

القيادات الادارية واثرها على تفشى ظاهرة السلبية

د. الجيلاني جريل*

مما لاشك فيه ان ظاهرة السلبية هي إحدى الظواهر الخطيرة التي تقف عائقا امام المؤسسات الانتاجية والمنشآت الصناعية والدوائر الرسمية الادارية والخدمية دون تحقيق للأهداف والغايات التي تسعى المجتمعات الي تحقيقها وخاصة اذا تفشت في الاوساط الفاعلة كالمنتجين الذين يعتبرون عصب الانتاج والاقتصاد او كالموظفين الذين يعتبرون الجهاز الحيوى في تسيير الدولة باداراتها وهيئاتها ومشاريعها ومؤسساتها او كالقادة الاداريين الذين يقومون بالتخطيط والاشراف والتنفيذ والمتابعة والتقويم.ولسو الحظ ان ظاهرة السلبية تنتشر بصورة اعمق واطور في بلدان العالم الثالث التي يعتبر الوطن العربي واحد منها.

قيادات إداريه ذات كفاءه علميه وفنيه عاليه على راس الاجهزة الاداريه ، والى وجود قنوانين دقيقه وثابته والتي ينال بمقتضاها كل فرد في الدولة حقوقه كامله . ثم ان كل واحد يدرك انه في حالة فقده لوظيفته بسبب كسله او اهماله او بسبب سلبيته فانه يصعب عليه الحصول على عمل بديل للعمل الذى افقده الامر الذى يجعله يترك السلبيه جانبا. وحيث ان القيادات الادارية قد تكون هي احدى الاسباب التي تعمل على وجود ظاهرة السلبيه بين العاملين فاننا راينا ان تقوم من خلال هذه الورقة لمعرفة مدى صدق هذا الادعاء ، ولمعرفة الاسباب الكامنة وراء ذلك ولمعرفة الخطوات التي ينبغي ان تتخذ للتغلب على الظاهرة ومسبباتها. وعلى الرغم من ان هذه الورقة لم تختص بدراسة ظاهرة السلبيه في بلد عربي معين ، الا اننى عمدت فيها على التركيز في جانبها التطبيقي على دراسة هذه الظاهرة في المجتمع العربي

* عضو هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية والتطبيقية ، جامعة الفاتح ، طرابلس ، الجماهيرية.

.....
الليبي اكثر من التركيز على غيره من المجتمعات الاخرى ، والامر في ذلك يرجع الى عدة اسباب
نذكر منها مايلي:-

1- الايمان بان ظاهرة السلبية بين المنتجين وقطاع الموظفين في المجتمع العربي الليبي ظاهرة
ملحوظة . لذا رأينا ان نخصص لها احد جوانب هذه الورقة وهو الجانب التطبيقي وخاصة انه
حسب علمنا لم تجر دراسات شاملة وعميقة في هذا الشأن حتي الآن.

2- العمل بالمبدأ القائل " لا تجوز الصدقة واهل البيت جياح" اي حيث انه لم تجر الدراسات
والبحوث الكافية في شأن ظاهرة السلبية داخل هذا المجتمع . فانه من الاولى ان نسلط الضوء
عليها بدلا من تسليطه على اماكن اخرى.

3- الايمان بان تشخيص ظاهرة السلبية ومحاولة معالجتها في أى جزء من أجزاء الوطن العربي
الكبير ستساهم بطبيعة الحال في اصلاح هذا الجزء ، وان اى عمل من أجل اصلاح الجزء فهو
مساهمة في اصلاح الكل.

ومن خلال الحديث عن ظاهرة السلبية وأثر القيادات الادارية على وجودها سوف نتناول هذه
الظاهرة من جانبها النظري والتطبيقي ، اي اننا سنرجع الى ادبيات هذا المجال والوقوف على ما
قيل في هذا الصدد والاستفادة منه، ونرجع ايضا الى الجانب التطبيقي وذلك بدراسة بعض العينات
من الموظفين والمنتجين ومن القادة الاداريين بالجماهيرية وتوجيه بعض الاسئلة اليهم لمعرفة
ارائهم حول اسباب وجود ظاهرة السلبية ، ولمعرفة مدى تفشيها ، والطرق المناسبة للتغلب عليها
والاسئلة العامة التي يدور حولها هذا البحث هي:-

- هل تكون القيادات الادارية عاملا من عوامل تفشى السلبية في اوساط الموظفين والمنتجين؟
- ومالذى ينبغي اتخاذه لمعالجة هذه الظاهرة او التقليل من حدتها وخطورتها؟

اما بالنسبة للسؤال الاول الخاص بمعرفة ما اذا كانت بعض القيادات الادارية سببا من اسباب
تفشى ظاهرة السلبية فيمكن القول ان هذا السؤال لايمكن ان يجاب عليه فقط "بنعم" او "لا" . وفي
النوقت نفسه انه ليس من الحكمة ان نطيل الحديث حوله لان الاجابة عنه تكاد تكون معروفة الى
الكثيرين منا اما من خلال الملاحظات اليومية ، او من خلال البحوث العلمية ، او من خلال الاثنين
معا.

فبالنسبة للملاحظات اليومية فإن الكثيرين منا يسمع خلال يومه أو يشاهد بعض المؤسسات والمنشآت وهي تسير في تنفيذ اعمالها وفي تحقيق اهدافها من سوء الى اسوأ رغم توفر الامكانيات المادية والبشرية لديها، والسبب في ذلك يرجع الى عدم وجود الادارات القادرة على تسيير امر هذه المؤسسات . وما اكثر التي نالت من المدح والاطراء ما كفاها لان ادارتها كانت رشيدة وخطواتها كانت سديدة.

اما بالنسبة للبحوث والدراسات العلمية، فإن كثيرا من الدراسات والبحوث التي اجريت في ميدان الادارة والقيادات الادارية اشارت الي انه بقدر ما تتصف القيادات الادارية بالكفاءة العلمية والفنية في ممارسة مهامها ومسئولياتها ، بقدر ما تجعل من موظفيها ومنتجيتها اكثر نشاطا وحرصا. واتضباطا واكثر انتاجا وافضل أداءا يقول عبد الوهاب عبد الواسع :-
"فكل رئيس هو مسئول عن ادارة افراد وحدته بحكم رئاسته لها، وبقدر ما يمارس هذا الرئيس ادارته لافراد وحدته بكفاءة بقدر ما يساهم مباشرة في اسعاد المجتمع العمالي وتحسين نتائج الانتاج " والعكس بالعكس .

