

أثر العلاقات الإنسانية الإيجابية على التطبيق الإداري للتواصل مع الآخرين  
"دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بالمعهد الخاصة بكفر الشيخ"

د/هناء أحمد محمد خليل

مدرس علوم سلوكية بشعبة إدارة الأعمال بالمعهد العالي للإدارة وتكنولوجيا  
المعلومات بكفر الشيخ.

**E-Mail: [hanaaahmed715@yahoo.com](mailto:hanaaahmed715@yahoo.com)**

## تلخيص

تختص هذه الدراسة معرفة أثر العلاقات الإنسانية الإيجابية المتمثل بأبعاده ( الأهمية - الأبعاد - مظاهر - متطلبات - التحسين و التطوير - الأهداف ) على التطبيق الإداري المتمثل بأبعاده (الأهمية - المهارات - الإصلاح - البناء الإداري - التطوير المستمر) .  
وقد استخدمت الباحثة الإستبانة كأداة للقياس أثر العاقات الإنسانية الإيجابية على التطبيق الإداري المتواصل مع الآخرين وقامت الباحثة بتوزيعها على عينة عشوائية داخل المعاهد الخاصة بكفر الشيخ وبلغ عددها واحد وثلاثون إستمارة موظفاً وموظفه واتبعت الباحثة أساليب الإحصاء الوصفية مثل التكرارات والنسبة المئوية للتحقق من صحة فرضيات الدراسة.  
وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط موجبة طردية بين العلاقات الإنسانية الإيجابية الإدارية وتطبيق الإداري للتواصل مع الآخرين ، وأفترحت الدراسة إدراج أبعاد كل من أثر العلاقات الإنسانية الإيجابية والتطبيق الإداري للتواصل مع الآخرين في التقييمات الدورية للقادة و العاملين. الكلمات الدالة هي :- العلاقات الإنسانية - التطبيق الإداري - التواصل مع الآخرين .

## Summarization

**This study is concerned with knowing the impact of positive human relations represented by its dimensions (importance - dimensions - manifestations - requirements - improvement and development - objectives) on the administrative application represented by its dimensions (importance - skills - reformation - administrative construction - continuous development.)**

The researcher used the questionnaire as a tool to measure the impact of positive human relations on the administrative application of communication with others, and the researcher distributed it to a random sample within the private institutes of Kafr El-Sheikh, and its number reached thirty-one male and female employees forms. The researcher followed descriptive statistical methods such as duplicates and percentage to verify the formula for the study hypotheses. The study concluded that there is a positive and direct correlation between positive human relations and the administrative application of communicating with others. The study suggested including the dimensions of both the impact of positive human relations and the administrative application of communicating with others in periodic evaluations of leaders and workers.

**Key words are: human relations - administrative application - communication with others**

## ١. مقدمة :-

شغلت دراسة السلوك الإنساني مساحة متسعة من فكر العلماء منذ القدم في محاولة لرصده وتشخيصه وتحليله وتفسيره باعتباره سلوك ثقافي وحضاري. الإنسان يستطيع أن يشيد حضارة ويؤسس ثقافة على خلاف بقية المخلوقات الأخرى. وخلال هذه المرحلة من الرصد والمتابعة تطورت هذه الدراسات وتم تناول فهم السلوك الإنساني في أحوال متباينة لأسباب ودوافع ونتائج، وقد قدم العديد من التخصصات العلمية

إسهامه المتتابع في هذا المجال مثل دراسة العلوم الاجتماعية والسلوكية، كما تضافرت جهود العديد من التخصصات العلمية الأخرى مع إنجازات الدراسات النفسية على اختلاف اهتماماتها مثل دراسات علم الاجتماع والاقتصاد والسياسة والأنثروبولوجيا، ولعلنا نستطيع القول أن موضوع دراسة السلوك الإنساني باعتباره محصلة نهائية تخرج من شخصية الكائن الإنساني ويكون له أسبابه وأشكاله ونتائجه.

تتسم المجتمعات الإنسانية الحديثة بكثرة مؤسساتها الاجتماعية وقد صاحب ذلك تطور مستمر في نظريات العلاقات الإنسانية على يد "مايو" والتي كانت في بداية النظريات الحديثة في الإدارة. حيث بدأ الاهتمام بالجانب المعنوي للأفراد، مما أدى إلى استبدال مفهوم الرجل الاقتصادي ليحل محله مفهوم الرجل الاجتماعي.

يعد العنصر الإنساني في المنظمات المقوم الأول لكفاءة الأداء ذلك أن نشاط المنظمات يتركز في المقام الأول على العنصر الإنساني والذي يؤدي دوراً حيوياً في كافة مستويات الأداء التنظيمي، بدءاً من الأعمال التنفيذية والتشغيلية البسيطة، وانتهاءً بأنشطة الإدارة العليا.

يشير العديد من كتاب الإدارة إلى أن دراسة العلاقات الإنسانية في المجال الإداري اتجاهاً إيجابياً تحكمه ظروف الإدارة وعملياتها المختلفة، وما أسفرت عنه العلوم الاجتماعية والنفسية من نظريات وخصائص هامة تتعلق بالإنسان كعنصر هام في العمليات الإدارية، وماله من علاقات عديدة معقدة بالعمل وبهذه العمليات الإدارية نفسها.

فالأفراد داخل المنظمة من خلال نمط العلاقات بينهم يتعاونون لتحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يتطلب وجود مجموعة من الصلات تربط هؤلاء الأفراد بعضهم ببعض بصورة دائمة. وبالرغم من تباين الأهداف والحاجات للأفراد والجماعات فإن ذلك يتطلب توجيه النشاط الإنساني من خلال نمط العلاقات الإنسانية نحو تحقيق التوافق بين كافة العاملين واحتياجاتهم لتحقيق أهداف المنظمة حتى يتم تحقيق التفاهم وإثارة الدوافع الإيجابية ورفع الكفاءة الإنتاجية.

من منا يستطيع أن يعيش بمفرده أو يعمل بمفرده؟

الحياة الإنسانية بطبيعتها حياة اجتماعية، بمعنى أن الإنسان يعيش في جماعات متنوعة مثل: (جماعة الأسرة، جماعة العمل، جماعة الأصدقاء..) ووجوده في هذه الجماعات يحتم عليه التفاعل مع الآخرين والتعاون معهم.

لا يستطيع أحد منا أن يعيش وحيداً في مجتمع ويتدبر كل أموره بحيث يعيش الأفراد داخل مجتمعاتهم وكأنهم وحدات مستقلة. كثير من الأعمال والأنشطة لا يستطيع فرد واحد أن ينجزها بمفرده، وإنما بالتعاون يمكن تحقيقها.

## الجزء الأول منهجية الدراسة

### ٢. مشكلة البحث :-

يعد العنصر الإنساني المحدد الرئيسي للعمل الإداري ذلك أن النظرة الحديثة للإدارة تركز على أنها عملية إنسانية متكاملة بكافة الوظائف الإدارية، ونظراً لأهمية العلاقات الإنسانية فإن على قادة المنظمات مسؤوليات كبيرة تجاه قيادة جماعات العمل كجماعات منتجة وتوفير سبل تحقيق إشباع حاجات الأفراد وتنمية علاقاتهم ببعضهم البعض الآخر وتوطيدها في مختلف المواقف، فالقوى البشرية هي مصدر القوة في أية منظمة ولكنها في نفس الوقت لا تخضع لقوانين النظم الآلية نظراً لطبيعة النفس البشرية وتأثرها بعوامل عديدة وبالتالي التأثير في مستوى الأداء ومن خلال تطبيق هذا البحث كهدف للعلاقات الإنسانية في مجال أعمال مما يتطلب أداء متميزاً من قبل العاملين في المعاهد الخاصة بكفرالشيخ يعكس اهتمام القيادة بالمعاهد الخاصة بمحافظه كفرالشيخ.

وعلى ضوء ذلك فإن هذا البحث يمثل توجهاً لفهم طبيعة أنماط العلاقات الإنسانية الإيجابية لدى (أعضاء هيئة التدريس) بالمعاهد الخاصة بمحافظه كفرالشيخ ذلك أن العلاقات الإنسانية الإيجابية في أي منظمة تسهم بالضرورة في رفع الأداء بأقل تكلفة وأعلى جودة.

### ٣. أهداف البحث :-

يسعى البحث إلى تحديد أهم الاتجاهات الإيجابية في طبيعة العلاقات الإنسانية لدى العاملين " أعضاء هيئة التدريس " بالمعاهد الخاصة بكفرالشيخ والكشف عن أبرز الاتجاهات السلبية لديهم في مجال العلاقات الإنسانية للرفع من مستوى كفاءة الأداء لدى العاملين بالمعاهد الخاصة بكفرالشيخ، كما تهدف الدراسة إلى التعرف عن مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الخاصة لطبيعة أنماط العلاقات الإنسانية الساندة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية.

ويتم تحديد الأهداف في النقاط التالية :

أ- التعرف على واقع ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية الإيجابية .  
ب- تحديد مهارات العلاقات الإنسانية اللازمة لتنمية الإدارة .  
ج- التعرف على مدى تأثير متغيرات البحث ( النوع ، المؤهل الدراسي ، الخبرة ) على دور العلاقات الإنسانية في التطبيق الإداري .  
د- التعرف على أهم المعوقات التي تعوق الإنسان عن تحقيق العلاقات الإنسانية الإيجابية على التطبيق الإداري .

هـ - الكشف عن الأساليب والوسائل اللازمة لتنمية مهارات العلاقات الإنسانية .  
يتطلب كل هدف خطة لتنفيذه ، وتدرج مستويات الأهداف والخطط حسب الإمكانيات .

٤ . أهمية البحث (المشكلة) :-

يقوم الباحث بإظهار أهمية المشكلة من خلال الاستعانة بأراء الخبراء واهتمامات المسؤولين ومقررات المؤتمرات العلمية والندوات، والدراسات السابقة وبيان فائدة البحث وما يمكن أن يتوصل إليه من نتائج وتوصيات ومقترحات تخدم المجال العلمي الذي تجري به الدراسة.  
تهتم الدراسة في تحسين العلاقات الإنسانية لدى أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الخاصة لتكوين العلاقات الإنسانية الإيجابية في التطبيق الإداري .  
اطلاع المسؤولين في وزارة التعليم ومراكز البحوث على واقع أثر العلاقات الإنسانية في المعاهد الخاصة لتكوين صورة شاملة عن الوضع القائم ، مما يساعد على وضع برامج تدريبية لاحتياجات المتدربين لتنمية هذه المهارات .

يمكن الاستفادة من التوصيات والمقترحات الاجرائية القائمة على نتائج الدراسة في تغيير اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مهارات العلاقات الإنسانية وتصحيح المفاهيم الخاطئة لهم وتطبيقها بالطريقة التي ينبغي أن تكون في الواقع الميداني .

تنبثق أهمية البحث من أهمية دراسة خصائص العنصر الإنساني في المنظمات والتمثل في العلاقات الإنسانية لدى أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الخاصة بكفر الشيخ ، وذلك أن هذا البحث سيسهم في فهم اتجاهات واعتقادات الأفراد العاملين بالمعاهد الخاصة تجاه أنماط العلاقات الإنسانية السائدة فيها ، فطبيعة العلاقات تنعكس على إنتاجية الفرد سلباً أو إيجاباً لذا فعن تحليل طبيعة هذه العلاقات لدى الأفراد العاملين بالمعاهد سيسهم في تقديم مقترحات تعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية في العمل وفهم مشكلات العلاقات الإنسانية لدى الأفراد بالمعاهد الخاصة بكفر الشيخ .  
٥ . المفاهيم :-

تعتبر عملية تحديد المفاهيم الرئيسية المتعلقة بموضوع الدراسة من الخطوات الهامة في البحث العلمي ، حيث إن من خصائص العلم ضرورة البدء في وضع تعريفات واضحة ومحددة لكل مفهوم.  
تعتبر المفاهيم لغة أساسية في كافة النظريات والبحوث العلمية ، كما أن التحديد العلمي لها يعد خطوه لا غنى عنها.

نظراً لأن بعض المفاهيم التي تزخر بها دراسات العلاقات الإنسانية في حاجة دائماً إلى مزيد من التوضيح الفكري والتحديد العلمي .

#### ١-٥ الإدارة Management

عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة ، وقد تكون الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها كما قد تكون الأهداف اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو ثقافية في طبيعتها .

تعتبر الإدارة فن أو علم توجيهه وتيسير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة.  
فقد استخدم مصطلح الإدارة ليعبر عن الأفراد الذين يمارسون الأعمال الإدارية في منظمة ما ، كما استخدم ليدل على الوظيفة أو المركز الذي يشغله هؤلاء الأفراد .

#### ٢-٥ العلاقات الإنسانية Human Relations

نشأت العلاقات منذ نشأت الجماعات البشرية ، ثم تطورت ، تمثلت في مظاهر عديدة كتبادل المنافع والإنفاق على تحقيق الأهداف المشتركة وحل النزاعات التي تنشأ من حين إلى آخر بسبب الصراع على القيم السائدة في ذلك الوقت ، كالصراع إلى الصيد أو مصادر المياه ، وإن كان كثير من العلماء يرون أن العلاقات بمفهومها الحديث لم تنشأ إلا منذ نشأت الدول ، نشأت علاقات في فترات ما قبل التاريخ ، كانت الجماعات البدائية تشعر بالحاجة إلى التفاوض مع الجماعات البدائية الأخرى ، وكان لا بد للمفاوضين من أن يتحلوا ببعض الصفات الكفيلة بإتجاح المفاوضات وصولاً إلى الحلول التي تخدم المصالح المشتركة.

إن العنصر البشري الأساس للعلاقات الإنسانية هو إرضاء إشباع الحاجات الإنسانية. إن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين وإنما هي إضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الناس وطاقتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتجارب . العلاقات ويقصد بها أشكال الاتصال والتداخل والترابط أو التناظر بين المتغيرات مثل قد يصل النظام السلوكي إلى إدراك حقيقة العلاقة الطردية بين زيادة الطلب وارتفاع الاسعار أو العلاقة العكسية بين ارتفاع معدل المواليد ومستوى المعيشة .

العلاقات الإنسانية هي مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشأة وتجميع الجهود والمواهب البشرية .

العلاقات الإنسانية هي كل علاقة بين إنسان وآخر أو إنسان وأكثر يتفاعلون ويتعاملون سوية من أجل تحقيق هدف مشترك على أن تسود هذه العلاقة وضوح الأهداف والاتصال الجيد والاحترام المتبادل وذلك من أجل تطوير العمل بالمنشأة لتحقيق مصلحة العاملين ومصلحة المنشأة في آن واحد .

يشير ديفز Davis إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة وهو أيضاً تكامل الأفراد في موقف عمل يدفعهم إلى العمل معاً بشكل منتج ومتعاون فيه رضا اقتصادي ونفسي واجتماعي .

يطلق مفهوم العلاقات الإنسانية على طبيعة تفاعل الأفراد في جميع المجالات سواء في المجال الصناعي أو التجاري أو الحكومي أو التعليمي أو الاجتماعي .

ويحدث هذا التفاعل بصفة عامة في تنظيمات العمل حيث يرتبط الأفراد بنوع من البناء التنظيمي لتحقيق أهداف محددة وهناك من يرى أن مفهوم العلاقات الإنسانية يعني المعاملة الطيبة، التي تقوم على الفضائل الأخوية والقيم الإنسانية السوية ، والتي ترتكز على التعبير والإقناع والتشويق القائم على الحقائق المدعمة بالإنسانية العملية وتجافي التضليل والخداع بكافة مظاهره وأساليبه .

فالعلاقات : تعنى العلاقات بين العاملين والإدارة والتي تتطلب توفير مناخ عمل جيد للعامل وتحسين للظروف الفيزيائية والنفسية من خلال توفير مناخ يسوده الود والتفاهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة التي تنعكس بالتالي على المنظمة والعاملين لتحسين مستوى معيشة الفرد.

#### ٥- التطبيق الإداري :

التطبيق هو الرغبة في جعل معايير الإصلاح جزءاً لا يتجزأ من الحياة الأكاديمية وتنقسم مرحلة التطبيق إلى عدة خطوات:

تغيير نظم التقويم والمتابعة - بناء القدرات الإدارية والتعليمية - التطبيق النهائي للمعايير. التطبيق الإداري: هو تطبيق معايير جديدة للنظام الإداري بغرض تغيير الأهداف والهياكل والعمليات وتحسينها لتحقيق الأهداف التنموية للمؤسسة.

#### ٦- تساؤلات الدراسة :

سعت الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية :

- ١- ما هو العنصر البشري الإيجابي؟
- ٢- ما هي مهارات العلاقات الإنسانية اللازمة لتنمية الإدارة؟
- ٣- ماهي المعوقات التي تعوق الإنسان عن تحقيق العلاقات الإنسانية الإيجابية في التطبيق الإداري؟
- ٤- ما هي الأساليب والوسائل اللازمة لتنمية دور العلاقات الإنسانية الإيجابية؟
- ٥- كيف يمكن تحسين مستوى التطبيق الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس.
- ٦- ما هو مستوى متغيرات التطبيق الإداري.
- ٧- ما التصور المقترح لمواجهة السلبيات في التطبيق الإداري.

#### ٧- الدراسات السابقة :

٧-١ لا شك أن دراسة السابقين من الباحثين والمرتبطة بحوثهم بالظاهرة موضع الدراسة، يعود بالنفع على الباحث في دراسته من نواحي متعددة. هذا هو الهدف من استعراضنا للدراسة والبحوث السابقة "فالباحث العلمي لا ينتهي بالتوصل إلى نتائج معينة بل هو عملية مستمرة باستمرار تطور الإنسانية".

٧-٢ دراسة : (الخواجة - ٢٠١٢) :

أوضحت الدراسة أن هناك آثار سلبية لظاهرة الفساد الإداري كان من أهمها تفشي السلبية واللامبالاة، وضعف الشعور بالانتماء والولاء، وبإعاقة عملية التنمية وتبديد الموارد المتاحة للدولة.

٣-٧ دراسة : (فزام - ٢٠٠٩) :

اتضح من الدراسة أن لمواجهة المعوقات الإدارية تحقيق التوازن بين الجوانب الإجتماعية والإقتصادية وتوفير البيانات الحديثة والدقيقة واستخدام الأسلوب العلمي في تقدير حاجات المجتمع.

٤-٧ دراسة : (فزام - ٢٠٠٩) :

إن حسن إدارة علاقات العمل الإجتماعية (work relationships) هو أساس نجاح المنظمات حيث تقوم العلاقات الإجتماعية (بين الرؤساء والمرؤوسين) بدور مهم أثناء إجراء العديد من المهمات داخل المنظمات مثل صناعة القرار، التأثير على الأفراد وتبادل المعلومات والاتصال، البناء التنظيمي، الترقية، التدريب، والدعم النفسي والمعنوي للأفراد، وأن نوعية علاقات العمل لها دور هام في اتجاهات العاملين نحو المنظمة.

٥-٧ دراسة (إبراهيم - ٢٠١٢) :

أظهرت الدراسات أن نتائج التحليل للمتغيرات ثلاثة عوامل مهمة تشير إلى ضرورة اعتمادها في الوصول للولاء التنظيمي للعاملين وهي:  
أ- العمل بأسس وآليات التمكين الإداري.  
ب- النقابات التي تدعم عمل العاملين.  
ج- متطلبات إدارية وقانونية لتطبيق التمكين الإداري .

٦-٧ دراسة (المشعان - ٢٠٠٢)

كشفت نتائج هذه الدراسة وجود ارتباط جوهري سلبي بين التشاؤم والرضا الوظيفي وهذه نتيجة متوقعة، ويرتفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال فرص العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار، ومدى تحقيق الوظيفة للطموحات الشخصية، وتحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين، وزيادة المساندة الإجتماعية، وهذا يقلل من النظرة التشاؤمية، ويرفع من النظرة التفاؤلية التي لها دور مهم في الارتقاء بحياة الإنسان وتحقيق رفاهيته وسعادته ورضانه الوظيفي.

