



دار المنظومة  
DAR ALMANDUMAH  
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	في مجال الدراسات السلوكية في الإدارة العامة
المصدر:	مجلة الاقتصاد والإدارة
الناشر:	جامعة الملك عبدالعزيز - كلية الاقتصاد والإدارة - مركز البحوث والتنمية
المؤلف الرئيسي:	حمزة، مختار
المجلد/العدد:	ع 1
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1975
الشهر:	رجب
الصفحات:	217 - 222
رقم MD:	47476
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الإنتاج ، القيادة الإدارية، المشكلات الإدارية ، الإدارة العامة ، مصر ، السلوك ، السلطة ، السمات الشخصية ، الموظفون ، التدريب المهني ، العلاقات الإنسانية ، الهيكل الإداري ، الثواب والعقاب
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/47476">http://search.mandumah.com/Record/47476</a>

© 2021 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.  
هذه المادة متاحة بناء على الإتيان الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علماً أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الإلكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

## فى مجال الدراسات السلوكية فى الإدارة العامة

للدكتور مختار حمزة\*

كان من حظ المكاتب أن تولى عدة مناصب إدارية فى الإدارة العليا بجمهورية مصر العربية لس فيها عن قرب مشاكل الإدارة والطرق المختلفة لمواجهتها ، كما سجل الكثير من الملاحظات والبيانات عن الإدارات التى تتميز بوفرة الانتاج وتلك التى تتصف بقلّة الانتاج نسبيا ، وحاول دراسة هذه الموضوعات مع التركيز على الجوانب السلوكية فيها وهى موضوع تخصصه . وكان من أبرز نتائج هذه الدراسات أن نجاح الإدارة من عدمه يتوقف فى المقام الأول على شخصية المدير ومقدرته على القيادة السليمة ، وتصرفاته فى مختلف المواقف .

ويهدف هذا البحث الميدانى الى إجراء مقارنة بين مجموعتين من الإدارات :

- ( أ ) : وهى الإدارات التى تتميز بوفرة الانتاج نسبيا .
- ( ب ) : وهى الإدارات التى تتصف بقلّة الانتاج نسبيا .

ولا يمكن القول بأن وفرة الانتاج أو قلته يتوقف على القيادة أو على الإشراف وحدها ، بل أن هناك عوامل أخرى تتدخل فى الصورة . وقد حاولنا أن نقلل من أثرها بقدر الامكان .

**طريقة البحث :**

وقد أعدنا لهذا البحث استفتاء به مجموعة كبيرة من الاسئلة وقد اختصر عددها بعد التجريب والتحليل بهدف الوصول الى أسئلة صادقة ومقياس يتصف بالثبات وقوة التميز حتى صار عدد الاسئلة ٥٩ سؤالا تتضمن عناصر الإشراف والقيادة التى افترضنا أنها ذات أثر فعال فى الانتاج وتفرق بين القيادة الناجحة وغير الناجحة .

**عناصر الاستفتاء :**

وهذه تتضمن :

- مركز المشرف فى الوحدة التى يشرف عليها ( الوحدة عبارة عن إدارة أو مؤسسة أو شركة أو مصنع ) ومسئولياته وسلطاته وصلته برئيسه وصلته بمرءوسيه ومدى انعكاس ذلك على العمل .
- تحديد السلطات وتفويضها ومدى التفويض ونوعه واتجاهه .
- الإشراف عن قرب أو الإشراف العام .
- تركيز الاهتمام على الانتاج أو على الموظف .

(★) استاذ علم النفس بجامعة الملك عبد العزيز ، ومدير المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية

بجمهورية مصر العربية ( سابقا ) .

- التوجيه وبحث المشكلات الانسانية .
- اعتبار رداء المرءوسين وأثر ذلك على الروح المعنوية .
- المواظبة والغياب بين الموظفين وارتباط ذلك بالروح المعنوية .
- توزيع وقت المشرف فى مختلف الاعمال التى تتطلبها وظيفته .
- ثقته فى نفسه وفى من حوله .
- الجزاءات والثواب والعقاب .
- التدريب ووسائله .
- المتابعة والاهتمام الشخصى .
- صفات أخرى كثيرة مثل :
- المرونة ، واحترام الغير ، والاندماج فى الجماعة ، وما الى ذلك .