اما فيما يخص السؤال الثاني والقاضى بمعرفة الاسباب التي تجعل من بعض القيادات الادارية سببا في وجود ظاهرة السلبية بين العاملين من موظفين ومنتجين ، فيمكن القول ان الاسباب كثيرة ومتنوعة ، منها ما هو متعلق بالاختيار الخاطئ للقيادات الادارية ، ومنها ما هو متعلق بالفهم الخاطئ لمعنى هذه القيادات ودورها ومنها ما هو متعلق بعدم اتصاف بعضها بالصفات القيادية الحقيقية ، ومنها ما هو متعلق بالاوضاع والظروف العامة والخاصة التي تعيشها هذه القيادات ، وغيرها من الامور الاخرى كالقوانين واللوائح التي تسيير على هديها الادارات وموظفوها.
وفيما يلي توضيحا موجزا لبعض هذه القضايا:-

1- الاختيار غير السليم للقيادات الادارية:

اما فيما يخص الاختيار الخاطئ للقيادات الادارية فقد اكد الكثيرون ان من الاسباب التي تكون لها علاقة بفشل الادارة في كثير من الاقطار العربية هي الاختيار غير السليم للقيادات الادارية حيث ان بعض هذه الاقطار يعتمد اعتمادا كلياً على سياسة الاختيار الحر أى الاختيار الذى يقوم به شخص معين وهو ما يعرف بسياسة التعيين . وهذا اللون كما هو معروف ومألوف يكون مبنيا على الرغبات والاهواء الشخصية والامزجة الفردية.

.....

ولم يكن مبنيا على المواصفات العلمية والشروط الموضوعية ، علما بأنه حتى وأن صلح هذا اللون من الاختيار في الماضي ، فإنه لم يعد صالحا في هذه الايام لاختيار القيادات التي تقوم بترجمة السياسة الادارية الي برامج عمل بالاضافة الي اشرافها على تنفيذ هذه البرامج ومتابعتها وتقويمها ، فالقيادة الحديثة تحتاج الي اشخاص اكفاء ومعدنين اعدادا ممتازا ، ومدربين تدريبيا عاليا.

وبعض هذه الاقطار اي الاقطار العربية تعتمد في اختيارها للقيادات الادارية على اساس من يكون الشخص الذي تختاره ؟ وليس على اساس كيف يكون هذا الشخص ؟ أى انها لا تنظر الي الشهادات العلمية والخبرات الشخصية أو الامكانيات الفكرية أو الميول والرغبات الذاتية وانما تنظر الي مكانة الشخص من حيث عائلته و افراد قريته وما شابه ذلك من الامور.

وبعضها يعتمد على اساس الانتخاب والذي يكون في اغلب الاحيان مقرونا بالشللية والقبلية والعصبية والعلاقات والمصالح الشخصية وبعيدا عن الاجواء الديمقراطية مما يؤدي في نهاية الامر الى اختيار بعض القيادات التي لم تكن معدة لتتقلد الوظائف التي اختيرت من أجلها.

اما بالنسبة لبلدان العالم المتقدم التي اختفت فيها مظاهر السلبية فانها تخلت عن كل هذه الاساليب - فالاختيار الحر تركته نهائيا قبل نهاية القرن التاسع عشر واعتبرته نهاية نظام فاسد والذي عبر عنه بـ the spoil system " ولم تترك من هذا النظام الا جانب واحد والمتعلق باختيار بعض الوظائف الادارية التي تجمع بين الطابع الاداري والطابع السياسي كالوظائف الوزارية مثلا.

اما بالنسبة للاختيار على اساس المركز الاجتماعي للأفراد فانه هو الآخر لم يعد له وجود في هذه البلدان وذلك بفضل تشجيعها للحركات النقابية والعمالية حيث اصبح لهذه النقابات دور بارز في المجالات السياسية والقيادية . وبدلا من اتباع هذه الاساليب كلها فان اسلوبا جديدا صار هو الاسلوب الذي تؤكد الاكثرية على اتباعه في اختيار القيادات الادارية وهو ما يعرف باسلوب الجداره وهو يعنى اختيار القادة الاداريين بناء على مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم الشخصية او ندراتهم العقلية والبدنية وميولهم الذاتية بما يتناسب ومتطلبات الوظيفة التي اختيروا من اجلها ، بقول احد المهتمين بمجال اختيار القيادات:-

اذا كان لي أن اعرف السعادة الحقيقية أو النجاح الذي يلاقيه الفرد في عمله ، فاتني أقول انه لن

.....
يتحقق الا اذا كانت وظيفة الفرد تساعده على استعمال كل ملكة يمتلكها.(1)

اما بالنسبة للاقطار العربية فان نظام الجدارة فيها يعتمد على اساس الاقدمية والوساطة والمحسوبية حيث لا يتم الدفع الا بالافراد الذين لهم من يساندتهم او الذين قضوا في المؤسسة أو المنشأة فترة زمنية طويلة . ونحن نعلم أن اختيار الجدارة بالاقدمية قد لا يصلح في جميع الاحوال وخاصة عندما يكون الاختيار خاصا بالوظائف التي تحتاج الي كفاءات علمية عالية ، وقدرات فنية كبيرة . لان مثل هذه المواصفات قد لا تتوفر في اصحاب الاقدميات .(2) والسبب الثاني الذي قد يجعل القيادات الادارية عاملا من عوامل السلبية هو الفهم الخاطئ لمعنى القيادة الادارية ودورها ، حيث انه ما تزال بعض القيادات الادارية في الوطن العربي تنظر الى دورها على كونه توزيعا للامال بين العاملين داخل مؤسساتهم الانتاجية والصناعية والخدمية ، وحصرا للغياب وكتابة التقارير الشهرية والسنوية ، وتحديد ا لزم ن الترفيات ، وفضا للخصومات التي تقع بين العاملين . وان درجة نجاح القائد انما تقاس بمدى اتباعه للروتين الاداري وتمسكه به، وبمدى قسوته وغلظته ، وتجهم وجهه وتسلمه على تابعية. وهذا المفهوم يتعارض مع ماينادي به الكثيرون في هذه الايام من ان القيادة تأثير ايجابي ومشاركة فعالة بين القائد الاداري وبقية العاملين . تقول "ماري باركر فولت :-" ان القيادة هي عملية تأثير اكثر منها سلطة رسمية عليهم "(3)، ويقول خميس السيد اسماعيل :- "القيادة هي النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الاشراف الاداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة "(4) ، ويقول عبد الكريم درويش : " فالقيادة الحقيقية في منطق نظرية السلطة هي التي تستمد سلطتها الفعلية من القدرة على التأثير في سلوك الآخرين لجعلهم يقبلون النفوذ عن رضا واختيار وليس عن قهر ومساءلة.(5) لان الشخص الذي يعتمد على السلطة الرسمية قلما ينجح في عمله لان تلك السلطة لا تسعفه في كثير من الاحيان في تحقيق الاستمالة اللازمة لتنفيذ توجيهاته وقراراته المختلفة ، اذ ان الجماعة تنفر بطبيعتها من السلطة الامر ، بينما تستجيب للتأثير المعنوي المبني على التقارب والمشاركة في الرأي والتوجيه ".(6)