٧-٧ دراسة (الخواجة - ٢٠١٢)

كشفت نتائج البحث أن الثقة في زملاء العمل تعد أقوى مؤشر للتنبؤ بالانغماس الوظيفي، يليها الثقة في الإدارة العليا، وأخيرًا الثقة في الرئيس المباشر.

٨-٧ دراسة (عبد الدايم - ٢٠١٥)

أوضحت الدراسة أهمية الحوافز المعنوية بالنسبة للمبجوثين، فقد تبين أن قرابة ٢٠٪ من المبجوثين أقرروا بأن الحوافز المعنوية ذات أهمية منخفضة بالنسبة لهم، كما تبين أن حوالي ٣٠٪ من المبجوثين قد أقرروا بأن الحوافز المعنوية ذات أهمية متوسطة بالنسبة لهم، في حين أقرروا ٤٤٪ من المبجوثين أن الحوافز المعنوية ذات الأهمية المرتفعة بالنسبة لهم.

٩-٧ دراسة (إسنيية - ١٩٩٨)

كشفت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية دالة بين مجالات الدراسة الثلاث : التخطيط، والتنظيم، والتقييم من وجهة نظر المديرات.

١٠-٧ دراسة (Rebert - 1999)

يوجد تفاعل مباشر أن علاقات بين الأفراد وتزويدهم بالمعلومات من أجل التحكم الإداري. ويجب العمل مع الآخرين حتى تطور من الأداء والتحكم في القرارات.

١١-٧ دراسة (عبدالغني - ٢٠١٧)

توفير جو اجتماعي ونفسي وتنظيمي لتشجيع العاملين على أداء أعمالهم وتطويرها وتحسينها.

١٢-٧ دراسة (أبو سعدة - ٢٠٠٨)

إمكانية القيام بالمهام الإدارية من تنظيم وتخطيط وتنفيذ ورقابة ومتابعة وخلافه من عناصر الإدارة المهمة، حيث إن مهامه الأساسية هي الإدارة وليس العمل الفني وكلما زادت سنوات العمل زاد معها الجانب الإداري وقل معها الجانب الفني وقل فيها الجانب الإداري. تضح من الدراسة أن لمواجهة المعوقات الإدارية تحقيق التوازن بين الجوانب الإجتماعية والاقتصادية وتوفير البيانات الحديثة والدقيقة واستخدام السلوب العلمي في تقدير حاجات المجتمع.

١٣-٧ دراسة (مرزوق - ٢٠١٥)

اتضح من الدراسة وجود علاقة معنوية غير مباشرة للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الشخص الأخلاقي وبين الميل لترك العمل، حيث ارتفعت معاملات المسار من (-٠,٣٤٦) إلى (-٠,٣٧٨) واتجاه العلاقة عكسياً، وقد ثبتت معنويته عند مستوى ٠,٠٠١، في حين تشير النتائج إلى وجود علاقة معنوية غير مباشرة للإرتباط بالعمل كمتغير وسيط في العلاقة بين المدير الأخلاقي وبين الميل لترك العمل، فعلى الرغم من إرتفاع معاملات المسار بينهما من (-٠,٢٤) إلى (-٠,١٠٤) إلى أن العلاقة غير معنوية عند مستوى ٠,٠٠١. وقد أسفرت نتائج البحث أيضاً عن وجود علاقة معنوية موجبة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والإرتباط بالعمل وبين الإلتزام التنظيمي.

١٤-٧ دراسة (البادي - ٢٠١٢)

توضح الدراسة إن المتغيرات التي يقوم عليها سلوك الإنسان معقدة وليس هناك متغير واحد ينتجه. ولذلك ينبغي أن تشترك جميع المتغيرات مع بعضها في مسؤوليتها عن سلوك الفرد في أي موقف اجتماعي، وخاصة داخل دينامية الجماعات التي ينتمي إليها، سواء كنا في مواجهة نمط واحد من السلوك أو كنا في مواجهة عند مجتمع منها.

١٦-٧ دراسة (النويثة - ٢٠١٣)

توضح الدراسة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية لدى الموظفين في جامعة الطائف وعدم وجود فروق إحصائية لمتغير الخبرة. وكان مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥).

١٧-٧ دراسة (عبدالله - ٢٠٠٨)

أوضحت الدراسة أنه لا بد من قرارات قوية وحازمة واتخاذ خطوات فعلية جريئة لمواجهة أي مشكلة يمكن أن تواجه العاملين أو تعترض تقدمهم على مسار التغيير.

١٨-٧ دراسة (الخواجة - ٢٠٠٥)

فقد أوضحت الدراسة أن مواجهة ظاهرة الفساد الإداري لا تعتمد على عنصر واحد بعينه بل تتطلب استراتيجية شاملة متعددة الأبعاد لمواجهة ظاهرة الفساد والقضاء عليه.

١٩-٧ دراسة (النجار - ٢٠٠٤)

كشفت هذه الدراسة وجود نتائج للفساد:

- ١- ضرب قاعدة المساواة، وهي القاعدة الأساسية في إقامة أي نظام ديموقراطي.
- ٢- عدم احترام القوانين.
- ٣- انتشار الجرعة خاصة عندما ينشر الفساد في أجهزة مكافحتها.
- ٤- انخفاض كفاءة الإدارة العامة.
- ٥- إحداث كوارث مالية واقتصادية.
- ٦- نزح التراكم من الداخل إلى الخارج.

٢٠-٧ دراسة (عبدالسميع - ٢٠٠٣)

تتبين من الدراسة تقدم مصر في مكافحة الفساد كل عام عن الآخر، وذلك نتيجة الإجراءات الحكومية المصرية، وجهود الأجهزة المسؤولة عن تنفيذ القانون.

#### ٢١-٧ دراسة (عبدالله)

ترتبط العلاقات الإنسانية بالقوة البشرية المتوفرة بالمنظمة كما ونوعاً، بحيث ينبغي أن يتوفر للمنظمة القدر المناسب من كل الاحتياجات من القوى البشرية وفق التخصصات المطلوبة، ووفق عمليات الاختيار السليم، الذي تتطلبه كل وظيفة، ولا بد أن يتوفر لهذه القوى البشرية عمليات تدريب مستمرة ومراعاة توفير كل ما من شأنه أن يخلق الرغبة والدافعية لهذه القوى نحو الإنتاج.

#### ٢١-٧ دراسة (النجار)

أثبتت الدراسات الميدانية في مجال العلاقات الإنسانية أهمية الجوانب السلوكية والإنسانية والتي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في فعالية أداء الفرد، ومن ثم فإن الاهتمام بالنواحي السلوكية والنفسية ودراسة الدوافع والإتجاهات لدى الأفراد، توفير مناخ العمل الملائم له أثر قوي في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

#### ٢٢-٧ دراسة (هاشم - ٢٠٠٥)

فقد اتضح من نتائج البحث وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي مقاساً بالرضا عن العوامل الداخلية والخارجية للوظيفة وكل من ضغوط العمل والضغوط التنظيمية والضغوط الخاصة بجماعة العمل.

#### ٢٣-٧ دراسة (القاسم - ٢٠١٦)

أما بخصوص الآثار المادية والمعنوية في منتزه العين للحياة البرية، فهي لا تختلف كثيراً فيما بينها إذ أبدى الموظفون رضاهم وعدم بحثهم عن فرصة وظيفية أخرى كونهم لقوا استحسان في التعاملات الإدارية وعدم وجود عنصرية في العمل.

#### ٢٤-٧ دراسة (القاضي - ٢٠٠٥)

أوضحت الدراسة شمولية الاهتمام بمختلف جوانب التربية الإنسانية، دون إهمال لأي منها، أو تغليب الجانب على حساب الآخر.

#### ٢٥-٧ دراسة (أحمد - الفكي - ٢٠١٧)

أوضحت الدراسة عن سوء الإدارة ومن أمثلته التصرفات والقرارات الإدارية المتناقضة لبعض القادة الإداريين نظراً لتضارب المدراء والتي تؤدي إلى فوضى إدارية بمؤسساتهم.

#### ٢٦-٧ دراسة (عرفة - حمدي - ٢٠١٠)

توصلت الدراسة إلي أن عدم تشجيع الإدارة العليا للعلاقة القائمة ، وعدم التزام كل طرف بما تم الاتفاق عليه ، وضعف مستوى الاتصالات .

#### ٢٧-٧ دراسة (حسن - ٢٠١٠)

توصلت الدراسة الي ان توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكتيكات تسويق العلاقات وجودة العلاقة إن تكتيكات تسويق العلاقات ترتبط بشكل إيجابي مع وجود العلاقة بشكل عام

#### ٢٨-٧ دراسة (Dawson - 1996)

اكتشفت الدراسة أنه يوجد علاقة بين الناس وتنشأ الصراعات من خلال التفاعل أو العلاقات بين الأفراد. وحتى يستطيع الأفراد أن يتخذوا قرار من خلال توفير المعلومات.

#### ٢٩-٧ دراسة (عبد الحميد ، ٢٠١٠)

تتفاوت آراء أفراد عينة البحث اتجاه مصادر الثقة في الواقع العلمي ، حيث يوجد توجه إيجابي من أفراد عينة البحث اتجاه ثقتهم بزملاء العمل وبرئيسهم المباشر ووجود توجه سلبي اتجاه الثقة بالإدارة العليا ، وهذا يعنى وجود إيمان لدى أفراد العينة. وبخصوص قابلية وحسن نية زملائهم ورئيسهم المباشر في العمل ، وينخفض بالمقابل هذا الإيمان اتجاه الإدارة العليا .



٣٠-٧ دراسة (اكندي ، ٢٠٠٩ ) :

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : تميز المديرين بالقدرة على توضيح الأهداف الوظيفية وقيم المنظمة ، حيث إن ذلك له دور رئيسي في تكريس مفاهيم الالتزام الوظيفي لدى المرؤوسين ، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين قدرة المديرين على " تخطيط العمل وفاعلية القيادة " ومدى الالتزام الوظيفي للمرؤوسين حيث يحتل المقياس المرتبة الأولى بمقدار ارتباطه بمقياس الالتزام الوظيفي أي أنه أكثر تأثيراً في خلق الالتزام الوظيفي لدى المرؤوسين.

٣١-٧ دراسة : (الصرفي ، ٢٠١٥ ) :

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد عدة وظائف لميثاق الأخلاق حيث يعتبر الميثاق وثيقة تمكينية حيث إنه يهدف إلى توفير توجيه أخلاقي للعاملين عند مواجهة مشاكل في أماكن عملهم ، كما يعتبر وسيلة لرقابة المتعاملين مع الشركة لتقييم أدائها ، كما يساعد وجود الميثاق على الاهتمامات الاجتماعية ، ويساعد على تعزيز سمعة الشركة وثقة الجمهور ، كما أن ميثاق الاخلاق يساعد في الحفاظ على المبادئ الراسخة ، ردع السلوك غير الأخلاقي .

٣٢-٧ دراسة (حسن ، ٢٠١١ ) :

توصلت الدراسة التعرف على الدراسات السابقة هو التعرف على القارئ بكافة الدراسات التي سبق إجراؤها في موضوع البحث ، مع عرضها بطريقة منطقية وأمانة تأخذ في الحسبان أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين نتائجها ، ومحاولة بيان أسباب أوجه الاختلاف بينها إن وجدت .

٣٣-٧ دراسة (القرني - ٢٠١٥ ) :

توصلت الدراسة إن القيم التنظيمية تعد مظاهر سلوكية تتعلق بالكيفية التي يستجيب بها الموظف إزاء المواقف الوظيفية المختلفة في منظمته والتي في ضوء خبرته تحدد بشكل كبير مستوى اتجاهاته، وإدراكاته ومعتقداته الوظيفية ، مما يجعل زيادة سنوات الخبرة التأثير الأكبر في ممارسة تلك القيم .

٣٤-٧ دراسة (خليفة - ٢٠١٥ )

اتضح من الدراسة أنه قد تؤدي المحسوبة والإحتيال في المؤسسات المالية، إلى فقدان ثقة المدخرين والمستثمرين واسواق صرف العملات الأجنبية، مما ينعكس سلباً على الإقتصاد الكلي برمته وعلى استقراره.

## الرؤى النظرية

النظرية هي بمثابة نسق استنباطي يتكون من مجموعة قضايا يحتل بعضها مكانة المقدمات أو المسلمات وتحتل بعضها الثاني مكانة الفروض ويحتل بعضها الثالث مكانة النتائج العامة أو التعميمات.

### ٨- أسلوب الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوبين النظري والتطبيقي وذلك كما يلي :-

أ- اعتمد الباحث في جمع بيانات هذه الدراسة على البحوث والدراسات النظرية والتطبيقية ، وكذلك الكتب العلمية العربية والأجنبية التي اقتصت بدراسة المفاهيم النظرية المرتبطة بعناصر موضوع هذا البحث .

ب- أسلوب الدراسة الميدانية :

وقد أجرت الباحثة هذه الدراسة لتحقيق أهداف البحث ، حيث تمت هذه الدراسة على النحو التالي:- قامت الباحثة باختيار أربعة معاهد بمحافظة كفرالشيخ وذلك في حدود إمكانيات الوقت والتكلفة المتاحة له لإجراءات الدراسة الميدانية عليها .

يتكون مجتمع البحث جميع الذين يتعاملون مع المعاهد الخاصة في محافظة كفرالشيخ ، ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث ، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار ٣١ شخص من الجنسين وبذلك فإن نتائج هذه الدراسة وإمكانية تعميم نتائجها تحدد بأسلوب اختيار العينة .

وفي هذه المرحلة فقد مر تعميم الاستبيان بمرحلتين أساسيتين هما : المرحلة الأولى : وهي مرحلة الصياغة المبدئية للاستبيان والتي بدأت فيها بصياغة عدد من الاسئلة حول كل من أجزاء الاستبيان ثم راعت الباحثة فيها وضوح الاسئلة ، وبساطة العبارة ، وسهولة اللغة وتسلسل الاسئلة بطريقة منطقية . المرحلة الثانية : وفيها تم تطبيق استمارة الاستبيان على ٣١ مبحوثاً من مجتمع البحث ، والتي نتج عنها إضافة بعض المتغيرات ذات الدلالة الهامة في موضوع البحث ، والتأكد من وضوح الاسئلة ، وتسلسلها منطقياً ، هذا إلى جانب عرض الاستبيان على عدد من المحكمين وذوى الخبرة في هذا المجال بلغ عددهم خمسة محكمين ، وبذلك أمكن الاطمئنان على الصدق للاستبيان والثبات الداخلي للبيانات قبل تطبيقها النهائي على مجتمع الدراسة:

#### ٩- المنهج :

المنهج يتناول الظواهر والقضايا المختلفة، كما هي بالواقع بهدف رصدها وتحليلها، ثم تكوين أحكام بشأنها، واختبارها للكشف عن القوانين التي تحكم حدوثها وتوجه حركتها ثم التنبؤ بها، ومحاولة توجيهها مستقبلاً ليزيد من إمكانية التحكم الإيجابي بهذه الظواهر الإنسانية  
المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، وأن العلم الذي يبحث في هذه الطريقة هو علم المناهج، وأن هذا العلم قد يكون على يد العلماء المتخصصين والفلاسفة، إذ هما يقطعان طريقاً واحداً متكامل إلى المعرفة.

يهتم المنهج الوصفي بدراسة الحقائق حول الظواهر والأحداث والأوضاع القائمة، وذلك بجمع البيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها لاستخلاص دلالاتها أو إصدارا تعميمات بشأنها.  
استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لهذه الدراسة، حيث يعتمد على وصف ما هو كائن وتفسيره عن طريق جمع البيانات لكي يختبر الفروض أو يجيب عن الأسئلة التي تتعلق بالحالة الراهنة للموضوع – تحديد مدى توافر مهارات العلاقات الإنسانية لدى احتياج المديرين إلى تلك المهارات في إدارة المعاهد – للوصول إلى حقائق دقيقة عن الوضع القائم من أجل تحسينه، وتتمثل في النقاط التالية:-

- أ- الدراسة النظرية عن طريق الاستعانة بالكتب والمجلات العلمية والدراسات السابقة .
- ب- الدراسة الميدانية لمعرفة واقع ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية الإيجابية في التطبيق الإداري .
- ج- تغير وتحليل النتائج ومناقشتها والاستفادة منها .
- د- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات الإجرائية في مجال تحسين دور العلاقات الإنسانية في التطبيق الإداري .

تستهدف هذه الدراسة الحصول على معلومات كافية ودقيقة عن موقف معين حول ظاهرة معينة أو موضوع محدد عن طريق بعض الدراسات والبحوث السابقة  
على ضوء أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق الدراسة ، وقد تم إعداد أسبانه شملت محاور البحث لاستقصاء آراء أعضاء هيئة التدريس في المعاهد الخاصة حول طبيعة أنماط العلاقات الإنسانية السائدة في المعاهد . وقد روى عند تصميم الاستبانة وقبل تطبيقها الميداني تحكيمها من قبل مجموعة من المتخصصين في مجال موضع البحث بالإضافة إلى التأكد من ثباتها بتطبيقها على مجموعة محددة .

- وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية قوامها ( ٣١ ) فرداً .

١٠- الرؤى النظرية

١٠-١ دور العلاقات الإنسانية.

١٠-٢ التطبيق الإداري

## تمهيد

يشهد عالم اليوم الذي يستقبل القرن الحادي والعشرين سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية ، وتتميز الإدارة في المجتمعات الحديثة ، بالقدرة على الحركة السريعة والتكيف مع الأوضاع المتغيرة ، وذلك لمواجهة تحديات القرن القادم .

ويعتبر العصر البشري وإدارته من الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير كثير من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والعلاقات الإنسانية باعتبارها عملية معقدة ومتشابكة الأبعاد ، يتحكم فيها كثير من العوامل والمتغيرات التي ينبغي إدراكها والتعرف على نتائجها ، وفي الوقت نفسه يمكن اعتبارها منظومة متكاملة الأبعاد ، وهذا يتطلب ممن يقومون بعملية العلاقات الإنسانية أن يمتلكوا مهارات معينة تساعدهم على ممارستها.

أثناء الثلاثينات من القرن الماضي ساعد على تطور العلاقات البشرية . بدأت الإدارة في البحث عن طرق جديدة للتعامل مع الموظفين . وعلماء السلوك الذين يقومون بأبحاث على الوظيفة بدأوا ينادون باهتمام أكثر للعامل " البشري " .

مثل هذه الدراسات تلك التي تمت في منشأة هاوثورن في منظمة كهربائية شيكاغو الغربية . كانت بداية حركة العلاقات الإنسانية في الفترة ١٩٢٥ - ١٩٣٢ بقيادة برنيسون التون مايو الأستاذ بجامعة هارفارد الأمريكية عندما بدأ مجموعة من التجارب في مصنع هاوثورن التابع لشركة وسترن اليكتريك Western Electric بهدف اكتشاف العوامل الأخرى ( غير الأجر والمؤثرة في إنتاجية العاملين ، وقد افترض أن عناصر بيئة العمل ( إضاءة - تهوية - حرارة ... الخ ) ذات أهمية لضمان حد أدنى من الإنتاج ، لكن التجارب أظهرت له وجود أثر إيجابي للعلاقات الإنسانية بين المشرف والعاملين ، وبين العاملين وبعضهم البعض على الروح المعنوية للعاملين ، والأخيرة لها أهمية كبيرة لأنها تؤدي إلى زيادة إقبال العامل على العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية .

