

## المنظمة الإيجابية

مفهومها، سماتها وأبعادها، معاييرها، دورها في نشر الإيجابية.

### Positive Organization

Its concept, its characteristics, dimensions, standards, and its role in spreading positivity.

د. محمود عبده حسن العريزي<sup>(1)</sup>

(1)Mahmoodalazizi@gmail.com

#### ملخص البحث

وكذا تحديد أبرز سماتها وأبعادها ومعاييرها وأدوارها في نشر الإيجابية. الكلمات المفتاحية/ المنظمة الإيجابية، القائد الإيجابي، الموظف الإيجابي، البيئة الإيجابية.

يهدف البحث إلى التأسيس النظري لمفهوم المنظمة الإيجابية من حيث المفهوم والسمات والأبعاد والمعايير وكذا دور المنظمات في نشر الإيجابية، وقد حاول البحث الخروج بتعريف إجرائي للمنظمة الإيجابية،

#### Abstract

The research aims at the theoretical rooting of the concept of the Positive Organization in terms of the concept, features, dimensions and standards, as

well as the role of organizations in spreading the positive.

**Keywords/** Positive Organization, Positive leader, Positive Employee, Positive Environment

#### مقدمة

يجب ألا تقتصر المنظمات الإيجابية على تحقيق الكفاءة والفاعلية في أدائها فحسب، بل يجب أن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد والتميز والإيجابية من السمات المميزة لأدائها وخدماتها، وذلك لتكون أنموذجاً لغيرها من المنظمات.

فتحسين أداء المنظمات أو المؤسسات الحديثة بما فيها الجامعات والمدارس يحظى باهتمام كبير في جميع دول العالم، يُضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية، ليس فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار، تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره

من المجتمعات. وإن من أبرز مميزات المجتمعات المتقدمة ومؤسساتها، ليس ثقافتها أو مواردها التطبيقية، أو ما يتوافر لديها من رأس مال، أو ما تعتمد من سياسات عامة ورشيده، وإنما ما يتوافر في مؤسساتها من قدرات أو طاقات، وما يمتلكه الأفراد من مهارات، وخاصة المهارات القيادية والإدارية (الخطيب، والخطيب، 2004، 23).

وتشير الأدبيات إلى أن الصيغة المعاصرة للأداء تتمثل في مصطلح الأداء المنظمي الذي يُشير إلى التفاعل بين كل من دافعية المنظمة، وقدرتها الداخلية، وبيئتها الخارجية Charles، 1997، (3). فالأداء المنظمي يمثل منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

وللأداء المؤسسي أبعاد ثلاثة هي: أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، وأداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (مخيمر وآخرون، 2000، 9). ويُمكن القول أن هذه الأبعاد تُشير إلى أن هناك ثلاثة مجالات هي: مستوى العمل، ومستوى العمليات، ومستوى المنظمة وتعمل هذه الأبعاد على تحديد المتغيرات المؤثرة في أداء وإنجاز وإيجابية المنظمة.

وتعد المنظمات الإيجابية على وجه الخصوص في مقدمة الركائز التي تعتمد عليها التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لأي بلد، حيث تُمثل بوابة العبور للتنمية، ويُعد تطوير الأداء المنظمي من أهم الموضوعات التي نالت قسطاً وافراً من اهتمام المسؤولين في جميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ويقدر تلك الأهمية لهذا الموضوع ودرجة تأثيره في نمو المؤسسات واستمرارها، فقد حظي باهتمام كبير من جانب العديد من الباحثين والمتخصصين، فتعددت الدراسات حول الأداء، ومحدداته، وسُبل تطويره، وكيفية قياسه، وأصبح الفكر الإداري مُتخماً بالعديد من المفاهيم والمداخل التي كانت تبحث دائماً عن الأداء الفعال الذي يعكس القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة.

وتسهم الإيجابية المؤسسية بدور كبير في تفعيل وتطوير العمل المؤسسي، وتحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، والعمل بروح الفريق، مع استشعار المسؤولية، والرغبة في العمل والإنجاز، وهذا بدون شك يدفع عجلة التنمية إلى الأمام، على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى البلد بشكل عام. ويمكن تصنيف الإيجابية المؤسسية إلى: إيجابية الموظف في إطار عمله ومهنته، وإيجابية القائد أو الإداري أو المسؤول في إطار مسؤولياته ومهامه، وإيجابية المؤسسة بشكل عام التي يسودها التفاهم والتعاون والتكامل والعمل بروح الفريق، وكذا البيئة الإيجابية المهيأة التي تساعد على الأداء بشكل أفضل، بالإضافة إلى اللوائح والقوانين المنظمة لطبيعة العمل داخل هذه المؤسسة أو تلك.