ورغم التطور الذي طرأ على مفهوم الادارة بسبب تطور علم الادارة وعلم النفس الاداري الذي نتج عنه ظهور انماط عديدة للقيادات الادارية فإن بعض البلدان العربية لا تزال تتمسك بالنمط القديم وحتى التي عملت على احداث تغيير في اداراتها فانها اتبعت الانماط الادارية الاقل نجاعة

.....

كالنمط الاوتوقراطي (الدكتاتوري) والنمط غير الموجه (الفوضوي) وابتعدت عن النمط الاكثر فاعلية وهو النمط الديمقراطي . فعن طريق النمط الدكتاتوري فان القائد الاداري يستحوذ على السلطة كاملة اشرافا ومراقبة ومتابعة ، ويستحوذ على اتخاذ القرارات واصدار الاوامر دون اعطاء تابعيه أي معلومات الا ما يطلب منهم تنفيذه . أما بالنسبة للخطط المستقبلية للبرامج التي تسعى المؤسسة الي تحقيقها فانه لا يفض بها الي احد وهذا اللون من القيادة يسبب على مر الزمن ضعف روح الخلق والابداع والابتكار والمبادرة ، وتولد فيهم روح الخمول وتبلد الذهن والكسل والعدوان الذي كثيرا ما يعبر عنه بطرق مباشرة مثل الاسراف في القرطاسية او في مواد العمل وتحطيم الاثاث والالات وانتهاك قواعد العمل ولوائح ومواعيده ، كما تولد الكراهية ضد المسئول الاداري وضد العمل والعاملين ويدفع الي اللجوء الي اسلوب النفاق والكذب والتملق وغيرها من السلوكيات الذميمة التي تؤثر على الانتاج والانتاجية . (7)

اما النمط غير الموجه هو الذي يعرف بالنمط الرمزي او الفوضوي وهو يقابل النمط الذي يؤدي الي التفكك ، وظهور الاراء المتضاربة وضعف الروح الجماعية ، وبروز العمل الفردي وشيوع روح الاستهتار بالمسئولية والكسل والغياب عن العمل ، وعدم الحرص وكثرة الفاقد في الجهد والمال ومواد العمل والوقت ، وفقدان الضبط والنظام وفقدان التنسيق مما يؤدي الي ازدواج الجهد.

أما بالنسبة الي النمط الديمقراطي الذي يقع بين حدي التطرف أي بين النمط الاوتوقراطي التسلطي وبين النمط الحر الفوضوي ، والذي يهدف الي مشاركة العاملين في رسم السياسات وفي تحديد الاهداف وفي اتخاذ القرارات وفي مساعدتهم على الاندماج في محيط العمل وفي الاخذ بأيديهم الي النمو الوظيفي والمهني والذاتي لم يكن موجودا داخل الادارات الا في ماتدر لان ابناء الوطن العربي بصورة عامه يفتقدون الي الحياة والاساليب الديمقراطية ليس على مستوى الادارة فحسب بل على مستوى التنشئة الاسرية والاجتماعية وعلى مستوى التربية المدرسية والحياة السياسية والبرامج الاعلامية وغيرها، فاذا نشأ المرء وتعلم بطرق غير ديمقراطية ويوجه بوسائل اعلام غيبية ويحكم بادوات قمعية ، وقيادات دكتاتورية فانه ليس من المستغرب أن يكون في مستقبل حياته بعيدا عن روح الديمقراطية سواء كان قائدا اداريا أو غير ذلك .

والسبب الثالث الذي قد يجعل القيادات الادارية عاملا من عوامل تفشي السلبية هو ، عدم

إتصاف القيادات الادارية بالصفات القيادية :-

أى ان بعض الذين يتولون أمر الادارة في البلاد العربية قيادة واشرافا يفتقرون الي سمات ومواصفات القائد الجيد ومن بينها :-

- 1- السمات الطبيعية وتتمثل في الصحة الجيدة ، وفي قوة الشخصية .
- 2- السمات الذهنية وتتمثل في القدرة على الفهم والتكيف مع المواقف المختلفة
- 3- السمات الشخصية وتتمثل في المباداة وتحمل المسؤولية - الثقة بالنفس .
- 4- السمات التي تتعلق بالسيادة الفنية وتتمثل في تمكن القادة من اداء عملهم بكفاءة تامة أو تفهم اعمال الاخرين ، امكانية تقويمها وغيرها من السمات الاخرى.

والسبب في عدم توفر هذه الصفات في القادة الاداريين الذين نحن بصدد الحديث عنهم راجع الي طرق اختيارهم وذلك كما اشرنا سابقا ، الذى يتم حسب الامزجة الفردية والمراكز الاجتماعية والجدارة بالاقدمية الا انه ينبغي " الا يختار الشخص لاي وظيفة قيادية سواء كانت من الوظائف الاشرافية أو من الوظائف الاعلى الا اذا توافرت فيه مطالب التأهيل اللازمة طبقا للمواصفات الموضوعة لها".(8)

والسبب الرابع في جعل القيادات الادارية عاملا من عوامل السلبية يرجع الي الاتي:-
طبيعة الظروف الخاصة ببيئة العمل:-

