الأفراد الأساسية . وما علينا إلا أن نتبين كيف أن حاجاتهم الداخلية تعبر عن نفسها في تصرفاتهم. وحتى نستطيع أن نقوم بعملية الربط اللازمة. وبالبحث عن عوامل الخير في الإنسان وبالتالي عن الطريقة الموصلة الى التعبير عنه، علينا أن نصل إلى حاجاته الذاتية فهي التي تكون لدينا الفرصة للحصول على المعلومات اللازمة عنه والتي تسمح لنا أن نجعل طلباتنا تتمشى مع رغباته الفردية. يجب أن نتذكر أنه إذا لم نبحث عن الحاجات الذاتية الأساسية (الحاجة الى الشعور بالأداء والحاجة الى القبول والحاجة الى الإعتراف بالفضل) فإننا لن نجدها، وإذا لم نجدها فإننا لن نؤثر فيمن يعمل معنا وبالتالي لن نحقق أهدافنا من خلال مرؤوسينا.

وثمة حافز آخر يحفز الأكفاء هو شعورهم بالحرية الشخصية حرية التفكير والتعبير والتخطيط والمجراة. حرية اتباع طرق ووسائل جديدة غير مجربة وحرية الدفاع عن الرأي في وجه المعارضين من الرؤساء وحرية المغامرة المدروسة فهذه المغامرة تجعل الرجل لا يستقر بل يظل

يروى مغامراته في بيته وفي خارج بيته. ولا شك أن في هذا فخر بنفسه وفخر بشركته. إن لمواطف أسرة الرجل نحو الشركة التي يعمل بها له شأن كبير ويتطلب اعتباراً دائماً، والشعور الطيب نحو الشركة. إنما يأتي من شعوره بحريته، ففي فريق كرة القدم، الفريق الفائز لا يضم اللاعبين وحدهم فقط بل يضم المتفرجين الذين يشجعونهم أيضاً.

يجب أن يكون مرؤوسونا الشغل الشاغل لنا، فالأكفاء منهم إذا احسوا ذلك منا كانوا حريصين على وقتنا. العاملون يريدون رئيساً كل زهوة ينحصر في بناء شركة أفضل يعملون فيها وهم سرعان ما يكشفون الرئيس الذي يحاول بناء شهرته وثرواته فقط. يجب أن نحترم مرؤوسينا ونشق ونقدرهم ونعرف من يعمل معنا ونخلق شعور الطمأنينة لديهم. ونهيء ظروف ومناخ العمل بطريقة تدعوا الى الإرتياح والسرور ونعطي الحرية لمرؤوسينا ونبذل جهدنا في تنميتهم.

فليس هنالك ما يحفز العامل في أية شركة أكثر من اقتناعه بأن شركته حريصة على أن تساعد على تقدمه وعلى زيادة فرص حصوله من الحياة على أقصى ما يستطيع من الأشياء الطيبة التي يسمى اليها، الأمن والسعادة وراحة خاطر ووفرة المال والشعور بالأهمية والإحترام. لكي تنجح الشركة في ذلك يجب أن تتغلغل داخل عقل العامل وطموحه وتشقيفه بحيث يفهم فهماً أفضل كيف يحصل على ما يتمنى من حياته. إن كل درجة من النجاح تحققها الشركة في ذلك يزيد من إنتاج الفرد. قد تصادف الشركة حالات من الكسل، لكن ذلك لا يصح أن يثنيها عن عزمها. فكل عمل يتطلب جهداً مثنراً مركزاً يتناسب معه، كما يتطلب قدرة على التعلم. وكلما حاولت الشركة زاد أثر محاولتها على الآخرين في سيرهم الى هذه الغاية وقويت هي ومن هذا الجهد ينبثق الرضا أعمق الرضا وهو المطلوب.

كما سبق ذكره يمكننا أن نجعل بعض الحوافز الضرورية والأساسية:

- ١ - العلاقات الجيدة في العمل.
- ٢ - الإحساس بالمشاركة في الإدارة وصنع القرار.
- ٣ - التمتع بالخدمات الإجتماعية والترفيهية والرعاية الإجتماعية.
- ٤ - توفير فرص التقدم والترقي والنمو.
- ٥ - تشجيع حسب العمل والرغبة فيه وحب الشركة من الفرد وأسرته وأهله بل وأهل حارته.
- ٦ - سمعة الشركة، فالمنظمة ذات السمعة الطيبة تجذب العامل ويشعر بفخر للانتماء إليها.
- ٧ - ظروف العمل، المكان المناسب والإضاءة والحرارة.. الخ.
- ٨ - إحساس الفرد بإنسانيته، الفرد بشرا، فهو ليس جسماً فقط، فتغذية احساسه بانسانيته واجب.
- ٩ - تقبل النقد البناء والأفكار الجيدة بحب واحترام.
- ١٠ - الاهتمام بالاحتياجات الإنسانية والنفسية.
- ١١ - حوافز الأجر وما يتعلق به.
- ١٢ - العمل الثابت.
- ١٣ - الإهتمام بالعمل ونوعه وساعاته.

### نظام الحوافز:

- ١ - يكون متناسباً مع العائد النقدي العائد من الإنتاج الطيب.
- ٢ - يصرف بالكامل وفي الوقت المحدد مع التقدير العميق.
- ٣ - منفصلاً عن الأجر والإجازة.

- ٤ - منفصلاً عن مكافأة الإبداع والعمل الأخلاقي.
- ٥ - شاملاً للجانب المادي والمعنوي.
- ٦ - شروطه معروفة للأفراد، واضحة وسهلة التحقيق.
- ٧ - بعيداً عن الأهواء والعلاقات الخاصة والشخصية.
- ٨ - ليس مبنياً على قدرات الأشخاص المتفوقين فقط.
- ٩ - منظماً ومبنياً على أساس الأعمال المختلفة. فكل عمل وكل مهنة لها شروطها.
- ١٠ - محدد ودقيق لا غموض فيه ولا يحتاج الى شروحات أو تعليقات.

#### المؤثرات في نظام الحوافز:

- ١ - مؤثرات اقتصادية واجتماعية وسياسية.
- ٢ - الإمكانيات المتاحة.
- ٣ - نوعية ومستوى الأيدي العاملة.
- ٤ - نوعية العمل.
- ٥ - ضمان جدية صرف المكافأة وعدم تأخيرها.

#### وسائل الحوافز المعنوية:

- ١ - خطابات الشكر والتقدير الدورية.
- ٢ - لوائح الشرف، الاسم مع الصورة.
- ٣ - أوسمة الإبداع والعمل المتميز.
- ٤ - كأس التفوق.
- ٥ - البعثات الدراسية.
- ٦ - الرحلات المجانية.



- ٧ - الترقية الاستثنائية.
- ٨ - الهدايا في المناسبات السارة.
- ٩ - الاشتراك في اللجان الرئيسية للشركة.
- ١٠ - الدورات التدريبية.

إن الفوائد التي تجنيها الإدارة من استخدام الحوافز هي فوائد حقيقية لها قيمتها ويجب أن لا نندهش إذا عرفنا أن نسبة كبيرة من الأمراض الانفعالية التي نحاول أن نرجع سببها إلى العمل الشاق المجهد إنما مصدرها الحقيقي هو سلوكنا وقلّة اطراءنا للعمل الممتاز. إن الحوافز سبيل للحصول على التعاون يجب استخدامها بمحذق فهي كالسيوف الحادة الرقيقة العريضة النصل ذات حدين، فقد تجرحنا إذا كنا خرقاء ولم نعرف طريقة استخدامها. لذا يجب أن يكون لدينا إحساساً إنسانياً عميقاً ازاء حاجات الأفراد، وأهم ما يريدونه منا هو الاعتراف بحقوقهم كأفراد لهم كيانهم وكأشخاص لهم الحق في الحياة باحترام وتقدير. إن سبب كثير من الأمور الشاذة التي يقوم بها بعض الأشخاص هو عدم الاعتراف بحقوقهم في الحياة، ولكي يعترف الآخرون بحقوقهم وبوجودهم كأفراد، يقومون بتصرفات غريبة تلفت لهم الانتباه.

إن الأفراد يريدون أن تقدرهم شركتهم يريدون أن يشعروا أنهم أشخاص لهم كيانهم. إن التقدير كوسيلة يساعدنا على إشباع هذه الحاجة الإنسانية فيهم، ولكن يجب أن نتذكر أن التقدير كما قلنا سلاح ذو حدين فإذا لم نحسن استخدامه قد يطيح بنا. فإذا أردنا أن تكون هذه الوسائل فعالة علينا أن نؤمن بأهميتها وقيمتها.

إن الشناء الرخيص قد عفا عليه الزمن وليس له سوق في هذه الأيام. قد نكون أذكى من مرؤوسينا ولكن إذا كنا نعتقد أننا أقدر

منهم جميعاً فإننا لن نكون أذكاء على الإطلاق. يجب أن نؤمن بمقدرة الآخرين ويجب أن نعرف:

- ١ - إن الناس لديهم القدرة الكافية على أن يكونوا ذوا منفعة.
- ٢ - إن الناس يحاولون كل الجهد لكي يكونوا مواطنين صالحين.
- ٣ - إن الناس يستطيعون بلوغ أهدافهم.
- ٤ - الناس يستجيبون للمعاملة الحسنة والثقة المتبادلة والإحساس الفياض والشعور النبيل.

إن الإنسان يستطيع أن يوجد الكثير من البلايا والخراب والدمار ولكنه يعجز عن الإتيان بأنبل الأشياء التي تزرع الخير وتبعث الحب في الحياة والثقة في الآخرين والتقدير لبني البشرية المخلصين. إذن إذا أردنا أن ننجح في بناء قوة الإدارة وجب علينا أن نفهم فهماً أفضل تشجيع العاملين الصالحين الى جانب فهمنا لما يحفزهم لإظهار مختلف قدراتهم بعد ذلك، وما هي العناصر ذات الشأن في بقائهم في مناصبهم في شركتنا أو عدم بقائهم، وإذا بقوا فما مدى ما يعزي من كفايتهم لهذه العناصر غير معدل الأجور؟ وبمعنى آخر ما هي الحوافز غير المالية، وما مدى اهميتها؟ إننا جميعاً نعرف اهميتها، نعرفها من خبراتنا وما نسمعه من خبرات غيرنا من الشركات. إن الحوافز غير المالية لا تكون فعالة ما لم تنبثق من رغبة في مساعدة الناس على السير في الحياة بدافع من حاجاتهم الروحية. التعاون، والمساعدة نحن مطالبون بها وفقاً لعقيدتنا الغراء وتعاليم سيد الرسل سيدنا محمد ﷺ. إدراك العاملين بطيبة مكان العمل لا شك أنه ذا أثر إيجابي في روح العاملين يدفعهم لمزيد من العمل والتضحية والرضا.

علينا اختيار الفئة الجيدة الصالحة الفاضلة التي نريد أن نحفظ بهم

ثم نوفر لهم كل ما يحفزهم الى البقاء معنا حتى يبذلوا غاية جهدهم في  
سبيل تحقيق أهدافنا. علينا دائماً أن نثبت للأكفاء إننا معنيين بأمرهم  
وأن مصلحتهم تهمنا، بهذا نصل الى ما نريد.



## الفصل الثالث

# عمل المدير

بعد أن تحدثنا عن سلوكيات الإدارة والمؤثرات في السلوك الإداري نود الآن أن نتحدث عن عمل المدير ونشاطه ومدى تأثيره على إنتاج الأفراد. وهذا من دون شك سوف يشمل عناصر الإدارة ومقوماتها ومكوناتها. إن الذي يهمننا في هذا الموضوع هو أن المدير هو الرجل المنفذ والقائد الذي تعتمد عليه المنظمة. من دون شك أن المدير كرجل السفينة، فالسفينة من دون ربان، من دون قائد، سوف تتحرك في اتجاه غير معروف ومصير يعلمه الله سبحانه وتعالى. كذلك المنظمة، بدون مدير مسئول يخطط وينظم ويجدول ويضع الميزانيات ويعمل التنسيق اللازم والاتصالات اللازمة والعلاقات المختلفة ويختار الموظفين، فلا شك أن المنظمة سوف تسير على غير هدى.