### ١-١٠ طبيعة العلاقات الإنسانية

يستطيع الفاحص العلاقات الإنسانية في المجتمعات المختلفة تبين أنها مختلفة من حيث طبيعتها تتبع لعدة أمور منها :

- ١- نطاق عضوية المجتمع وكيفية الاندماج فيه.
- ٢- التركيب أو التكوين وبمعنى آخر الفئات أو العناصر التي يتكون منها المجتمع.
- ٣- طبيعة الاتصال الاجتماعي بين الأفراد المكونين للمجتمع.
- ٤- البيئة الجغرافية التي يعيش عليها أفراد المجتمع.
- ٥- القيم الروحية أو الفكرية السائدة في هذا المجتمع.

### ١-١٠-٢ أبعاد العلاقات الإنسانية

هكذا حقق الاهتمام بصياغة أنماط السلوك الإنساني والعلاقات العلمية، والتي تسعى إلى قيامها على أسس علمية "أكاديمية تطبيقية علمية" وقد برز مفهوم العلاقات الإنسانية وشغل الاهتمام بطرق تشكيله وتكوينه وصياغته أهمية كبرى في واقع جماعات العمل والعلماء، ليشكل بعداً متصلاً ومستمرًا بين الأربعة أبعاد الرئيسية التي تستند إليها عملية صياغة أنماط السلوك الإنساني والعلاقات الإنسانية:-

أولاً: أن البعد المكاني والذي يرتبط بالمظهر المكاني الذي يحتوي شكل العلاقات الإنسانية متمثلاً في الموقع والمنطقة فلا يمكن فصله عن السلوك الإنساني الذي يأخذ واجهة علاقات إنسانية تتم داخل إطار هذا الموقع إما بطريقة صحيحة أو خاطئة وهو ما يتتبع ضرورة الاهتمام بطريقة بناء هذا السلوك وتشكيله على أسس علمية لتأتي أنماطه متوافقة مع سبل التعامل الإيجابية مع الموقع أو المكان بخصائص الإيكولوجية والذي يجب أن يتعايش معه القائم بالعمل أو العميل.

ثانيًا: لما كان البعد الثاني يختص بالسفر والإقامة فلعل الاهتمام هنا يكون موجه نحو صياغة السلوك الإنساني في اتجاه خلق أنماط سلوكية وعلاقات إنسانية تتوافق مع مواقف السفر بقصد العمل أو الدراسة أو الإقامة أو السياحة بحيث يتحقق الهدف من عملية السفر داخل إطار من العلاقات الإنسانية والوظائف المرتبطة بها.

ثالثًا: أما العنصر الثالث والذي يمكن أن تستند إليه عملية صياغة أنماط السلوك الإنساني والعلاقات الإنسانية فيتمثل في البعد الترفيهي والذي يرتبط بتحقيق المتعة والراحة والاستجمام دون أن يكون هناك اهتمام بتدريب القائمين على العمل على تعلم الأنماط السلوكية والعلاقات الخاصة بتقاليد العمل الترفيهي والتي تتعلق بتوفير الراحة والاستجمام والترفيه في مكان إقامته.

رابعًا: إذا كان العنصر الرابع من عوامل تحقيق الهدف من صياغة نماذج للعلاقات الإنسانية يرتبط بتحقيق الثراء الزمني للفرد وهو يمثل للهدف الثقافي المرتبط بإقامة العلاقات الإنسانية، فكيف يمكن تحقيقه منفصلا عن الاهتمام بتشكيل أنماط سلوكية لدى القائمين بالعمل ودفع الجماعات المهنية بحيث تكون معبرة عن المحتوى الثقافي لطبيعة الأداء لدى الشخص القائم بوظيفة الإعلام أو الإعلان أو الرعاية، أو الإرشاد، فلا شك أن المحتوى الثقافي المطلوب لأداء المهنة لا بد أن يبدو في هيئة أنماط سلوكية إنسانية معبرة عن طبقية وقادرة على أن ينتقل إلى شخصية العميل.

### ١٠-١-٣ أهداف العلاقات الإنسانية .

- تحقيق التعاون بين العاملين في المجتمع الواحد
- زيادة الإنتاجية
- إشباع حاجة الفرد الاقتصادية والاجتماعية والنفسية

### ١٠-١-٤ مبادئ العلاقات الإنسانية

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
- تنظيم الاتصال داخل المؤسسة .
- إشاعة روح التعاون .
- تنمية العلاقات الإنسانية لدى العاملين .

### ١٠-١-٥ العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .

هناك عوامل تقوم عليها العلاقات الإنسانية وهي :-

- ١- الكرامة الإنسانية : حيث يتم احترام شخصية كل فرد من أفراد العاملين بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله .
  - ٢- أن السمعة التي تتمتع بها أي مؤسسة تكون مبنية على الجودة والثقة والتسليم والجودة هي ربما تكون أهم هذه الأسلحة التنافسية إن المؤسسة تبهج أو تسر العميل بأن تلبي متطلباته بشكل ثابت .
  - ٢- الفروق الفردية التي تقع بين العاملين ووضع هذه الفروق في الاعتبار عند التعامل معهم وعند توجيهاتهم وحل مشكلاتهم يمثل العنصر البشري جوهر المشكلة الإدارية نظراً لطبيعته المتميزة ، وأهم ما فيها ظاهرة الفروق الفردية بين العاملين والتي تتطلب جهداً من جانب الإدارة لوضع الخطط والسياسات اللازمة للاستفادة من ذلك العنصر البشري ، ودفعه للعمل ، وإطلاق طاقاته وإبداعه ، لتطوير أساليب العمل واستغلال الطاقات الأخرى المتاحة ورفع الإنتاجية على مستوى المنظمة .
  - ٣- المصلحة المشتركة التي تجعل الفرد ميالاً للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة .
- ولقد أثبتت الدراسات أن قوة المشروع تكمن في أفرادها أكثر مما تكن في نظمه ، أو أجزائه أو رأسماله ، فالعنصر الإنساني قادر على تدعيم مركز المنظمة التنافسي ومواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تسعى إلى

دراسة سلوك الأفراد ومعرفة المحددات الأساسية لهذا السلوك وكيفية التنبؤ به . فالإنسان بسلوكياته وتصرفاته ، وقيمه ، واتجاهاته وأفكاره ودوافعه ، وثقافته وشخصيته يلعب دوراً هاماً في نجاح المشروعات أو إفشالها .

فالعلوم السلوكية هي نتاج مجموعة من العلوم الإنسانية ، حيث يسهم كل من علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاقتصاد وعلم السياسة وعلم التربية والقانون وغيرها في تكوين العناصر الرئيسية والمبادئ الأساسية للعلوم السلوكية وتوجيهه نحو أهداف المنظمة ، فهذا يساعدها على التنبؤ بالآثار المتوقعة من سلوك الأفراد ، فقد تتخذ أكثر من سلوك أما أن يكون سلوكاً إيجابياً ، أو سلوكاً سلبياً .

٤- الحوافز : فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم لكي يحصل على الحافز أو العائد من وراء هذه المشاركة أو هذا التعاون .

#### ٦-١-١٠ مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .

- البرامج التدريبية .
- تدريس المواد السلوكية .
- إنشاء بعض الإدارات داخل المنشآت .
- متخصصين العلوم السلوكية داخل المنشآت .
- تنشيط الاتصال .
- الاهتمام بتحسين الظروف الفيزيائية

#### البرامج التدريبية

لقد تعددت تعريفات التدريب ، وهو تعدد يختلف من حيث الصياغة ، ولكن يتفق من حيث المعنى فعرف بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في جملة ، تهدف إلى احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد .

وعرف التدريب أيضاً بأنه : مجموعة الأساليب المخططة التي تقوم بها المنظمات الإدارية لبتحقق فاعليتها من خلال تنمية المهارات والمعارف ، والسلوكيات الوظيفية أيضاً وطبقاً لسياسات وأوصاف الوظائف التي تتباين من مستوى إداري إلى آخر . كما عرف بأنه النشاط المتزايد والمستمر لتزويد الأفراد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعلهم صالحين لمزاولة عمل ما .

يعتبر التدريب الأداة الأساسية التي يمكن عن طريقها تنمية الموارد البشرية . ويقصد بالتدريب العملية المستمرة الخاصة بإكساب الفرد المهارات والمعرفة وأنماط السلوك المرغوب فيها وبالتالي فهو لا يشتمل على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات المهنية المتعلقة بوظائفهم ولكن أيضاً يتضمن تعويد العامل على ممارسة سلوكيات معينة تتفق مع أهداف المنظمة . ويتضح من ذلك أن التدريب الإداري يتضمن جانباً وقائياً يتمثل في تجنب الإدارة مخاطر إخفاق قاداتها وعمالها ، وهو التدريب الإداري - كأي تدريب آخر ، يتضمن ثلاثة جوانب جوهرية هي السلوك والمعرفة والمهارة .

ومن هنا فإن التدريب ليس هدفاً في حد ذاته ، ولكنه يعتبر هدفاً وسيطاً ، والطريق المستقيم الذي يؤدي إلى رفع كفاءة الإنتاج ، والارتقاء بمهارات وخبرات وسلوكيات الموظفين .

معظم الأفراد سيحتاجون لبرامج التدريب لكي يطوروا المهارات المتصلة بالعمل . سوف يأخذون دورات لكي يصبحوا أكفاء مثل الأطباء والمهندسين الزراعيين .... إلخ ، والناس الذين يسعون أن يكونوا عمال في التجارة سيحتاجون إلى دورات تدريبية وأيضاً عمال الكهرباء والنجارين ، تستثمر الشركات التجارية بلايين الدولارات كل عام في التدريب والتعليم لكي تحافظ على مهارات الموظفين وتجعلها متطورة دائماً .

يمر العالم حالياً بظروف ومتغيرات كثيرة ومتلاحقة ، كالتطور المستمر في ثورة المعلومات وتنوعها وسرعة وسهولة تنقلها ، وكاتساع الهوة التكنولوجية بين الدول المتقدمة والنامية ، تتأثر بها جميع دول العالم - ومن بينهما مصر - تأثراً يمس نشاطها الاجتماعي والاقتصادي ، وينعكس بالطبع على جميع أفراد الشعب بين منتجين ومستهلكين ... إلخ .

وعلى ذلك يمثل التدريب ضرورة ملحة لكافة المستويات الوظيفية لمواجهة كافة المتغيرات العالمية التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة لخلق جيل من الموظفين على مستوى عال من الكفاءة الإدارية . ومن هنا يعتبر التدريب من أهم طرق تنمية جدارة العاملين بالوظائف العامة في النظام الإداري .

#### ٧-١-١٠ العلاقات الإنسانية والتنظيم

لقد دخلت حركة العلاقات الإنسانية إلى عدة شركات صناعية بفضل جهود "هدى جانيت" Gantt. وهو من الرواد الأوائل لفلسفة الإدارة العلمية. و"بارت" الذي اخترع أول مسطرة حاسبة. كما يعتبر "فرانك جلبرت Gilbreth" وزوجته "ليليان" أول من ناقشا تجارب الحركة، وتنميط العمل. وقسم جلبرت الحركات التي يبذلها العمال أثناء عملهم. فوجدوا ١٤ حركة أسماها "ثيربلجز Therbligs" وهي نفسها مقلوب اسم جلبرت Gilbreth ومع تقدم "التكنولوجيا" ازداد النمو الصناعي، الذي تابعه تطور واضح في العقلية الإدارية، فأصبحت علمية ومرنة، تعالج المسائل بالتوصل إلى أبسط الحلول، وذلك بتطبيق أسس ومبادئ الإدارة العلمية، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب. كما ازداد الاهتمام بالعلاقات العامة، وتقييم الوظائف وتقسيم العمل بين المديرين والمهندسين ورؤساء العمل والعمال، باستخدام تنظيم وظيفي صارم، حيث يشبه التنظيم الصناعي، من حيث ميكانزمات الضبط، وتعد الإدارات الوظيفية، ذات الحاجة إلى الرقابة والانضباط، ومتابعة مؤشرات الإنتاج ومراقبة الوقت. كل ذلك من أجل نجاح المشروع الاقتصادي أو المؤسسة الصناعية، بفضل توافر الآلات ورؤوس الأموال، والمواد الخام مع استخدام أفضل البرامج والوسائل وأنسب الرجال.

وقد نيعت فكرة هذه الدراسة وتطورت في ضوء إدراكنا للأهمية البالغة التي تحتلها مهمة العلاقات الإنسانية في مجالات الحياة اليومية والعملية مهنيًا، وأن مستوى إنجاز الشخصية الإنسانية بشكل عام يرتبط بنجاح وفعالية مهاراته في الاتصال بفاعلية مع مكونات ومقومات بينته الفيزيائية أو الاجتماعية، وكذلك على مهاراته في إقامة علاقات إنسانية ناجحة ومتوافقة مستخدمًا في ذلك كل إنجازات عصره الذي يعيشه من علم وتكنولوجيا اتصال أصبحت قادرة على مهمة تحقيق أهدافه من عملية الاتصال والتعامل. وهكذا ومع مرور الوقت تطورت مشكلة العلاقات الإنسانية داخل حدود البيئة المادية أو الاجتماعية اعتمادًا على تطور مهاراته في الاتصال والتعاون والمشاركة. وكذلك اعتمادًا على قدراته التي تميز بها عن سائر المخلوقات وأن يكتسب الثقافة وينقلها وبالتالي شيدت الحضارة في مسيرة تطور مجتمعه الإنساني وأنتج الثقافة الإنسانية.

لاشك إن الإنسان المعاصر الذي جنى ثمار ثورة معلومات في العلم اعتمادًا على نظرية أنساق الضبط والتحكم الآلي، كما جنى ثمار ثورة الاتصالات والالكترونيات في التكنولوجيا، سوف تتطور مهارات اتصاله ولذلك شكل علاقات الإنسانية اعتمادًا على تطور وتعدد هذه الوسائط التكنولوجية، حيث استطاعت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سواء عن طريق الانترنت أو الموبايل، أن توفر على الإنسان المعاصر في معاملاته وتفاعلاته الجهد العضلي والجسدي والانتقال المادي، وكذلك الجهد الذهني والفكري، بل ألغت حدود المكان واختزلت توقيتات الزمان في هذا العصر الجديد الذي أطلق عليه بعصر العولمة، أو عصر المعلومات والاتصال.

الحديث عن شكل العلاقات الإنسانية وتوظيف استخدامها يرتبط برغبات تباغًا بالطرق والوسائل التي تتم بواسطتها عمليات الإشباع الخاصة بتلك الدوافع الإنسانية داخل إطار جماعات العمل والعملاء، كما يرتبط فهم طريقة عمل هذه الدوافع الإنسانية بوجه عام وبأهداف وغايات الفرد القائم بالعمل والتي يمكن أن تضيف وضوحًا على فهم بواعثه ودوافعه التي تكمن خلف إقباله على شكل محدد من العلاقات الإنسانية. وأخيرًا يرتبط فهم هذه الدوافع الإنسانية وطرق إشباعها في واقع جماعات العمل أو العملاء بنوع صياغة وتشكيل وإجهات السلوك الإنساني داخل إطاراته الرسمية والجمهرية، فلاشك أن صياغة شكل ونماذج السلوك الإنساني السائد سوف يرتبط بنوع برامج التخطيط والتسويق التي تتبعها الدولة ممثلة في مؤسساتها الرسمية وغير الرسمية وقدرتها على تدعيم وصياغة هذه النماذج، وقدرة المؤسسات المجتمعية على خلق اتجاهات إيجابية تهدف إلى ترسيخ نماذج السلوك الإنساني الإيجابي.

#### ٨-١-١٠ متطلبات التطبيق الفعلي للعلاقات الإنسانية

أن التطبيق الفعلي للعلاقات الإنسانية إنما يستلزم أن يضع في اعتباره عدة متطلبات أساسية منها :-

- ١- فهم الذات الإنسانية : ويتضمن فهم دوافع الأفراد وميولهم واتجاهاتهم ونواحي القوة والضعف في سلوكهم فيما يتعلق بتفاعلهم مع الآخرين .

- ٢- تكوين فلسفة خاصة تجاه العاملين ويتضمن ذلك اعتناق مجموعة من القيم والمعايير الأخلاقية التي تؤكد إنسانية الإنسان وكرامته وأدميته .
- ٣- تحديد موقف خاص في العلاقات الإنسانية ، ويتضمن ذلك تقويماً للمشكلات الإنسانية في مجالات العمل والمشاركة في حلها .
- ٤- الموازنة بين الاحتياجات الإنسانية ومتطلبات العمل التربوي وذلك في اتساق وتوازن بينهما دون غلبه أحدهما على الآخر ، أو تبعية أحدهما للآخر .
- ٥- تحقيق التوافق بين النظرية والسلوك في العلاقات الإنسانية ويتضمن ذلك ربط الفكر بالعمل النظري بالتطبيق والإدراك العقلي والإدراك الحسي تجنباً لأية هوة تباعد بينهما .

#### ١٠-١-٩ العلاقات الإنسانية الفعالة وأثرها على السلوك والإنتاجية :

في المؤسسات التجارية يتم تحديد أسعار المنتجات ضروري لخلق إيرادات تغطي تكلفة الإنتاج. إن العاملين ليست لهم الحرية الكاملة في سلوكهم ولا في تصرفاتهم وعلاقاتهم ولا في القرارات التي يتخذونها في العمل ، كما أن القادة أنفسهم في المنشآت ليس لديهم الحرية الكاملة في اتخاذ ما يرونه من قرارات مناسبة ، وفي كثير من الأحوال لا يستطيع العامل أو الموظف أن يسلك السلوك الذي يراه مناسباً وذلك خضوعاً للوائح ونظم المنشأة التي يعملون فيها أو مرضاة وامتثالاً لقيم ومعايير جماعات العمل التي ينتمون إليها . وهذه القيود والحدود تختلف في شدتها من منشأة إلى أخرى ، ومن ثم تظهر آثار كثيرة للقيود والحدود المفروضة على العاملين بعضها موجب إن لم تزد هذه القيود والحدود عن حد معين ، وبعضها سالب في هذه القيود والحدود ، ولكن هذه القيود والحدود تعتبر معوقاً لعلاقات العمل والعلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة ، فمن بين النواتج السلبية لكثرة القيود والحدود المفروضة على سلوك العاملين وتصرفاتهم ما يلي :-

الإحباط الذي يصيب الكثير من العاملين عندما يرون أحياناً أنهم لا يستطيعون أن يعملوا ما يرونه مناسباً وصالحاً للمنشأة لهم ولأفراد الجمهور المتعامل مع المنشأة وذلك بسبب تطبيق قوانين ولوائح ونظم غير مرنة لا تلبى احتياجات العمل المتغير ، ويكون من نواتج الإحباط Frustration انخفاض الروح المعنوية للعاملين .

ومن صور السلوك غير السوي الذي قد ينتج عنه هذا الإحباط :

- ١- النزاعات العدوانية التي تسود بعض العاملين .
  - ٢- انزعاج بعض العاملين وانطوائهم .
  - ٣- التكامل في العمل والإهمال في أداء مختلف العمل .
  - ٤- كثرة الشائعات .
  - ٥- محاولة العاملين إيجاد عمل بديل أو إضافي .
  - ٦- تسلط بعض العاملين على أفراد الجمهور المتعاملين مع المنشأة .
- عدم تناسق القوة أو القيمة في علاقات العمل يمكن أن يجعل من الصعب بالنسبة للأفراد أن يتعاملوا مع ترابطات - تدخلات سريان العمل ومع اللبس ومع ندرة الموارد . عدم تناسق في القوة أو القيمة يوجد عندها الناس المترابطون تختلف جوهرياً عن الآخرين من حيث الوضع والتأثير أو من حيث القيم . إن الصراع الناتج عن عدم التناسق من المحتمل أن يحدث على سبيل المثال ما شخص ذو قوة أو سلطان ذو قوة أعلى الذي لا يستجيب : عندما الناس الذين يحملون قيم مختلفة يجبرون على العمل معاً في مهمة ما . أو عند شخص عالي المنصب يطلب منه أن يتفاعل مع أو ربما يكون معتمداً على شخص أقل في المنصب . الحالة الأخيرة تحدث عندما يجبر على التعامل مع مدير آخر فقط .