وهذا يعنى أن اللوم على وجود ظاهرة السلبية في المؤسسات الادارية والمنشآت الصناعية والانتاجية ينبغي الا يلقي دوما على القادة الاداريين أو على الموظفين والمنتجين لقصورهم او تقصيرهم أو لاسباب اختيارهم في المواقع التي يوجدون فيها ، او لغيرها من الاسباب الاخرى التي اشرنا اليها قبل حين وانما يرجع السبب في وجود هذه الظاهرة الي بيئة العمل لهؤلاء العاملين .
أى بمعنى ان السبب يرجع احيانا الي الظروف البيئية بشقيها الداخلي والخارجي والي الظروف الاجتماعية بالوانها المختلفة والي الظروف النفسية التي تحيط بالافراد داخل مؤسساتهم سواء كانوا اداريين او غير اداريين . وبصوره اوضح فإن "بيئة العمل تعنى في مفهومها الواسع جميع العوامل والظواهر والقوى والظروف والمؤثرات والمعطيات الطبيعية والمادية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والدينية والخلقية والنفسية الداخلية والخارجية ، والمباشرة وغير المباشرة التي يتكون منها وسط العمل ومحيطه ويخضع الموظف لتأثيرها المباشر وغير

المباشر والظروف البيئية التي تؤثر على العاملين سلبا او ايجابا تشمل جانبين هما:-

1- البيئة الداخلية والمتمثلة في المبني الذي يحتوى المؤسسة او المنشأة وما يتصف به من حداثة وسعة ونظافة وجمال وجاذبية واستقلالية وما يحتوى عليه من اثاث والآت ومعدات ومختلف التجهيزات التي بمقتضاها يسير العمل بصورة سهلة وسريعة ومرضية .

2- أما البيئة الخارجية تتمثل في المكان او المنطقة الذي تقام عليه هذه المنشأة أو المؤسسة وما يتصف به الموقع من جمال طبيعي للموقع ، ومدى قربه من طرق المواصلات العامة، ومدى بعده عن أماكن الازدحام السكاني والضوضاء الدائمة التي من شأنها اثارة قلق العاملين وازعاجهم وارهاقهم نفسيا وذهنيا وجسديا مما يؤثر سلبا على سير العمل والانتاج لان :
تأثير العناصر والعوامل (والظروف البيئية) الداخلية والخارجية لا يقف عند الحالة الجسمية وانصحية للموظف بل يتعدى ذلك الى حالته النفسية والتي سلوكه الاجتماعي وعلاقاته الاجتماعية داخل وخارج العمل والتي دافعيته للعمل وادائه لعمله داخل المؤسسة.

وعند الحديث عن الظروف الاجتماعية التي قد تؤثر سلبا او ايجابا بناء على درجة ملائمتها فانه لابد من الاشارة الى الحالة الاقتصادية والاضاع السياسية، والمستويات الثقافية التي يكون عليها المجتمع ، لان مثل هذه العوامل تؤثر تأثير كبيرا على كافة العاملين من اداريين وغيرهم كما تؤثر على سير اعمالهم ، وعلى درجة اخلاصهم ، ووفرة انتاجهم، ومستوى ادائهم لان طبيعة العمل في مجملها كما يقول صلاح جوهر هي: " عملية تتضمن تفاعلات بين الناس، ولا يمكن ان تتم بمعزل عن البيئة المحيطة لما تتضمنه هذه البيئة من عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية ". (10)

وان من ابرز مكونات البيئة الاجتماعية هي العلاقات الانسانية التي تربط الافراد ببعضهم بعضا داخل مؤسساتهم التي يعملون فيها والعلاقات التي تربطهم بمجتمعهم الذي يعيشون فيه وانه كلما شعر الافراد بالحب والتقدير والاحترام والقبول من طرف زملائهم في العمل، وشعروا بالامان والاطمئنان والضمان من المجتمع ، فكلما كان حبهم الى العمل اكثر واخلاصهم اليه اشد واداءهم له افضل وانتاجهم اوفر.

ومن أهم العوامل التي تجعل العاملين يشعرون بالرضا تجاه مجتمعاتهم هو وجود القوانين والتشريعات التي تضمن لهم حقوقهم، وتحدد لهم مسؤولياتهم ، وتؤمن لهم مستقبل حياتهم.

.....

المؤسسات العلمية والمراكز الانتاجية. وقد أجاب على اسئلة الاستبيان بنوعيه المفتوح والمقفول (100 مائة) مبحوث والذين يمثلون عينه هذه الدراسة.

اما في تحليلنا للنتائج ، فاننا اعتمدنا كلية على النسب المئوية على اعتبار ان استخدامها في مثل هذه الدراسات يكون كافيا لاعطاء بعض المؤشرات والدلائل التي من خلالها يمكن معرفة بعض الحقائق التي نسعى الي معرفتها . وبدأنا أولا بالفقرات المتعلقة بمعرفة مدى ضرورة توفر بعض الصفات والخصال في شخص القائد الاداري وتضمنت هذه الفقرات مايلي:-
والجدول رقم (1) يبين النسب المئوية لاستجابات الموظفين والمنتجين بخصوص معرفة مدى ضرورة توفر الصفات والخصال التالية في شخص القائد الاداري :-

السؤال	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة
الاعداد العامي المنسب	100%		
الاعداد الاداري المناسب له	100		
الاستعداد الشخصي لتقبل الوظيفة الادارية	80	20	
الخبرة في ميدان الادارة	90	10	
الميل الي حب الموظفين وتقديرهم واحترامهم	95	5	
الميل الي تطبيق القانون تطبيقا سليما	100		
الميل الي خلق المناخ الملائم داخل مواقع العمل	100		

الميل الي تكوين العلاقات الانسانية الطيبة بين الافراد 100

العدل وعدم المحاباة لفئة على بقية الفئات 100

الميل الي تقدير جهود العاملين معه 100

الميل الي نبذ الشدة والصرامة 100

الميل الي التمسك بالروتين الادارى 100

الميل الي تحفيز وتشجيع العاملين معه 100

الاتصاف بالببروقراطية 100

الابتعاد عن التحسس ممن يفوقونه خبرة واعدادا 100

بالنظر الي اجابات المبحوثين الواردة في الجدول السابق يتضح ان جميع افراد العينة يقرون وبنسبة عالية جدا ضرورة الاعداد العلمي والادارى والاستعداد الشخصي والخبرة الشخصية ويقولون بضرورة تطبيق القانون داخل المؤسسة ، وخلق المناخ الجيد وتكوين العلاقات الطيبة وحب الافراد على حد سواء وعدم التفريق بينهم وحبهم وتحفيزهم كما يقرون جميعا بعدم تمسك القائد الادارى بالروتين وبضرورة عدم الاتصاف بالببروقراطية.

الصفات والخصال التي يتصف بها القائد الادارى داخل المراكز العلمية والمؤسسات الانتاجية الي يتبع لها افراد عينه الدراسة.