### تطبيق الاستفتاء :

وقد تم تجهيز ٨٠٠ صورة من الاستفتاء للتطبيق فى المصالح والشركات وسلمت الى ائمة خمسين خريجا ممن درسوا الادارة العامة وحصلوا على تدريب خاص ، وقد تم الاجتماع بهم قبل تطبيق الاستفتاء لمناقشة أسئلته والاتفاق على أهم الاسس التى تراعى أثناء التطبيق وبذلك نقل ما أمكن من الاختلافات التى يمكن أن تحدث نتيجة لاختلاف التعليمات أو التفسيرات للأسئلة التى يحتمل أن تكون غامضة للبعض .

كما طلبنا اليهم اعطاء الفرصة كاملة لكل مشرف ممن يجيب على الاستفتاء لأن يكتب فى الصفحة الاخيرة كل ما يعن له من ملاحظات يرى لها أهمية خاصة فى الاشراف وتساعدنا على دراسة الموضوع دراسة شاملة فى المستقبل ومن زوايا متعددة .

وكان من مسؤوليات المختبر أن يتصل بالمدير العام للمصلحة أو المصنع ليسأله رأيه فى الادارات التابعة له والتى أجاب رؤساؤها على الاستفتاء يسأله الرأى عما اذا كان يعتبر كل ادارة منها تتصف بوفرة الانتاج أو قلته ، كما عليه أن يؤيد هذا الحكم بالاحصاءات أو بغير ذلك من الأدلة .

وهكذا تجمعت لدينا مئات الردود .

### اختيار عينة البحث :

وقد تم اختيار عينة من الردود على هذه الاستفتاءات بطريقة عشوائية بلغ عددها ٢٠٠ استفتاء . وكانت الاحكام على الانتاج فيها كالتالى :

٥٨ ادارة	اعتبر الانتاج فيها عاديا	فاستبعدت من هذا البحث
٨٩ ادارة	تتميز بوفرة الانتاج	( فئة أ )
٥٣ ادارة	تتصف بقله الانتاج	( فئة ب )

وسنبين الآن الفرق بين الردود فى هاتين الفئتين .

### تعليق على النتائج :

واضح ان الارقام تتكلم عن نفسها بنفسها . ومن الواضح أن أساليب السلوك المتبعة فى الفئة ( أ ) وهى الادارات التى تتميز بوفرة الانتاج تختلف فى نواح جوهرية عن تلك التى تتبع فى الفئة ( ب ) وهى التى تتصف بقله الانتاج

وواضح أن الانتاج يرتبط بنسب متفاوتة بعوامل أخرى كثيرة ويمكننا أن نستعرض هذه العوامل بطرق متعددة .

فمن الممكن عرضها فى وحدات كبيرة كما جاءت فى نفس الاستفتاء تحت عناوين ثلاثة هى :

- أولا : العلاقة بالرئيس الاعلى
- ثانيا : العلاقة بالمرءوسين
- ثالثا : وسائل الاتصال

أو يمكن عرضها بطريقة مفصلة تحت ٥٩ عنوان على الاقل وهذا هو عدد أسئلة الاستفتاء .

أو يمكن اتباع طريق وسط وهذا هو ما سنتبعه هنا ، ومن الواضح أن موضوع القيادة والاشراف يرتبط كل الارتباط بكثير من موضوعات الادارة العامة والتنظيم والاختيار والتدريب وما اليها ، وسننظر هنا أن نركز الضوء على ما يبدو لنا من هذا الاستفتاء أنه من أهم عناصر القيادة وهو موضوع « العلاقات الانسانية » والتفاعلات بين أفراد الادارة الواحدة فى داخل مجال العمل وخارجه .

ولكى تبرز لنا أهمية الارقام ونتمكن من تفسيرها تفسيراً سليماً ، فقد تابعنا الاستفتاء بمقابلات شخصية للمديرين الذين أسهموا فى ملء الاستمارات حتى نتبين وجهة نظرهم بوضوح أكثر . وفيما يلى بعض ما اتضح لنا من هذه الدراسة المبدئية لمميزات القيادة الناجحة والقائد الناجح .