## ❖ مفهوم المنظمة الإيجابية.

تصور نفسك موظفاً في منظمة ما تشعر بأنك جزء منها، وأنها جزء منك، وتشعر أن نجاح هذه المنظمة هو نجاح لك، وأن تحقيق أهدافها وطموحاتها هو تحقيق لأهدافك وطموحاتك. تصور أن علاقتك مع زملائك في هذه المنظمة تسودها روح الثقة والتفاهم والتعاون والشفافية والاحترام المتبادل، وأن مديرك يقدر جهودك، ويحفزك مادياً ومعنوياً، إذا كان هذا موجود بالفعل في منطمتك، كيف سيكون ولاؤك لها؟ وكيف سيكون إنتاجك وعطاؤك فيها؟ وإذا كان هذا سائداً بين معظم العاملين في المنظمة، فكيف ستكون كفاءتها، وفعاليتها، وإنتاجيتها، وقدرتها التنافسية؟ هل نستطيع القول بأن هذه المنظمة إيجابية؟ إن الإجابة على مثل هذا السؤال يتطلب توضيح بعض المفاهيم ذات الصلة بالمنظمة الإيجابية ومنها: المؤسسة، والعمل المؤسسي، والبناء المؤسسي، وصحة المؤسسة/ المنظمة، والتميز المؤسسي، وفيما يأتي توضيح ذلك بإيجاز:

فالمقصود بالمؤسسية: الانتقال بالعمل من الأداء الفردي إلى العمل من خلال مؤسسات.

والمقصود بالعمل المؤسسي: هو التجمع المنظم بقوانين ولوائح، يوزع فيه العمل على إدارات متخصصة ولجان وفرق عمل، بحيث تكون مرجعية القرارات فيه لمجلس الإدارة أو الإدارات في دائرة اختصاصها، أي أنها تبتثق من دائرة الشورى الذي هو أهم مبدأ من مبادئ العمل المؤسسي. فهو عمل منسق قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة، لا يتغير بتغير الأفراد داخل المؤسسة (فتحي، 2008، 10).

أما البناء المؤسسي: فهو مجموعة من الأنشطة أو المبادرات القائمة على أسس ومرتكزات واضحة، بهدف كسب المؤسسة مجموعة من المهارات والقدرات التي تمكنها من تحقيق أهدافها (والمؤسسة هنا هي الأفراد القائمين بالعمل) وحتى ينجح هذا العمل لا بد من: استيعاب لمفاهيمه، وتربية على معانيه، ومعايشة لعناصره، وتفاعل متبادل بين قيادة البناء المؤسسي وأفراده.. ولن يتأتى ذلك إلا من خلال:

- تعليم الإنسان كيف ينجز عملاً بمفرده حتى يتقن مهارات العمل التنفيذي.
  - تعليم الإنسان كيف ينجز الأعمال مع الآخرين حتى يتقن مهارات العمل الجماعي.
  - تعليم الإنسان كيف ينجز الأعمال مع الآخرين من خلال مؤسسة حتى يتقن مهارات العمل المؤسسي.
- وتتمثل هذه الأنشطة والمبادرات في: الرؤية المشتركة حيث الرسالة الواضحة والقيم والأهداف، السياسات والإجراءات المعتمدة، الأولويات المحددة بحسب الموقف، خطة عمل محكمة، فريق عمل متكامل متخصص فاعل، التمايز العضوي بين أنشطة العمل المؤسسي داخل المنظمة (الفصل بين الأنشطة المختلفة نوعياً)، التفويض الواضح للأعمال، والمتابعة والمحاسبة على نتائج الأعمال (فتحي، 2008، 29).

وحتى نستطيع أن نطلق على المنظمة بأنها إيجابية ينبغي أن تتوافر بها عدد من الأشياء مثل: البنية التحتية المتكاملة أو ما يمكن تسميته بالبيئة المحفزة (المادية، والمعنوية)، ووجود خطة استراتيجية

للمنظمة معلنة ومنفذة، والأهم من ذلك وجود الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على تسيير شؤون المنظمة بكفاءة واقتدار، مع وجود أنظمة ولوائح تنظم سير العمل، وترسيخ القناعات لدى العاملين للعمل بمسئولية وفاعلية في ضوء منظومة أخلاقية يسودها التفاهم والتمكين ووضوح الأدوار، والولاء للمنظمة والإخلاص في العمل، والمبادرة، ولا تغفل ضرورة توفير الموارد المالية الكافية لتسيير أنشطة وأعمال المنظمة.