الجدول رقم (2) يبين النسب المئوية لاجابات المبحوثين حول مدى توفر بعض الصفات

والخصال في شخص القائد الإداري. ما مدى توفر الصفات التالية في شخص القائد الإداري داخل مؤسستك الإدارية أو الخدمية أو الانتاجية ؟

الجدول رقم (2)

السؤال	متوفر جدا	الي حددها	بدرجة قليلة
الاعداد العامي المناسب للوظيفة	10 %	35 %	55 %
اعداد الشخصي في مجال الإدارة	---	20	80
الاستعداد الشخصي لتقبل الوظيفة الادارية	12	40	48
الخبرة في ميدان الإدارة	---	30	70
الميل الي حب الموظفين وتقديرهم واحترامهم	---	16	84
الميل الي تطبيق القانون تطبيقا سليما	2	12	86
الميل الي خلق المناخ الملائم داخل مكان العمل	---	---	100
الميل الي تكوين العلاقات الانسانية الطيبة بين الافراد	---	---	100
العدل وعدم محاباة فئة على اخرى	4	13	83
الميل الي تقدير جهود العاملين معه	5	20	75

.....

50	21	23	الميل الي نبذه الشدة والصرامة
33	37	30	التمسك بالروتين الادارى
70	23	7	الميل الي تشجيع وتحفيز العاملين التابعين لادارته
82	12	6	الانصاف بالبير وقراطية
44	26	30	الابتعاد عن التحسس ممن يفوقونه خبرة واعدادا

وبالنظر الي الجدول السابق بصورة عامة يتبين ان هناك نسبة كبيرة جدا من المبحوثين قالوا بان الصفات التي ينبغي ان تتوفر في القائد الادارى ليست متوفرة كما يجب في القادة الاداريين في المواقع التابعين اليها وقد برز ذلك من خلال جدول اجاباتهم عن الفقرات الستة عشر الموجودة بالجدول حيث ان درجة توفرها تأتي بدرجة أكبر في مستوى التقدير الثالث "بدرجة قليلة وضئيلة" ثم تليها مستوى التقدير الثاني وهو الي حد ما وبتوضيح أكثر:-

أنه عندما سئل الموظفون والمنتجون الذين تم اختيارهم كعينة لهذا البحث عما اذا كانت القيادات الادارية في مؤسساتهم تتمتع بقدر من الاعداد العلمي يتناسب ومستوى الوظيفة فان (10%) فقط قالوا بان شرط الاعداد متوفر بدرجة كبيرة و(90%) منهم قالوا انه لا يتوفر او لا يتوفر الا بدرجة قليلة جدا .

وعندما سئلوا عن مدى توفر الاعداد الشخصي في مجال الادارة والعلوم الادارية لمن يتولي مهام الادارة في مؤسساتهم ، أجاب(80%) منهم بأنه لم يكن لدى القادة الاداريين هذا الاعداد و(20%) قالوا انه موجود ولكنه ليس بدرجة كبيرة.

وفي كلتا الحالتين فان الامر يدعو الي القلق لان عدم الالمام بمبادئ الادارة وشؤونها يجعل في كثير من الاحيان القيادة الادارية غير قادرة على تسيير امور الادارة بنجاح.

وبالنظر الي الفقرة الخاصة بمعرفة عما اذا كان لدى المسؤولين في الادارات الاستعداد الشخصي لتقبل العمل الاداري او العمل القيادي في الادارة، فان استجابات المبحوثين اشارت الي ان (88%) لم يكن لديهم هذا الاستعداد وانما يتحملون هذه المسؤوليات عن عدم رضي.

اما بخصوص الفقرة المتعلقة بمدى ما يتصف به القادة الاداريون في مؤسساتهم من خبرات ادارية سابقة لهذه المهنة فإن اجابات المستفتين تركزت حول المستويين الثاني "الي حد ما" والثالث " بدرجة قليلة جدا" حيث كانت النسبتان على التوالي "30% و 70%).

وفيما يخص ميل القادة الاداريين الي حب الموظفين والمنتجين التابعين لهم فانه لم يقل ايا من المبحوثين بتوفر هذه الصفة بدرجة كبيرة، بل ان (70%) منهم قالوا بانها توجد بدرجة قليلة جدا. وقال الباقيون وهم (30%) بوجودها الي حد ما.

اما فيما يخص معرفة الميل الي تطبيق القوانين داخل المؤسسات من قبل القادة الاداريين والطريقة السليمة، فانه يبدو من خلال الاستجابات لم يطبق القانون بصورة سليمة حيث انه يوجد من بين استجابات المبحوثين (14%) اشارت الي ان القوانين تطبق بدرجة كبيرة او الي حد ما.

اما الاجابات التي تبلغ (84%) تشير الي ان تطبيق القانون داخل مؤسساتهم يكاد يكون معدوما.

اما بخصوص ميل القادة الاداريين الي تكوين علاقات انسانية طيبة بين العاملين ، وخلق المناخ الملائم داخل اماكن العمل، فان ذلك معدوم تماما حيث ان جميع الاجابات تركزت حول "المستوى الثالث" بدرجة قليلة جدا بينما المستويان الاول والثاني لم يتحصلا على أية نسبة من الاجابات. وفي مثل هذه الحالة ينبغي التفكير في مثل هذه الظاهرة لان التجارب اثبتت أن للعلاقات الانسانية والجو المتناغم داخل اماكن العمل يجعل من الموظف أو المنتج اهنأ بالا، واحسن حالا ، واكثر انتاجا ، وأكثر اتقانا فيما يقوم به.

وفيما يتعلق بمدى عدل القادة اريين ونزاهتهم ، ومدى تقديرهم لجهود العاملين فان النسب المئوية للاجابات تشير الي ان نسبة قليلة منهم لاتحابي فئة على فئة اخرى، وتقدر جهد كل شخص مهما كانت هذه الجهود.

اما السواد الاعظم الذي يفوق الخامسة والسبعين في كلا الجانبين، فأن القادة الاداريين لايقدرن الجهود حق قدرها ، ولا يعاملون العاملين بالقسطاس المستقيم.

.....

أما بخصوص شدة القادة الإداريين وحزمهم وطرقهم فالاجابات اشارت الي ان هناك توزيعا في النسب حول هذه النقطة ،فبعضهم قال ان الشدة متوفرة ولكنها في كثير من الاحيان في غير موضعها والاعلبيية قالت لم تكن موجودة وان وجدت تكون نادرة الحدوث.