#### ١٠-١-١٠ عوامل تحسين العلاقات الإنسانية :-

##### Factore Improving Human Relations

- ١- تشجيع كل فرد والاعتراف بفرديته واحترام حقوقه وحاجاته الإنسانية وإشعاره بقيمته وقيمة عمله .
- ٢- تنسيق الجهود بين العاملين بتحديد الأعمال بحيث لا تتداخل ولا تتضارب حتى يسير العمل بطريقة تعاونية .
- ٣- التعرف على قدرات وإمكانات كل عامل لوضع كل منهم في مكانه المناسب .
- ٤- إيجاد نوع من الموازنة بين حاجات العاملين ومطالب المنشأة في نفس الوقت .

- ٥- اشتراك كل فرد في تحديد الأهداف ووضع السياسات .
- ٦- تحسين الظروف المحيطة بالعامل بحيث تكون مشجعة للعمل .
- ٧- تدعيم شبكة الاتصالات داخل المؤسسة .
- ٨- تأكيد روح العدالة بالنسبة للأجور والمكافآت والحوافز .
- ٩- تدريب القادة والمشرفين على ممارسة أسلوب العلاقات الانسانية

## ١٠-١-١١ وحدة المعرفة الإنسانية

- أهمية تدريس نظرية المعرفة وفلسفة العلوم من أجل زيادة الوعي.
- مقرر إجباري أو إلزامي في المؤسسات التعليمية بمراحلها المختلفة.
- التأكد على أن المواطن الواعي معلوماتياً.
- اقتراح تبني فكرة "الشهادة الدولية للوعي المعلوماتي" وإقرار مسؤولية تحديد مقرراتها الدراسية.
- التأكيد على أهمية توفير الرعاية الكاملة والدعم اللازم.
- إعفاء المكتبات من كافة أشكال الرسوم المالية.
- إعادة النظر في السياسات والخطط الوطنية لمجتمع المعلومات.

## العلاقات الإنسانية ونتائج دراستها:

- ١- تعد دراسة العلاقات الإنسانية من الجوانب الهامة وثيقة الصلة من العلوم الاجتماعية الحديثة النشأة.
- ٢- تمكن الدراسة العلمية للعلاقات الإنسانية من الداعية طرق التعامل مع الغير وكسب ثقة الناس.
- ٣- تعيين دراسة العلاقات الإنسانية على مساعدة الأفراد على إدراك وفهم واقعهم.
- ٤- تساعد دراسة العلاقات الإنسانية على المعرفة العلمية للجوانب والركائز الحقيقية.
- ٥- تحتاج التوعية المجتمعية السديدة إلى فهم وتحليل الأسس العلمية التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية.
- ٦- تهتم العلاقات الإنسانية بالموثرات والعوامل والظواهر المصاحبة للتغير التكنولوجي واستخدام الآلات الحديثة.
- ٧- تساعد النتائج التي توصلت إليها الدراسات العلمية في ميدان العلاقات الإنسانية في وضع خطط وبرامج تقوية الروح المعنوية.

## ١٠-٢ التطبيق الإداري :-

شهدت المجتمعات الحديثة والمعاصرة في القرنين العشرين والحادي والعشرين نمواً تنظيمياً واسع النطاق ساهمت في حدوثه العديد من التحولات البنائية والثقافية . ولكن بالرغم من ذلك فإن التنظيمات لا تمثل أمراً حديثاً يرتبط بالإنسان المعاصر ، حيث شهدت المجتمعات وكافة الحضارات والأمم القديمة التنظيمات وعرفت بالتنظيم ، إلا أن هذه التنظيمات كانت محدودة لأشكال وأنماط التنظيمات الحديثة التي تعددت أشكالها وأهدافها وأساليبها .

كما استحوذت قضية التنظيم والعلاقات الإنسانية على اهتمام العلماء والمفكرين والباحثين على اختلاف انتماءاتهم العلمية والأيدولوجية ، ولا يزال هذا الاهتمام يتعاظم يوماً بعد يوم نتيجة العديد من العوامل أهمها التقدم التكنولوجي ، والتقدم الذي حققته العلوم الإنسانية في مختلف نواحي الحياة العلمية والثقافية ، حيث أصبح التنظيم والبعد الانساني للإدارة محور اهتمام علماء الإدارة والنفس والاجتماع والاقتصاد والسياسة ، كما حاول هؤلاء العلماء توظيف دراستهم ونظرياتهم ومفاهيمهم العلمية في دراسة وتحليل التنظيمات والارتقاء بالسلوك التنظيمي وعمليات التفاوض والمفاوضة الجماعية .



كما حظيت العلاقات الانسانية باهتمام العلماء والباحثين أيضا في مختلف العلوم مثل علم الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس ..... إلخ .

## ١٠-٢-١ أهمية الإدارة

يعتمد نجاح المشروعات في تحقيق أهدافها على وجود إدارة فعالة قادرة على استغلال ما هو متاح للمشروع من موارد وتعظيم العائد. فعلى أفراد الإدارة مسئولية تحقيق كثير من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

تساعد الإدارة الرشيدة على تعظيم العائد من الجهد الانساني ، أو بمعنى آخر بلوغ الأهداف بأقل جهد بشري ، فهي تعمل على استخدام أحدث الآلات والمعدات وأنسب بيئة عمل في المكاتب واستخدام أساليب العلاقات العامة والإنسانية في سبيل راحة العنصر البشري .

تعتبر الإدارة هي المسؤولة عن احداث التغيير في جميع المجالات الفنية الاقتصادية والاجتماعية

### Economic and social change Agent

المساعدة في حل المشاكل الحالية والتغلب على العقبات المستقبلية وصولا إلى تحقيق الأهداف التي تحقق الاستمرارية على المدى الزمنى الطويل ، وذلك بوضع الخطط اللازمة .

العمل على تحقيق التوسع وبناء الوحدات الاقتصادية كبيرة الحجم القادرة على الاضطلاع لإقامة المشروعات الكبيرة ، وإحداث التغيير والتطوير التكنولوجي والاجتماعي والاقتصادي اللازم للارتقاء بالمجتمع .

ما هي الإدارة :

الإدارة هي ما يفعله المديرون . تفسير أكثر شمولاً هو أن الإدارة هي تنسيق أنشطة العمل لكي تتم أو تكتمل بشكل فعال مع ومن خلال الناس الآخرين مع ذلك هذا لا يعني أن المديرين يستطيعون عمل كل ما يريدون في أي وقت وفي أي مكان وبأي شكل . بدلاً من ذلك الإدارة تشمل الانجاز ، والالمام الكامل الفعال لأنشطة العمل المؤسسي : لأن المديرين يتعاملون مع مدخلات نادرة تشمل الموارد مثل البشر والمال والمعدات من ثم فإنهم معنيون بالاستخدام الفعال لهذه الموارد .

- الإدارة هي المسؤولة عن حل المشكلات ، ويمكن النظر إلى المدير باعتباره متخذ قرارات، واتخاذ القرار يعني الاختيار من بين البدائل ، والاختيار من بين البدائل يرتبط دائماً بوجود مشكلة .

يؤدي المديرون أنشطة وواجبات معينة عندما ينسقون بشكل فعال. هذه الأنشطة والواجبات يشار لها على أنها وظائف إدارة وتشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والمتابعة .

ولأن الهدف من وجود المؤسسات هو تحقيق غرض معين فعلى الشخص أن يحدد بوضوح هذا الغرض وتحقيق هذا الهدف. إن المديرين الذين يقومون بوظيفة التخطيط يحددون الأهداف ويرسمون السياسات لتحقيق هذه الأهداف ويطورون الخطط للجمع والتنسيق بين الأنشطة .

المديرون أيضا مسئولون عن ترتيب العمل لتحقيق أهداف المؤسسة تسمى هذه الوظيفة التنظيم، عندما يقوم المديرون بالتنظيم فإنهم يحددون المهام التي يجب عملها ومن سيقوم بعملها وكيف سيتم تشكيل مجموعات لهذه المهام ، وتشمل كل منظمة أفراد ووظيفته المدير هي أن يعمل ومن خلال هؤلاء الناس لكي ينجز أهداف المؤسسة تلك هي وظيفة القيادة عندما يقوم المديرون بتحفيز ومتابعة والتأثير في الأفراد أو الفرق عندما يعملون وعندما يقومون باختيار أكثر قنوات الاتصال فاعليه وعندما يقومون بالتعامل مع قضايا الموظفين السلوكية هنا يمارسون القيادة .

ولما كانت نماذج العلاقات الإنسانية وأنماط السلوك الاجتماعي ينظر عليها باعتبارها منتج اجتماعي متكامل في النهاية ويمكن أن تلعب دوراً هاماً في خطة الدول للتنمية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي. ضرورة مراعاة تحقيق صياغة نماذج وأشكال إيجابية من العلاقات الإنسانية بمنظور شامل حتى يتحقق الهدف الرئيسي من التنمية المجتمعية ككل في ارتباطها

بالنظام الاجتماعي. ويبدو أن هناك اتفاق عام بين المهتمين بالدراسات الإنسانية على استخدام تعبير صناعة أو صياغة أنماط السلوك الإنساني بهدف إبراز الدور الذي يمكن أن تلعبه العلاقات الإنسانية باعتبارها صناعة قومية في الارتقاء بمستوى الدخل القومي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.

## ١٠-٢-٢ المهارات الإدارية

لإمكانية القيام بالمهام الإدارية من تنظيم وتخطيط وتنفيذ ورقابة ومتابعة وخلافه من عناصر الإدارة المهمة، حيث إن مهامه الأساسية هي الإدارة وليس العمل الفني وكلما زادت سنوات العمل زاد معها الجانب الإداري وقل معها الجانب الفني والعكس بالعكس كلما قلت سنوات العمل تزداد فيها الجانب الإداري.

ومما يلاحظ هو تزايد أهمية المهارة الفنية في المستويات الدنيا وتزايد أهمية المهارة الفكرية في المستويات العليا وكذلك تزايد أهمية المهارة الإنسانية في كل المستويات الإدارية. إذن هذه المهارات أساسية لكل مدير، إلا أن أهميتها تختلف بحسب المستوى الإداري للمدير في الهيكل التنظيمي.

ومن هنا فإننا نجد أن المديرين في حاجة ماسة دائماً إلى مهارات خاصة للقيام بوظائف الإدارة التي توكل إليهم، وتنقل بهم من موقع الرئاسة بالنسبة لمجموعة من الأشخاص يتم التأثير عليهم من خلال سلطة وظيفية، تعتمد على مبدأ الثواب والعقاب. إن عمليات الإدارة هي جوهر حياتنا الإنسانية فمن خلال الإدارة يتحقق لنا القدرة على تنظيم الاستفادة من الإمكانيات المتاحة وتوظيفها لتحقيق أكبر قدر من الأهداف المتنامية والمتطورة باستمرار.

والخلاصة أن هذا النقص المهاري له دلالاته من حيث الأداء التنظيمي حيث معدلات الحوادث شكاوى العملاء كما تؤدي في النهاية إلى ضعف القدرة التنافسية للمنظمة على المستويين المحلي والعالمي.

ولاشك إن علاج مثل هذه المشكلة لا يتوقف على منظمات الأعمال وحدها، بل يحتاج إلى دعم الحكومات والمنظمات غير الحكومية.

وبإجراء مسح للعديد من البحوث في مجال المهارات نجد أنه يمكن تلخيص المهارة فيما يلي:-

- أ- سرعة القيام بالعمل بشكل أوضح مما كان يقوم به قبل التعلم والتدريب، حيث نلاحظ نقصاً تدريجياً في الوقت الذي يصرف للقيام بالعمل.
- ب- نقصان المتدرج في عدد الأخطاء التي ترتكب.
- ج- هبوط التوتر العضلي الذي كان يرافق المحاولات الأولى.
- د- الاستغناء عن الحركات الزائدة باستمرار التدريب.
- هـ- ازدياد الاهتمام بالعمل والسعي نحو المزيد من التقدم والنجاح، إذا أحس المتعلم بنجاحه، وبالتالي سوف يؤدي النجاح إلى زيادة الجهد والإقبال على العمل وزيادة الثقة بالنفس والتبصر في العمل.
- و- في نهاية التدريب والتعلم، يصبح العمل واضحاً لدى المتعلم، كما يصبح أكثر دقة وضبطاً، وذلك عن طريق الانتباه إلى أهم التفاصيل وبخاصة أنه يميل إلى الضبط أكثر من السرعة.

## أهم مهارات الإبداع والابتكار

- التفكير المستقبلي لاكتشاف آفاق المعرفة.
- التفكير الابتكاري المنظم.
- تطوير رؤية جديدة للمعرفة.
- التعامل مع الموقف والأحداث الجديدة.
- حل المشكلات المعرفية.
- إحداث التغيير المطلوب في بيئة العمل المعرفي.

- التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية للمعرفة.
  - تحديد البدائل الممكنة والمتوقعة لإنجاز العمل.
  - تطوير ممارسات وآليات جديدة في العمل المعرفي.
- يخصص جزء كبير من العلاج الجدلي السلوكي في تعليم مثل تلك المهارات، تنقسم المهارات إلى أربع أنواع: (١) تلك التي تزيد من الفعالية الشخصية في المواقف المتصارعة، وبالتالي تظهر أملاً في تقليل المثيرات البيئية المرتبطة بالانفعالات السلبية. الاستراتيجيات المستخلصة من أبحاث العلاج السلوكي لاضطراب الشخصية الجدية المثيرة (الاكتئاب) القلق، الخوف، الغضب، والضغط الناتج عن النوبات المرضية، والضغط يزيد من التنظيم الذاتي للانفعالات غير المرغوبة في مواجهة المثيرات الفعلية السلبية الانفعالية. (٣) مهارات التتابع مع الانفعالي في التغييرات التالية. (٤) المهارات المكتسبة من تقنيات التأمل مثل الممارسة الفعلية. هناك أدوات تساعد الفرد على تعلم كيفية الإمساك بزمام التفاعل وسط المجتمع المحيط. إنها أدوات تساعد الفرد على زيادة قدرته على الإمساك بزمام علاقاته وتحسين الإعتزاز بالنفس وعدم الثقة أو الظهور بمفهوم.
- الإدارة هي جهد أو نشاط إنساني ذو طبيعة ذهنية Mental يقوم على التفكير Thinking . الإدارة نشاط ذات طبيعة غير ملموسة intangible ويستدل عليها بما يتحقق من نتائج، وما يرتبط بها من نظم يعمل وفقاً لها القائمون بالتنفيذ ، وما تتبعه من روح جماعية ، تمثل الرباط الذي يشد أفراد المجموعة إلى بعضهم البعض للعمل كفريق متكامل وصولاً إلى الأهداف المرغوبة .

## أدوار الإدارة

درس "هنري منتزبرج" وهو باحث في الإدارة أن المديرين يقومون بعشرة أدوار، ويوجد تقييمات محددة للسلوك الإداري .

فإن العشرة أدوار الخاصة بالإدارة عند "منتزبرج" تم تحويلها إلى مجموعات الخاصة بالعلاقات الشخصية المتداخلة ونقل المعلومات وصنع القرار .

إن الأدوار الشخصية هي الأدوار التي تشمل الناس ( المرؤوسين ) والناس من خارج المؤسسة والواجبات الأخرى التي تكون ذات طبيعة رمزية وإن الأدوار الشخصية تشمل الرئيس والمرؤوسين وبينه العمل الخارجية. إن الأدوار المعلوماتية ( الاخبارية ) تشمل تلقي وجمع ونشر المعلومات . إن الثلاثة أدوار المعلوماتية تشمل مراقب ، مسنول نشر ومتحدث رسمي ، في النهاية تدور الأدوار المتعلقة بالقرار حول عمل الاختبارات، وأن الأدوار المتعلقة بالقرار الأربع تشمل متخصص ومفاوض .

وإن المديرين يلعبون هذه الأدوار المختلفة . وأن أنشطة العمل الفعلية الخاصة بهم تشمل التفاعل مع الآخرين ، مع المؤسسة نفسها ومع البيئة خارج المؤسسة . لقد اقترح "منتزبرج" ان أنشطة المدير تقع في مكان ما بين الانعكاس ( تفكير بعمق ) والفعل ( تنفيذ عملي ) أن عدد من دراسات المتابعة واختبرت صحة تقسيم الأدوار في المؤسسة ويوجد مستويات مختلفة يؤدون أدوار متشابهة.

## مهارات الإدارة

الإدارة تحتاج لمهارات معينة لأداء الواجبات والأنشطة المرتبطة مكون الشخص مديراً .

يحتاج المديرون لثلاث مهارات أساسية : فنية ، بشرية ، فكرية :-

١- المهارات الفنية : تشمل المعرفة والكفاءة بمجال تخصص معين مثل الهندسة ، الكمبيوتر ، المحاسبة ، التصنيع . هذه المهارات تكون أكثر أهمية بالنسبة لمستويات القيادة. لأن هؤلاء المديرين يتعاملون مع موظفين يؤدون عمل المؤسسة . وتشمل المهارة الفكرية على قدرة المدير على فهم طبيعة العمل والمهام المسندة إليه ، والقدرة

على استعمال الأدوات والأساليب الفنية الخاصة بالعمل وحل المشكلات الفنية التي تعترضه .

وهذه المهارات مطلوبة للمدير في مختلف المستويات الإدارية ، ولكن تختلف أهميتها النسبية من مستوى إداري لآخر، وفي المستويات الإدارية الدنيا تزداد الحاجة إلى المهارة الفنية لأن المدير يكون أكثر التحاما بمشاكل التنفيذ الفعلي ونقل الأهمية للمهارة الفكرية لأن طبيعة العمل في هذه المستويات تنفيذية أكثر منها فكرية ، وفي المستويات الإدارية الوسطى تقل الأهمية النسبية للمهارة الفنية وتزداد الأهمية النسبية للمهارة الفكرية لأن لها دور في التخطيط والتنظيم ورسم السياسات ، وفي المستويات الإدارية العليا تزداد الحاجة إلى المهارة الفكرية لأن المديرين في هذه المستويات يتولون اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة العامة ووضع الاستراتيجيات للمنظمات ، أما المهارة الإنسانية فهي ضرورية بشكل عام بالنسبة للمديرين في مختلف المستويات الإدارية .

٢- المهارات البشرية تشمل القدرة على العمل جيداً مع الآخرين سواء بشكل فردي أو في مجموعة . لأن المديرين يتعاملون بشكل مباشر مع الناس فإن هذه المهارات ضرورية . وهي أيضاً القدرة على التفاعل مع الآخرين في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين وزملاء ، وأن يكون لدى المدير القدرة على حل مشاكل الآخرين ومحاولة إشباع حاجاتهم ، والتوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ، ومراعاة الجوانب الإنسانية للعاملين وإظهار الود والتعاطف معهم والتقرب منهم والتعامل معهم كأفراد في أسرة واحدة .

إن المديرين أصحاب المهارات الشخصية الجيدة قادرون على أن يأخذوا أحسن ما عند الناس الذين يعملون معهم إنهم يعرفون كيف يتواصلون ويحفزون ويقودون هذه المهارات تكون مهمة بشكل مساوي لكل مستويات الإدارة .

٣- المهارات الفكرية هي المهارات التي يجب أن يتحلى بها المدير لكي يكون قادر على التفكير وتصور المواقف المعقدة المجردة باستخدام هذه المهارات ، يجب على المديرين أن يكونوا قادرين على رؤية المؤسسة ككل ، قادرين على فهم العلاقات بين الوحدات الجزئية المتنوعة وإن يرى كيف أن المؤسسة تسير البيئة المحيطة بها ، هذه المهارات تكون الأهم عند مستويات الإدارة العليا (القمة) .