أما صحة المؤسسة أو صحة المنظمة فالمقصود بها قدرة المنظمة على المحافظة على بقائها، وقدرتها المستمرة على التعامل بكفاءة وفاعلية مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية بما يساعدها على النمو والتطور.

وحتى تكون المنظمة فاعلة وإيجابية لا بد من تحقيق نشاطات محورية أساسية هي:

- تحقيقها للأهداف والغايات والمرامي التي أنشئت من أجلها.
- محافظتها على متانة كيانها الداخلي وسيادة مناخات صحية فيها.
- تكيفها مع بيئتها الداخلية والخارجية وممارستها لبعد الصيانة والنماء.
- وهناك عدة مؤشرات تدل على صحة المؤسسة / المنظمة، وإيجابيتها من هذه المؤشرات:
- وضوح الهدف وتركيزه: أي مدى وضوح أهداف المنظمة للأفراد العاملين ودرجة قبولهم لها واعتبارها ملائمة وممكنة التحقيق.
- التناغم والانسجام: أي المدى الذي تشعر فيه المنظمة بالرغبة في العمل، والاستمرار والمشاركة في أنشطتها، وأن تكون للمنظمة هويتها وصيغتها الواضحة بحيث تكون مدخلاتها البشرية سعيدة وراضية ومعترزة بانتمائها إليها ومنسجمة في تعاونها مع بعضها البعض.
- الإبداع والابتكار: أي أنها تميل إلى النمو والتطور والتغيير والتجديد والتميز والإبداع والابتكار بدل أن تبقى أسيرة الرتابة والنمطية.
- الاستقلالية والتفاعل المتيقظ والواعي والإيجابي لما يحيط بها، ولديها الرغبة في المبادرة والعزم والتصميم الذي يمكنها من تطوير نفسها باستمرار.
- كفاءة الاتصال: ويتضمن الاتصال الرأسي والأفقي والبيني، وكذلك الاتصال مع البيئة الخارجية، كما يتضمن درجة التشويش أو التحريف، ويسر الاتصال وسهولته.
- التوازن في توزيع السلطات، بحيث تخف حدة الصراع داخلها، ويكون التأكيد فيها على بعد (المشاركة).
- تفعيل الطاقات داخل المنظمة: إن التوظيف الفعال للعاملين في المنظمة يتطلب أن يحقق كل منهم ذاته، وأن ينمو ويتطور ويتقن ويبعد في عمله، وهذا يعني الاستفادة من العاملين في حدود طاقاتهم وقدراتهم، وتجنب إرهاقهم لما لذلك من مردود عكسي على المدى الطويل.

- الروح المعنوية: وتمثل حصيلة مشاعر وانفعالات واتجاهات العاملين، والمرتبطة بدرجة رضاهم وقناعتهم بالعمل في المنظمة.
- ملاءمة حل المشكلات: أي لدى المنظمة بنية وإجراءات تسهل عليها أمر تحسس مشكلاتها، وقضاياها، وكذلك إيجاد وتبني بدائل وحلول إبداعية ناجحة ومناسبة لها ضمن أدنى حد ممكن من الجهد والهدر.
- التكيف: أي القدرة على التعايش مع مرونة التغيير الواعي، والقدرة على تصحيح مسارها والتكيف الأسرع مع بيئتها الداخلية والخارجية.

وفيما يتعلق بمفهوم التميز المؤسسي ينبغي توضيح المفاهيم الآتية ذات الصلة به وهي:

- أ. التميز، ويقصد به: التفرّد والنفوق في تقديم المخرجات (سـلع / خدمات)، بكفاءة وفاعلية، وبما يلبي ويتجاوز احتياجات الجهات المعنية، وذلك من خلال منهجيات وآليات عمل مطبقة تضمن التحسين المستمر في كافة جوانب الأداء.
- ب. الكفاءة، وتعني: تحقيق المخرجات من خلال الاستخدام الأمثل للمدخلات والموارد.
- ج. الفاعلية، وتعني: توافق المخرجات مع الأهداف المؤسسية المحددة والمتوقعة مع رؤية ورسالة المؤسسة (أبوسن، 2014: 133).