كل الذي نريد أن نركز فيه هو مدى فعاليات هذه النشاطات المختلفة وتأثيرها على سلوكيات الرؤوسين الذين يعملون مع الرئيس أو القائد أو المنفذ. لا شك إنه من واجبات الرئيس التخطيط، يجب أن يخطط يجب أن يضع الأهداف، يجب أن يضع برامج العمل، يجب أن يضع برامج المواد، يجب أن يضع برامج الأموال، يجب أن يضع كل

البرامج المختلفة التي تجعل المنظمة تسير في خطا ثابتة. كذلك بالمثل فإن من نشاطات المدير هو التنظيم، يجب أن يضع الرجل المناسب في المكان المناسب، يجب أن يضع الصلاحيات يجب أن يضع السلطات، يجب أن يحددها، يجب أن يضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة والمتناسبة مع كفاءتهم وقدراتهم ومقدرتهم وإمكانياتهم. ثم بعد ذلك يجب عليه أن يشرف وأن يراقب ثم ينسق. والتنسيق والاتصال مترابطين، فيجب أن ينسق بين الإدارات المختلفة والنشاطات المختلفة. كل ذلك من دون شك له تأثيره المباشر وغير المباشر على الرؤوسين وعلى جميع الأشخاص في المنظمة. فإن استطاع المدير أن يحفظ وأن ينظم وأن يشرف وأن يراقب وأن ينسق وأن يوظف كل ذلك بإمكانيات جيدة وبطرق وبأسلوب ممتاز، لا شك أن الموظفين سوف يكونون في تعبئة ونشاط دائم للعمل.

إن الإدارة فن ويجب أن يكون المدير على مستوى هذا الفن، فهي فن وهي علم وهي خبرة وكل من هذا الفن وهذا العلم وهذه الخبرة يتطلب من المدير أو المنفذ أو القائد أن يكون على مستوى المسؤولية. هي فن حيث انها تدير الناس وتشرف على الناس، وهذا من دون شك من اصعب العمليات وأعقدها. لأن الناس مختلفون وطرق المعيشة معهم مختلفة وأساليبهم مختلفة وآراءهم مختلفة وأفكارهم مختلفة، وخبراتهم مختلفة وعلمهم مختلف وحياتهم مختلفة وبيئتهم ونشاطهم مختلفة وحاجاتهم مختلفة. كل ذلك من دون شك أوجب على المدير أن يكون كفنان، كرسام، كنهات، ينظر الى المسألة فيحللها ويدققها ويستشف منها ما يؤدي الى تحسينها وما يؤدي الى تطويرها. وما يؤدي الى التعامل معها من هذه الناحية فالإدارة هي فن.

والإدارة علم، لا شك انه يتطلب قواعد وخبرات ومهارات وأصول

وأسلوب. ثم بعد ذلك نأتي ونقول إن الإدارة خبرة. من دون شك انها خبرة فالخبرة محصلة للعلم والتدريب الطويل والمران الشاق والجهد الطويل الكبير.

إن المدير يتعامل مع الروح والجباد، يتعامل مع الإنسان ومع مواد الإنتاج الأخرى. يتعامل مع عناصر الحياة المختلفة لأن عناصر الحياة مادة وروح. ولا يمكن ولا يمكن للإنسان المدير المنفذ أن يستوعب ذلك ما لم يكن أو ما لم يكتسب الخبرة الطويلة في عمله ونشاطه وأدائه. أنت تتعامل مع البشر كمدير وأهم عمل يقوم به هو أن تحقق الأهداف المرجوة منك، فكيف تستطيع أنت كمدير أن تحقق الأهداف ما لم تكن ناجحاً أولاً وقبل كل شيء في التعامل مع البشر؟ إن البشر هم سبب الانتاجية وهم الوسيلة للإنتاجية وهم الذين يساعدونك أن تحقق الأهداف المرجوة منك ومن منظمك. البشر الذين ترغب أن يساعدوك في تحقيق آمالك وطموحاتك وأهداف منظمك، إنهم في نفس الوقت يريدون منك أن تساعدهم في تحقيق أهدافهم وطموحاتهم واحتياجاتهم ورغباتهم. فأنت هنا منسق تريد أن تحقق التنسيق بين متطلباتك ومتطلبات منظمك وبين متطلبات الرؤوسين الذين أنت ترأسهم.

لقد كتب الكثير وقيل الكثير عن طبيعة عمل المدير، وما هي نشاطاته، وكيف يمر وقته، وما هي الأعمال المختلفة التي يؤديها يومياً. والحقيقة أنه حتى الآن لم نصل الى كنه هذا النشاط وحقيقته وطبيعته وذلك نظراً للتغير السريع للظروف الاقتصادية والبيئية والعملية وللأعمال المختلفة الكبيرة والصغيرة التي يقوم بها ومسئولياته وصلاحياته الواسعة.

ومنذ البدء هناك مدارس إدارية اقتصادية وإدارية بدأت في تحليل عمل المدير ووضع مواصفاته وتجديدها.

تعددت هذه المدارس وانحصرت أخيراً في ثمانية مدارس ولكنني أرى أنه بالإمكان الآن وضع مدرسة أخرى إضافية لتصبح المدارس الإدارية تسعة مدارس بدلاً من ثمانية. اختلفت هذه المدارس واتخذت كل مدرسة منها منهجاً وأسلوباً خاصاً بها على ضوءه حددت نشاطات المدير وأعماله ومهامه. هذه المدارس هي:

#### ١ - المدرسة الكلاسيكية:

هذه المدرسة نظرت الى عمل المدير على أنه قواعد ثابتة ونشاطات مقننة يقوم بها كل من يدير من دون تحديد أو تفريق لمستوى الإدارة أو حجم المنشأة أو نوعها. المهم أنه مدير. وقد حددت النشاطات بالآتي: التخطيط (Planning) التنظيم (Organizing)، التوظيف (Staffing)، الاشراف (Directing)، التنسيق (Coordinating) التقرير والاعلام (Reporting) الميزانية (Budgeting). لا شك أن هذه المدرسة حددت المعالم والطرق ولكنها لم تسير متطلبات العصر ولا سرعته. كذلك هذه المدرسة حصرت وحددت نشاطات المدير في الأعمال السابقة، وان المدير عليه أن يميز بنفسه عندما يستخدم وقته للتخطيط أو التنظيم أو التنسيق أو .. الخ.

وهذا بطبيعة الحال محال أن يكون في واقع الحياة العملية لأن ظروف العمل والمؤثرات الداخلية والخارجية هي التي تفرض على المدير طبيعة النشاط الذي يقوم به.

#### ٢ - مدرسة الرجل العظيم أو ما يطلق عليه أحياناً ((بالصنم)):

هذه المدرسة تعتمد على الشخص وسيرته الذاتية الناصعة وترجمته الشخصية. هذه المدرسة لا تركز على النشاطات والأعمال



وطبيعتها، وإنما تركز وتشير فقط الى تاريخ المدير وما فيه من مآثر وأعمال كبيرة عظيمة، فهي تهتم بالمدير وعائلته وتعليمه وحياته الإجتماعية والمهن التي تقلدها في حياته ثم أسلوبه واستراتيجيته وطريقته في الحصول الى غاياته. من النادر أن تجد أي إشارة عن طريقة تنظيمه لوقته أو كيفية أخذه للقرار. إن هذه المدرسة لا تشرح عمل المدير أو ما يقوم به من مهام، كل الذي تعتنى به هو ذات المدير وخصائصه.

### ٣ - المدرسة الالزامية:

مدرسة الملتزم أو المؤسس أو المباشر. المدرستان السابقتان هدفهما هو صناعة القرار الجيد، فالأولى ركزت على نشاط المدير والثانية ركزت على صفاته ورأت أن نشاطاته أو صفاته تحوله أن يصنع القرار الجيد السليم. هذه المدرسة جعلت المدير هو الملتزم والمباشر لكل الأعمال فهو مسئول عن تحقيق الغاية القصوى من الموارد المتاحة له. هدفه الرئيسي هو تحقيق أعلى نسبة من الأرباح. نشاطه لا يكتمل إلا إذا حقق ذلك. يسخر كل وقته وجهده لتحقيق هذا الهدف.

### ٤ - مدرسة متخذي القرار:

هذه المدرسة وجهت نظرها وفكرها إلى كيفية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة عليه. لم تركز على النشاطات الأخرى. حصرت كل الدراسة والبحث على القرارات والظروف المحيطة بها. المدير ينقب ويبحث ويدرس ثم بعد ذلك يختار الأفضل. ينظم ويبرمج عمل المرؤوسين حتى يسير العمل بطريقة روتينية ومن دون مخاطر أو تغيرات. يريد أن يرضى الجميع ويرضى عنه الجميع. لذلك تجد عمله نفسه دائماً غير مبرمج. فهو في خدمة الجميع.

٥ - مدرسة التأثير القيادي:

تركز على شخصية المدير على أنه القائد، تأثير القيادة على نشاط المدير، مفهوم القيادة وعناصر القائد الغد. تشبه الى حد كبير مدرسة الرجل العظيم. تحلل المؤثرات والعوامل والظروف التي تؤدي الى النجاح. هذه المدرسة هي البداية في دراسة القيادة وصفات القائد الناجح.

٦ - مدرسة القوة:

المدرسة السابقة تأخذ الطابع التأثري. أما هذه المدرسة فتأخذ طابع القوة. الأولى تعتمد على الشخصية أما هذه فتعتمد على السلطة التي لدى الشخص. الأولى يستخدم فيها المدير وسائل الإقناع، إما الثانية فيستخدم فيها المدير النظام والربط والضبط والسلطة. الأولى ديموقراطية والثانية ديكتاتورية.

٧ - مدرسة التصرف القيادي:

هذه المدرسة تركز على التصرفات والقواعد والسياسات والأنظمة. لكل شيء له قواعده وأصوله. هذه المدرسة روتينية تدير حسب أنظمة وقواعد ثابتة. مدرسة مبرجة لا تترك للظروف أي احتمالات. المدير يضع الخطة ولا يسمح لأحد من الأفراد بالبعد عنها.

٨ - مدرسة النشاط أو المدرسة التجريبية:

تحلل أعمال المدير ونشاطاته دورياً بفرض الوصول الى قواعد ثم لتطوير العمل أولاً بأول حتى يتلائم والظروف والإمكانيات المتاحة.

## ٩ - المدرسة الإسلامية:

هي مدرسة متكاملة ذات منهج شامل عملي وواقعي متطور وسلوكي وخلقي واجتماعي واقتصادي وهي وسط بين جميع المدارس الفكرية الإدارية. اهدافها محددة غايتها القصوى عبادة الله. إن المدرسة الإسلامية تركز على:

(١) المثل القيم.

(٢) والبشر وما يحكم تصرفاتهم وعلاقتهم.

فالمدير وجد أساساً لحفظ تماسك الجماعة واستمراريتها وتحقيقاً لأهدافها المشروعة والتي نص عليها ديننا الحنيف. ففلسفة الإدارة في هذه المدرسة ومنهجها مرتبط بفلسفة ومنهج الدين القويم. فالمدير والمؤوس مرتبطان بهذه الفلسفة وبهذا المنهج داخل المنشأة وخارجها. وقت المدير مقسم بين العمل وواجباته الروحية. والعمل هنا عبادة تماماً مثلها مثل كل الفروض التي فرضها الله سبحانه وتعالى على العبد.

مهما اختلفت المدارس في نظرتها لعمل المدير الا أنها كلها تريد أن تصل الى أهداف محددة. هذه الأهداف من دون شك تختلف من مجتمع الى آخر ومن بيئة الى بيئة أخرى. ولكن كلها تسعى الى غايتين رئيسيتين: غاية انسانية وغاية مادية. غاية انسانية تشمل الرؤوسين والمجتمع وغاية مادية تشمل نمو وتطوير الشركة وتحقيق عائد مجزٍ للمستثمرين.