وتعنى هذه المهارة إشغال العقل والفكر والتدبير في مختلف جوانب العمل في المنظمة، وهذه المهارة مطلوبة بشكل أساسي في التخطيط والتنظيم ورسم السياسات والاستراتيجيات ووضع البرامج ، وتساعد هذه المهارة في تنسيق جهود أعضاء التنظيم لتحقيق الأهداف الموضوعية ، كما يحتاج المدير لهذه المهارة في تحليل الظروف والمتغيرات المحيطة بالمنظمة واتجاهاتها مستقبلاً .

تشهد المجتمعات الإنسانية باختلاف أنظمتها شكلاً أو آخر من أشكال الفساد على مر العصور في أي مجتمع من المجتمعات. لذا فقد أصبحت ظاهرة الفساد محور اهتمام مؤسسات مختلفة، وتخصصات علمية متباينة فلقد برزت ظاهرة الفساد الإداري في الآونة الأخيرة نتيجة التغيرات المفاجئة التي يمر بها المجتمع المصري.

ونتيجة لهذه الخطوة المدمرة للفساد الإداري فقد أكدت دراسة حديثة أن للفساد الإداري تكلفة اجتماعية واقتصادية عالية تتمثل في انخفاض معدلات الكفاءة في تخصيص الموارد وإعاقعة عملية التنمية المستدامة، خاصة وإن غالبية ممارسات الفساد ترتبط بالقطاع الحكومي وقطاع الأعمال العام.

مصطلح الفساد وهو يستخدم اليوم، من جانب كثير من الصحفيين ورجال السياسة بصفة خاصة، كمفهوم عام يشمل كل أشكال استغلال الوظيفة، سواء كانت عامة أو خاصة. ويكتسب هذا المصطلح مغزى أوسع عندما يستخدم للدلالة على تصرفات تحدث خارج إطار الشرعية.

إن الأفكار السائدة ليست شيئاً سوى التعبير الفكري عن العلاقات المادية السائدة، هذه العلاقات المادية السائدة مفهومة في شكل أفكار، أي هي التعبير عن العلاقات التي تجعل من الطبقة طبقة سائدة.

إن انتشار الفساد يعتبر من أهم العوائق عن طريق التقدم الاقتصادي الناتج في كثير من بلدان آسيا وأفريقيا على سبيل المثال. ذلك أن ارتفاع مستوى الفساد يمكن أن يجعل السياسات العامة عديمة الجدوى، كما يمكن أن يحول الاستثمار والأنشطة الاقتصادية بعيداً عن المسارات الإنتاجية لنتجها نحو أنشطة سرية تدر عوائد مالية مرتفعة للغاية. ومن الممكن إلى حد ما أن نغير ميزان المكاسب والخسائر للسلوك الفاسد وذلك عن طريق إصلاح تنظيمي:

أولاً: إنشاء نظم تفتيش وعقاب، وهذا ما نراه واضحاً وسانداً في كل العصور، مع الالتزام بقوانين محاربة الفساد.

ثانياً: بعض القواعد التنظيمية لإدارة الحكم تشجع الفساد حين تعطي لموظفيها سلطة تقديرية تهبى لهم سلطة محاباة آخرين.

ثالثاً: الإفساد تكون أقوى حين يتمتع الموظف العام بقدر كبير من السلطة، يكون هو نفسه فقيراً نسبياً، هذه هي الحال عند المستويات الدنيا للإدارة.

## محاربة الفساد الإداري

فالفاسد الإداري، الذي هو فعل إداري (أو عدم الفعل) المبني أو المتأثر باعتبارات أو سلوك غير ملائمة، والذي يبلغ عدد أنواعه (١٧٥) نوعاً، يمكن الحد من خلال العديد من الأدوات المعروفة. فأي مؤسسة مهما بلغت نزاهتها لابد أن يحدث فيها أحد أنواع هذا الفساد الإداري، ولذلك كان لزاماً أن يكون هناك إعداد أخلاقي للعاملين فيها. وإن كان الدين والتنشئة الاجتماعية لها تأثير في هذا الصدد، إلا أنهما لا يستطيعان وحدهم القضاء على الفساد الإداري. لذلك فإنه بالإضافة إلى الأدوات المعروفة في التقليل من الفساد الإداري فإنه يمكن أن يحد منه من خلال نظام للرقابة الذاتية وتقوية الشعور الوطني وتشجيع الارتباط بالتجمعات الإنسانية مثل الجمعيات المهنية أو الجمعيات الاجتماعية التي تنشر الصالح من الأخلاق وكما أن الرقابة المالية كديوان المحاسبة، سيساعد على الوصول إلى مثل هذا الهدف.

تعديل السلوك

إن الأفكار الأساسية لتعديل السلوك بالغة البساطة، فالسلوك يمكن وكثير من الأحيان أن يتأثر تأثيراً مباشراً بإدخال (أو إزالة) الثواب والعقاب. وهذا نهج عملي، حتى إذا لم يوافق المرء على أساسه المعرفي.

وقد تقصى عدد من الباحثين أوجه السلوك ذات الصلة بالبيئة، وفي أغلب الأحيان، من حيث علاقتها بالثواب، فالثواب غالباً ما يكون بعيد الأثر في توجيه السلوك في الاتجاه المرغوب. وبمصاحبة تكتيكات أخرى لتغيير السلوك - من قبل ما يتم في التدخلات المجتمعية - يمكن لوسائل الإغلاق أن تدعم وتؤكد عناصر معينة في برامج تغيير السلوك القائمة. على أن وسائل الإعلام ذاتها تستطيع تدريجياً أن تغرس المعرفة المرتبطة بتغيير العادات المهددة للصحة. وإن كانت لا تستطيع بالضرورة غرس الدوافع والمهارات السلوكية المرغوبة.

## الإصلاح الإداري

لاشك أن التجارب الواقعية تؤكد ضرورة الإصلاح الإداري للمؤسسات كافة سواء كانت حكومية أم أهلية. ولا يمكن النظر لعملية الإصلاح باعتبارها عملية ارتجالية أو إعلامية فقط، فهي قضية استراتيجية وتحتاج أن نتعامل معها بجدية وبأسلوب علمي وتفكير استراتيجي، ولذلك تطرح استراتيجيات للإصلاح الإداري نشير إلى واحدة منها على النحو التالي.

إن من أهم الشروط الواجب توافرها في أن استراتيجية للإصلاح الإداري هو أن تتناسب مع الظروف السائدة وأن لا تكون الأساليب الإصلاحية منقولة دون تكييف. ذلك لأن ما يناسب

مجتمعاً قد لا يتناسب بالضرورة مع مجتمع آخر. أما الشرط الثاني في أية استراتيجية للإصلاح فهو أن تكون واقعية ويمكن تنفيذها وليست مجرد أفكار إنشائية يستعصي تطبيقها؛ إما بسبب التكاليف المالية الكبيرة التي تستلزمها، أو المقاومة العنيفة من عامة أفراد الشعب لها، أو عدم توافر الخبرات اللازمة لنجاحها.

## أهداف الإصلاح الإداري

تتفاوت الأهداف المعلنة للإصلاح الإداري، إلا أن السمة الرئيسية لمعظم الجهود هي: الكفاية والفعالية والعدالة وتوفير الحوافز الكافية للعاملين الأكفاء لبذل أقصى طاقاتهم. وتبين الدراسات المقارنة لتجارب الإصلاح الإداري في الدول المختلفة أن مختلف الجهود التي تستهدفها عمليات الإصلاح الإداري في عدة أهداف هي:

- ١- تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية.
- ٢- ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين.
- ٣- تعزيز عملية التحول الديمقراطي ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة في وضع القرارات.
- ٤- تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء.
- ٥- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة Responsiveness لمطالبهم باعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية. ويتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية وتعزيز مفهوم المساءلة والمسئولية الاجتماعية.

## برامج الإصلاح التنظيمي للقرن القادم

- ١- سوف تتحقق القيمة المضافة لأي منتج أو خدمة من التفكير الابتكاري (فكرة جديدة)
- ٢- سوف يكون المكون الأساسي لأي عمل هو المعرفة.
- ٣- سوف يكون الحكم على المجتمعات من خلال فكرة مجتمع المعلومات.
- ٤- سوف الوظائف التقليدية في التنظيم (التحجيم التنظيمي)
- ٥- التوسع في الإدارة بالمشروعات والتنظيم المصفوف.
- ٦- تزداد أهمية الثقة في المعاملات التنظيمية.
- ٧- الاهتمام بالإبداع والمبدعين في المنظمات.

## مجالات الإصلاح الإداري

- تعريف أهداف المنظمات واختصاصاتها وتمديد مسؤولياتها ومجالات نشاطها بصورة واضحة حاسمة بل وحتى مواجهة السؤال الصعب حول ما إذا كان من الضروري أن تستمر المنظمات.
- الحد من التداخل والتكرار والازدواج بين الوحدات الإدارية والوظائف الإدارية والقيادات الإدارية.
- تحسين رسائل التقييم والرقابة.

## البناء الإداري كنسق اجتماعي

إن الحاجة للغدارة قائمة في مختلف التنظيمات الاجتماعية وذلك لتنظيم الأنشطة وتوزيعها بين الأدوار المختلفة والإشراف عليها وإنجازها بما يجعلها محققة لأهداف التنظيم. ويستخدم مصطلح للإدارة ليشير في الغالب للأشخاص الذين يمارسون القيادة في التنظيم. وقد

يشير المصطلح للعملية التي ترتبط بأنشطة إدارة وصنع القرار وتضافر جهود الجماعة والقيادة العامة. وهنا نجد أن المصطلح يستخدم للدلالة على معنيين، المعنى الإداري ومعنى العمل الإداري. إلا أنه يعطينا معنى محدد عن العملية الفعلية للإدارة والكيفية التي نحصل بها على نتائج من آخرين. كما أن المفهوم يشير من خلال تعريفات إلى وجود تماثل بين الأنشطة (الوظائف) التي يقوم بها المدبرون. ومن ثم يشير مصطلح الإدارة لتلك الأنشطة التي تمارسها الإدارة لضمان إسهامات الأفراد وتنظيم تلك الإسهامات بما يساعد على إنجاز أهداف التنظيم.

ويتدرج البناء الإداري في مستويات ثلاثة تتمثل في :

الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية، وهذه المستويات الإدارية تتضمن بدورها عددًا من المستويات الإدارية الرأسية. كما أن كلا منهما يضطلع بوظائف معينة. وتتمثل وظائف الإدارة العليا في تقديم الخطط الطويلة المدى وتطويرها وتقويم الإنجازات الرئيسية للأقسام الفرعية. أما الإدارة الوسطى فتعمل على جعل الخطة في مستوى متوسط من التنفيذ، وتحلل الإنجاز الإداري لتحديد القرارات اللازمة للتحسين في ضوء تقويمها السياسات الأقسام. وتقوم الإدارة الإشرافية بتفصيلات عمليات التنفيذ للخطط وعرض إنجازات العمليات التي يقوم بها الأشراف.

## عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية

١- توافر التفكير الاستراتيجي:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية.
- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة.
- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة.
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

٢- توافر نظم المعلومات الاستراتيجية.

٣- توفر نظام الحوافز.

٤- توفر نظام مالي.

٥- توفر التنظيم الإداري السليم.

## التطوير الإداري في المنظمات

بات من الواضح أن التطوير هو عملية تغيير إيجابي مقصود ومخطط هادف إلى الارتقاء بالمنظمات المجتمعية على مختلف ألوانها، كما أنه يتم على أساس مواجهة إيجابية وفعالة لقوى التغيير المحيطة بالمنظمات، بحيث يأتي منسقًا مع أهداف وقيم مدروسة تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واع ومخطط وموجه.

فتطور الفكر الإداري يمثل منظور تحولي معاصر بمثابة "ثورة إدارية" تعيد للمنظمات حيويتها لتصبح قادرة على مواجهة التغيرات العالمية، وتبني هذا المنظور يمثل التحويل الشامل للمنظمات، وهذا يمكننا مما يلي:

١- مسابرة التغيرات العالمية المعاصرة بداية من التطور التقني في نظم المعلومات والاتصالات وتحديد التجارة العالمية وما استتبعها من المنافسة العالمية والمحلية وإعادة هيكلة المنظمات، وإطلاق الطاقات البشرية وتوجيهها نحو الاستغلال الأمثل لها. إلى مواجهة الغموض والمخاطر سواء في أسعار الصرف والطاقات، والجوانب القانونية والاستراتيجية.

٢- إدارة المسئولية الاجتماعية، فالإدارة ملتزمة باختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة حتى تكون إدارة فعالة، وبالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة حتى تكون إدارة كفاء، وبالالتزام بالأخلاقيات ومراعاة البعد الأخلاقي والإنساني حتى تكون إدارة أخلاقية، وبمراعاة البعد الزمني.

٣- مواجهة التحديات والمستجدات الجديدة مثل التطور في شكل وأسلوب عمل المنظمات والذي قد يكون غير ملموس أو مرئي بل يمكن أن يتم العمل عن طريق الهاتف، أو الفاكس، أو البريد الإلكتروني.

### معوقات التطوير الإداري

- ١- مقاومة بعض العاملين في المستويات الإدارية المختلفة للتغيير، وذلك إما لعدم توافر المهارات والطاقات البشرية المطلوبة لإحداث التغيير، أو لمحدودية الحافز للأفراد.
- ٢- سيطرة أي من الاستراتيجيات الدفاعية أو استراتيجية النمو المتأني، وبالتالي سيطرة نظم التشغيل البطيئة وتعدد الإجراءات.
- ٣- سيطرة الهياكل التنظيمية ذات المستويات الإدارية المتعددة والتي تتسم بالجمود وتركيز السلطة في يد الإدارة العليا.
- ٤- غياب الرؤية المستقبلية الواحدة والمشاركة.

### نشاطات المسؤولية الأخلاقية للإدارة

نعرض فيما يلي بعض المجالات التي يمكن للمنظمة أن تمارس نشاطها الخارجي بمسؤوليتها الأخلاقية والاجتماعية نحو المجتمع :

- ١- عدم الإضرار بالبيئة من حيث تلويث الهواء، أو المياه، أو قطع الأشجار .... إلخ.
- ٢- احترام القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بحماية البيئة، والعمل، والضرائب، والجمارك... إلخ.
- ٣- إنتاج سلع وخدمات تلبى حاجات أبناء المجتمع بأعلى جودة وأقل تكلفة.
- ٤- تنفيذ أعمال تقدم بموجبها منفعة مجانية لأبناء المجتمع، كإنشاء المستشفيات أو المدارس أو الجامعات، .... إلخ.
- ٥- تقديم منح دراسية لأبناء المجتمع.
- ٦- تقديم حوافز مادية ومعنوية للعاملين داخل المنظمة، تؤثر إيجابياً في تحقيق مستوى معيشي جيد لهم، واحترامهم وتقدير جهودهم، باعتبارهم بشراً وليسوا بالآلات.

### السلوك العالمي ومحدداته داخل التنظيم

المجتمع الصناعي الحديث يعاني العديد من المشاكل، وتتباين هذه المشكلات حسب طبيعة وظروف كل صناعة، فالعامل في شركة يرغب في أسلوب تعامل أكثر آدمية كما أنه يحتاج إلى الأمن كما أن العامل يريد أن يشعر بأن الجهود التي يؤديها لها مغزى وقيمة. لذا فإن المجتمع الذي يشعر فيه أكبر عدد من الأفراد بأن جهودهم لا مغزى لها.

فقد أوضحت دراسات "مايو" مدى ارتباط تصرفات الفرد بزملانه برفض تجربة فالتغيرات الفيزيائية لم تكن العامل الأساسي في زيادة الإنتاج وتحسينه وإنما كان هناك عامل آخر وهو نوع من "العلاقات" بينهم مما أدى إلى تحسين الإنتاج ورفع الروح المعنوية. وفي نفس الوقت فإن العامل الصناعي يسعى بتطبيقه إلى تكوين المزيد من الروابط والعلاقات مع زملائه وجيرانه استجابة للقيم الأخلاقية والرئيسية في المجتمع. تلك الاستجابات تبدو في صورة أنماط سلوكية اجتماعية من جانب العمل ولقد أشار "ميلر وفورم" إلى أن العامل في المجتمع الصناعي أصبح يبحث عن الصداقة والحب، لتحقيق الأمان ومن هنا تنمو مشاركة الوجدانية وتصبح حاجة عاطفية عند العمال.

ولذا فإن العلاقة بين العامل والمنظمة ليست مجرد أن فرداً ما يعني بعض الوقت والجهد وفي المقابل يحصل على بعض المكافأة. فالفرد يظهر وينمي علاقات متشابكة مع العمل ومع ظروف هذا العمل، حيث كثير من الشباعات من العمل والعوامل المحيطة.

الإدارة بالعلاقات الإنسانية .. منهج فعال للتواصل مع الآخرين



لاشك أن العنصر البشري هو أعلى ما تمتلكه الأمم والشعوب من ثروات، فالبشر هم أدوات التنمية ووسائلها وغاياتها.. إنهم السواعد المختلفة لأهداف المنظمات، وبفكرهم وعطائهم تنهض الأوطان.

لذا فإن الاهتمام بالإنسان وبناء البشر في الذي يمثل هدفاً استراتيجياً للدولة، يتطلب البحث عن جميع السبل إلى تحقيق هذا الهدف الأسمى. ولقد أشارت نظريات الإدارة السلوكية بما تقدمه من مفاهيم وقواعد يمكن ترجمتها إلى سياسات وبرامج يمكن الانتفاع بها وتوظيفها لخدمة هذا الهدف.

وفي هذا السياق، فإن التعامل مع البشر على أساس تطبيق مفاهيم العلاقات الإنسانية أصبح ضرورة لتحقيق الونام والانسجام المطلوب والانسجام المطلوب بين القوى البشرية. إنه منهج الإدارة التي تقوم على أساس التعامل مع الآخرين وفق روح إيجابية تتسم بالتراحم والمودة، مع النظر إلى اختلافاتهم والفروق فيما بينهم على أنها عوامل للتكامل يمكن انتشارها وصولاً إلى التعاون المنشود بين أعضاء فريق العمل كي يكمل بعضهم بعضاً وبما يشكل في النهاية اكتمال منظومة العمل المستهدف.

## الإدارة والمجتمع Management & Society

تمتد الإدارة عبر التاريخ الإنساني، إلى مرحلة ظهور التجمعات البشرية، فمنذ أن حاول الإنسان أن ينظم جهوده في شكل جماعي ليحقق أهدافاً جماعية محددة ظهرت الإدارة كأسلوب ومدخل لتنظيم جهود الجماعة، فقد تأثرت الإدارة في تطورها بعدد من وجهات النظر الفردية والتي تشكلت بالتالي طبقاً لخلفية كل واحد من المهتمين وتخصصه وخبرته، وبالتالي ظهر تنوع في وجهات النظر كنتيجة لاختلاف المشاكل الإدارية وعناصرها وطبقاً للتطور الذي يحدث عبر المجتمع ومن مجتمع لآخر وما زال ذلك التطور مستمراً، ولسوف يستمر إلى ما شاء الله، ما دامت المجتمعات في تغيير وتطور، ولكن تلك التطورات والتغيرات مهما تنوعت لا تخرج عن كونها تتصل بالمشكلة الأساسية للإدارة وهي بلوغ أهداف المجتمعات البشرية بأعلى كفاءة، أي بأقل جهد وبأقل تكلفة وبما يحقق أكبر عائد أو أحسن النتائج في حدود الوقت والموارد المتاحة، فإن الإدارة ترتبط في تطورها وتغيرها " كفكر أو نظرية " بطبيعة التغيير والتطور الذي يشهده المجتمع، وهو ما سوف يستمر باعتباره أحد الأبعاد الأساسية في التاريخ الإنساني حركته المجتمعات الحديثة. وقد فرض ذلك التطور نوعاً آخر من التحول في أساليب مواجهة المشكلة الإدارية.