أما فيما يخص النقطة المتعلقة بالروتين الادارى فان اجابات المبحوثين وزعت على المستويات الثلاثة "متوفرة بدرجة كبيرة"، "متوفرة الي حد ما" و"متوفرة بدرجة قليلة" بالتقارب . ورغم ان هذه النتيجة تدعو الي التفاؤل لان الروتين الادارى صار في كثير من الاحيان يسير العمل ،الا ان الحقيقة كما تبدو للباحث ، علي خلاف ما جاء في اجابات عينة الدراسة . وربما يرجع السبب في ذلك الي عدم فهم بعض افراد العينة لما تعنيه كلمة "روتين ادارى".

وبالنظر الي الفقرة المتعلقة بمعرفة مدى تشجيع القادة الإداريين للعاملين من موظفين ومنتجين، ومدى تحفيزهم على العمل وعلى الخلق والابداع ، فإن الغالبية قالوا بفقدان هذا الجانب. وقد قال بذلك (70%) اما الذين قالوا بوجوده بدرجة كبيرة لايتعدون (7%) فقط.

أما بالنظر الي النقطة المتعلقة بالبيروقراطية ومدى اتصاف القادة الإداريين بها، فإن الغالبية العظمي وهي (82%) قالوا بعدم وجودها. وان (6%) فقط قالوا بانها موجودة بدرجة كبيرة. وربما يرجع السبب في عدم وجود البيروقراطية هو نزعة الادارة الي الاختيار الشعبي للقادة الإداريين والي فكرة التسيير الذاتي في مختلف القطاعات.

وفيما يتعلق بالنقطة الخاصة بمعرفة مدى تحسس القيادات الادارية من الافراد داخل اداراتهم والذين يفوقونهم خبرة واعداداً، فإن الاكثرية قالت بأن هناك هذا النوع من التحسس وهذا بطبيعة الحال يجعل القادة الإداريين لا يستعينون بمثل هذه الخبرات في التخطيط والاستشارة والتنفيذ. بل ربما يؤدي ذلك الي الصراعات الداخلية مما يولد العداء والكراهية بين هذه الفئات مما يعرقل سير عمل المؤسسة. هذا هو الجانب الخاص بالموظفين والمنتجين من غير القادة الإداريين.

أما بالنسبة للقيادات الادارية كما اشرنا سابقاً، فإننا قد وجهنا اليها الاسئلة الثلاثة التالية:-

1- كقائد ادارى ما السلبيات التي تظهر بصورة ملحوظة بين الموظفين أو المنتجين التابعين لادارتك؟

2- كقائد ادارى ما الذي تراه سببا رئيسا في وجود ظاهرة السلبية بين هؤلاء المنتجين والموظفين؟

3- كقائد ادارى ما الذى تراه مناسباً للقضاء على مثل هذه الظاهرة؟

وفي اجاباتهم عن السؤال الاول، فان القادة الاداريين ذكروا جملة من السلبيات التي تظهر بين الموظفين والمنتجين بصورة ملحوظة. وحسب رأيهم فان هذه السلبيات تتمثل في الجوانب التالية:-
الكسل، التمارض، الغياب بدون عذر او مبرر، الغياب باعذار واهية ومتشابهة، عدم الامتثال للأوامر ولارشادات، عدم الامتثال للقوانين واللوائح، عدم الانضباطية، التغيب، عدم المشاركة الايجابية الا في الامور ذات العائد المباشر، الاتكالية والاعتماد على الغير كلما أمكن ذلك، عدم انجاز الاعمال في مواعيدها رغم القدرة على انجازها، عدم الحماس لما يقومون به من اعمال، عدم الولاء للمؤسسة التابعين لها، عدم الاتقان لما يقومون به من اعمال، انخفاض الانتاجية، كثرة الضياع والفاقد في المواد الاولى والمصنعة، التقاعس والتلاعب، التسويف، بعض السلوكيات والتصرفات، عدم تقدير عامل الزمن، الاحساس بانهم جاؤا من أجل نقاضي الرواتب وليس من اجل القيام بمهام.

رغم ان هذه السلبيات كما يراها القادة الاداريون تتمثل في حوالي عشرين نقطة، كما تم توضيحها الا انها اختلفت في عدد مرات تكراراتها. ففي الوقت الذي تكررت فيه ظاهرة الكسل وظاهرة الغياب باعذار واهية حوالي عشرين مرة نجد ان ظاهرة الاعتماد على الغير في القيام بالمهام والمسئوليات، لم تتكرر الا خمس مرات. الجدول التالي يوضح ترتيب الظواهر السلبية للقادة الاداريين.

ذكر الظاهرة مرات تكرارها

التمارض	20 مرة
الغياب باعذار واهية ومتشابهة	20 مرة
التسيب	20 مرة
الكسل	20 مرة
انخفاض الانتاجية	20 مرة
عدم الامتثال للأوامر والارشادات	19 مرة
عدم الامتثال للقوانين واللوائح	19 مرة

18 مرة	عدم تقدير عامل الزمن
18 مرة	الغياب بدون عذر أو مبرر
18 مرة	عدم انجاز الاعمال في مواعيدها
17 مرة	عدم الانضباطية
17 مرة	عدم الحماس لما يقومون به من اعمال
17 مرة	عدم الاتقان لما يقومون بانجازه
16 مرة	كثرة الضياع والفاقد في المواد الاولية والمصنعة
16 مرة	الاحساس بانهم جاؤا من اجل الرواتب وليس من اجل القيام بالمهام
15 مرة	عدم الولاء للمؤسسات التابعين لها
15 مرة	التحايل والتلاعب لتبرير بعض السلوكيات والتصرفات
10 مرات	عدم المشاركة الايجابية الا في الامور ذات العائد المباشر
5 مرات	الاعتماد على الغير كلما امكن ذلك في انجاز الاعمال

وبالنظر الي السلبية حسب تكرارها في اجابات القادة الاداريين تبين الاتي:-
 أن التمارض ، والغياب باعذار واهية والتسيب، والكسل، وانخفاض الانتاجية تأتي في مقدمة
 الظواهر السلبية لسلوكيات الموظفين والمنتجين.
 وإن عدم الامتثال للقوانين واللوائح، وعدم الامتثال للأوامر والارشادات يحتلان المرتبة
 الثانية حيث إن اثنين فقط من عينة الدراسة من القادة الاداريين لم يشيروا الي وجود هذه الظاهرة
 السلوكية السلبية.