بعد أن أخذنا فكرة بسيطة عن أهم المدارس الإدارية يجدر بنا أن نعرف بعض الشيء عن خصائص عمل ونشاط المدير. الخصائص كثيرة ومتنوعة وأحياناً تكون متضاربة وذلك حسب اسلوب ونمط المدير والإدارة. دعونا ننظر الى عمل المدير من هذه الزوايا أو من هذه الخصائص.

## خصائص عمل المدير:

- ١ - الجودة والمصار.
- ٢ - محتويات النشاط.
- ٣ - العلاقة بين التنفيذ والتأمل.
- ٤ - استخدام وسائل الإتصال.
- ٥ - علاقته بالآخرين.
- ٦ - التداخل بين الحقوق والواجبات.

إن المديرين لا يقفون عن العمل أو التفكير فيه. من النادر أن تجد من المديرين من يترك الحديث والتفكير عن عمله سواءً في البيت أو في النادي أو في أوقات الراحة. المدير مسئول فهو لا يستطيع أن يقفل أفكاره في مكتبه حتى صباح اليوم التالي حين يعود إليه. إنها شغله الشاغل وهاجسه الدائم.

الدراسات تشير دون أدنى مجال للشك إن كمية العمل كبيرة. والمديرون في عمل متواصل. هناك البريد وهناك التلفون وهناك المقابلات المجدولة والمقابلات غير المجدولة، هناك الحياة الإجتماعية والعلاقات الحكومية، وهناك القرارات السريعة، وهناك قراءة التقارير وهناك الزيارات وهناك المفاوضات.

لماذا يتبنى المديرون هذا المسلك؟ لماذا يعملون بهذا الجهد وهذه المواصلة الدائمة؟.

من دون شك إن لذلك أسباباً نجملها فيما يلي:

- ١ - طبيعة العمل: فهو مسئولية والمسئولية أمانة وواجب وتحمل أعباء لا يقوم بها إلا القادر عليها. ولذلك أنت ترى عدد المديرين قليل إذا قورن بعدد الرؤوسين. العمل يحتم عليهم أن

يعمل كثيراً، فهو يشرف ويراقب وينسق ويخطط ويعطي الصورة الجيدة والمثل الأعلى لغيره. ولذا فهو الى حد كبير وإن كان ذلك نظرياً يقوم بأعمال كل المرؤوسين.

٢ - النجاح: المدير مسئول عن النجاح. النجاح له ثمنه. ثمنه الاجتهاد والعمل المتواصل.

٣ - مسؤوليته العامة نحو جميع الأعمال: فالمدير وإن فوض وإن منح السلطة والصلاحيه والمسئولية للآخرين إلا أنه هو أولاً وأخيراً المسئول الأول عن جميع أعمال المنشأة. فكل عمل وكل قرار يصدر من المنشأة يحمل خاتمه وإن كان لم يصدره أو يعمله شخصياً.

إن العمل الكثير الذي على المدير أن يقوم به جعل نشاطه يتميز بالاختصار والتنوع والجزئيات. فهو لا يميل الى التطويل والتكرار. العمل متعدد فهناك مواضيع الاشراف وهناك الرقابة وهناك البيع وهناك الانتاج وهناك الميزانية.. الخ كيف يستطيع المدير أن ينظر في كل شيء إذا لم تكن المواضيع المعروضة أمامه مدروسة ودقيقة ومختصرة؟ الدقة والاختصار واجبة لأن المواضيع شتى ومتنوعة وفي نفس الوقت كثيرة. المدير عليه أن يلم الى حد ما بما يدور حوله من أعمال. عليه أن يعرف خطط الانتاج وخطط البيع وخطط الميزانية. عمله شامل ولكنه المختصر المفيد. عمله كامل ولكنه متنوع. عمله مكون من جزئيات وعناصر كثيرة ولكنه غير مشروح أو مفصل. فالكلمة والنقطة فيه تعني الكثير. فالإسهاب والشد والقييل والقال وكثرة السؤال ليس لها مجال في وقت المدير.

لتنوع الأعمال وكثرتها تطبع المديرين بالحركة والديناميكية. فلا يروق لهم إلا العمل ذا الإثارة، العمل الحركي الذي فيه الفعالية

والتنفيذ. العمل المتجدد المرن، المتغير. الروتين يشعرهم بعدم العطاء، ويمرضهم ويسقم الروح الخلاقة فيهم. المدير ينجذب الى العمل الجديد الذي فيه التحدي لمقدرته وإمكانياته. إنه من النادر أن تجد المدير على وتيرة واحدة في عمله. صحيح أنه دقيق في عمله ومواعيده وفي حفظه على صحته ولياقته، لكن ذلك طبعاً لا يعني الحياة الرتيبة الروتينية التي يسير عليها كثير من الناس. هو يعمل كل الوقت وبانتظام وبمنتهى الدقة، ولكن ذات العمل متنوعة، فهو يشرف تارة ويخطط أخرى. ويقابل ويكتب ويقراء ويصفي ويتكلم. فهو منفذ لذلك فهو حركي ديناميكي.

الحركة والديناميكية كما قلنا طبيعة متلاصقة وملازمة لعمل المدير ونشاطه هذا من جهة، وقيادته ورأسه وإدارته من جهة أخرى جعل اتصاله بداخل المنشأة وخارجها أعم وأوسع. فهو يتصل بالمرؤوسين والزلاء ويتصل بالعامه والخاصة ويتصل بالمستهلكين والمالكين. يتصل بكل المستويات. هذا من دون شك جذبه ودفعه الى الاتقان في استخدام وسائل الاتصال المختلفة وخاصة الشفهية منها. هو يستخدم البريد والتلفون والمقابلات المجدولة وغير المجدولة والزيارات. لديه الكثير من المعلومات والقرارات التي على المرؤوسين وغيرهم أن يعرفوها ويلموا بها. إنه المنسق، إنه المنفذ، إنه المخطط، إنه المراقب، إنه الوجه، إنه المثل، إنه الصورة والشعار والمعبر عن المنشأة. فحديثه وكلامه محسوب عليه.

عمله المتواصل المتنوع وكثرة نشاطاته المختلفة أوسع قاعدة علاقته فهو ذا علاقة.

(١) بالرؤساء، مجلس الإدارة ومن على مستواهم.

(٢) بالعامه خارج المنظمة وداخلها.

٣) بالمرؤوسين .

٤) بالزملاء .

هذا من دون شك يتطلب تكييفاً خاصاً واستعداداً خاصاً ومراناً خاصاً وقدرة خاصة. فالناس مختلفون وطبائعهم مختلفة واحتياجاتهم والتاساتهم مختلفة. وظروف العمل من يوم الى يوم، بل من ساعة الى أخرى مختلفة. علاقته خارج المنشأة علاقة معقدة ومختلفة وتمثل أشخاصاً كثيرين. أما علاقته بالداخل فهو القائد المحبوب أو المبعوض. علاقته هذه تمثل جزءاً كبيراً من وقته وجهده خاصة إذا أخذنا في الاعتبار أن المدير هو المنسق بين جميع الأعمال والنشاطات في المنشأة.

التنفيذ والحركة والأمل والنظرة الى الامام والطموح والعمل الطويل الشاق من دون شك أحياناً يدعو للتدخل والقيام بواجبات وتحمل مسؤوليات وسحب أو اعطاء صلاحيات لم يخطط لها من قبل.

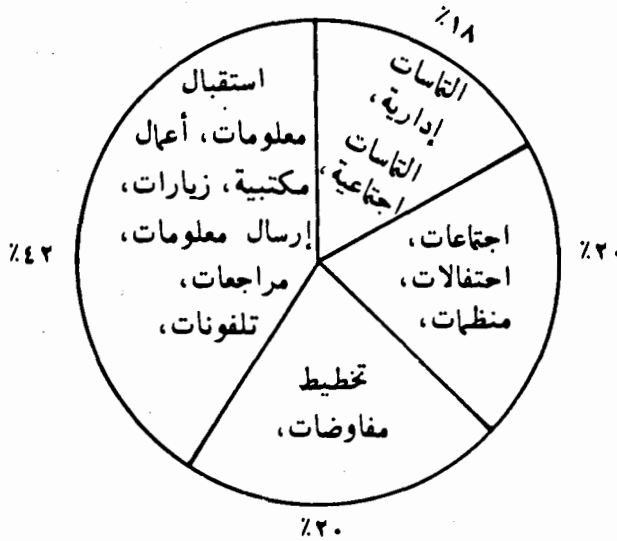
الى أي أحد في حقيقة الواقع يستطيع المدير أن يتحكم في اختصاصاته وأعماله؟.

أين يقف المدير في نشاطه واختصاصاته؟

المدير هو القائد الموجه، قائد الفرقة وزعيمها، وقيادته هي التي تمكن الفرقة كلها من السير الثابت نحو الهدف. فهو جامع ومرشد ودليل. واجباته ومسئوليته وصلاحياته تحتم عليه أن يكون مركز المنشأة ووترها ومحيطها. هذا من دون شك لا يعني التدخل في كل صغيرة وكبيرة أو القيام بكل عمل، وإنما يعني التكامل، يعني التنسيق الذي يؤدي للنجاح.

لا شك أن الخصائص المتشعبة في عمل المدير جعلت من غير الممكن أن يكون هناك أوليات في نشاط واهتمامات المدير. أوليات المدير يحكمها الاحتياج والضرورة. سرعة اتخاذ القرار لتنفيذ عمل ما والقيام

به على الفور هو أساس الأولوية في عمل المدير .  
 هناك جدول يومي للأعمال وهناك مواعيد ثابتة ولكن هناك أمور  
 طارئة وهامة ولها ما يبررها بالقيام الفوري لتنفيذها فأيهما أولى . العمل  
 الروتيني أم هذا العمل الطارئ الذي لا يقبل التأخير؟ .  
 الأهمية لا تحكم الأولوية، إنما الاحتياج هو الذي يحكم هذه الأولوية  
 انظر رسم رقم (٣) الذي يبين خصائص عمل المدير والوقت المبذول في  
 كل منها .



رسم رقم (٣)  
 خصائص عمل المدير والوقت المبذول فيها

تحدثنا عن خصائص عمل ونشاط المدير وعرفنا أنه يميل الى الكثرة  
 والى الجودة . والاختصار والى التنفيذ والديناميكية والى السرعة والى  
 سعة الاتصال والى التداخل أحياناً بقصد التنسيق . والآن نحلل هذا  
 النشاط ونعرف محتوياته .



إن موقع المدير ومركزه هو البداية وهو نقطة التحليل لهذا النشاط.

من التعاريف الدارجة والمستعملة، إن المدير هو الشخص الرسمي المسئول عن المنشأة وصاحب السلطة فيها. هذه السلطة الرسمية أدت الى موقع خاص ووضع اجتماعي خاص به في المنظمة. من هنا أمكننا أن نقسم نشاط المدير الى ثلاث مجموعات أو أدوار رئيسية تنحصر فيها نشاطاته المختلفة.

١ - الدور الانساني.

٢ - الدور الاعلامي.

٣ - دور صناعة القرار.

قبل أن نخوض في شرح هذه المجموعات علينا أن نتذكر نقطة هامة جداً وهي أن شخصية المدير والبيئة والمجتمع وما يربط العلاقات الجماعية من روابط لها الدور البارز في التأثير على أعمال المدير وأفعاله ونشاطاته.

من السلطة الرسمية كما قلنا نشأت ثلاث أدوار رئيسية يقوم بها المدير. اول هذه الأدوار هو: الدور الانساني من هذا الدور نشأت ثلاثة أدوار فرعية.

الدور الأول هو أن المدير رأس المنظمة والشخص البارز فيها، فهو بهذا يمثل منظمته في جميع الأمور. فهو يقوم بعدد من الواجبات بعضها تافه وبسيط في طبيعته وبعضها الهامى ومعضل، ولكنها كلها تتطلب نشاط انساني ولا تتطلب معلومات خاصة أو اتخاذ قرارات هامة.