المدير هو شخص يعمل من خلال الناس الآخرين عن طريق تنسيق أنشطة عملهم لكي ينجز أهداف مؤسسة، وظيفة المدير ليست إنجاز شخص فقط ولكن يوجد مساعدة الآخرين على أدوار عملهم وهذا قد يعني تنسيق عمل مجموعة مقسمة إلى أقسام أو قد يعني الإشراف على شخص معين، وذلك قد يشمل تنسيق أنشطة العمل لفريق مكون من ناس من أقسام مختلفة متعددة من خارج المؤسسة مثل الموظفين المؤقتين أو الموظفين الذي يعملون لحساب موردين المؤسسة.

وقد يكون لدى المديرين واجبات عمل ليست مرتبطة بالتنسيق (الدمج) بين عمل الآخرين على سبيل المثال المشرفين على طلبات التأمين قد يتعاملون مع الطلبات بالإضافة إلى تنسيق أنشطة العمل لموظفين طلبات أخرى. هل هناك طريقة لتصنيف المديرين في المؤسسة غالباً يوصف المديرين بصف أول، وسط، قمة.

مسئولي الإدارة في منظمات الأعمال :-

ترجع أهمية دراسة السلوك الإنساني بالنسبة لمسئولي الإدارة في منظمات الأعمال إلى الدور الهام للعنصر البشري في التوصل لأهداف المنظمة وتحقيقها فالأداء والإنتاجية في أي منظمة يعتمدان إلى حد بعيد على كفاءة العنصر البشري وبالتالي فأي قصور في الأداء أو الانتاجية

يحتاجان لدراسة سلوك الأفراد حتى تتم عملية التنمية والتطوير بل والإبداع والابتكار أيضاً لخدمة منظمات أعمالهم .

إن أمل الإنسانية في الخلاص من أزمتها الحالية هو في التقدم العلمي في مجال السلوك الإنساني، فإذا استطعنا أن نلاحظ السلوك البشري ملاحظة دقيقة وموضوعية وإذا فهمنا طبيعة هذا السلوك والعوامل المؤثرة فيه ، ربما استطعنا عندئذ أن نوجهه في الطريق النافع والمفيد .

## الجزء الثالث

### النتائج والتوصيات

تتوقف أهمية البحث على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها، وعلى قيمتها العلمية وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الإستفادة منها وما يمكن أن تخرج به من حقائق يمكن الاستناد إليها ونتائج يمكن الإستفادة منها.

- أ- توفير كافة الموارد المادية والبشرية اللازمة لإنجاز الخدمات المطلوبة .
  - ب- تحسين ظروف العمل المادية من خلال إيجاد الأماكن المناسبة وتأثيرها وتوفير الشروط الصحية لممارسة العمل فيها .
  - ج- إعادة النظر في هيكل المرتبات والحوافز الممنوحة للعاملين والعمل على زيادتها بحيث تصبح دافعا لهم على الاهتمام بالعمل ومواجهة مشكلاته .
  - د- إدخال الوسائل والأساليب التكنولوجية الحديثة عند تقديم الخدمات للمواطنين .
  - هـ- إعداد خطة سنوية متكاملة لعمليات إنتاج الخدمة بكل وجوه توضح أهداف الإنتاج ، وسياساته، وإجراءاته ، وتبين كيفية جدولة العمل وإعداد البرنامج الزمني لتنفيذه ، وذلك حتى تصبح نيراساً وهدايا للعاملين عند قيامهم بتقديم الخدمات للمواطنين .
- كما تقترح الباحثة أيضاً العمل على زيادة فعالية الوحدات بصفة عامة ومديريات الخدمات موضع التطبيق بصفة خاصة في إنتاج خدماتها ضرورة إعداد وتنفيذ برامج تدريبية في مراكز التدريب الإداري المتخصصة للعاملين بالوحدات وذلك لتأصل المفاهيم والمبادئ والأسس، وفي هذا الصدد فإنه يمكن التركيز على الجوانب الرئيسية التالي :-
- أ- تحديد كيفية إعداد الخطط وصياغة الأهداف الإنتاجية للخدمات وتحديد أولويات هذه الأهداف ، وبيان كيفية إعداد ورسم سياسات الإنتاج ، وتوضيح إجراءات العمل ، فضلاً عن تحديد أسس وقواعد جدولة العمل السليمة لإنتاج الخدمات .
  - ب- دراسة وتحليل المشكلات الإنتاجية المتوقعة عند تقديم الخدمات للمواطنين ، والتعرف على أساليب واستراتيجيات مواجهة هذه المشكلات .
  - ج- تأصيل مفهوم النظم بصفة عامة ، والنظام الإنتاجي للخدمات بصفة خاصة .
  - د- توضيح أساليب تطوير بيئة العمل بما يجعلها تتناسب مع تقديم خدمات فعالة .
  - هـ- بيان كيفية استخدام الأساليب والوسائل والأدوات الحديثة في إنتاج الخدمات ، ومحاولة تدريب العاملين على كيفية استخدامها والتعامل معها .
  - و- تحديد أسس ومبادئ التنظيم الإداري الفعال ، وبيان كيفية استخدامها في تدعيم العلاقات بين إدارات وأقسام الوحدات .
  - ز- تحديد أسس ومبادئ العلاقات العامة وبيان كيفية استخدامها في تدعيم العلاقات داخل الوحدات، وكذلك في تدعيم هذه العلاقات بين هذه الوحدات ومؤسسات وهيئات المجتمع .
- توصى الباحثة أيضاً بإجراء مزيد من البحوث والدراسات العلمية اللاحقة للتطبيق الإداري، الذي تم استخدامه في هذا البحث على وحدات في محافظات أخرى غير محافظة كفر الشيخ ، وكذلك منظمات خدمية أخرى ، حتى يمكن إجراء مقارنات بين نتائج تلك البحوث.

بسم الله الرحمن الرحيم

## قائمة استقصاء البحث

السيد الدكتور /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .... وبعد ،،  
تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان أثر الإدارة بالعلاقات الإنسانية على التطبيق الإداري،  
وحيث أن آراءكم واكتمالها لها أهمية كبيرة في نجاح هذه الدراسة ، لذا نرجوا الباحثة معاونتكم  
في استيفاء جميع النقاط الموجودة في قائمة الاستقصاء المرفقة ، وذلك بقراءة العبارة جيداً  
وتحديد درجة موافقتكم بحيث يكون تقديركم للعبارة من واقع خبرتكم ، ويتم وضع العلامة (√)  
امام البديل المناسب ، وتتعهد الباحثة أنه سيتم التعامل مع بيانات قائمة الاستقصاء بكامل السرية  
ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، ومرفق طية نموذج قائمة الاستقصاء للاستشارة برأيكم  
شاكرين لكم حسن تعاونكم واستجابتكم  
الباحثة / هناء أحمد محمد خليل

### أولاً : البيانات الأولية

نرجو من سيادتكم وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تتفق مع حالتك .

<input type="checkbox"/>	أنثي	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	النوع :
<input type="checkbox"/>	أرمل	<input type="checkbox"/>	متزوج	<input type="checkbox"/>	الحالة الاجتماعية : أعزب
<input type="checkbox"/>	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من ٢٥ سنة	<input type="checkbox"/>	العمر :
<input type="checkbox"/>	من ٤٥ إلى أقل من ٥٥ سنة	<input type="checkbox"/>	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	من ٥٥ سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	مستوى التعليم : أقل من جامعي
	دراسات عليا [ ماجستير - دكتوراه - استاذ مساعد - استاذ ]				
					عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية :
<input type="checkbox"/>	أقل من ٦ سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من ثلاث سنوات		
<input type="checkbox"/>	أقل من ١٢ سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من ٩ سنوات		
		<input type="checkbox"/>	أكثر من ١٢ سنة		

## ثانياً : البيانات الثانوية

نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات التالية جيداً ثم وضع علامة ( √ ) في العمود الذي يعبر عن رأيك مستقلاً تماماً عن رأي الآخرين .

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
					أ- العلاقات الإنسانية الإيجابية
					١- تقديم الأفكار والآراء الجديدة .
					٢- تنمية القدرة على تقديم أبحاث ودراسات في مجال التخصص .
					٣- تنمية الدافعية على العمل الجماعي والتعاون مع الرؤساء لتقديم حلول مبتكرة .
					٤- لدى العاملين استعداد لتحمل المسؤولية .
					٥- المسئول القيادي في المعاهد يعمل على تقوية العلاقات الإنسانية بين الموظفين .
					٦- لدى المسئول القيادي ثقة عالية في قدرات وسلوكيات الموظفين .
					٧- الالتزام بالعادات والتقاليد .
					٨- يستمع المسئولون لآراء الموظفين .
					٩- أقدم أفكار مبتكرة لتحسين العمل .
					١٠- أحاول مساعدة زملائي ممن لديهم مشاكل في العمل .
					١١- أشجع زملائي في العمل نحو إنجاز مهامهم .
					١٢- غالباً أميل إلى العطاء .
					١٣- اهتم بمشاكل الآخرين .
					١٤- اشعر بالتأثير لما أشاهده من أحداث
					١٥- إذا شاهدت ما لا يعجبني ، سأدخل لإصلاحه .
					١٦- مهما كانت الصعاب ، إذا أمنت بشيء فسأجعله يتحقق .
					١٧- ابحث دائماً عن طريقة أفضل للقيام بالأشياء .
					١٨- إذا أمنت بفكرة فلن توقفني أي معوقات عن تنفيذها
					١٩- احس ان اتحدى الأوضاع الراهنة
					٢٠- دانما ما اتصدى للمشكلات التي تواجهني ولا اتجنبها .
					٢١- لدى قدرة عالية على تحويل التحديات إلى فرص .
					ب- التطبيق الإداري
					٢٢- اميل إلى مساعدة أي شخص تواجهه مشكلة بكل الطرق المتاحة .
					٢٣- ارجب في المحاولة ، مع أنني قد أفضل .
					٢٤- إذا كان على اتخاذ قرار نتانجه غير واضحة ، فسأختار القرار الأكثر اماناً وحتى وان كان الأقل عانداً .
					٢٥- اتبع سياسات وقواعد المنظمة .
					٢٦- أنا مستعد أن أبذ قصارى جهدي أكثر مما هو متوقع كي أساعد على نجاح هذه المؤسسة .
					٢٧- مستوى أداء عملك .
					٢٨- حجم العمل اليومي الذي تنجزه .
					٢٩- أشعر بالحرية في مناقشة مشكلات العمل .
					٣٠- يمكن أن اشارك مع زملائي بالمعلومات الخاصة .
					٣١- توليد الأفكار المبدعة .
					٣٢- الترويج والدفاع عن أفكار الآخرين .
					٣٣- تمكين العاملين على الابتكار .
					٣٤- تبني أفكار جديدة لأعمالهم .
					٣٥- تقديم اقتراحات بناءه لتحسين كيفية العمل .

					٣٦- اقتراح وتطبيق الحلول التي تقلل من المشكلات التنظيمية .
					٣٧- زيادة مستوى الاتقان في أداء العملية التعليمية .
					٣٨- توافر الموضوعية عند تقديم المستوى العلمي .
					٣٩- يتسم أداء العامل بالسرعة .
					٤٠- يتسم أداء العامل بالانتباه
					٤١- يستفيد من التدريب
					٤٢- تحاول تطوير قدراتك .
					٤٣- يكتسب الإنسان من خلال بيئة العمل مجموعة من العلاقات الاجتماعية التي يستطيع من خلالها تزويد خبراته وتجارته .
					٤٤- تتحقق بعض دوافع الأفراد من خلال العمل مثل الدافع إلى السيطرة
					٤٥- العمل يحقق رغبة الفرد في الأمن والاستقرار .
					٤٦- العمل يحقق حاجة الإنسان إلى الفهم والمعرفة .
					٤٧- تتخذ قراراتك في مجال العمل بعد تحليل دقيق لاحتمالات الخسارة واحتمالات المكسب .
					٤٨- اللوائح والنظم والقوانين في المنظمة مناسبة .
					٤٩- الإبداع وتطوير العمل مؤشرات تدل على رضا العاملين .
					٥٠- تساهم في تحسين العلاقات بين العاملين في المنشأة .
					٥١- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ضرورة في معظم الأحوال .
					٥٢- كبر حجم المنشأة وزيادة عدد العاملين فيها تعقد العلاقات بينهم .
					٥٣- التغيير المستمر الذي طرأ على عالم الأعمال ، أدى إلى زيادة الاهتمام بالعلاقات الانسانية .
					٥٤- العلاقات الانسانية الجيدة والفعالة تعنى دائماً كفاية إنتاجية .
					٥٥- العلاقات الانسانية الجيدة تعنى علاقات عمل جيدة .
					٥٦- العلاقات الانسانية الجيدة والفعالة في المنشآت تؤدي إلى نقص معدل دوران العمل .
					٥٧- يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة .

## أ- تحليل

### البيانات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس

- يتضح من الجدول الخاص بالنوع أن غالبية المبحوثين من الذكور البالغ عددهم ١٩ بنسبة ٦١٪ والإناث عددهم ١٢ بنسبة ٣٩٪.
- تصل نسبة الذكور إلى ٨٠٪ بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٤٠٪ ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ٣٠٪ .
- تصل نسبة الإناث إلى ٦٠٪ بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ٣٠٪ ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ١٠٪ .
- يتضح من الجدول الخاص بالحالة الاجتماعية أن غالبية المبحوثين من المتزوجين يصل عددهم إلى ٢٧ ، والاعزب عددهم ٤ .
- تصل نسبة المتزوجين إلى ١٠٠٪ بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٨٠٪ ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ٦٧٪ ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٥٠٪ .
- تصل نسبة الأعزب إلى ٣٣٪ بالمعهد العالي للهندسة ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٢٠٪ .
- يتضح من الجدول السابق الخاص بالعمر أن غالبية المبحوثين من فئة من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة إلى ١٧٪ بالمعهد العالي للهندسة ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ١٠٪ .
- تصل نسبة من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة إلى ٥٠٪ بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٣٠٪ ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ٢٠٪ .
- تصل نسبة من ٤٥ سنة إلى ٥٥ سنة إلى ٦٠٪ بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ٥٠٪ ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ .
- تصل نسبة من ٥٥ سنة إلى أكثر إلى ٢٠٪ بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .
- يتضح من الجدول الخاص بالمستوى التعليم أن غالبية المبحوثين الحاصلين على درجة الدكتوراه والبالغ عددهم ٢٢ .
- تصل نسبة مستوى التعليم درجة الدكتوراه إلى ٩٠٪ بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ٨٣ ٪ ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٨٠٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٣٠٪ .
- تصل نسبة مستوى التعليم " الحاصل على درجة أستاذ مساعد إلى ٥٠٪ بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ١٧٪ .
- تصل نسبة التعليم " الحاصل على درجة أستاذ إلى ١٠٪ ، بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ .
- يتضح من البيانات الخاصة مدة الخدمة في الوظيفة من ٩ إلى ١٢ سنة أكثر عدد بالنسبة بالبدائل الأخرى .
- تصل نسبة أقل من ٣ سنوات إلى ٥٠٪ بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ٣٣٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ .
- تصل نسبة من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات إلى ٣٣٪ بالمعهد العالي للهندسة ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ١٠٪ .
- تصل نسبة من ٦ إلى أقل من ٩ سنوات إلى ٣٣٪ بالمعهد العالي للهندسة ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ١٠٪ .

- تصل نسبة من ٩ إلى أقل من ١٢ سنة إلى ٦٠٪ بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٣٠٪ .
  - تصل نسبة من ١٢ إلى أقل من ١٥ إلى ٤٠٪ بالمعهد المتوسط .
- ب- تحليل الدراسة التطبيقية للأعضاء

#### العبارة رقم ( ١ )

- نلاحظ من الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٦٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماما بالمعهد المتوسط للخدمة الاجتماعية ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ٥٠٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٥٠٪ ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٣٠٪ .
- ان اتجاه نسبة ٥٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ٦٠٪ ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٣٠٪ .
- ان اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ .

#### العبارة رقم ( ٢ )

- نلاحظ من الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٨٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماما بالمعهد المتوسط للخدمة ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ٦٦٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٥٠٪ ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٤٠٪ .
- ان اتجاه نسبة ٤٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ١٧٪ .
- ان اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ١٧٪ .
- أن اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ١٠٪ .

#### العبارة رقم ( ٣ )

- يبين الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٦٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماما بالمعهد المتوسط للخدمة الاجتماعية ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٥٠٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٥٠٪ ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ١٧٪ .
- ان اتجاه نسبة ٦٧٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي للهندسة ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ .
- ان اتجاه نسبة ٤٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد المتوسط ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٣٠٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه المعهد العالي للهندسة ١٧٪ .
- ان اتجاه نسبة ١٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية .

#### العبارة رقم ( ٤ )

- يبين الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٤٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماما بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه المعهد المتوسط للخدمة بنسبة ٢٠٪ .
- ان اتجاه نسبة ٦٧٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي للهندسة ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٥٠٪ بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ .
- ان اتجاه نسبة ٤٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ٣٣٪ ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٢٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٤٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق بالمعهد المتوسط للخدمة .

#### العبارة رقم ( ٥ )

- يبين الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٣٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماماً بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبه ٢٠٪ ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبه ١٧٪ .

- ان اتجاه نسبة ٦٧٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي للهندسة ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٦٠٪ ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٦٠٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبه ٢٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ١٧٪ ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ١٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ١٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ١٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق تماماً بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد المتوسط للخدمة بنسبة ٢٠٪ .

#### العبارة رقم ( ٦ )

- يبين الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٥٠٪ ، من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماماً بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ بالمعهد المتوسط ، ويليه المعهد للإدارة بنسبة ١٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٦٧٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماماً بالمعهد العالي للهندسة ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٤٠٪ ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبه ١٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٤٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ١٧٪ .

- ان اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة لصالح الاختيار غير موافق بالمعهد المتوسط ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ١٧٪ ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ١٠٪ .

- أن اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة لصالح الاختيار غير موافق تماماً بالمعهد العالي للخدمة .

#### العبارة رقم ( ٧ )

- يبين الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٤٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماماً بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ ، ويليه المعهد الهندسة بنسبة ١٧٪ ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ١٠٪ .

- أن اتجاه نسبة ٦٧٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي للهندسة ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٦٠٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٣٣٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد الهندسة ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ١٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق بالمعهد المتوسط للخدمة .

- ان اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة لصالح الاختيار غير موافق تماماً ، ويليه المعهد للإدارة بنسبة ١٠٪ .



#### العبارة رقم ( ٨ )

- يبين الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٦٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماما بالمعهد المتوسط ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ٤٠٪ ، ويليه معهد الهندسة بنسبة ١٧٪ ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ١٠٪ .
- ان اتجاه نسبة ٧٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد الإدارة ، ويليه معهد الهندسة بنسبة ٦٧٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه معهد المتوسط بنسبه ٢٠٪ .
- ان اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه معهد الهندسة بنسبة ١٧٪ .
- ان اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق بالمعهد العالي للإدارة .
- ان اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ .

#### العبارة رقم ( ٩ )

- يبين الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٨٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماما بالمعهد المتوسط ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٧٠٪ ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٥٠٪ ، ويليه معهد الهندسة بنسبة ٣٣٪ .
- ان اتجاه نسبة ٦٧٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي للهندسة، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٥٠٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ .
- ان اتجاه نسبة ١٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد العالي للخدمة .

#### العبارة رقم ( ١٠ )

- يبين الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٦٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماما بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ٥٠٪ ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه معهد الهندسة بنسبة ٣٣٪ .
- ان اتجاه نسبة ٦٧٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي للهندسة ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٤٠٪ ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه معهد الخدمة بنسبة ٣٠٪ .
- ان اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد المتوسط ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ١٠٪ ، ويليه معهد الخدمة بنسبة ١٠٪ .

