

## [٢٨] السلوك الإداري

**المفهوم:** يقصد بالسلوك Behavior الاستجابات الحركية والغذبية، أي الاستجابات الصلرة عن عضلات الكائن الحي أو عن الغدد الموجودة في جسمه (عيسوي، ١٩٧٠: ٢٨)، كما يعد كل ما يصدر عن الفرد من استجابات responses حركية أو عقلية أو اجتماعية عندما تواجه لية منبهات Stimuli. وقد يكون لسلوك ظاهرياً أو غير ظاهري باطنياً أو ذهنياً (حمزة و خليل، ١٩٧٨: ١٣). إضافة إلى هذا، فإن السلوك يشمل جميع أنشطة الكائن الحي للداخلية والخارجية التي يؤديها في حياته اليومية حتى يمكن أن يتواءم ويتكيف مع مقتضيات الحياة.

كما تعني الإدارة Management بأنها: "عملية إستراتيجية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالاستعانة بالموارد للمنية المتاحة، كما أنها تحتوي على العديد من الأنشطة activities؛ وتستخدم أشكالاً متنوعة من الموارد resources بعضها مادي material وبعضها الآخر إنساني human؛ وذلك وصولاً إلى أهداف محددة، وهي ليست مجموعة من المبادئ principles؛ ولا مجموعة من الإجراءات والنظم systems and procedures تصب، ولكنها أساساً مجموعة من العلاقات relationship، والاتصالات communications والتفاعلات interactions بين مجموعة من الفئات ومن خفيات وتطلعات وأهداف متباينة؛ وقد تكون في كثير من الأحيان متناقضة conflicting\* (السلمي، دت: ٧-٨)؛ كما أنها: تخطيط وتنظيم واتخاذ قرارات رقابة ومتابعة، أو تنفيذ أهداف الوزارة أو للمنظمة وكذلك أهداف الموظفين بها" (حمزة و خليل، ١٩٧٨: ١٨)، وبأنها: تلك العملية التي تختص بتوجيه الجهود البشرية المشتركة لتحقيق بعض الأهداف\* (المنيف، ١٩٨٣: ٧٣).

ومن ثم، تتطلب الإدارة دراسة البشر وتحليل سلوكهم سواء تكن سلوكاً ظاهرياً أو خفياً بغرض فهم هذا السلوك والتعرف على آثاره في مختلف القرارات والسياسات الإدارية. إضافة إلى هذا، كان لعامل الأسفسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو السلوك الإستفسي تلك أن الإدارة هي تحقيق الأعمال والإنجازات من خلال الجهد الإنساني، وعليه فإن نجاح المدير يتوقف على فهمه للعلاقات الإنسانية، وتمكنه من أساليب القيادة لفهم وإدارة العلاقات بين العاملين.

وقد ركز الباحثون في مجال الإدارة قبل الثلاثينات من القرن الحالي على رفع الكفاءة الإنتاجية لأفراد القوى العاملة بأقصى درجة ممكنة وترشيد العمليات الإنتاجية عن طريق أفضل الوسائل والأساليب لمادية وفي إطار لتنظيمات الرسمية formal organization، ولم يعط هؤلاء الباحثين العناية الكافية للاعتبارات الإنسانية والاجتماعية في الإدارة. وفي أوائل الثلاثينات ظهرت مدرسة السلوك البشري human behavior school التي يعتمد تحليلها للإدارة على أنها نشاط يتعلق بتنفيذ أعمال عن طريق أفراد آخرين. ومن ثم، فإن دراسة العلاقات بين هؤلاء الأفراد هي الأساس الذي يجب وأن ترتكز عليه دراسة الإدارة. لقد نبهت هذه المدرسة الأذهان إلى أهمية العنصر الإنساني في إدوة الأعمال ونادت بأهمية دراسة السلوك البشري. إضافة إلى هذا، أكدت المدرسة السلوكية أن دراسة وتحليل الفرد كإنسان نفسي واجتماعي بطبيعته من أهم المقومات الأساسية لنجاح المدير (هاشم، ١٩٧٨: ٩-١٠).

وإلى جانب هذا، فإن السلوك الإداري كما أشار إلى ذلك السلمى (١٩٨٠: ١٣٨-١٤٣) هو محصلة للتفاعل بين عناصر ثلاثة؛ هي على النحو التالي:

- المدير: أن العنصر الأول في تحديد السلوك الإداري هو المدير ذاته. لذا ينبغي أن يتم بمجموعة من الخصائص التالية: القدرة التحليلية analytical ability، والقدرة على وضع الأمور في موضعها وتحويل الموقف بأكمله synthetically ability، والقدرة على الابتكار والتجديد innovative.