الدور الثاني هو دور الرابط أو ضابط الإرتباط والرابطة والربط. فهو يتفاعل مع زملائه والآخرين خارج المنظمة ليكسب وداً ومعلومات

تفيد المنظمة. ودوره كرابط أو نقطة اتصال يتعلق بأهمية علاقاته المتداخلة مع الأفراد والمنظمات خارج المنظمة. علاقات متبادلة علاقات رسمية وغير رسمية. المدير يعطي ليأخذ، فهو مثلاً يقبل عضوية مجلس إدارة شركة ما ليحصل على معلومات في نظير الوقت والجهد الذي يبذله فيها ويقبل أن يحاضر حتى يكون ذا اتصال ويكسب ود مجتمعه.

الدور الثالث هو دور القائد. هذا دوره مع مرؤوسيه وما يتعلق بهذا الدور من مهام. وفي هذا الدور هو الذي يهيء الجو والمناخ المناسب الذي تعمل فيه المنظمة. فوضع المنظمة ومكانتها وتناسقها ينظر إليه من خلال رؤسائها وقوادها. فإذا صلح الرأس صلح الجسم. فهو المثل وهو القدوة. وهو الذي يوظف ويكافئ ويعاقب ويحفز ويفصل ويدرب ويرقي ويحكم ويثبت وينصح ويصحح ويشجع وينسق بين احتياجات الفرد والمنظمة وهو الذي يؤكد ويظهر سلطته وصلاحيته.

هذه الأدوار الانسانية الثلاث وضمت المدير في موضع وموقع مميز وفريد، فأعطته مهام ومركزية ونقطة المعلومات. فدوره كرابط ممكنه من الحصول على المعلومات الداخلية.

هنا نأتي للدور الثاني هو الدور الإعلامي فهو نقطة الاتصال وهو عصب المعلومات ومحورها الاساسي وكل المعلومات غير الروتينية لا يمكن الحصول عليها إلا منه. هذا الدور ينقسم الى ثلاث أدوار:

الدور الأول هو دور المرشد أو المنبه أو المراقب أو الرقيب أو المحذر (الرقيب الاعلامي): فهو يستلم ويستقبل كما قلنا المعلومات، فيحفظها ويحللها، فدوره كمدير ومرشد ورقيب ومستقبل يجعله دائماً وأبداً باحثاً عن المعلومات من جميع المصادر الممكنة، معلومات تمكنه من فهم ما يجري حوله في المنظمة وما يجري في البيئة، معلومات تجعله في وضع أفضل لتقبل التغيرات والتعرف على المشاكل، معلومات تمكنه من

استغلال الفرص والتصرف معها بمجد وسرعة، معلومات تزيد في خبرته ومقدرته، معلومات تجعله هو بنفسه يقرر متى وأين ولمن وكيف يرسلها، المعلومات في العادة تكون داخلية (تقارير العمليات الداخلية) أو تقارير الأحداث الخارجية أو التحاليل والتقارير الصادرة من الجهات المختلفة، أو أفكاراً جديدة عن طريق المؤتمرات والندوات والاتصالات أو بعض المساعدين أو الرؤوسين أو المؤثرات والضغوط النفسية.

الدور الثاني هو دور المرسل: فهو ينقل ويبيث المعلومات التي يريد أن يفصح عنها لإعطاء المنظمة أو خارجها. دوره كمرسل يمكنه من إرسال المعلومات الخارجية لمؤوسيه أو رؤسائه والمعلومات الداخلية من مرؤوس الى مرؤوس. وهذه المعلومات إما معلومات تتعلق بمجقائق وأصول وثوابت وضوابط وإما معلومات تتعلق بقيم وعقائد. من دون شك أن هذه المعلومات ترتبط بطريقة وأخرى بصناعة القرار أو بأهمية القرار.

الدور الثالث هو دور المتحدث: وهنا يلعب دور المتحدث عن المنظمة. فدوره كمرسل يأخذ من الخارج ويبيث للداخل ودوره كمتحدث يأخذ من الداخل ويبيث للخارج. فهو كمستول رسمي عن المنشأة. يُدعي للمتحدث بإسم المنظمة. وهو كمركز للمعلومات من دون شك هو الرجل المناسب لإعطاء المعلومات عنها وعن نشاطها وأهدافها وخططها. فهو بهذا رجل العلاقات ورجل الاقناع والمساعي. فهو كمتحدث عليه أن يخبر ويتحدث الى مجموعتين الأولى مجلس إدارته ورؤسائه ومرؤوسيه والثانية الرأي العام أو المساهمين. عليه أن يعرفهم عن خطته وسياسته ونتائجه. فوجود المدير على رأس المنظمة ودوره الإجماعي ودوره الإعلامي وسلطته ودوره القيادي ووضعه في مركز الضوء، أي مركز المنظمة، مركز الديناميكية، مركز النظام كله. هذا

من دون شك جعله رجل القرار والاستراتيجية ودوره في صناعة القرار يتطلب منه إشرافاً وتوجيهاً لطلبات منظمته وجدولة لوقته وسيطرة لإجتماعاته وبخاصة تلك التي توضع فيها الاستراتيجيات وكذلك اهتماماً بالمشكلات والمفاوضات مع المنظمات الأخرى. من دون شك أن أخطر عمل للمدير هو حوزته على المعلومات. وهذا بدوره يلعب دوراً هاماً في اتخاذه ومقدرته على اتخاذ القرار. فمن دون حوزته وسلطته على المعلومات لا يستطيع أن يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب المدير مدعو لأن يلعب دوراً هاماً في اتخاذ القرار وهذا لأن:

(١) المدير هو الوحيد الخول بالزام المنظمة لأنه هو صاحب السلطة الرسمية فيها.

(٢) كمركز للمعلومات هو أقدر شخص على اتخاذ القرار المناسب.

(٣) كمنسق لاقسام المنظمة المختلفة هو الذي يستطيع أن يتخذ القرار الذي يهيئ المنظمة كوحدة واحدة.

القرارات تتراوح بين قرارات ذات تأثير دائم وقرارات وقتية التأثير أو محدودة التأثير أو ظرفية التأثير. وقرارات رئيسية أو تأسيسية وقرارات ازمات أو قرارات نوبات. وهذا هو الدور الثالث. دور صناعة القرار. هذا الدور ينقسم الى أربعة أدوار:

الدور الأول دور المتعهد أو المنظم أو دور المباشر أو دور المؤسس: فهو هنا يبدأ بالتغيير فهو كمؤسس أو منظم يتطلب المبادرة، يتطلب أن يكون السباق والمصمم والمتحكم للتغيرات. يجب أن ينظر طويلاً في نشاطات منظمته وأعماله وأهدافها والفرص التي يمكن أن يستغلها ويأخذها في الاعتبار، كما يجب عليه أن ينظر بإمعان ودقة في المشاكل التي قد تظهر وتسبب بعض المصاعب للمنظمة. ما ان يكتشف فرصة

مناسبة أو مشكلة إلا اتخذ حياها القرار المناسب. المهم هنا هو القرار المدروس العلمي الناتج عن حقائق ومعلومات دقيقة صحيحة. كمنظم عليه أن يفوض الصلاحيات ويمنح السلطات ويميزها ثم يشرف عليها. فهو المسئول عن كل تصرفات مرؤوسيه متى خولهم الصلاحيات والسلطات اللازمة للقيام بأعمالهم.

الدور الثاني هو دور المتحكم أو الماسك والقابض على الاضطرابات والتشويشات والبلبلات والتعكيرات: فأى شيء يهدد المنظمة وأعمالها هو المسئول عنه وعن ايقافه وحله. فهو كماسك ومتحكم للتغيرات يتعامل مع تغيرات مفاجئة وغير مخطط لها. متغيرات غير متوقعة وكذلك متغيرات ناتجة من مشاكل لم ينظر اليها من قبل فتسبب بعض الازمات. فعليه هنا أن يتصرف ويأخذ الاسباب في الاصلاح. هذه التغيرات أو التعكيرات ناتجة عن ثلاثة أمور:

(١) تناقض بين المرؤوسين ناتج عن تجميع وتوزيع الموارد أو عن تناحرات شخصية أو عن تعدي حدود مسؤوليات وصلاحيات أحدهم على الآخر.

(٢) تنافس أو اختلافات بين قسم وقسم آخر أو منظمة ومنظمة أخرى.

(٣) اضاءة المواد وسوء استخدامها.

التغيرات تأتي فجأة ولا تأتي في الأنشطة المتكررة الروتينية.

الدور الثالث هو دور المقسم أو الموزع أو المعين أو المخصص للموارد: فهو هنا يقرر أن يضع الموارد. أين يتجه بالمنظمة وما هو الطريق الذي يجب أن يتخذه بالمنظمة نحو المستقبل. دور توزيع وتقسيم الموارد هو كالقلب في المنظمة واستراتيجيتها فهو الذي يعطي المنظمة الخيار في اتجاهاتها ومستقبلها وبصفة وضعه كمدير ومسئول رسمي عليه

أن يرى كيف يضع الموارد في موضعها الجيد الطيب الذي يعود بأكثر فائدة لمنظمتهم. وطبعاً من الموارد المال والوقت والمواد الخام والمعدات والأيدي العاملة والسمعة. وكل من هذه الموارد يمكن أن يستغل الاستغلال الجيد المفيد أو يضيع سدى. لهذا فإن القرار يجب أن يتخذ لحماية هذه الموارد. إن توزيع المواد يتطلب.

(١) جدولة الوقت وخاصة وقته هو كمدير.

(٢) توزيع وتنظيم الأعمال على الرؤوسين.

(٣) منح الصلاحيات والسلطات.

(٤) تقرير الميزانية.

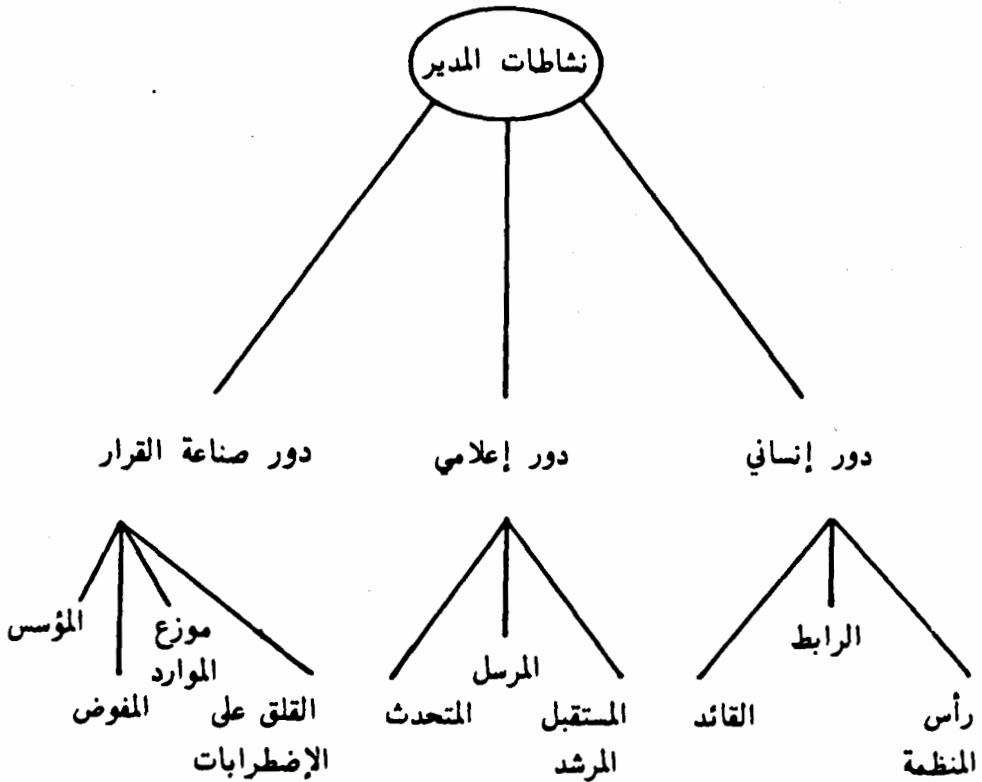
إن استمرار تمسك المدير واحتفاظه هو بالرقابة على تخصيص الموارد يأتي من إصراره على أن يكون هو الذي يتخذ القرار في كل المهام قبل البدء فيها. هذا يشمل على وجه الخصوص كل التحسينات أو التغيرات أو الدخول في مشاريع أو أسواق جديدة. إن السلطة الرقابية على الموارد أتت للمدير عن طريق الميزانية التي لا يعتمد عليها أحد غيره، ووفرة المعلومات التي لديه والتي هيأته لأن يضع نماذج التعامل.