١ - تتطلب القيادة الناجحة تحديدا واضحا للسلطات والمسئوليات الملقاة على عاتق كل فرد فى الادارة مهما كان مركزه ، وأن يلم كل شخص بحدوده تماما وبكل وضوح ( انظر فى الاستفتاء الاسئلة ١ ، ٢ ، ٩ ، ١٠ ) .

(٢) اتضح من الاستفتاء ( سؤال ٥ ، ١٧ ) أن فى القيادات الناجحة من بين ٨٩ ادارة نجد ٨٥ قائدا ملمين بالسياسة العامة للمؤسسة ، وقد عملوا بدورهم على ابلاغها لموظفيهم فى ٧٦ حالة . بينما فى القيادات الاخرى نجد أن من بين ٥٣ ادارة ٢٧ منها هى التى تلم بالسياسة العامة ، وحتى من بين هؤلاء لا نجد سوى ١٤ فقط اهتموا بابلاغ تلك السياسة لموظفيهم .

ولما كان عمل الموظف يرتبط بأعمال زملائه ، ولما كانت الاعمال تهدف الى تحقيق سياسة المؤسسة أو الوحدة الادارية ، فانه ينبغى أن تكون هذه السياسة معروفة للجميع .

٣ - وأن تحديد السلطات والمسئوليات فى ضوء السياسة العامة للمؤسسة ينبغى أن تتمشى معه جنباً الى جنب أمران آخران وهما :

( أ ) أن يكون للمدير حرية التصرف فى معظم الامور .

(ب) أن يكون من حقه اعطاء قرارات نهائية فى كثير من الموضوعات

( انظر س ٣ )

٤ - وهدان الامران يجب أن يتمتع بهما أيضا كل موظف مهما كان مركزه .  
فحرية التصرف واتخاذ القرارات يمكن أن يتما في جميع المستويات وهذا يتطلب  
الاخذ بمبدأ التفويض . تفويض السلطات وتفويض الواجبات ( أنظر ١٣ ، ١٤ ، ١٥ )

٥ - ولما كان سير العمل يتطلب بين كل حين وآخر وضع خطط للتنفيذ ، ولما  
كانت هناك وسيلتان رئيسيتان لوضع هذه الخطط ، احدهما أن يجتمع المدير  
أو المشرف أو الرئيس بمرءوسيه ليلبغهم الخطوات التي يجب عليهم اتباعها أو قد  
لا يجتمع بهم وإنما يكلفهم بما يريد . وثانيا أن يجتمع القائد بموظفيه لشرح الموقف  
واظهار الحاجة لوضع خطة تنفيذ في موضوع معين فيثير فيهم الدوافع التي تساعد  
على وضع أحسن خطة ممكنة ويتبادلون فيها الرأي حتى يصلوا الى أنسب الحلول ،  
فتتبع منهم الاقتراحات ويتعاونون على تنفيذها ومراقبتها حتى تتم على الوجه  
الذي يرتضونه جميعا ( انظر الاسئلة ٧ ، ٨ ، ١٩ ، ٢٠ ، ٢١ ) .

٦ - وبالرغم من الأهمية القصوى للاجتماعات المشتركة فإنها ينبغي ألا تغنى عن  
العناية بكل موظف على حدة في اجتماعات فردية يستمع فيها القائد لمقترحاته  
واعترضاته والصعوبات التي يلاقيها وشكواه وينبغي على القائد ألا يحرم موظفه  
من أن يظهر له عمله والظروف التي أحاطت به . ولا يجوز أن يشعر الموظف بأن كل  
ما يهم القائد هو العمل والانتاج بصرف النظر على الموظف ووقته وصحته  
وصعوباته ومشاكله .

ولقد أبرز هذا الاستفتاء أهمية العامل الانساني في كل خطوة من خطواته  
( انظر مثلا الاسئلة ٦ ، ١٦ ، ١٨ ، ٥٢ الى ٥٧ ) .