- التنظيم: أن سلوك المدير في العمل لا يتوقف على مهارته وقدراته الخاصة فحسب، بل يتأثر أيضاً بقدرات ومهارات الأفراد الآخرين في التنظيم. كما أن هؤلاء الأفراد لهم رغباتهم ودولمهم للعمل التي قد تتفق أو تختلف عن رغبات ودوافع المدير. وعليه، فإن السلوك الإداري إما هو محصلة للتفاعل بين المدير والأفراد الآخرين، وتتوقف فاعلية المدير وكفائه في عمله الإداري على قدرته على التعايش مع الآخرين وحل للصراعات والخلافات التي تنشأ نتيجة الاحتكاك بأفراد آخرين قد تختلف اتجاهاتهم وتتقاضى مصالحهم مع مصالح وأهداف المدير.

- البيئة: ويقصد بها مؤسسة العمل. ومن ثم، فإن لسلوك الإداري لا يعكس عنصر المهارة الشخصية للمدير فحسب، بل يعكس أيضاً مدى مناسبة الظروف للداخلية للتنظيم للعمل الإداري من ناحية ومدى ملائمة المناخ المحيط من ناحية أخرى.

وإلى جانب هذا، تعددت نظريات التنظيم المرتبطة بالسلوك الإداري، فمنها الكلاسيكية؛ مثل: النظرية البيروقراطية، ونظرية الإدارة العلمية، ونظرية التفسير الإداري، والأخرى الحديثة، مثل: نظرية التنظيم غير الرسمي، ونظرية العلاقات الإنسانية، ونظرية التوازن التنظيمي التي حاولت تجنب العيوب وأوجه النقد التي وجهت إلى للنظريات الكلاسيكية، والتي يمكن أن تتمثل في اهتمام النظريات الكلاسيكية بالأنواع الرسمية للتنظيم، والصياغة للمجردة، والسلطة الرسمية، والاعتماد على التنظيم المغلق. وقد حاولت النظريات الحديثة تحليل هذه المطالب وتقديم مقترحات بشأن علاجها، كما ركزت على العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية في أي تنظيم لدرجة أن بعض رواد مدرسة النظريات الحديثة يتصورون أن التنظيم عبارة عن نشاطات إنسانية متفاعلة (إسماعيل، ١٩٨١: ١٥-٥٥).

**القياس:** قامت السوق (١٩٩٦) ببناء الأداة، وذلك من خلال الاستفادة من عدة مقاييس (Wofford, 1970)؛ (Drehmer and Grossman, 1984)؛ (Liden, 1985) في بناء استبانة السلوك الإداري لمديرة المدرسة كما تتركه المعلمات. وتتكون الاستبانة من (٢٦) بنداً، ويتم الاستجابة على كل بند من بنود الاستبانة من خلال ميزان تقدير مكون من خمس نقاط تبدأ من موافق جداً (تعطي خمس درجات) إلى غير موافق جداً (تعطي درجة واحدة فقط). وتتراوح الدرجات على الاستبانة من ٢٦ درجة إلى ١٣٠ درجة.

**الصدق:** تم حساب صدق استبانة السلوك الإداري لمديرة المدرسة باستخدام أسلوب التحليل العاملي بطريقة المكونات الأساسية من إعداد هوتننج، ولتحقيق هذا، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من سبعين معلمة في مراحل التعليم الثلاث. ولإيجاد التحليل العاملي، تم حساب للمصفوفة الارتباطية (٢٦×٢٦). وقد أسفر التحليل العاملي عن وجود ثلاثة عوامل ذات الدرجة الأولى (الجزر الكامن أكبر من الولد الصحيح) بعد للتدوير المائل. كما بلغت نسبة تباين هذه العوامل ٥٦,٤٣% من حجم التباين الكلي.

وقد تشبع على العامل الأول؛ العبارات التالية: ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤. وقد سمي هذا العامل: الديمقراطية. كما تشبع على العامل الثاني؛ العبارات التالية: ١٥، ١٦، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٥، ٢٦. وقد أطلق على هذا العامل: الإستراتيجية. وإلى جانب هذا، تشبع على العامل الثالث؛ العبارات التالية: ٧، ١٧، ٢٢، ٢٣، ٢٤. وقد سمي هذا العامل: للنقد البناء.