الدور الرابع هو دور المفاوض: فهو يتعامل مع المواقف التي يشعر انه مضطر أن يدخل فيها لصالح المنظمة.

المنظمة قد تجد نفسها من وقت لآخر في ظروف تفاوضية غير روتينية. قد يكون هذا التفاوض مع أشخاص أو منشآت أو منظمات لها علاقة مع المنشأة. من هذه المفاوضات مثلاً، المفاوضات مع الجهات الحكومية أو مفاوضات بيع المنشأة أو مفاوضات شراء منشأة أخرى. من دون شك وجود المدير على مائدة المفاوضات في مثل هذه الحالات يعطي المفاوضات أهمية وجدية وثقلاً أكبر وأكثر. فالمدير هو رأس المنظمة وهو

المتحدث عنها وهو المسئول عن تحقيق أهدافها وهو الملزم لها بما يتخذ من قرارات.

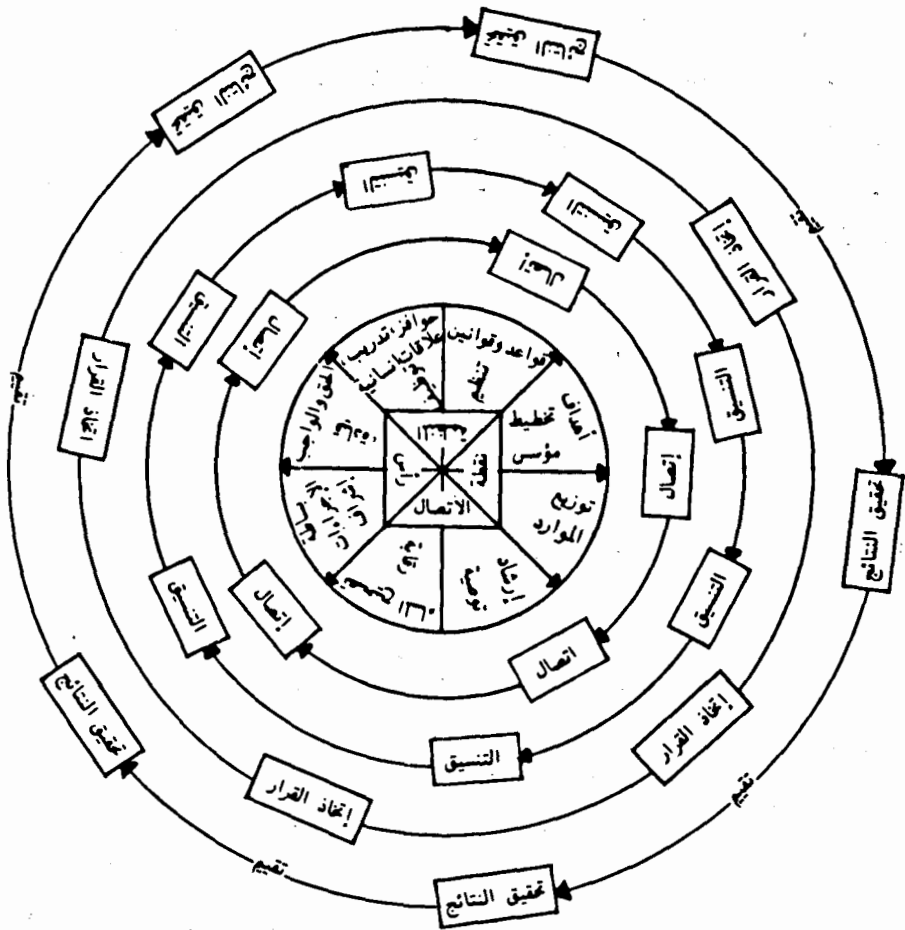
إن من الأهمية أن نؤكد أن القوة الرسمية والمباشرة التي يملكها المدير مع الشخصية القيادية هي التي اعطته السلطة على استراتيجية المنشأة وعلى المبادأة بالنشاطات المختلفة وعلى الإشراف الكامل على الرؤوسين وعلى حل العوائق وكذلك هي التي سلطته على رقابة المواد وسلطته أيضاً على المفاوضات والالتزام. أنظر الرسم (٤).



رسم رقم (٤)  
نشاطات المدير

إن عمل المدير هو تفاعل بين المادة والروح، بين محسوس وغير محسوس، بين بشر وبشر. وسبق أن قلنا أن البشر مختلفون ومتفاوتون في تكوينهم الجسمي والروحي (الإحساس). وقلنا إن الإدارة هي العامل الاستراتيجي لإمكان تحقيق زيادة الانتاج، زيادة الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، ثم زيادة التركيز لعناصر الانتاج في مكان واحد، وسعة الاسواق وأساليب الاستهلاك، واكتساب الخبرات والمهارات والتعلم. يقول فانس «إن الإدارة هي طريقة اتخاذ القرار والرقابة على التصرفات والقوى البشرية بفرض تحقيق الأهداف». ولا شك أن هذا القول يتضمن ضمناً تحقيق الأهداف بأقل الجهود الممكنة مع مراعاة العلاقات الإنسانية التي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من علاقات العمل التي تقوم على التفاهم والمصلحة المشتركة. والإدارة كما سبق أن قلنا علم وفن وخبرة. وهي مرتبطة بالعقل والروح والعقل الجيد لاستخدام الموارد بكفاءة والروح الطيبة التي تربط بين الرئيس والمرؤوس حتى تتحقق الكفاءة المطلوبة، ويتحقق الهدف المنشود. أي لا يمكن أن تكون هناك ادارة ما لم يكن هناك بشر. ولا يمكن أن يكون هناك انتاج أو تحقيق أهداف من دون وجود البشر. ولا يمكن تحقيق الأهداف ما لم تكن العلاقة التي تربط بين هؤلاء البشر علاقة جيدة ومنتينة ومبنية على الاحترام والتقدير والمشاركة في تحقيق أهداف ورغبات وتطلعات وآمال وطموحات كل طرف. أنظر الرسم رقم (٥).





رسم رقم (٥)

النشاط الإداري

« ربط الحاضر ثم اظهاره والقدرة الإدارية للمستقبل »

بعد أن عرفنا الأدوار التي يلعبها المديرون في المنظمات نود أن نسأل لماذا تحتاج المنظمات الى مديرين؟ قد يبدو هذا السؤال من الترف الفكري والفلسفة الكلامية التي لا طائل منها ولا فائدة. ولكن دعني أسأل ثانية وأقول كيف يكون الإنسان من دون رأس؟ إن المدير بالنسبة للمنشأة بمثابة الرأس بالنسبة للإنسان، وإن عمل المدير لا ينحصر في الفكرة وتأسيس العمل وتنظيمه فقط. إن العمل بالنسبة له كالطفل المولود الذي يحتاج منه كل رعاية وكل عناية. فالمدير كالأم الرؤوم التي تهىء كل وسائل الراحة والسلامة لهذه الفلذة. إن عمل المدير لا ينحصر فقط في استهلاك الأعمال والنشاطات فقط وإنما هو المحافظة والاستمرارية في هذه الأعمال. بمعنى آخر هو تصحيح الأخطاء وتعديل المسار عند الضرورة وتغيير الظروف المحيطة بالمنشأة. إن عمل المدير غير مبرمج وغير محدد وهو في معظم الأحيان يتعلق بالأشياء الجديدة المختلفة عن العمل اليومي والروتيني. المدير يقوم بالأشياء والنشاطات التي لا تحدث يومياً. إنه ينظر في الأمور غير المقننة وغير الدارجة التي لا تسير على وتيرة واحدة أو قاعدة ثابتة. لقد قيل إن وجود المدير على رأس المنظمة وحاجة المنظمة له ناشيء عن:

- ١) اتمام التنظيم والنشاطات الإدارية المختلفة.
  - ٢) اخذ القرار عند تغيير الظروف والأحوال.
  - ٣) اعطاء الديناميكية للمنظمة وبث روح الحركة في الرؤوسين.
  - ٤) المحافظة على العلاقات الانسانية في المنظمة وخارجها.
- إن النظر في هذه المقولة لا يعطي الحقيقة كلها عن ضرورة تواجد المدير واحتياج المنشأة له. بكل تأكيد هناك احتياجات أخرى منها:
- ١) هو رأس المنشأة وهو صاحب النظرة العامة في المنشأة وهو الملم بمخايفر نشاطاتها. لذا فهو الشخص الأجدر بالوجود والحاجة إليه.

- (٢) من يمثل ومن يتحدث عنا وباسمها ومن يقوم بالمفاوضات إذا فقد المدير.
- (٣) إن توزيع الموارد البشرية والمالية والزمنية يحتاج لمتابعة وإشراف ورقابة وتنسيق، وإذا استغفينا عن المدير من دون شك أن الأمر سوف يصبح فوضى وتتضارب الأمور وبالتالي لا يمكن تحقيق الأهداف.
- (٤) الرؤسين لديهم الصلاحيات والسلطات وعليهم المسؤولية، إن وجود المدير أمر ضروري لحفظ التوازن بين السلطة والمسؤولية.
- ما سبق يمكننا أن نقول إن احتياج المنظمة للمدير ناشيء عن الأسباب الآتية:
- (١) للتأكد من أن المنظمة تسير حسب الخطط المرسومة لها وحسب الأغراض والأهداف الأساسية التي أنشئت وأست من أجلها.
- (٢) لاستمرارية نشاط واعمال المنظمة حتى يستطيع أن تستمر في إنتاجها والقيام بخدماتها وهذا يتطلب أي تعديلات أو تغيرات أو تصحيحات في المسار عند الضرورة. ويتطلب كذلك توفير الجو الأسري الاجتماعي.
- (٣) الاستراتيجية المنشأة والتبنيات المستقبلية والتوازن بين المنشأة والمتغيرات.
- (٤) لأن المدير هو المثل وهو محط الأنظار وهو مترجم القيم المادية والمعنوية لذلك عليه أن يتأكد تماماً بأن المنشأة تخدم منسوبيها ومجتمعها وتوفر لهم احتياجاتهم.
- (٥) التنسيق بين الاحتياجات والمطالب والبيئة يحتاج الى مركزية المعلومات الذي بدوره يحتاج الى مدير يكون هو مركز هذه المعلومات.

٦) المنشأة تحتاج الى مسئول رسمي يتحدث عنها ويمثلها ويفاوض عنها.

كل الأدلة تشير الى أن التشابه في أعمال المديرين هو أقرب الى الحقيقة والواقع منه إلى الاختلاف. وأول الأدلة على ذلك هو أن تصرف المديرين وشعورهم نحو منظماتهم تقريباً شعوراً وتصرفاً واحداً. المديرون في كل منشأة وعلى كل مستوى يحبون أن يقلدوا بعضهم بعضاً وأن يظهروا بمنظر الحزم والدمائة والبساطة ويحبون أيضاً الحديث عن منظماتهم في شيء كثير من الثقة والرضا والافتخار. كذلك من الأدلة ما نلاحظه من تشابه الأعمال والواجبات الاساسية التي يقوم بها المديرون.

هل نستطيع حقيقة أن نقول ونسأل، هل هناك اختلافاً في أعمال المديرين؟ كل شيء في الوجود تحكمه ضوابط وقواعد وعوامل ومؤثرات مع وجود المرونة. وبالمثل فإن نشاطات المديرين يحكمها عوامل ومؤثرات من هذه المؤثرات:

١) المنظمة نفسها والعمل الذي يقوم به والبيئة المحيطة التي تعمل فيها.

إن المؤثرات والعوامل البيئية المختلفة من دون شك لها تأثيراً كبيراً على نشاطات وعمل المدير. فالثقافة والحضارة ونوع المنظمة وحجمها وعمرها كل ذلك له تأثيره على نشاطات المدير وعمله.