٧ - ومن أسئلة الاستفتاء التي أبرزت ذلك أيضا بكل وضوح السؤال  
رقم ٢٥ وهو الخاص بتوزيع وقت المدير بين مختلف الاعمال . وقد ذكرنا في الجدول  
أنه لا يسهل المقارنة العامة بل ان المقارنة تصلح فقط بين الادارات المتشابهة والارقام  
التي لدينا تثبت بصورة قاطعة ان القيادة الناجحة هي تلك التي تحتجز نسبة مناسبة  
من الوقت للاجتماع بالموظفين في اجتماعات عامة وأخرى فردية . وأيدت المقابلات  
الشخصية أهمية هذا الاجراء لصالح الافراد ولصالح الانتاج .

ولقد أبرزت اجابات هذا السؤال حقيقة مرة وهي أن نسبة كبيرة من أوقات  
القادة تضيع فيما أطلق عليه « أعمال أخرى » . وقد اتضح أن معظمها لا يقع ضمن  
اختصاصات الادارة أو على الاقل لا يقع ضمن اختصاصات المدير ولكنه يكلف نفسه  
بانجاز الاعمال التي يختص بها بعض مرءوسيه . وهذا مبدأ خطر يتعارض مع  
أسس الادارة الناجحة . كما أن الكثيرين يصرفون وقتا طويلا في مشكلات يرتبط  
معظمها بموضوع تحديد الاختصاصات السابق الاشارة اليه .

٨ - ولا يعنى اجتماع المدير بموظفيه التدخل في كل صغيرة وكبيرة ، بل على  
العكس تماما ، لقد ثبت أن الاشراف العام يؤدي الى نتائج أفضل من الاشراف  
عن قرب . ( انظر الاسئلة ٢٢ ، ٢٣ ) .

٩ - وفي القيادات الناجحة التي يكون الاشراف فيها على الاعمال اشرفا  
عاما كما ذكرنا نجد في الوقت نفسه أن الموظف يشعر بأن قائده قريب منه ، فيستطيع  
أن يلجأ اليه كلما أراد ليجد أخوا أكبر يوجهه ويشعره باحترامه ويتقبل اقتراحاته  
ويستمع لاعتراضاته ويناقشه فيما يريد .

فالموظف عموماً في أسرة متكاملة متفاعلة يندمج أعضاؤها في جوها اندماجاً تاماً ويتعاونون جميعاً لما فيه مصلحتهم ومصلحة العمل .

وقد اتضحت جميع هذه العناصر في كثير من أسئلة الاستفتاء وخاصة في القسم الثالث الخاص بوسائل الاتصال ( ابتداء من ٥٠ الى ٥٩ ) .

١٠ - وطبيعي أن مثل هذا الجو الإداري الاجتماعي الصحي يعمل على خلق روح معنوية عالية تعتبر باعثاً قوياً لكل موظف لأن يبذل كل جهده في ثقة واطمئنان وأن يؤدي واجبه بل وأكثر من الواجب بارتياح تام ، وأن يحرص على عمله ويواظب على أدائه ، وأن نظرة سريعة لأحصاءات المواظبة والغياب في الإدارات المختلفة - التي تتساوى فيها جميع العوامل الأخرى - لتعد دليلاً على مدى حرص الموظفين على التعاون مع قائدهم لتحقيق الأهداف المشتركة ( انظر ٢٦ ، ٢٧ ، ٤٠ ، ٥٨ ) .

١١ - ويرتبط بهذا الموضوع ارتباطاً كبيراً نظام الجزاءات أي الثواب والعقاب . ووسائل التقدير متعددة وبعض القادة يعيرونها أهمية والبعض الآخر لا يعيرونها أي أهمية فينفر موظفيه من العمل معه في الإدارة التي يشرف عليها ويطلبون بالنقل إلى جهات أخرى يمكنهم أن يجدوا فيها تقديراً .

إننا نعمل مع « بشر » ولا نستطيع أن نهمل تقدير الموظف المجد كباعث له ولزملائه على العمل .

وكذلك نجد اختلافات واضحة بين القادة الذين يلجأون إلى وسائل مختلفة للتقدير ، ويقدر اهتمامهم بهذا الموضوع حتى يتخذ مجراه المناسب من البداية حتى يتم تنفيذ التقدير ، بقدر ما نلاحظ آثار ذلك واضحة في العمل والانتاج وعلو الروح المعنوية ( انظر الأسئلة ٢٨ ، ٢٩ ، ٣٠ ، ٣١ ) .