**الثبات:** تم حساب ثبات استبانة السلوك الإداري لمديرة المدرسة باستخدام معامل ألفا لكرنوباخ، وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على عينة الصدق المذكورة أعفاً، فبلغ معامل الثبات ٠,٨٧.

استبانتة السلوك الإداري لمديرة المدرسة

غير موافق جداً	غير موافق	متربد	موافق	موافق جداً	العبارات
( )	( )	( )	( )	( )	٢٤- تعطيني مديرة للمدرسة الوقت الكافي الذي أحتاجه لمناقشة المشكلات المرتبطة بالعمل .....
( )	( )	( )	( )	( )	٢- تركز لي مديرة المدرسة جزءاً من وقتها عندما تكون في حاجة إلى مساعدتها .....
( )	( )	( )	( )	( )	٣- تتبنى مديرة المدرسة بعض من آرائني عندما يتطلب الأمر ذلك .....
( )	( )	( )	( )	( )	٤- عندما أواجه مشكلة خطيرة في المدرسة، فأنتني أستطيع الاعتماد على مديرة المدرسة لتساعدني بدلاً من أن توجه لي النقد .....
( )	( )	( )	( )	( )	٥- عندما تحدث تغييرات في السياسة التعليمية أو اللوائح والأنظمة المدرسية، فتستطيع مديرة المدرسة شرح الأسباب وراء هذا .....
( )	( )	( )	( )	( )	٦- تمنحني مديرة المدرسة بعض الامتيازات عند مساهمتي في بعض الأنشطة المدرسية .....
( )	( )	( )	( )	( )	٧- عندما يوكل إلي بعض المتطلبات الخاصة بالمدرسة فأني مديرة المدرسة تخبرني بالأسباب عن ذلك .....
( )	( )	( )	( )	( )	٨- تخبرني مديرة المدرسة عن بعض الموضوعات التي تؤثر في كفاءتي .....
( )	( )	( )	( )	( )	٩- تساعدني مديرة المدرسة عندما أكون في حاجة إلى ذلك .....
( )	( )	( )	( )	( )	١٠- تفي مديرة المدرسة بوعودها معي .....
( )	( )	( )	( )	( )	١١- أشعر بالراحة والمتعة عندما أشارك مديرة المدرسة بأفكاري .....
( )	( )	( )	( )	( )	١٢- تهتم بي مديرة المدرسة كأنسان .....
( )	( )	( )	( )	( )	١٣- تضع مديرة المدرسة آرائني ومقترحاتي التي أقمها موضع الاعتبار .....
( )	( )	( )	( )	( )	١٤- أشعر بالحرية عندما أخبر مديرة المدرسة ما يدور في ذهني .....
( )	( )	( )	( )	( )	١٥- تهتم مديرة المدرسة بالأعمال التي أقوم بتنفيذها في المدرسة .....
( )	( )	( )	( )	( )	١٦- تراعي مديرة المدرسة مشاعري وحقوقني .....
( )	( )	( )	( )	( )	١٧- تخبرني مديرة المدرسة بالنور المتوقع مني .....

غير موفق جداً	غير موفق	متردد	موفق	موفق جداً	العبارات
( )	( )	( )	( )	( )	١٨- بقدر انشغالي بعملي المدرسي، فأنتني على اتصال مستمر مع مديرة المدرسة .....
( )	( )	( )	( )	( )	١٩- تراعي مديرة المدرسة مشاعري عندما تصدر بعض القرارات الخاصة بي .....
( )	( )	( )	( )	( )	٢٠- تضع مديرة المدرسة آرائي موضع الاعتبار عند مناقشة بعض الموضوعات الهامة .....
( )	( )	( )	( )	( )	٢١- تشجعتني مديرة المدرسة عندما أحتاج لهذا .....
( )	( )	( )	( )	( )	٢٢- تشجعتني مديرة المدرسة لتطوير أدائي المهني .....
( )	( )	( )	( )	( )	٢٣- الانتقادات التي توجه لي من مديرة المدرسة تساعني على تطوير نفسي .....
( )	( )	( )	( )	( )	٢٤- تحيطني مديرة المدرسة علماً بالقرارات للخاصة بي..
( )	( )	( )	( )	( )	٢٥- أنا معجبة بالطريقة التي تتبعها مديرة المدرسة في تعاملها مع الأفراد الذين يعملون معها .....
( )	( )	( )	( )	( )	٢٦- أود أعمل أي شيء من أجل مديرة المدرسة .....