إن حجم المؤسسة على وجه الخصوص له تأثيره الكبير على المديرين وخاصة في المناصب العليا. المديرون في المنشأة الصغرى يقومون بنشاطات يومية كثيرة ومتنوعة ومختصرة. إنهم يشعرون أنهم هم المؤسسة وعليهم أخذ المبادرة في النشاط والعمل. أما في المنشآت الوسطى والكبيرة فإن المديرين يرون أنفسهم إنه ذوي اختصاصات، أي أنهم محترفون ذوي كفاءات عالية ومقدرة على

الادارة من دون الخوض في النشاطات المتكررة. إن هدفهم هو الإحاطة الشاملة والنظرة العامة المستقبلية. كذلك إذا نظرنا الى نشاطات المديرين من ناحية نوعية المنظمات نجد مثلاً أن نشاطات المدير الذي يعمل في القطاع العام يختلف عن نشاطات المدير الذي يعمل في القطاع الصناعي والمدير الذي يعمل في قطاع الخدمات. كذلك أيضاً يختلف نشاط المدير فيما إذا كانت الأحوال البيئية التي يعمل فيها المدير ديناميكية سريعة التغير أو كانت ثابتة عديمة الحركة بطيئة التغير.

(٢) العمل ذاته واختصاصاته ومسئوليته وصلحياته ووساطاته. إن ملامح العمل ذاته دليل كبير على الاختلاف في نشاط وعمل المديرين. مركز المدير في المنشأة ووظيفته يعتبران عاملين أساسيين من عوامل الاختلاف. إن اختلاف المركز واختلاف المستوى واختلاف المنظمة وأنظمتها يؤدي الى اختلاف ضبط حدود النشاط والعمل ذاته. إن كل مدير يواجه ضغوطاً في عمله بطريقة أو أخرى، حسب رد فعله لهذه الضغوط يميل نشاطه ويميل عمله.

(٣) شخصية المدير نفسها وأسلوبه ونمط تفكيره وطريقة ادارته ومعالجته للأمور.

إننا هنا نأخذ البيئة والوظيفة على علاقتها وعلى ما هما عليه وننظر فقط الى صاحب الوظيفة والمنصب. أي الى شخصية المدير. إن كل الدلائل تشير الى القيم والأسلوب، أي الشخصية عموماً. إن الشخصية من دون شك تساهم في تحديد نشاطات وأعمال المدير. فالشخصية التي تريد أن تكون دائماً على مسرح الأحداث الكبيرة تختلف عن تلك التي تفرق نفسها في العمل

الروتيني المتواصل. الشخصية القوية المتزنة الطموحة ذات النظرة البعيدة القادرة على التحليل واتخاذ القرار المناسب يختلف نشاطها وعملها عن تلك الشخصية الهزيلة الضعيفة التي تحاول أن تغطي النقص فيها بمظاهر الحزم والصرامة. إن أسلوب بعض المديرين ونمطهم الإداري يعتمد على التفويض بينما تجد البعض الآخر على عكس ذلك تماماً. كذلك هناك من يميل الى المشاركة في النشاط، إما مشاركة فردية أو مشاركة جماعية وخاصة في المستويات العليا. إن قبول مبدأ المشاركة يعتمد على شخصية المدير وعلى مصلحته من التطبيق.

٤) ظرفية ومكانية ووقتيّة العمل المنفذ.

هناك عوامل زمانية ومكانية تؤثر في نشاط وعمل المدير. الميزانية السنوية، التوسعات المستقبلية، الازمات الخبرات الجديدة المكتسبة.. الخ يمكننا أن نقسم هذه العوامل الى:

أ - الدورة الزمنية والفصلية: يختلف دور المدير حسب الأيام والشهور والفصول.

ب - دورة التغيرات والأحداث..،

ج - دورة الأعمال الجديدة.

هـ - التحويلات الاجتماعية.

كما سبق شرحه من خصائص وأدوار ونشاطات ومؤثرات يمكننا الآن أن نقسم المديرين الى أنواع وذلك حسب تركيزهم لنشاط معين ودور متميز في عمل محدد. وهذه الأنواع هي:

١) رجل الاتصالات أو رجل العلاقات: إن معظم وقت هذا المدير منصرف الى الاتصالات الخارجية. فهو يقابل ويجتمع بذلك

ويحاضر هنا ويحاضر هناك. كل جهده منصب على توسعة اتصال منظمته وإعطاء أحسن صورة عنها وعن دورها. إنه رجل رابطة وتوثيق. إنه رأس المنظمة والمتحدث عنها. فهو يستغل هذا الدور ويركز فيه ويبذل كل جهده فيه.

(٢) المدير السياسي: بالمثل هذا المدير يبذل معظم وقته للنشاطات الخارجية والرسمية. فهو هنا مفاوضاً مع المنظمات الرسمية ومتحدثاً عن منشأته فهو يهتم بدور المفاوض وكل ما يتعلق بذلك من نشاط.

(٣) المدير المؤسس: هذا المدير يبحث عن الفرص والتحسينات المفيدة. هو صاحب المبادأة والتوسع والنمو. يقتنص الفرص ويستغلها أحسن استغلال. دائماً يلعب دور الصياد الذي لا يميل من المبادأة والمحاولة والاستمرارية.

(٤) المدير الداخلي: اهتمامه منصب على استمرارية العمل. يصرف معظم وقته في تحسين التنظيم وفي وضع خطط للتدريب وتحسين الاداء وتنقية الأجواء الداخلية. كل اهتمامه مركز على توزيع الموارد حتى تحقق المنظمة أفضل النتائج.

(٥) مدير الوقت الحقيقي: صنو المدير الداخلي، اهتمامه كلها داخلية، إلا أنها منصبة على الأعمال اليومية. فهو القابض على المشاكل. يبدو دائماً في حالة عمل متواصل. فهو مستعد للتدخل في كل وقت وفي كل عمل وعلى كل مستوى. فهو المناوب الجاهز للمساعدة في كل وقت.

(٦) مدير الفريق: يشبه المدير الداخلي ولكن بنمط واسلوب آخر. اهتمامه مركز في إيجاد فريق يعتمد عليه في إدارة المنشأة والقيام بأعمالها المختلفة. فهو قائد فرقة يعمل على نجاحها وتطويرها ونموها.

يهم بالفريق ويشاركه في الدراسة والبحث والعمل ووضع الخطط .  
يستشير الفرقة ولكن يأخذ القرار بنفسه . يبحث الفريق ويدفعهم  
للعمل في جو جماعي وأسري إنه القائد .

(٧) المدير الخبير: في بعض الأحيان تحتاج بعض المنشآت نوعاً خاصاً  
من المديرين . فبالإضافة الى نشاطاته وأعماله الإدارية المختلفة فهو  
يقوم بدور الخبير . فهو مركز المعلومات وهو المستشار لحل مشاكل  
المنشأة . يقوم بكثير من الأعمال المكتبية . فهو يعمل كثيراً . ويكتب  
ويقراً ويبحث من دون توقف ومن دون حدود . لا يهتم بالكثير  
والمنوعات . يركز في مواضيع معينة موسعة .

(٨) المدير الجديد: هو في عمل جديد . في البداية تنقصه المعلومات  
وينقصه الاتصال . يريد أن يركز على الترابط والتنسيق وجمع  
المعلومات . بعد تحسين مقدرته وتوسيع مجال خبرته يتخذ دور  
المبادأة أو أي دور من الأدوار الإدارية التي تسير شخصيته  
وأهدافه .

في هذا الفصل تطرقنا إجمالاً لنشاط المدير وعمله . ولم ندخل  
التفاصيل . وأعتقد أن تفاصيل النشاطات المختلفة يمكن الرجوع اليها في  
الكتب الإدارية المتخصصة في ذلك . نحن أجلنا القول وأدجنا ونظرنا  
الى النشاطات كأعمال على المدير أن يقوم بها ولم ندخل في شرح  
وتفاصيل هذه الأعمال على انفراد . لذلك فإن حديثنا عن علاقتها  
بالسلوك سوف يتبع نفس المنهج ونفس الأسلوب .

إن كل حركة يتحركها المدير أو كل خطوة يخطوها سواء أ  
التخطيط أو التنظيم أو الإشراف أو الإتصال أو التنسيق أو .. الخ لا  
بد وأن يكون لها رد فعل معين ، إيجابي أو سلبي ، ولا بد أن يكون لها  
تأثيراً على المنشأة وعلى المرؤوسين بوجه الخصوص . ولا نستطيع أن



نفصل الإنسانية من عمل المديرين. هناك من ينادون بضرورة برهجة العمل الإداري كما برمجنا من سابق عمل العامل. حددنا حركاته وحددنا خطواته في العمل وكيف يتجه وكيف يثبت ذلك وكَم من الزمن يستغرق ليعمل هذا وأو يفك ذاك. هل نستطيع أن نعلم نشاط المدير؟ بمعنى هل في الإمكان وضع قواعد علمية ومنهج علمي للعمل الإداري؟ أي أن تخطيط المدير وتنظيمه وتنسيقه وإشرافه وتوجيهه ورقابته.. الخ يكون حسب قاعدة وحسب زمن ووقت معين.

إن عمل المدير معقد وذا اتجاهات، والعامل الإنساني فيه ليس له حدود، فهو يدخل في كل نشاط من أنشطته التي يقوم بها. نستطيع أن نقترض المال ونستطيع أن نستورد المواد الخام ولكن هل بمقدورنا أن ندفع الناس للعمل ونحفزهم عليه؟ إن تخطيط المدير وأهدافه وحتى تسويقه وقيادته كلها موجهة الى الإنسان داخل وخارج المنظمة، أي موجهة الى سلوكيات وتصرفات ودوافع وحاجات الإنسان. وإذا علمناً ومنهجنا عمل المديرين فهل بإمكاننا الربط بين هذا العمل المنهجي وبين السلوك والتصرف الإنساني؟ هل المرؤوس يفضل العمل المباشر مع الآلة بدلاً من مدير يراجع ويأخذ عنه الأوامر والقرارات؟.

إن التكنولوجيا التي نعيشها وعالم الكمبيوتر الذي نستمتع به من دون شك سوف يلقي علينا كثيراً من التبعية وفي نفس الوقت سوف يقلبنا من كثير من عثراتنا ومشاكلنا الإنسانية والإدارية. من دون شك إن التكنولوجيا الحديثة افادتنا كثيراً وسوف تقدم لنا خدمات جلييلة في المستقبل. نستطيع بكل تأكيد أن نبرمج كثيراً من عمل المدير ونشاطاته. نستطيع أن نبرمج النواحي الفنية والرقابة على الجودة وتوزيع الموارد وجزءاً من التخطيط والإشراف. ولكن كما قلنا من سابق ولم نزل نكرر أن العنصر الإنساني الكبير الموجود في النشاط

والعمل لا يمكن بحال من الأحوال برمجته على وجه الدقة. وعلى هذا فإن برمجة النشاط إجمالياً وجعله يسير حسب منهج وقواعد ثابتة لا نعيد عنها أمراً صعباً. دماثة الخلق ورقة المشاعر والمشاركة في القرارات والعمل الدائم نحو سد الإحتياجات، من دون شك أسس رئيسية وعناصر أساسية لخلق رد الفعل الإيجابي من المرؤوسين وحفزهم الى العمل الدائم. ما احرانا أن نشارك مرؤوسينا عندما نخطط وعندما ننظم وعندما ننسق، وعندما نقوم بأي نشاط هم فيه العنصر الأساسي لتحقيق النجاح.