وكما أن اظهار التقدير واجب ، فإن العقاب أيضاً لازم في بعض الحالات وحين تقتضى الضرورة ذلك . ولكن الأفضل دائماً هو اللجوء إلى تقدير لأنه يؤدي إلى نتائج أقوى من العقاب .

والقائد الناجح يهتم اهتماماً كبيراً ببحث حالة الموظف الذي يخطئ ومناقشته بغرض توجيهه إلى الطريق السليم ( انظر الأسئلة ٣٢ ، ٣٣ ، ٣٤ ، ٣٥ ، ٣٦ ) .

١٢ - وما كان التوجيه - كما ذكرنا - من أهم وظائف القائد الناجح فإن التدريب - وهو إحدى صور التوجيه - يعتبر ضرورياً للارتقاء بمستوى أداء الأعمال والارتقاء بمستوى الموظفين في الوقت نفسه .

وبالرغم من الأهمية القصوى للتدريب بكافة أنواعه ، وبكافة وسائله فإنه مازال محتاجاً إلى زيادة العناية من أولى الأمر في مختلف الميادين .

كما أنه ينبغي متابعة نتائج التدريب حتى نرتقى به بصفة دائمة مستمرة على أن تكون وسائلنا في المتابعة وسائل متنوعة لا نعتمد فيها فقط على التقارير المكتوبة بل الأهم منها كثيراً النزول إلى الميدان ومقابلة الأشخاص فرادى وجماعات . ( انظر الأسئلة ٣٧ ، ٣٨ ، ٣٩ ، ٤١ ثم ٤٨ ، ٤٩ ) .

### متابعة نتائج البحث :

لقد اهتم الباحث بمتابعة نتائج هذا البحث المحدود على الطبيعة وعلى دائرة أوسع كثيراً جداً ولدة أطول كثيراً من خلال المناصب التي شغلها . حيث كانت

الفرصة مواتية لدراسات علمية هادفة باتباع أساليب كثيرة ومن بينها الدراسات المقارنة بين مختلف الإدارات العامة التي تختلف فيها الظروف . وكان الباحث حريصا على تثبيت بعض المتغيرات وادخال بعض الانظمة فى ادارات معينة دون الادارات الاخرى والتي كانت تعمل كمجموعات ضابطة وتتضمن : المتغيرات : الحوافز ، التدريب ، المقابلات ، الاجتماعات ، تحديد مستويات الاداء ، التفويض ، متابعة القرارات . . . الخ .

وكانت الملاحظات دائما تؤكد ما وصلنا اليه فى بحثنا هذا مع تأكيد نقطة هامة وهى شخصية المدير القائد . فليس كل شخص صالحا لأن يكون قائدا . بل أن القيادة تتطلب كثيرا من الاستعدادات المعروفة والتي نستطيع أن نستشف البعض منها فى ثنايا هذه الدراسة . واعداد القادة لا يتم بمجموعة من المحاضرات والتدريب على أساليب جامدة محددة .

والحقيقة الثانية والتي لها أهمية كبيرة أيضا هى أن الشخص الذى يصلح للقيادة فى موقف معين قد لا يصلح لها فى موقف آخر ، والامر يتطلب القوى المؤثرة فى المجال والتي تتفاعل وتتداخل بعضها مع البعض الاخر وبذلك يصبح الاجراء الذى يتخذه فى موقف معين وفى وقت معين غير صالح للتطبيق فى موقف يبدو مشابها فى كثير من العوامل .

والحقيقة الاخيرة التى أود أن أبرزها هى أن المدير الناجح محتاج لأن ينمى فى نفسه صفة القيادة باستمرار ، فعليه أن ينمى معلوماته ومهاراته وقدراته فى الاتجاهات التى أشرنا اليها ، وأن يوسع دائما من دائرة اتصالاته . كما أن عليه أن يطلع ويبحث فى الوسائل العلمية وأن يستعين بمن يساعده على الوقوف على أحدث ما وصل اليه العلم فى النواحي التى يكون مسئولا عنها ، سواء كان انتاجا أو تمويلا أو تسويقا أو تنظيما أو ما الى ذلك .

والاهم من ذلك وربما كان أهم النواحي أن يلم بالوسائل التى تمدنا بها الدراسات النفسية بصفة دائمة لفهم طبيعة البشر .