وان عدم انجاز الاعمال في مواعيدها ، وعدم الانضباطية ، والغياب بدون مبررات يحتل
 المرتبة الثالثة من حيث تخلق المنتجين والموظفين به حسب ما أشار القادة الاداريون.
 وإن عدم الحماس لما يقومون به من أعمال، وعدم الاتقان لما يقومون بانجازه يعتبر في
 المرتبة الرابعة من حيث تأكيد كثرة المبحوثين على كظاهرة سلوكية هدامة لدى بعض الموظفين
 والمنتجين.

وإن الإحساس بعدم الولاء للمهنة ، وكثرة الضياع والفاقد للمواد الأولية والمصنعة من قبل المنتجين يحتلان المرتبة الخامسة من حيث مرات تكرارها في اجابات القادة الاداريين.

وإن عدم الولاء للمؤسسات التي ينتمي اليها الموظفون والمنتجون ، وكثرة التحايل والتلاعب التي يقوم بها هؤلاء الموظفين والمنتجون لتبرير بعض المواقف والتصرفات غير السوية تعد في المرتبة السادسة حيث أن خمسة عشر شخصا من عينة القادة الاداريين قالوا بوجود هذه الظاهرة غير السوية.

اما ظاهرة عدم المشاركة الايجابية الا في مواقف وظروف معينة فانها موجودة بين فئات الموظفين والمنتجين الا انها بنسبة اقل مما كانت عليه الظواهر السابقة اذ ان خمسين بالمائة قالت بوجودها بينما الخمسين بالمائة الباقية لم تقل بذلك؟

أما ظاهرة الاتكالية بالاعتماد على الآخرين فهي ظاهرة سلبية موجودة الا ان الاستبيان اشار الي أن خمسة من العينة فقط هم الذين قالوا بذلك . وهذا الرقم رغم صغره الا انه يساوي (25%) من هذه العينة ولذا فانه لا يستهان بوجوده.

اما فيما يخص السؤال المفتوح الثاني والمتعلق بمعرفة الاسباب التي ادت الي وجود ظاهرة السلبية فان غالبية اجابات القيادات الادارية تركزت حول النقاط التالية:-

- غياب القوانين التي تردع كل من يحاول ان يتخلق او يتحلي بهذه الصفات الذميمة
- عدم اعطاء الصلاحيات الكاملة لرؤساء المصالح والقيادات الادارية المختلفة لاتخاذ الاجراءات اللازمة عند ظهور اي علامه من علامات السلبية.
- تدخل بعض الجهات في شئون بعض المؤسسات رغم ان هذه الجهات ليس لها أي علاقة بالمؤسسات وشئونها.
- تغلب جوانب العلاقات الاجتماعية على المصلحة العامة داخل المؤسسات الخدمية والانتاجية .
- تولي بعض القيادات الادارية غير الجديره في بعض الفترات مما جعلها لا تفسد سير العمل اثناء وجودها فقط ، بل اصبح فاسدا حتى بعد تخليها عنه .
- عدم الفهم السليم لمفهومى الحرية والديمقراطية التي تتردد على السنة الكثيرين مما جعل بعضهم يسئ استخدام هاذين المصطلحين الامر الذى انعكس سلبا على تصرفاتهم ويسئ الي سير العمل داخل مؤسساتهم .

- تنامي الشعور القائل بأن ما يقدمه الموظف أو المنتج من اعمال ، تفوق بكثير ما يتقاضاه الواحد منهم من اجر على هذه الاعمال .

- اخفاق بعض القيادات الادارية في توفير الاشياء الضرورية التي تعين على سير العمل داخل المؤسسات والمنشآت ، مثل بعض الادوات والمعدات وقطع الغيار والمواد الخام والادوات الوقائية وغيرها .

أما فيما يتعلق بالسؤال الثالث الموجه الي القيادات الادارية والخاص بالخطوات التي يمكن اتخاذها للقضاء على ظاهرة السلبية بين أوساط الموظفين والمنتجين فإن الاجابات متعددة الاقتراحات اذ تجاوزت العشرين اقتراحا. ونظرا لتقاربها من بعضها البعض وتشابهها في احيان كثيرة ، رأينا أن نصنفها الي خمس مجالات هي :-

1- ضرورة وجود قوانين دقيقة وواضحة ومتصفة بالثبات والمرونة والدقة .

2- ضرورة ايجاد قيادات ادارية قادرة على تغيير الادارة ولها الصلاحيات التامة لممارسة اختصاصاتها دون توجيه او تدخل من احد.

3- توفير كافة الامكانيات التي تحتاج اليها القطاعات الادارية المادية والبشرية والمعنوية والقانونية.

4- الاستقرار الادارى وثباته واستمراريته .

5- الاستقلالية وعدم التدخل في الشؤون الادارية من قبل الاطراف الخارجية .

الخلاصة:-

بعد هذا العرض لظاهرة السلبية ومسبباتها في اطارها النظري والتطبيقي تلخص الآتي:-

1- أن السلبية ظاهرة منتشرة في كافة الاقطار العربية .

2- أن لهذه الظاهرة تأثيرها على حسن سير الاعمال، وعلى وفرة الانتاج وعلى حسن الاداء.

3- أن القيادات الادارية في الوطن العربي تعتبر احد الاسباب لوجود ظاهرة السلبية .

4- أن السلبية موجودة ليس فقط في الوسط الادارى بل في مختلف القطاعات الادارية والانتاجية والخدمية وغيرها .

5- أن سلبية القيادات الادارية تكمن في :-

أ- عدم الاعداد العلمي والفني للقيادة الادارية .

-
- ب- عدم استعداد هذه القيادات من الجانب النفسي لتولي مثل هذه المهام .
- ج - عدم وجود الخبرة الشخصية .
- د - عدم الاستقرار الإداري .
- هـ - تدخل جهات عديدة في شئون الإداريين والمسؤولين في الإدارات .
- و- عدم وجود القوانين التي بمقتضاها تحدد المهمات والاختصاصات .
- ز- عدم توفر الامكانيات المادية والبشرية .
- س- سيطرة الجوانب العاطفية والعلاقات الشخصية والاجتماعية على بعض الإداريين .
- 6- ان سلبية العاملين على مختلف الأصعدة راجع الي:-
- أ- غياب الحوافز المادية والمعنوية .
- ب - عدم وجود العلاقات الانسانية الجيدة .
- ج - شعور الموظفين والمنتجين بعدم الاستقرار .
- د - عدم تقدير جهود بعض الافراد .
- هـ - عدم وجود الضمانات المستقبلية للمنتجين وقطاع الموظفين .