وتختلف ثقافة التميز عن الثقافات التنظيمية الأخرى، فهي تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية وتختلف اختلافات بينة عن ثقافة الجودة أو إدارة الجودة الشاملة فثقافة التميز تتصف بمجموعة من الملامح من أهمها:

- المشاركة في خلق القيم والرؤية المستقبلية للمنظمة، وتحقيق التماسك بين رؤية ورسالة وقيم المنظمة.
- التركيز على العملاء الذين من أجلهم أنشئت المنظمة بالتعاون معهم ومع الموردين.
- توجيه العملية فكل عمل ينفذ ينتج منه بعض الخدمات والإجراءات التي قد تكون متداخلة وظيفياً.
- المشاركة والتفويض فكل الموظفين معنيون بمسائل التميز، ويتم التركيز على التطوير الذاتي.
- التطوير والتعلم المستمر.
- تقديم إسهامات للمجتمع المحلي (البدوي، 2018، 107).

أما مفهوم التميز المؤسسي فهو عبارة عن أسلوب حياة Excellence is a way of life يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية، تقدم خدمة أو سلعة، ربحية أو غير ربحية، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق التوازن في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل في إطار ثقافة التعلّم والإبداع والتحسين المستمر (حاجي، 2010، 40).

وبالتالي فإن المؤسسات الإيجابية تمثل مسيرات الحياة السعيدة، وهي التي تجعل الحياة بكل أنواعها، في الماضي والحاضر والمستقبل، حياة ذات معنى، وتجعل الفرد أشد حباً وولاءً وإخلاصاً لهذه المؤسسات والمجتمعات الإيجابية (معمرية، ب. ت، 155).

بناءً على ما سبق يمكن القول بأن من متطلبات المنظمة الإيجابية توفر العديد من السمات والخصائص، والتي يدل عليها مجموعة من المؤشرات كوضوح الأهداف، والانسجام بين العاملين، والإبداع، والاستقلالية، والرضا الوظيفي، وغيرها من المؤشرات، فالمنظمة الإيجابية تسير وفق منهج عمل شامل للمنظمة، يتسم بالتفاهم والتمكين والانسجام والمبادرة ووضوح الأدوار والبيئة المحفزة، والعمل بمسؤولية وفاعلية، مع التحسين المستمر في ضوء منظومة أخلاقية للإسهام في التنمية والإعمار، وتحقيق أهداف ومصالح جميع المستفيدين.

#### ❖ أهمية المنظمات الإيجابية وفوائدها.

إن الإيجابية في المنظمات والعمل المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، والإداريين، إذ أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال يعمل بروح الفريق ويسوده الابتكار والمبادرة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من العاملين بأن المنظمة ملكاً له، إن مثل هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل قصارى طاقاتهم وجهودهم، وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمة ونجاحها، وهناك العديد من الفوائد والمزايا والتي من خلالها تتضح أهمية المنظمات الإيجابية منها:

- تساعد على التخلص من السلبية الجماعية والتواكل والتهرب من الأعمال في المنظمة.
- تسهم في زيادة الولاء الوظيفي والانتماء.
- تساعد على تحقيق أهداف المنظمة بأقل جهد وتكلفة وفاقداً.
- تسهم في تحقيق السعادة لجميع الموظفين، وبث روح الألفة والمحبة بينهم.
- تعزيز العلاقات البناءة بين جميع أطراف العمل داخل المنظمة.
- ترفع مستوى الجودة في كافة عمليات المؤسسة وصولاً إلى التميز.
- ويرى فتحي (2008، 85) أن الإيجابية المؤسسية:
- تحقق صفة التعاون والجماعية التي حث عليها القرآن الكريم والسنة النبوية، فالعمل الجماعي من خلال منظمة هو الأصل، وهذا من أسمى مقاصد الشريعة الإسلامية.
- تحقق مبدأ التكامل والاستقرار النسبي في العمل والمنظمة.
- تسهم في اتخاذ القرارات العقلانية الرشيدة، بعيداً عن الذاتية والتحيز.
- توظف جميع الجهود والطاقات البشرية الموجودة في المنظمة، بما يسهم في زيادة الجودة، والإنتاجية.
- تضمن استمرارية العمل وعدم انقطاعه بغياب الفرد.
- تضمن عدم تفرد شخص بالقرارات المصيرية المتعلقة بالمنظمة.