#### العبارة رقم ( ١١ )

- يبين الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٦٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماما بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٥٠٪ ، ويليه المعهد المتوسط للخدمة بنسبة ٤٠٪ ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ٣٣٪ .
- ان اتجاه نسبة ٤٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٣٣٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ٣٠٪ .
- ان الاتجاه نسبة ٤٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بمعهد الإدارة ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه المعهد الهندسة بنسبة ٣٣٪ ، ويليه معهد الخدمة بنسبة ٣٠٪ .
- ان اتجاه نسبة ٣٣٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق بالمعهد الهندسة ، ويليه معهد الادارة بنسبة ١٠٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق تماماً بالمعهد المتوسط .

#### العبارة رقم ( ١٢ )

- يبين الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٥٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماماً بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٤٠٪ ، ويليه معهد الهندسة بنسبة ٣٣٪ .

- ان اتجاه نسبة ٤٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه معهد الهندسة بنسبة ٣٣٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ .

- ان الاتجاه بنسبة ٣٣٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد العالي للهندسة، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٣٠٪ ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٢٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٤٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق بالمعهد المتوسط .

#### العبارة رقم ( ١٣ )

- يبين الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٥٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماماً بالمعهد العالي للهندسة ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٥٠٪ ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٣٠٪ ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٥٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق . بالمعهد العالي للهندسة، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٣٠٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ .

- ان الاتجاه بنسبة ٣٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ .

#### العبارة رقم ( ١٤ )

- يبين الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٧٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماماً بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٣٣٪ ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٣٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٥٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد الهندسة ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٦٠٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد المتوسط ، ويليه معهد الهندسة بنسبة ١٧٪ ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ١٠٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق بالمعهد المتوسط للخدمة .

#### العبارة رقم ( ١٥ )

- نلاحظ من الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٦٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماماً بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ٣٣٪ ، ويليه المعهد الإدارة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه معهد المتوسط بنسبه ٢٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٦٧٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد الهندسة ، ويليه المعهد الإدارة بنسبة ٥٠٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ٣٠٪ ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٦٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد المتوسط ،  
ويليه معهد الإدارة بنسبة ٣٠٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .  
العبارة رقم ( ١٦ )

- نلاحظ من الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٧٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار  
موافق تماما بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٦٠٪ ، ويليه المعهد  
المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه معهد الهندسة بنسبة ٣٣٪ .

- ان اتجاه نسبة ٦٧٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد الهندسة ،  
ويليه معهد الإدارة بنسبة ٣٠٪ ، ويليه معهد الخدمة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه معهد المتوسط  
بنسبة ٢٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ١٧٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد الهندسة ،  
ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ١٠٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٤٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق بالمعهد المتوسط  
للخدمة .

#### العبارة رقم ( ١٧ )

- نلاحظ من الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٧٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار  
موافق تماما بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه معهد الهندسة بنسبة ٦٧٪ ، ويليه معهد  
الإدارة بنسبة ٦٠٪ ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٦٧٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي  
للهندسة ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٣٠٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ ،  
ويليه معهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ١٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد العالي للإدارة  
، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق بالمعهد  
المتوسط .

#### العبارة رقم ( ١٨ )

- نلاحظ من الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٨٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار  
موافق تماما بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٣٠٪ ، ويليه  
معهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ ، ويليه معهد الهندسة بنسبة ١٧٪ .

- ان اتجاه نسبة ٥٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي للإدارة  
، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه معهد الهندسة بنسبة ٣٣٪ ، ويليه معهد  
العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٣٣٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد العالي  
للهندسة ، ويليه معهد العالي للإدارة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق بالمعهد المتوسط  
، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ١٧٪ .

#### العبارة رقم ( ١٩ )

- نلاحظ من الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٦٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار  
موافق تماما بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٣٠٪ ، ويليه المعهد  
المتوسط بنسبة ٢٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٥٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي  
للهندسة ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٤٠٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٣٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٥٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد العالي  
للهندسة ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٣٠٪ ، ويليه معهد المتوسط للخدمة بنسبة ٢٠٪ ،  
ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٦٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق بالمعهد المتوسط.

#### العبارة رقم ( ٢٠ )

- نلاحظ من الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٨٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماما بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد الإدارة بنسبة ٤٠٪ ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه معهد العالي للهندسة بنسبة ٣٣٪ .

- ان اتجاه نسبة ٦٧٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي للهندسة ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه المعهد العالي المتوسط بنسبة ٢٠٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد المتوسط ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ١٠٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .

- أن اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق بالمعهد المتوسط ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ١٠٪ .

#### العبارة رقم ( ٢١ )

- نلاحظ من الجدول السابق ان اتجاه نسبة ١٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماما بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٤٠٪ ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٤٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد المتوسط ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٣٠٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٣٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد المتوسط للخدمة بنسبة ١٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ١٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق بالمعهد المتوسط.

#### العبارة رقم ( ٢٢ )

- نلاحظ من الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٨٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماما بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٦٠٪ ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ٢٠٪ ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ١٠٪ .

- أن اتجاه نسبة ٨٤٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي للهندسة ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٦٠٪ ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٣٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ١٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق بالمعهد المتوسط.

#### العبارة رقم ( ٢٣ )

- نلاحظ من الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٦٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماما بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد الهندسة بنسبة ٣٣٪ ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٢٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٦٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد المتوسط ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ٣٣٪ ، ويليه المعهد الإدارة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٣٣٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد العالي للهندسة ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ١٠٪ .

#### العبارة رقم ( ٢٤ )

- نلاحظ من الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٨٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماما بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه معهد العالي للإدارة بنسبة ٥٠٪ ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ .
- ان اتجاه نسبة ٦٧٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي للهندسة ، ويليه معهد العالي للإدارة بنسبة ٣٠٪ ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .
- ان اتجاه نسبة ٤٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد المتوسط ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ١٧٪ ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ١٠٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .
- ان اتجاه نسبة ١٧٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق بالمعهد العالي للهندسة ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ١٠٪ .

#### العبارة رقم ( ٢٥ )

- نلاحظ من الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٩٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماما بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٨٠٪ ، ويليه معهد الادارة بنسبة ٥٠٪ ، ويليه معهد الهندسة بنسبة ٣٣٪ .
- ان اتجاه نسبة ٦٧٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي للهندسة ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٤٠٪ ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ .
- ان اتجاه نسبة ١٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .

#### العبارة رقم ( ٢٦ )

- نلاحظ من الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٩٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماما بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٥٠٪ ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه معهد الهندسة بنسبة ٣٣٪ .
- ان اتجاه نسبة ٥٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه معهد الهندسة بنسبة ٥٠٪ ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ .
- ان اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد المتوسط ، ويليه معهد الهندسة بنسبة ١٧٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .

#### العبارة رقم ( ٢٧ )

- نلاحظ من الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٦٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماما بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٦٠٪ ، ويليه معهد العالي للهندسة بنسبة ٦٧٪ ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٤٠٪ .
- ان اتجاه نسبة ٦٧٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي للهندسة .
- ان اتجاه نسبة ٤٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٣٠٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .

#### العبارة رقم ( ٢٨ )

- نلاحظ من الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٦٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماما بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٤٠٪ ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه معهد الهندسة بنسبة ٣٣٪ .
- ان اتجاه نسبة ٦٧٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي للهندسة ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٣٠٪ ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٤٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .  
العبارة رقم ( ٢٩ )

- نلاحظ من الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٧٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماما بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ١٧٪ ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ١٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٨٤٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي للهندسة ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٦٠٪ ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٥٠٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٣٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٣٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ .  
العبارة رقم ( ٣٠ )

- نلاحظ من الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٧٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماما بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه المعهد العالي للإدارة بنسبة ٣٠٪ ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ١٧٪ .

- ان اتجاه نسبة ٨٤٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي للهندسة ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ٣٠٪ ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٢٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٢٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد المتوسط ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ١٠٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ١٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق بالمعهد العالي للإدارة .

#### العبارة رقم ( ٣١ )

- نلاحظ من الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٦٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماما بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٥٠٪ ، ويليه معهد العالي للهندسة بنسبة ٥٠٪ ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٤٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد المتوسط للخدمة ، ويليه معهد الهندسة بنسبة ٣٣٪ ، ويليه معهد الخدمة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ١٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٤٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه المعهد المتوسط بنسبة ٤٠٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه معهد الهندسة بنسبة ١٧٪ .

#### العبارة رقم ( ٣٢ )

- نلاحظ من الجدول السابق ان اتجاه نسبة ٦٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق تماما بالمعهد العالي للخدمة ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه معهد المتوسط بنسبة ٢٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٥٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار موافق بالمعهد العالي للإدارة ، ويليه معهد العالي للهندسة بنسبة ٥٠٪ ، ويليه المعهد العالي للخدمة بنسبة ٣٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ٦٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار محايد بالمعهد المتوسط للخدمة ، ويليه المعهد العالي للهندسة بنسبة ٥٠٪ ، ويليه معهد الإدارة بنسبة ٢٠٪ ، ويليه معهد العالي للخدمة بنسبة ١٠٪ .

- ان اتجاه نسبة ١٠٪ من العينة المدروسة هو لصالح الاختيار غير موافق بالمعهد العالي للإدارة .















## أعضاء هيئة التدريس

التوزيع النسبي لمفردات عينة البحث موزعة على المعاهد الخاصة وإجمالي العينة حسب الخصائص الشخصية والتنظيمية المميزة لأعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الخاصة .

المجموع الكلي		معهد المتوسط للخدمة الاجتماعية		معهد العالي للخدمة الاجتماعية		معهد الهندسة		معهد الإدارة		الخصائص
النسبة %	مجموع	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
النوع										
ذکر	%٦١	١٩	%٨٠	٤	%٤٠	٤	%٥٠	٣	%٨٠	٨
أنثى	%٣٩	١٢	%٢٠	١	%٦٠	٦	%٥٠	٣	%٢٠	٢
المجموع										
	%١٠٠	%٣١	%١٠٠	٥	%١٠٠	١٠	%١٠٠	٦	%١٠٠	١٠
الحالة الاجتماعية										
أعزب	%١٣	٤	-	-	-	-	%٣٣	٢	%٢٠	٢
متزوج	%٨٧	٢٧	%١٠٠	٥	%١٠٠	١٠	%٦٧	٤	%٨٠	٨
المجموع										
	%١٠٠	٣١	%١٠٠	٥	%١٠٠	١٠	%١٠٠	٦	%١٠٠	١٠
العمر										
أقل من ٢٥ سنة	%٨	٢								
من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	%٤٥	١٤	%٨٠	٤	%٣٠	٣	%١٧	١	%١٠	١
من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	%٣٧	١٢	%٢٠	١	%٦٠	٦	%٣٣	٢	%٥٠	٥
من ٤٥ إلى أقل من ٥٥ سنة	%١٠	٣			%١٠	١	%٥٠	٣	%٢٠	٢
من ٥٥ سنة فأكثر									%٢٠	٢
المجموع										
	%١٠٠	٣١	%١٠٠	٥	%١٠٠	١٠	%١٠٠	٦	%١٠٠	١٠
مستوى التعليم										
متوسط										
فوق المتوسط										
جامعة دبلوم										
ماجستير	%٧١	٢١	%٨٠	٤	%٣٠	٣	%٨٣	٥	%٩٠	٩
دكتوراه	%١٩	٦			%٥٠	٥	%١٧	١		
أستاذ مساعد	%١٠	٤	%٢٠	١	%٢٠	٢			%١٠	١
أستاذ										
المجموع										
	%١٠٠	٣١	%١٠٠	٥	%١٠٠	١٠	%١٠٠	٦	%١٠٠	١٠
مدة الخدمة										
أقل من ٣ سنوات	%٢٩	٩					%٣٣	٢	%٥٠	٥
أقل من ٣ سنوات إلى أقل من ٦ سنوات	%١٠	٣			%٢٠	٢	%٣٣	٢	%١٠	١
أقل من ٦ سنوات إلى أقل من ٩ سنة	%١٩	٦	%٢٠	١	%٢٠	٢	%٣٣	٢	%١٠	١
أقل من ٩ سنة إلى أقل من ١٢ سنة	%٣٦	١١	%٤٠	٢	%٢٠	٢			%٣٠	٣
من ١٢ إلى أقل من ١٥ سنة	%٦	٢	%٤٠	٢	%٦٠	٦				
المجموع										
	%١٠٠	٣١	%١٠٠	٥	%١٠٠	٦٧	%١٠٠	٦	%١٠٠	١٠

## التوزيع النسبي لمفردات عينة البحث موزعة على المعاهد لأعضاء هيئة التدريس

رقم	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		مجموع
	خدمة عملي%	خدمة عملي%	خدمة عملي%	خدمة عملي%	خدمة عملي%	خدمة عملي%	خدمة عملي%	خدمة عملي%	خدمة عملي%	خدمة عملي%	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

## التوزيع النسبي لمفردات البحث موزعة على المعاهد لأعضاء هيئة التدريس

رقم	مواقع تسماء				مواقع				مجال				غير مواقع				تكرار
	خدمة عملي%	خدمة متوسط%	إدارة	خدمة متوسط%	خدمة عملي%	خدمة عملي%	إدارة	خدمة متوسط%	خدمة عملي%	خدمة عملي%	إدارة	خدمة متوسط%	خدمة عملي%	خدمة عملي%	خدمة متوسط%		
19	٣	٢٠	٤	٢٠	٣	٣٣	٣	١٠	٣	٣٠	٣	٣٣	٣	٣٠	٣	٣	
20	٤	٣٠	٦	٢٠	٣	٥٠	٣	٣٠	١	٣٠	١	١٧	١	٣٠	١	٣	
21	٤	٤٠	٣	٤٠	٥٠	٥٠	٣	٣٠	١	٣٠	١	٣٣	١	٣٠	١	٣	
22	١	٤٠	٤	٤٠	٥	١٠	٥	٣٠	١	٣٠	١	٣٣	١	٣٠	١	٣	
23	٢	١٠	٦	١٠	٢	١٧	٢	١٠	٣	٣٠	٣	٣٣	٢	٣٠	١	٣	
24	٥	٢٠	٤	٢٠	٣	٣٣	٤	٣٠	١	٣٠	١	٣٣	٢	٣٠	١	٣	
25	٥	٥٠	٤	٢٠	٤	٥٠	٤	٣٠	١	٣٠	١	٣٣	٢	٣٠	١	٣	
26	٤	٥٠	٥	٨٠	٣	٥٠	٤	٣٠	٢	٣٠	١	٣٣	٢	٣٠	١	٣	
27	٤	٥٠	٤	٤٠	٤	٥٠	٤	٣٠	٣	٣٠	١	٣٣	٢	٣٠	١	٣	
28	٤	٤٠	٢	١٠	٤	١٧	٤	٣٠	٣	٣٠	١	٣٣	٢	٣٠	١	٣	
29	١	٤٠	٦	٤٠	٢	١٧	٥	٣٠	٣	٣٠	١	٣٣	٢	٣٠	١	٣	
30	٣	١٠	٥	٢٠	٣	١٧	٣	٣٠	٢	٣٠	١	٣٣	٢	٣٠	١	٣	
31	٣	٣٠	٥	٤٠	٥	٥٠	٣	٣٠	٢	٣٠	١	٣٣	٢	٣٠	١	٣	
32	٤	٣٠	٦	٢٠	٣	٥٠	٣	٣٠	٢	٣٠	١	٣٣	٢	٣٠	١	٣	
33	٣	٣٠	٥	٢٠	٣	٥٠	٣	٣٠	٢	٣٠	١	٣٣	٢	٣٠	١	٣	
34	٣	٣٠	٦	٢٠	٤	٥٠	٣	٣٠	٢	٣٠	١	٣٣	٢	٣٠	١	٣	
35	٥	٣٠	٤	١٠	٢	١٧	٤	٣٠	٢	٣٠	١	٣٣	٢	٣٠	١	٣	
36	٥	٥٠	٥	٤٠	٤	٥٠	٥	٣٠	٣	٣٠	١	٣٣	٢	٣٠	١	٣	
37	٤	٤٠	٤	٤٠	٣	٥٠	٣	٣٠	٢	٣٠	١	٣٣	٢	٣٠	١	٣	
38	٣	٣٠	٣	٤٠	٤	٥٠	٣	٣٠	٢	٣٠	١	٣٣	٢	٣٠	١	٣	
39	٢	٣٠	٥	٤٠	٣	٥٠	٣	٣٠	٢	٣٠	١	٣٣	٢	٣٠	١	٣	
40	٢	٣٠	٥	٤٠	٣	٥٠	٣	٣٠	٢	٣٠	١	٣٣	٢	٣٠	١	٣	
41	٢	٣٠	٥	٤٠	٣	٥٠	٣	٣٠	٢	٣٠	١	٣٣	٢	٣٠	١	٣	
42	٢	٣٠	٥	٤٠	٣	٥٠	٣	٣٠	٢	٣٠	١	٣٣	٢	٣٠	١	٣	
43	٤	٣٠	٥	٤٠	٣	٥٠	٣	٣٠	٢	٣٠	١	٣٣	٢	٣٠	١	٣	

## التوزيع النسبي لمفردات عينة البحث موزعة على المعاهد لأعضاء هيئة التدريس

رقم	موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		تكرار
	خدمة	إدارة	خدمة	إدارة	خدمة	إدارة	خدمة	إدارة	خدمة	إدارة	
44	1	1	2	3	1	3	1	3	1	3	خدمة متوسطه
45	0	1	2	3	1	3	2	3	2	3	خدمة متوسطه
46	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	خدمة متوسطه
47	4	2	3	3	2	3	2	3	2	3	خدمة متوسطه
48	2	1	2	3	2	4	2	4	2	3	خدمة متوسطه
49	2	1	3	3	1	3	3	3	2	3	خدمة متوسطه
50	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	خدمة متوسطه
51	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	خدمة متوسطه
52	1	2	3	4	2	4	3	4	3	4	خدمة متوسطه
53	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	خدمة متوسطه
54	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	خدمة متوسطه
55	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	خدمة متوسطه
56	1	2	3	4	3	4	3	4	3	4	خدمة متوسطه
57	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	خدمة متوسطه



## الدراسة المستقبلية

- ١ - التدخل لتعديل السلوكيات المرتبطة بالتطبيق الإداري.
- ٢ - المهارات السلوكية الإيجابية في إدارة المؤسسات.
- ٣ - ضغوط العمل والمرأة في الوظائف القيادية.
- ٤ - تأثير القيادة الإيجابية في تحسين أداء الموظفين.
- ٥ - تنمية ولاء العملاء وتأثيره على التطبيق الإداري.
- ٦ - الفساد وتأثيره على التطبيق الإداري.