وبناء على كل هذه الحقائق وصلنا الى السؤال الاخير من هذا البحث والقاضي بمعرفة الخطوات الواجب اتخاذها للتغلب على هذه الظاهرة او للتقليل منها والتي نوردتها في جملة من المقترحات او التوصيات ، وهي كما يلي:-

- 1- ضرورة اختيار القادة الإداريين اختيارا دقيقا وسليما بحيث تراعي في كل واحد المؤهلات العلمية والمهارات الفنية، والخبرة الشخصية، والاحوال الصحية والاجتماعية والنفسية مع مراعاة الرغبة في العمل الإداري بصورة عامة في المؤسسة التي كلف بالعمل فيها بصورة خاصة.
- 2- ضرورة اعطائهم فرص الحضور والمشاركة في العديد من الدورات التدريبية والتنقيفية، والتنشيطية المتعلقة بمجال الادارة وقيادة الافراد ، حتي يكونوا على صلة دائمة بما يستجد في هذا المجال من نظريات وأراء ادارية تساعد على القيام بمهامهم بكل مهارة واتقان.
- 3- ضرورة وجود قوانين وتشريعات ولوائح متصفة بالوضوح والدقة والمرونة والعصرنة التي بمقتضاها يتم تسيير أمر المنشآت والمؤسسات ، مع ضرورة اعطاء هؤلاء المسؤولين حرية

.....

تطبيقها لان مشكلة الادارات في كثير من الاقطار العربية لا تكمن في عدم وجود قوانين لها، بقدر ما تكمن في عدم صلاحيتها من جانب وفي عدم اعطاء الصلاحية الكاملة للمسؤولين الاداريين لتطبيقها.

- 4- ضرورة العمل على استقرار المسؤولين داخل مؤسساتهم وذلك من خلال.
أ- استقرارهم المكاني. أى عدم الاكثار من تنقلهم من موقع الي آخر سواء على مستوى الوظيفة ، أو على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدوائر الجغرافية.
ب- الاستقرار النفسي وذلك من خلال ضمان الاستمرارية في العمل ، والزيادة في الدخول وفق قوانين المؤسسة ، والتدرج في سلم الترقيات وفق اللوائح المعمول بها، والتحرر من العوز في سن الشيخوخة، والتأمين من عائدات الزمان.
- 5- اعطاء هذه القيادات الامكانيات المادية لتسيير امور مؤسساتها، ومنحها الجو الملائم واعطائها حرية التصرف على ضوء قوانين ولوائح هذه المؤسسات وعدم التدخل في شئون عملها من قبل بعض الجهات التي ليس لها علاقة بذلك.
- 6- ضرورة خلق علاقات انسانية جيدة داخل جميع المنشآت الصناعية والانتاجية، والمؤسسات العلمية، والوحدات الادارية فقد اشارت بعض الدراسات الي أن ظروف العمل المحسوسة كالايجور مثلا ليست هي المسئول الوحيد عن زيادة الانتاج لدى المنتجين ، بل ان العلاقة بينهما تكون ضعيفة الارتباط فيما عدا العلاقة التي يتقيد فيها الاجر بوحدات الانتاج اما العلاقة بين الانتاج والعلاقات الانسانية فهي اكثر ارتباطا وثوقا.
- 7- ضرورة احترام وتقدير كل المخلصين والمبدعين في ميادين الانتاج والخدمات واكبار دورهم والجهود التي يبذلونها وذلك عن طريق ابراز اسمائهم وصورهم في اماكن رئيسية من مؤسساتهم ويكون تحت عنوان:- شخصيات الشهر أو الموسم أو ماشابه ذلك .
- 8- ضرورة تحديد يوم معين على المستوى الوطنى أو الاقليمي أو العربي يكون على غرار يوم الوفاء تسخر له كافة الامكانيات المادية والبشرية الاعلامية ويشرف عليه اعلى قيادات البلاد ويتم فيه تكريم المخلصين والمبدعين باختيار علمي وموضوعي بعيدا عن المحاباة والمجاملات حتي لا يفقد هذا اليوم وهذا التكريم معناه.

9- ضرورة اعطاء المعهد العالي لتتقيف المنتجين وفروعه المختلفة كافة الدعم المادى والمعنوى ليتمكن من القيام برسالتة على اكمل وجه أو ليوسع من نشاطاته وبرامجه المتمثلة في التدريب والتتقيف والتوعية ولاقامة الندوات والمؤتمرات ، واجراء البحوث والدراسات التي من شأنها مساعدة العاملين في مختلف القطاعات على فهم دورهم والقيام بواجباتهم على اعتبار ان هذه المؤسسة العلمية هي الجهة المختصة في هذه القضايا والامور .

الهوامش :-

- 1- عبدالواسع ، عبد الوهاب احمد- علم ادارة الافراد. الرياض (1973م) ص 28- 29 .
- 2- اسماعيل، خميس السيد، القيادة الادارية دراسة نظرية ومقارنة، القاهرة ، عالم الكتب (1974) ط 1 ، ص 61 .
- 3- نقل عن اسماعيل خميس السيد، المرجع السابق ص 35 .
- 4- المرجع السابق .
- 5- درويش ، عبد الكريم وليلى تكللا، اصول الادارة العامة، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية 1968 ص 347 .
- 6- نقل عن خميس السيد ، مصدر سابق ص 35 .
- 7- الشيباني، عمر التومي ، علم النفس الادارى ، طرابلس ، الدار العربية للكتاب 1987 ، ص 293 .
- 8- كونتش ، هارولد وسيريل اودنيل، مبادئ الادارة العامة، نيويورك ، 1959 ص 19 .
- 9- جوهر ، صلاح، ادارة المؤسسات الاجتماعية ، اسسها ومفاهيمها - القاهرة ، مكتبة عين شمس، جمهورية مصر العربية 1978 ص 112 .
- 10- الشيباني، عمر التومي ، مرجع سابق ص 145 .
- 11- المرجع السابق .
- 12- حجازى، مصطفى، الاتصال الفعال في العلاقات الادارية - دار الطليعة ، بيروت - 1982م .
- 13- الشتواني، صلاح، ادارة العلاقات الانسانية ، الاسكندرية، دار مؤسسات شباب الجامعة 1983 ص 44 .