- تحافظ على الاستقرار النسبي للمنظمات من خلال إتباع نظم محددة للعمل، وتعمل على تحقيق أهداف المنظمة بما يتفق مع الرؤية العامة لها.
  - تضمن دعم المنظمة بأفضل الموارد البشرية، من خلال إتباع سياسات مهنية في الاختيار والتوظيف والتدريب والتأهيل للموظفين.
  - تضمن التزام العاملين بمنظومة من القيم والمبادئ (أخلاقيات الموظف/الوظيفة) يتمحور حولها أداءهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية حتى في حياتهم العادية.
  - تستفيد من الجهود والخبرات السابقة لتطوير المنظمة بعد دراستها وتقويمها.
  - تساعد المنظمة على مضاعفة إنتاجها.
  - تكسب المنظمة ما يعرف بالذكاء المنظمي حيث القدرة على الإدراك والتفسير والاستجابة للبيئة المحيطة بها.
  - تزيد من فرص التعاون وكذا التنافس بين العاملين في المنظمة.
- ❖ تعريف المنظمة الإيجابية.

المنظمة الإيجابية هي المنظمة التي لها رؤية واضحة تسير عليها، ويسودها التفاهم والمبادرة والتمكين ووضوح الأدوار والبيئة المحفزة، والعمل بمسئولية وفاعلية، والتحسين المستمر في ضوء منظومة أخلاقية للإسهام في التنمية والإعمار، وتحقيق أهداف ومصالح جميع المستفيدين.

❖ سمات المنظمة الإيجابية:

للمنظمة الإيجابية سمات عدة منها: التفاهم، والمبادرة، والتمكين، والبيئة الإيجابية المحفزة التي تراعي شروط الأمن والسلامة، وتوفر البنية التحتية المادية اللازمة للعمل، ويسود في هذه المؤسسة حب العمل والإنتاج، مع الالتزام بأخلاقيات العمل والمهنة، وملاحظة الرضا الوظيفي لدى جميع العاملين. وفيما يأتي توضيح موجز لهذه السمات:

1. التفاهم: أي أن يسود جو من التفاهم والحوار الإيجابي الفعال داخل المنظمة سواء على مستوى الأفراد أو الوحدات والأقسام التنظيمية، وفي الاجتماعات وبين الرؤساء والمرؤوسين وغير ذلك، بما يعزز من ولاء الموظفين للمنظمة وحبهم للعمل وتفانيهم وإخلاصهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف الموظفين في آن واحد.
2. المبادرة: أي الاندفاع لعمل شيء إيجابي للمنظمة من قبل منتسبيها دون تكليف رسمي من المسؤول، وكذلك مبادرة المنظمة تجاه المجتمع والأفراد، من خلال استشعارها للمسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع، وكذا مسؤوليتها تجاه منتسبيها.
3. التمكين Empowerment: يشير هذا المصطلح إلى ضرورة توافر مستلزمات التمكين في المنظمة من قيادة تؤمن بأهمية التمكين، وأن تقوم القيادة في المنظمة بتثمين الإبداع ومكافأة الأفكار الخلاقة، ومباركتها، وتتمي جواً من الاحترام المتبادل بين العاملين، وتعديل عملياتها وهيكلها

التنظيمي ليصبح أكثر مرونة واستيعاباً لتفويض الصلاحيات تطبيقاً لأسلوب فرق العمل. وتكمن أهمية التمكين كونه عامل مهم لتنمية الإبداع داخل المنظمة، ويساعد في تطوير مهارات العاملين، ويشعرهم بالمسؤولية والرضا عن الإنجاز، ويمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم، ويقوي الروابط فيما بينهم، وهذا بدوره يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة وكذا الولاء المنظمي (البشاشة، 2008، 216).

ويعرف Ettore (1997) التمكين الإداري بأنه "منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف بوصفهم شركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار، ولكنه أيضاً وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة (البشاشة، 2008، 216).

ويمكن تعريف التمكين بأنه نقل السلطة والمسؤولية للمرؤوسين وإشراكهم في المعلومات والمعارف التي توفرها المؤسسة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، وصنع القرارات، واتخاذها، ليصبح المرؤوسين مسئولين عن جودة العمل، والقرارات المتخذة، أي تعزيز قدرات الموظفين ومنحهم حرية في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، ومشاركتهم الفعلية في إدارة أعمالهم واتخاذ القرارات بشكل مستقل.