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية :-

- ١- إبراهيم محمد تركي، دراسات في مناهج البحث العلمي، دار الوفاء، ٢٠٠٦، ص ٥.
- ٢- أبو الحسن عبد الموجود، التطوير الإداري، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٧، ص ٦١-٦٩.
- ٣- أحمد إبراهيم أحمد ، العلاقات الإنسانية ، دار الوفاء – الإسكندرية، ٢٠٠٨ ، ص ٩-١١٠-١٨٠.
- ٤- أحمد أمين أبو سعدة، الدليل العملي لمتطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، الدار المصرية، ٢٠٠٨، ص ٣٢١.
- ٥- أحمد أنور بدر ، المدخل إلى الإنسانيات والعلوم الاجتماعية ، دار الثقافة العلمية ، ٢٠٠٩ ، ص ١٢٦.
- ٦- أحمد النجار، إشكالية الفساد في مصر: أسباب وقضايا، العدد (١)، مركز البحوث والدراسات السابقة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٥٩.
- ٧- أحمد بدر ، أصول البحث العلمي ومناهجه ، المكتبة الأكاديمية ، ١٩٩٦ ، ص ١١.
- ٨- أحمد سيد مصطفى ، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي " رؤية مدير القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الثانية ، كلية التجارة – جامعة الزقازيق ، ١٩٩٩ ، ص ٥٣.
- ٩- أحمد عبد العاطي عبدالعال، التطوير التنظيمي للدراسة الثانوية العامة بمصرف ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، ٢٠١٦، ص ٤٣.
- ١٠- أحمد عبدالمنعم حسن ، أصول البحث العلمي ، الجزء الثاني ، المكتبة الأكاديمية ، ١٩٩٦ ، ص ٨٩.
- ١١- أسماء احمد الصيرفي ، ميثاق مقترح لأخلاقيات الأعمال من منظور محاسبي واختبار مدى قبول المحاسبين الماليين في الشركات المقيدة بالبورصة المصرية له ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، العدد الأول ، المجلد رقم ٥٢ ، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية ، ٢٠١٥ ، ص ١٦١.
- ١٢- إسماعيل سعد، نظرية القوة في الإتصال السياسي، دار المعرفة الجامعية/ ٢٠٠٦، ص ١٨.
- ١٣- أمارتياض، التنمية حرية، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ٢٠٠٤، ص ٣٢٢-٣٢١.
- ١٤- آمال سعد المتولي ، مبادئ الاتصال الجماهيري ونظرياته ، دار ومكتبة الإسراء ، الطبعة الأولى ، دار مكتبة الاسراء، ٢٠٠٧ ، ص ١٣.
- ١٥- إيلي أديب سالم، الإنسان ومستقبل الحضارة العربية، الدار المتحدة للنشر، ١٩٨٥، ص ١٧.
- ١٦- جمال أبو شنب، العلاقات الإنسانية "دراسات في مهارات الاتصال والتعامل"، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٦، ص ٢٣٠-٢٣١-٣٣١.
- ١٧- جمال عبدالحميد ، الثقة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بنى سويف، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد الرابع ، الجزء الأول ، كلية التجارة – جامعة عين شمس ، ٢٠١٠، ص ٨٥.
- ١٨- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، ٢٠٠٦، ص ٦١.
- ١٩- حسام الدين محمد مازن ، وسائل تكنولوجيا التعليم والتعلم " ، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٩ ، ص ٧٩.
- ٢٠- حسام على صالح ، مدخل سلوكية وسلوك تنظيمي ، الجزء الأول ، أكاديمية الدراسات المتخصصة ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٠.
- ٢١- حسام محمود محجوب ، أضواء على جانب جديد للاتصال العلمي ، دار الثقافة العلمية ، ٢٠١١ ، ص ٢١.

- ٢٢- دينا فتحي عبدالغني، الإغتراب الوظيفي وأثره على أداء العاملين، الجزء الأول، العدد الثلاثون، مجلة كلية الآداب، ٢٠١٧، ص ٣٤٤.
- ٢٣- رجاء محمود أبوعلام، مناهج البحث، دار النشر للجامعات، ٢٠٠٧، ص ٣١.
- ٢٤- سعيد إسماعيل القاضي، التربية الإنسانية في ضوء ما نادت به الديانات الثلاث اليهودية والمسيحية والإسلام، العدد الثالث، مجلة علمية، كلية التربية، الفيوم، ٢٠٠٥، ص ١٨٢.
- ٢٥- سمير أحمد، الإتجاهات البيئية لدى طالبات الدراسات الإجتماعية، العدد الخامس والعشرون، كلية الآداب - جامعة الزقازيق، ١٩٩٩، ص ١٩.
- ٢٦- سمير عبدالسميع، الفساد وآليات مكافحته في مصر، مركز البحوث والدراسات السياسية، ٢٠٠٣، ص ٦٨.
- ٢٧- سهير الغباشي، التدخل "واسع النطاق" لتعديل السلوكيات المرتبطة بالصحة، العدد الأول، المجلة الإجتماعية القومية، المركز القومي للبحوث الإجتماعية والجناحية - القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٧٥.
- ٢٨- شريف كامل شاهين، مجتمع المعرفة وقضاياها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الجوهرة، ٢٠١٤، ص ٢٩١-٢٩٢.
- ٢٩- صابر اسماعيل الكندري، دور المديرين في خلق روح الالتزام الوظيفي للمروسين " دراسة تطبيقية على وزارة المالية بدولة الكويت، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ٢٠٠٩، ص ٢٣٣.
- ٣٠- صبري جبلي أحمد عبدالعال، مبادئ علم الإدارة العامة بين معطيات الماضي ومتطلبات الحاضر دراسة مقارنة بالشريعة الإسلامية، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، ٢٠١١، ص ٢١٢-٢١٣.
- ٣١- صلاح أحمد هريدي، العلاقات الدولية مفهومها وتطورها، الطبعة الأولى، بدون دار نشر، ٢٠٠٨، ص ٧٥.
- ٣٢- طارق بدران عرفة - حسين إبراهيم حمدي، عوامل فشل العلاقات التسويقية بين الموردین والعملاء " دراسة تطبيقية " العدد الأول، مجلة علمية، كلية التجارة - جامعة المنوفية، ٢٠١٠، ص ٦٢.
- ٣٣- عامر الكبيس، الفساد والعولمة، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٥، ص ٥.
- ٣٤- عامر هاني القاسم، زينب اسماعيل الغرابلي، تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين، العدد الثاني، مجلة علمية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، ٢٠١٦، ص ٢٨٧.
- ٣٥- عبدالعزيز بن عبدالرحيم آل سعود، العلاقات الإنسانية في التطبيق الإداري للإدارة المحلية " دراسة تطبيقية على العاملين في إمارة منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة - جامعة القاهرة، ٢٠٠٧، ص ١١٠-١١١.
- ٣٦- علي بن سعيد بن محمد القرني، دور معهد الإدارة العامة في توجيه القيم التنظيمية للمتدربين من موظفي الأجهزة الحكومية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة - جامعة كفرالشيخ، ٢٠١٥، ص ٥٧.
- ٣٧- عبدالعزيز علي حسن، تكتيكات تسويق العلاقات وتنمية ولاء العملاء " دراسة تطبيقية " على خدمة الاتصالات عبر التليفون المحمول في محافظة الدقهلية، العدد الأول، مجلة علمية، كلية التجارة - جامعة المنوفية، ٢٠١٠، ص ٩٨.
- ٣٨- عبدالعزيز مرزوق، الآثار المباشرة، والتفاعلية للقيادة الأخلاقية على اتجاهات ومستويات العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في محافظة كفرالشيخ، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، ٢٠١٥، ص ٤٥-٤٧.
- ٣٩- عبدالعزيز هاشم، ضغوط العمل والرضا الوظيفي "دراسة تطبيقية" على المرأة في الوظائف القيادية، العدد الرابع، مجلة كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠٠٣، ص ٣٧٤.
- ٤٠- عطا الله بشير عبود النويقة، أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٢٠١٣، ص ١٨٦.

- ٤١- عبدالمجيد سيد أحمد، الشباب بين صراع الأجيال المعاصر والهدى الإسلامي، "المشكلات- القضايا-مهارات الحياة"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، ٢٠٠٥، ص ٢٤٢.
- ٤٢- عبدالغني محمد عبد الدايم ناصر، الحوافز والأداء الوظيفي من وجهة نظر الإخصائيين الإرشاديين بمحافظة كفرالشيخ، العدد الأول، مجلة البحوث الزراعية - جامعة كفرالشيخ، ٢٠١٥، ص ٤٧.
- ٤٣- عبدالمنعم عبدالحى، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٨٤، ص ٢٧٢.
- ٤٤- عويد سلطان المشعان، العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من التفاؤل والتشاؤم والاضطرابات النفسية الجسمية لدى الموظفين في القطاع الحكومي بدولة الكويت، العدد (١)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٢، ص ٤.
- ٤٥- عوينة طالب أبو إسنية، تقويم بعض الكفاءات الإدارية لمديرات المدارس الثانوية (دراسة ميدانية إستطلاعية) في مدينة الرياض، العدد الثاني والثلاثون، مجلة كلية الآداب - جامعة المنوفية، ١٩٩٨، ص ٢٩-١٦٩.
- ٤٦- فاطمة محمد الربيع، التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بالكويت كمدخل للإصلاح المدرسي "رؤية مقترحة"، العدد الأول، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٤، ص ٢٨٥.
- ٤٧- فريد النجار، تكنولوجيا الإدارة المعاصرة في ظل العولمة، الدار الجامعية، ٢٠٠٧، ص ٦٢٩.
- ٤٨- فوزي الشربيني - عفت الصاوي ، استراتيجيات ما وراء المعرفة بين النظرية والتطبيق ، المكتبة العصرية ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٢.
- ٤٩- قباري محمد اسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، دار المعارف-الإسكندرية، ١٩٨١، ص ١٥٩.
- ٥٠- مارت إم. لينهام، العلاج المعرفي السلوكي،، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠١٤، ص ١٠١.
- ٥١- مالك عبيد أبوشهيو، الإيديولوجيا والسياسة - الجزء الثاني، الدار الجماهيرية، ١٩٩٣، ص ٢٧.
- ٥٢- متولى السيد المتولى ، نظرية التنظيم ، مكتبة عين شمس ، ٢٠١١ ، ص ٦٢.
- ٥٣- متولى السيد متولى، إدارة الأفراد - كلية التجارة - جامعة حلوان ، ٢٠١١ ، ص ١٣٧-٢٥١.
- ٥٤- متولى السيد متولى ، الإدارة " رؤية مصرية معاصرة " الطبعة الثانية ، مكتبة عين شمس، ٢٠١١ ، ص ١٠-١٤.
- ٥٥- متولى السيد متولى ، السلوك الإداري والتنظيمي ( النظام السلوكي الفردي )، مكتبة عين شمس - القاهرة ، ٢٠١٧ ، ص ٣٨-٢٠٨.
- ٥٦- مجدي أحمد بيومي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، دار المعرفة الجامعي، ٢٠١١، ص ٦١-٦٢.
- ٥٧- محمد أبو القمصان ، إدارة الأعمال " الأصول والأسس العلمية " ، كلية التجارة - جامعة كفرالشيخ ، ٢٠١٠ ، ص ٧.
- ٥٨- محمد حمزة أمين عبدالله، الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي، دراسة ميدانية لجامعة بني سويف، العدد الثلاثون-الجزء الثاني- مجلة كلية الآداب- جامعة طنطا، ٢٠١٧، ص ٨٢١.
- ٥٩- محمد ذكى أبو النصر ، لياقة التصميم المنهجي للبحث الاجتماعي ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٦.
- ٦٠- محمد شفيق، البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٦، ص ٣٦-٤٩.
- ٦١- محمد عبدالمنعم نور، أسس العلاقات الإنسانية "دراسة أساسية للعلوم الاجتماعية"، دار المعرفة، ١٩٧٧، ص ١٤-٢٠.
- ٦٢- محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٣، ص ٥.
- ٦٣- محمد محمد البادي، نمو أساليب منهجية جديدة لدراسة الظواهر العلمية في العلاقات العامة، العدد (٥١)، مجلة كلية الآداب، جامعة المنصورة، ٢٠١٢، ص ٩٧.

- ٦٤- محمد سيد فهمي - أمل محمد سلامة ، البحث الاجتماعي والمتغيرات المعاصرة ، الطبعة الأولى ، بدون دار نشر، ٢٠١١، ص٦٥.
- ٦٥- محمد عبدالله عبدالرحيم، السلوك الإنساني في المنظمات، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٤، ص٣٣.
- ٦٦- محمد محمد إبراهيم ، الإدارة وإعادة هيكلة المؤسسات العامة والخاصة المدخل للتميز الإداري، الدار الجامعية ، ٢٠١٠، ص٢٩.
- ٦٧- محمد ياسر الخواجة : العولمة وثقافة الاستهلاك " دراسة ميدانية في قرية مصرية ، دار ومكتبة الاسراء للطبع والنشر والتوزيع ، ٢٠١٥، ص٣٧-٦٥.
- ٦٨- محمد ياسر الخواجة، ظاهرة الفساد الإداري كما تعكسه الصفحة التعليمية، الجزء الأول، العدد الخامس والعشرون، مجلة كلية الآداب، جامعة طنطا، ٢٠١٢، ص٧.
- ٦٩- محمد ياسر الخواجة، الإغراق والمجتمع "دراسات في علم الاجتماع الجنائي، كلية الآداب، جامعة طنطا، ٢٠٠٥، ص٣٧-٢٣٥.
- ٧٠- محمود كفاوين، إدارة المؤسسات الاجتماعية، الشركة العربية المتحدة، ٢٠٠٩، ص١٥٤.
- ٧١- مدحت محمد أبو النصر ، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمة الاجتماعية والتعليمية والصحية ، مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٧ ، ص١٩٩-٢٠٠.
- ٧٢- مصطفى حميد الطائي، مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في الإعلام والعلوم السياسية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، ٢٠٠٧، ص١٠٠.
- ٧٣- مصطفى سويف، نحن والعلوم الإنسانية، الأنجلو المصرية، ١٩٦٩، ص٢٢.
- ٧٤- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٢، ص٥٤.
- ٧٥- منى عطية خزام، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٩، ص٣٤١.
- ٧٦- لبنى آل خليفة، الشفافية ومكافحة الفساد: دراسة حالة دول مجلس التعاون الخليجي وفقاً لمؤشرات البنك الدولي للحكم الصالح في الفترة من ١٩٩٦ إلى ٢٠١٣، ص١٥١.
- ٧٧- إيشيك، سبشيك: سياسة العلم والتكنولوجيا إزاء التغير في البيئة العالمية، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية، ١٩٨٩، ص١٤٩.
- ٧٨- نادية عبدالخالق رمضان بكر، أثر الاغتراب الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية، العدد العشرين، مجلة للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، ٢٠٠٩، ص٤٧٤.
- ٧٩- نبيل الحسيني النجار - جاد المنياوي - صفاء محمد الشربيني، إدارة الموارد البشرية "برؤية جديدة" كلية التجارة - جامعة المنصورة، ٢٠١٠، ص١١.
- ٨٠- نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية؟)، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٦، ص٥٦.
- ٨١- نزار عمر عبدالله أحمد - كمال محمد حامد الفكي، الإنتاجية كمخرج للدول النامية من حلقة الفقر، دراسة حالة القطاع العام للغزل والنسيج بالسودان، العدد الأول، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٢٠١٧، ص٢١٤.
- ٨٢- نزيه نصيف الأيوبي، الثورة الإدارية. مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، ١٩٧٧، ص٨٠-٢٣٤.
- ٨٣- نسرين عبداللطيف قيان، تكنولوجيا في البحث العلمي، توجيهات الباحثين - جامعة دمشق، العدد الثلاثون - الجزء الأول - مجلة كلية الآداب - جامعة طنطا، ٢٠١٧، ص٨.
- ٨٤- هالة منصور، المهارات السلوكية، إدارة المؤسسات، المكتبة الجامعية، ٢٠٠٢، ص٥٠.
- ٨٥- الجوهرة بنت عبدالرحمن المنيع، تقدير درجة الرضا الوظيفي كما يتصورها أعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، العدد الثالث، مجلة العلوم التربوية - جامعة الفيوم، ٢٠١٤، ص٢٧.
- ٨٦- السيد مبروك مبروك، المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، دار الكتب المصرية، ٢٠١٢، ص٤٥.

- ٨٧- السيد علي ستارة، الاغتراب في التنظيمات الاجتماعية، مطبعة الإشعاع الفنية، ١٩٩٧، ص٣.
- ٨٨- السيد علي شتا، الاغتراب في التنظيمات الاجتماعية، مطبعة الإشعاع الفنية، ١٩٩٧، ص٨.
- ٨٩- السيد السيد النشار، أساسيات إدارة المعرفة، دار الثقافة العلمية، ٢٠١٢، ص١٦-٩٣.
- ٩٠- السيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي، دار الكتب المصرية، ٢٠١٢، ص١٣٩.
- ٩١- السيد محمد أبو هاشم، سيكولوجية المهارات، مكتبة زهراء الشرق، ٢٠٠٦، ص٣٢١.
- ٩٢- السيد يسين، العالمية والعولمة، نهضة مصر، ٢٠٠١، ص٩.
- ٩٣- ياسر عبدالوهاب إبراهيم، أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي، "دراسة تطبيقية على بنك مصر"، العدد الثاني، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، ٢٠١٢، ص١٦٣.
- ٩٤- يسير لاکوم، الفساد، الطبعة الأولى، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، ٢٠٠٣، ص٢٧.

### ثانياً المراجع الأجنبية

1. David J. Cherrington, Organizational Behavior "The Management of Individual and Organizational performance", Boston, London, 1994, p.10 .
2. David Sue - Derald Sue, understanding Abnormal Behavior, New Jersey, 1995, p.17.
3. Elizabeth D. Hutchison, Dimensions of Human Behavior "Person and Enviroment", 3 New Delhi, 1999, p.55.
4. Fred Luthans, organizati al Behavior new york, 200 I , p.2.
5. Garry Martin Joseph Pear, Behavior Modification: What It Is and How to Do it, 5 University of Manitoba Prentice Hall International, Inc., 1996, p.7.
6. GEOFFREY G. GODBEY, Recreation Leadership and Supervision, The Pennsylvania State University, 1975, p.27.
7. J.paul peter - Gerry coison consumer Behavior and marketing strategy, Boston Burr Ridge, IL Dubuque, la madison, new york, 1990, p.30.
8. James G. hunt - Richard N. Osborn, organizational Behavior, new york chichester, Brisbans to tonto Singapore, 1997, p.383.
9. James G. HunT - RICHARD N. osbrn, organizational behavior, New york chichester brisbans to tonto Singapore, 1997, p.51.
10. Janice L. Delucia - Waack-Jeremiah Donigian, The Practice of Multicultural Group work, Australia Canada Mexico Singapore Spain United Kingdom United States, 2004, p.12.
11. Jerald Greemberg - Robert A. Baron, BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS, The Ohio state university, 2008, p.4.
12. Jerald Greenberg - Robert A. Baron, Behavior in Organizitons, "unders tanding and managing the human side of work, Pearson Education International, 1997, p.9.

13. John M. Ivancevich-Michael T. Matteson, organizational Behavior and management, Boston Burr." Ridge, Il Dubuque, IA madison WI New york, 2007, p.14.
14. John S. Oakland Total organizational Excellence, "Achieving World - Class Performance, oxford Auckland Boston Johannesburg Melbourne New Delh 1, 1999, p.15.
15. Judith G. Bulin SUPERVISION skills for Managing Work and Leading People, ILLINOIS PALO ALTO PRINCETON, NEW JERSEY, 1995, p.23.
16. Katherin Adams Gloria J. Galanas Gloria J. Galanas, Communicating ingroups "Applications and Skills" New York, 2003, p.45.
17. Lourie Jmullins, Management and organizational behavior, uniuersity of Portsmouth, 1993, p.30.
18. Mark Burton - Carolyn Kagan, Social Skills for People with Learning Disabilities, "A social capability approach", New York, 1992, p.8.
19. Metwall El - Sayed Dina Metwally Selected 'Topics in Management Facuty of Commerce, Heloan University, 2010, p.2.
20. Metwally EL - sayed, selected topics in management, Hellon university, 2010, p.2-41.
21. Michael riley - mona A.clark, researching and writing Dissertations in Business and management, 2000, p.224.
22. Michael Riley - Mona A.clark, Researching and writing Dissertations in Business and Management, 2000, p.10.
23. Rebert N. Anthony, Management control in Nonprofit organizations, New York, 1999, p.8.
24. Richard L. Daft - Raymond A. Noe, organizational behavior Fort Worth Philadelphia San - Diego New York, 2001, p.14.
25. Rodney W. Naoier, Matti K. Gershenfeld, Groups "Theory and Experience", 1996, p.7.
26. Sandra Dawson, Analyzing Organizations, Macmillan Business, 1996, p.13.
27. Susan A. wheelan, Group Processes A Developmental Perspective, New York, 2004, p.100-172.