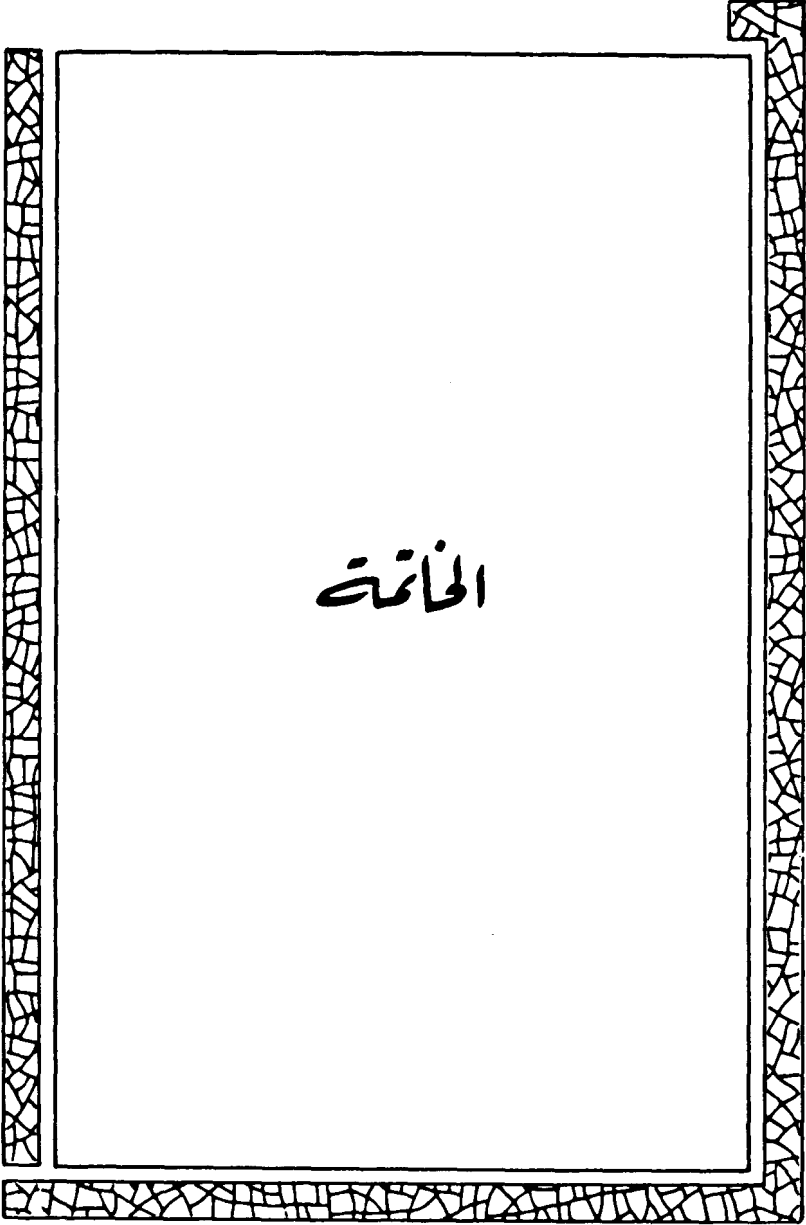
الكلمة الطيبة والشعور الوجداني النبيل والإستشارة والشعور بالأهمية والتقدير والإحترام وحفظ الجميل وتقديم المعروف لا يستطيع المدير الآلي أن يقدمها لمرؤوسيه. المدير الآلي ينفذ ويسير على منهج مبرمج مسبقاً لا يجيد عنه. والإدارة كما قلنا عمل إنساني الى حد كبير ومن دون شك فإن الآلة لا تستطيع أن تفو بهذا الجانب.

كيف تنجح كمدير تريد تحقيق أهدافك وتريد رد فعل وسلوك إيجابي من مرؤوسيك؟ اتبع هذه القواعد:

- ١ - فوض مزيداً من السلطة.
- ٢ - اقتصر زيارتك.
- ٣ - مارس مزيداً من الإدارة وعين مساعدين أكفاء.
- ٤ - وضع خطوطك التنظيمية وضع حدّاً للسلطات.
- ٥ - نمي موهبتك ومقدرتك على الإستعراض السريع.
- ٦ - اعرف واجباتك ومسؤولياتك وحدود عملك. ضع برنامجاً دقيقاً لعملك.
- ٧ - ضع حدوداً واضحة لمرؤوسيك يمكن أن يسيروا عليها.

- ٨ - ضع حداً فاصلاً لنوع المشاكل التي تعرض عليك والتي تتطلب عنايتك الشخصية.
- ٩ - لا تعمل ما تستطيع أن تفوض غيرك بعملك. ولا تعمل ما يستطيع غيرك أن يقوم به بصورة أفضل وأسرع.
- ١٠ - ليكن وقتك أكثر استخداماً للتفكير في شئون المستقبل البعيد.
- ١١ - أصدر القرارات وراقب ولكن لا تضع أنفك في كل شيء وتقبل الخطأ، فإن خطأ المرؤوس جزءاً من عملية التعلم.
- ١٢ - ركز عملك على المتغيرات الهامة.
- ١٣ - اعني بالتقارير الموجزة الواضحة الملخصة واطلب أن تصلك في الوقت المناسب.
- ١٤ - لا تتردد وتؤجل أمور اليوم للغد وتخلق لنفسك المعاذير والتحليلات حتى لا تتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- ١٥ - لا تتخذ انصاف الحلول وسيلة للتخلص من إجراءات عليك اتخاذها.
- ١٦ - لا تعد ولا تخطط إذا لم تستطيع أن تتابع.
- ١٧ - كن رجلاً لاثقاً بدنياً.







## المائة

قد نتصور أن الأعمال البسيطة التي يقوم البعض منا بها ليس لها تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على العاملين بالمنظمة أو على المنظمة ذاتها. والحقيقة هي أن أي عمل مهما كان تافهاً في نظرنا لا يقل أهمية في ادائه على أحسن وجه من العمل الصعب الدائم التفكير.

العمل البسيط والعمل المعقد من حيث الأداء البدني أو الجهد الفكري يحتاج الى نفس مرتاحة وشعور بالإطمئنان وذهن صاف حتى يكون الأداء جيداً وتكون النتيجة هي المرجوة ويتحقق الهدف المطلوب.

الإدارة نتائج، ليست الإدارة هي المكاتب الفخمة والأعداد الجرارة من الموظفين والملفات النقمة والكروت المذهبة والسيارات الأنيقة، وكما يقولون «تشوف القبة تحسبها مزار». الإدارة هي تحقيق عائد يرضى عنك المساهمين أو المستثمرين والرؤوسين وأصحاب المصلحة. تذكر أن العائد ليس مادياً فقط وإنما قد يكون على شكل خدمات وأهداف ذات مغزاً ومعناً وطنياً كبيراً وعميقاً ومؤثراً.

كيف نحقق هذه العوائد؟

قد تكون مديراً وقد تكون استاذاً وقد تكون وزيراً، مهما تكن وظيفتك أو صنعتك، إن هناك أهدافاً وآمالاً منوطة بك، ينظرون إليك ومنتظرين منك تحقيقها، بل يطالبونك بتحقيقها لهم مهما كلف ذلك

من عناء ومشقة ومال. بطبيعة الحال لا تستطيع أن تحقق هذه الأهداف بمفردك، لا بد لك من فئة مخلصه مؤمنة بنفس الأهداف تضع يدك في يدها لتتعاونوا على تحقيق هذه الأهداف، ولذا فقد قيل إن موظفيك الخلائق المخلصين هم ثروتك الحقيقية. لذا كان مفهوم الإدارة الحديث مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بكيفية إدارة الأشخاص «الأفراد».

إن كنت أنت مديراً، فأنت في دور الأب والهامي والرئيس والصديق بين نفسك وموظفيك فأنت أحياناً في دور المدافع وأحياناً في دور الخصم. لذلك يجب أن تكون مرناً متزناً، دمثاً، مستنيراً، متواضعاً، قوياً وذلك حسب ما تمليه الظروف والمناسبات. فأنت الذي يقع على عاتقه إيجاد القوة الصالحة الجيدة والمتفاهمة. لذا فإن أفقك يجب أن يكون من السعة بحيث يشمل نشاطك جميع احتياجات موظفيك ومرؤوسيك. لكي تكسب الآخرين وتجعلهم يحققوا أهداف عملك أعرفهم وأفهمهم وساعدهم في تحقيق أهدافهم. علينا أن نفهم موظفينا.

إن التقدم يعني توفير المزيد من الرضا. إننا كمديرين وكقادة علينا أن نهيء الفرصة لنجعل من الحياة عامة ومن الحياة الوظيفية خاصة مكاناً أحسن للآخرين. إلى هذا الهدف يجب أن يتجه عزمنا وأن نقف في وجه من يعترض طريقنا.

إننا ندين لهؤلاء العاملين بأكبر ما نملك من عون لهم. إن مشكلتنا الرئيسية هي حصولنا على المرؤوسين الصالحين لشغل مراكز الشركة المختلفة وخلق النظام الذي ينمي قدراتهم إلى أقصى ما تكون. فلنكن ندعم الشركة علينا أن نهيء العاملين الصالحين بأعطائهم أكبر فرصة لنجاحهم.

إذا أردنا أن نحقق النجاح الدائم لشركتنا ومنظمتنا في عالم اليوم المتغير بسرعة علينا الإهتمام بتنمية العاملين وبناء فريق صالح



للإضطلاع. بالتحديات التي تواجه الإدارة في دورات دائمة التغيير.  
الثقة برجالك والثقة بقدراتهم وإتاحة الفرصة لهم كلها مسائل لا  
يمكن الاستغناء عنها.

إن مسؤوليتك الإدارية لا تكون قد اضطلمت بها اضطلاً كاملاً إلا  
إذا نجحت في قيادة العلمين فضلاً الى انتهاز الفرص التي تعرض لهم.  
اخلق الثقة في الموظفين حتى يكونوا مخلصين. والعامل المخلص حقاً  
هو الذي تتفاعل فيه نزعة التقدم. استند من مقترحاتهم ومساعدتهم  
وأشعرهم أن هناك قبولاً في نظر الشركة.

انتهز كل فرصة تستطيع أن تقدم يد المساعدة لأحد موظفيك بالحل  
الأمثل لحل مشاكلهم. لا تنتظر بعد فوات الأوان كن أنت السباق فإذا  
فعلت ذلك فإن هذا دليل على كفاءتك الإدارية ووعيك المتيقظ  
لمسؤوليتك. علم مرؤوسيك ذلك حتى تكون المساعدة وحل مشاكل  
موظفيك اسلوباً عاماً متبع وقاعدة في إدارة شركتك. إن إقالة العثرة  
نصراً لذيذاً لا يقل عن نصرك في زيادة ارباحك ومبيعاتك.

يجب أن تساعد الناس أن يدركوا قدراتهم وطاقاتهم إدراكاً  
صحيحاً. إن الأمراض والإنهيارات العصبية لا تأتي من التعثر فقط،  
وإنما مصدرها في الغالب ذلك الاحتكاك الداخلي والتوتر العصبي الذي  
يظل زمناً طويلاً يسبب عدم فهم الرئيس لمرؤوسيه.

إن خلق فريق من العاملين في صفوف الشركة من أدناها الى اعلاها  
وكذلك التقدم في الإدارة إنما يتحقق بالعزم على خلق الأهداف القصوى  
لرجالها. في كل يوم يجب أن نفهم شخصاً واحداً على الأقل فهماً أفضل  
حتى نقدر أي العناصر تهمة أكثر من غيرها.

ولا شك إنه بمرور الأيام والشهور يجد كل واحد من رجالنا إننا نهتم

به.

يعتمد المستقبل البعيد لأية شركة على نوع العاملين فيها أكثر مما يعتمد على عنصر آخر. يعتمد مدى نجاح الشركة في ضوء مقارنتها بغيرها في ميدانها الى حد كبير على نجاحها في تنمية الصالحين لتحمل مسؤوليات ادارتها.

ادرس رجال المستقبل وخطط لهم خطط لتنميتهم واعدادهم لتحمل أعباء المستقبل. إن فشلنا في اتخاذ الإجراءات والأسباب في اعداد العدد المناسب من العاملين والإدارين سوف يضعنا في المستقبل في مواقف حرجة وربما تكون خطيرة. ليس هناك نقص في عدد الشباب الذين يمكن أن نصنع منهم رجال المستقبل، لكن النقص إن حدث فهو نتيجة لخططنا وطموحاتنا في تنمية العدد المطلوب.

من المعروف أن ربح الشركة أو خسارتها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعاملها وموظفيها. وتكلفتهم المادية. ولهذا فإن الاحتفاظ بشعور الغبطة بين الموظفين في نفس الوقت الذي تجني فيه الشركة ربحاً معقولاً يتطلب قدراً من العمل أكبر من مجرد الكلام والدعاية عن النوايا الحسنة أو الاعتذار لهذا وجب أن تكون الإرشادات والتوجيهات التي نقدمها غاية في المهارة والنضج. الموظفون لا ينتظرون معاملة عادلة فحسب، بل يطالبون بها كما يطالبون بالأجور المناسبة وفرص الترقية الدائمة.

إن العناصر الإدارية المعروفة هي وجه واحد من وجهي عمله النظرية الإدارية العامة. الوجه الثاني لهذه العملية هو السلوك الإداري، الإدارة سلوكاً وتطبيقاً، وهذا الجانب يعالج بدراسة الجانب الفردي والجانب الجماعي في المنظمة لكي ننجح فيه.

لقد نظرنا في كثير من الأمور المرتبطة بالسلوك الفردي والجماعي وحللناها وعرفنا أسبابها ووسائل علاجها. يجب اذن أن تكون حياة الأفراد في المنظمة حياة حقيقية لا مجرد صور ودمى تتحرك. يجب أن

يتشرب الأفراد الأهداف. إن الأنظمة والقوانين والاشترك الشكلي الذي يهتم بالأفراد تقاس دائماً من النقص في عنصر الإثارة والتحريك والإشباع.

إن دراسة الفرد دراسة كاملة عميقة تكشف لنا مصدر السلوك والدوافع والنظر في حياته نظرة ثابتة تبين لنا مبلغ ما يصل إليه السلوك من حدة وشدة أو ضعف.

إن الاهتمام بالصفات والنزوعية والفكرية والعاطفية للفرد تساهم في تكميل معرفة السلوك الفردي. الإدراك السليم والحكم السديد يمكن التدريب عليها.

إنه لا يمكن أن ننظر إلى مهارات السلوك الفردي في المنظمة فقط من داخلها ونهمل مؤثرات السلوك خارجها. إن السلوك وحده لا يتجزأ فالمبادئ واحدة والذي يختلف باختلاف الظروف. إنما هو رد الفعل.

لكل نظرية أو وجهة نظر إدارية وجهان. الوجه التنفيذي ثم الوجه الإنساني وجه المدير ووجه المرؤوس، وجه الأسلوب الإداري ووجه السلوك، «در الفعل» الناتج عن الأسلوب. غير أن السلوك له من طبيعته ما يجعلنا في حاجة ماسة إلى أن نفسره تفسيراً دقيقاً.

إن الفرد والمنظمة لا يناقض أحدهما الآخر ولا ينفصل أحدهما عن الآخر. فالمنظمة هي أفراد والفرد دائماً هو إنسان جماعي. فهو يعيش في المجتمع وللمجتمع وبالمجتمع. والمنظمة التي يعمل فيها هي مجتمعه الأول والأسمى.

إن الفرد عبارة عن كل عضو، عقلياً واجتماعياً وروحاً وخلقاً، بنفس القدر الذي هو به جسمياً. من الواجب طبقاً لذلك أن نتعامل معه على هذا الأساس وأن نعطي كل هذه الأعضاء حقها حتى نحقق الأهداف العامة للمنظمة.

إن الفرد يجب أن لا يكون مجرد دمية تتحرك في أيدي المديرين التنفيذيين، مجرد كونه كيفما شاؤوا إنه عضو ذا أهمية في أسرة (منظمة) تعتمد عليه في استمرارها ونجاحها. فهو له استقلاله الخاص واحترامه الذاتي، وهو عضو يساهم في قيم الحياة ويضيف شيئاً الى نشاطها وحضارتها. هذا معناه إن تعرفنا تمام المعرفة على شخصيته ومكوناتها ومقوماتها ضروري جداً لكي نخلق منه فرداً مثمراً ذا نظرة صائبة ويد ماهرة وبنية قوية ومقدرة على تحمل المسؤولية وقدرة على ولاإدارة.

إن ظروف الحياة المتغيرة تتوالى على مسرح الأحداث ولذا فإنه من الضروريات اليوم أن ننظر الى المنظمة (النشأة) على انها نشاط اجتماعي بالإضافة الى أنها نشاط ذا أهداف مادية لا بد من تحقيقها لاستمراريتها.

النظرة يجب أن تكون شاملة وعميقة، فالعمل اليوم مع اختلاف الظروف أصبح روتيناً وأصبحت الآلة تقوم بكثير من النشاطات، لذا فالإنسان أصيب بالملل وعدم الاكتراث، لذا فتحفيزه واعادته الى الاجتهاد والإبداع والإبتكار ليس مهماً له فقط، وإنما هو مهم كذلك لمجتمعه.

إن الفرد ينبغي أن تكون له نفس الدوافع للعمل الصحيح وتحقيق الأهداف. هذه الدوافع ليست منحصرة فقط على المديرين والرؤساء. الفرد يجب أن يشعر أنه مهم وأنه أساس في تحقيق أهداف منظمته، كما يجب أن تكون معايير الحكم على النتائج هي نفسها المطبقة عليه وعلى رئيسة حتى يشعر بالأمان والإنتماء.

وأخيراً يقول سيدنا عمر رضي الله عنه «ليس شدة السلطان قتلاً بالسيف ولا ضرباً بالسوط ولكن قضاء بالحق وأخذاً بالعدل».

## المراجع العربية

- التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج: د. عال حسن، دار النهضة العربية/بيروت.
- التصنيع وتكوين القواعد التكنولوجية: د. نادية الشيشيني، مطبوعات جامعة الكويت.
- الإدارة المكتبية وأعمال السكرتيرية في الأجهزة الحكومية: عبد الحميد رضا، عبد اللطيف بشير، إبراهيم زنداح، معهد الإدارة، المملكة العربية السعودية.
- تنظيم المصانع وإدارة الإنتاج: د. محمد عزت، المجلس الأعلى للعلوم، القاهرة.
- إدارة الإنتاج الصناعي: أمين عوض الله، دار النهضة، بيروت.
- الإدراك عرض وتقديم: د. مصطفى غالب، مكتبة الهلال، بيروت.
- الإدارة العامة: د. عادل حسن ود. مصطفى زهير، دار النهضة العربية، بيروت.
- تنظيم وإدارة الأعمال: د. عبد الغفور يونس، دار النهضة العربية، بيروت.
- النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية: د. فريد راغب النجار، وكالة المطبوعات، الكويت.
- العلوم السلوكية: حوار مع الفكر والإدارة: د. حسن حمادي، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- المنهج الإسلامي في إدارة الأعمال: د. محمود عساف، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- إدارة القوى العاملة: د. أحمد صقر عاشور، دار النهضة العربية، بيروت.
- التعليم - دراسة نفسية تفسيرية توجيهية: د. رمزية الغريب، مكتبة الانجلو - القاهرة.
- التعليم - أسسه ونظرياته وتطبيقاته: إبراهيم وجيه محمود: مكتبة الانجلو - القاهرة.

- الإدارة: د. مدني علافي، تهامة - جدة.
- الجامع في بيان العلم وفضله: ابن عبد الله الحلبي، القاهرة.
- مقدمة ابن خلدون: المكتبة التجارية، القاهرة.
- اقتصاديات التعليم: حامد عمار، القاهرة.
- دراسة سيكولوجية تربوية: د. محمد مصطفى زيدان.
- التربية الأخلاقية: أميل دوركايم، ترجمة د. علي عبد الواحد طرفي، مكتبة مصر - القاهرة.
- القائد باتون دروس - دروس في القيادة: ترجمة نبيل خوري، المؤسسة العربية للدراسات، بيروت.
- الذكاء والقيم والمعنوية في الحرب: جان بييريه، دار غندور، بيروت.
- المدخل إلى علم النفس: جون وإيلي، ترجمة عبد الرحمن عدي.
- أسس السلوك الإنساني: د. فاروق عبد الفتاح موسى، دار عالم الكتب، الرياض.
- الدروس التي تتعلمها التربية من علم النفس: برسيفاليموندر، ترجمة عبد الصمد عبد الله، دار الفكر، بيروت.
- أهداف التربية الإسلامية: د. ماجد عرسان الكيلاني، دار التراث، المدينة المنورة.
- دائرة المصارف السيكولوجية، ج ١ و ٢: دار صادر، بيروت.
- الموسوعة النفسية: دار إحياء العلوم، بيروت.
- سيكولوجية الإلهام: يوسف أسعد، مكتب غريب، القاهرة.
- الجهاز الإداري في الدول النامية: عمر عبد الرؤوف، المدرسة الوطنية للإدارة - موريتانيا.
- الإدارة العامة والمعاصرة العربية: د. أحمد أمين عبد الهادي، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الإدارة العامة في النظرية والممارسة: د. إبراهيم درويش، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- مقالات الإسلاميين واختلاف المصلين: الأشعري، مكتبة النهضة، القاهرة.
- جسم الإنسان وكيف يعمل: د. محمد كمال عبد العزيز، مكتبة الساعي، الرياض.

## المراجع الأجنبية

- The Human side of  
Enterprise Douglas Mc Mc Graw-Hill N. Y.  
Greagon
- Managerial Psychology H. Lebitt University of Chicago  
Press
- The Principal of  
Scientific Management F.W. Taylor
- Motivation and  
Personality A. Maslow Harper & Row N. Y.
- Industrial Development Bryce, M.D. Mc Graw-Hill Book Co  
Inc. New york
- Manufacturing  
Management Moore, F. Girvin Inc. 1911
- Industrial Administration Vance S. Mc Graw-Hill Book Co.  
New York.
- Industrial Organisation &  
Mangement Bothel L. L. Mc Grow Hill Book Co.  
Ney York

# المحتويات

الصفحة	الموضوع
٥	الإهداء
٧	المقدمة
١١	الباب الأول. السلوك والإستجابة
١٣	الفصل الأول: السلوك
٢١	الفصل الثاني: الإستجابات
٣١	الباب الثاني: مؤثرات السلوك الذاتية
٣٣	الفصل الأول: الإدراك
٤٣	الفصل الثاني: الدوافع
٤٩	الفصل الثالث: الحاجات
٦١	الفصل الرابع: القدرات
٧٥	الفصل الخامس: الإرادة
٨٥	الفصل السادس: الإهتمام
٨٩	الفصل السابع: الفروق الفردية
٩٥	الفصل الثامن: الشخصية



١١٧	.....	الباب الثالث: مؤثرات السلوك الخارجية
١١٩	.....	الفصل الأول: الخبرات
١٢٩	.....	الفصل الثاني: التعلم
١٤٩	.....	الفصل الثالث: الاتصال
١٧٩	.....	الفصل الرابع: الثقافة
١٧٩	.....	الفصل الخامس: البيئة
١٨٥	.....	الفصل السادس: الحضارة
١٩٣	.....	الفصل السابع: الروح المعنوية
٢٠١	.....	الفصل الثامن: المكانة الاجتماعية
٢٠٧	.....	الفصل التاسع: ظروف العمل
٢١٥	.....	الباب الرابع: مؤثرات السلوك الإدارية
٢١٧	.....	الفصل الأول: القيادة
٢٦٣	.....	الفصل الثاني: الحوافز
٢٧٣	.....	الفصل الثالث: عمل المدير
٣٠٥	.....	الخاتمة
٣١٣	.....	المراجع
٣١٧	.....	فهرس المحتويات

# فهرس الرسومات

٥٧ .....	رسم رقم (١)	ترتيب الحاجات حسب أهميتها
١٠٣ .....	رسم رقم (٢)	عملية الاتصال
٢٨٤ .....	رسم رقم (٣)	خصائص المدير والوقت التقريبي
٢٩١ .....	رسم رقم (٤)	المبذول فيها
٢٩٣ .....	رسم رقم (٥)	نشاطات المدير
		النشاطات الإدارية

## سيكلوجية الإدارة



التوزيع في

دار ومكتبة الهلال

جادة هادي نصر الله - بناية برج الضاحية - ملك دار ومكتبة الهلال  
تلون: 1 340891 80 961 فاكس: 540892 80 961 08 خليوي: 336767 (03)  
ص.ب. 15 8003 الرمز البريدي 2010-1101 البسطة- بيروت لبنان  
E-mail: info@daralhlal.com www.daralhlal.com