ويهدف التمكين إلى إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع، أو تقديم خدمات تلبى توقعات المستفيدين، من خلال التركيز على الحافز الداخلي للموظف بدلاً عن الحافز الخارجي. وللتمكين أبعاد عدة منها (معراج، 2015، 19):

- حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.
- الفعالية الذاتية: وهي قدرة الفرد على انجاز مهام عمله بنجاح استناداً على خبراته ومهاراته ومعرفته.
- معنى العمل: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.
- التأثير: ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله.

ولتطبيق التمكين الإداري فوائد عدة منها (معراج، 2015، 28):

- بالنسبة للمنظم: تنمية طريقة تفكير الرؤساء، بتركهم متابعة الأمور اليومية الروتينية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز على الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.
- بالنسبة لمديري الأقسام (الفرق): تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف

الموارد والأفراد، وتستفيد الإدارة والفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق.



- بالنسبة للعاملين: زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم حيث يسهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معارفهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة للعمل باستمرار.

4. البيئة الإيجابية المحفزة: الحوافز هي مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع العامل - سواءً كان مديراً أو مُنفذاً - نحو بذل جهد أكبر في عمله والامتناع عن الخطأ فيه (عساف، ب. ت، 530). ومن هذه العوامل: البيئة الإيجابية المحفزة: وهذه تتضمن ظروف الخدمة، بما فيها المرافق والبنية التحتية والموارد الفيزيائية. وهي تشمل أيضاً عبء العمل، وحوافز العمل، والتوزيع المنصف لها، والفرص المنظمة للتطور في المسار الوظيفي، وهذا هو المجال الذي يتحمل القادة والمديرون فيه المسؤولية الكاملة في إيجاد بيئة عمل منصفة ومناسبة ومحفزة.

5. حب العمل والإنتاج: ويتأتى حب العمل والإنتاج من خلال التفاهم والحوار الإيجابي والتمكين وإيجاد بيئة إيجابية محفزة، فهي عوامل مهمة ومساعدة على حب العمل وزيادة الإنتاجية وجودتها، ويمثل حب العمل والإنتاج سمة مهمة من سمات المنظمات الإيجابية.

6. الالتزام بأخلاقيات العمل والمهنة: القيم والأخلاقيات مهمة في حياة أي فرد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع، فهي عنصر موجه للسلوك الإنساني، ولها دور في اختيار الوسائل والغايات، بل وتسهم في عملية التنبؤ بهذا السلوك.

وعلم الأخلاق هو دراسة لتصرفات الإنسان فيما يتعلق بالصواب والخطأ، وما هو جيد أو سيئ، وما هو خير أو شر، وذلك بهدف أن يحيا الإنسان حياة فاضلة.

ويشار لأخلاقيات العمل أو المهنة بأنها معايير للسلوك تطبق على الذين يشغلون مهنة معينة، فهناك أخلاقيات القيادة، وهناك أخلاقيات المهنة التدريس، وهناك أخلاقيات مهنة الطب،... وغيرها من المهن، ويطلب من كل من يشغل مهنة من هذه المهن الالتزام بأخلاقيات المهنة كونه منح ثقة لشغل هذه المهنة أو تلك.

ويمكن تحديد أهم مصادر القيم والأخلاقيات في الآتي (أبو النصر، 2008، 65، والعزيزي، 2016، 369):

- الأديان السماوية، والمعتقدات الدينية.
- قيم وأخلاقيات المجتمع وتاريخه، وخبراته، وتقاليده، والثقافة الوطنية.
- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد (القبيلة، والعشيرة، والعائلة، والأسرة).
- قيم وأخلاقيات المهن الأخرى، وقيم وأخلاقيات أسر العاملين بالمنظمة.
- نتائج البحوث والدراسات العلمية في مجال القيم والأخلاقيات المهنية.
- الدروس المستفادة من الخبرات العملية عند ممارسة المهنة في الميدان.
- الدروس المستفادة من الأخطاء المهنية التي يقع فيها الممارسون للمهنة.

- التشريعات والقوانين والتعليمات واللوائح المنظمة للعمل.
- قادة الرأي، ووسائل الإعلام.

قيم وأخلاقيات إيجابية في العمل والإدارة: يجب أن تسود وتمارس قيم وأخلاقيات المهنة في المنظمة الإيجابية ومن القيم والأخلاقيات الجيدة Good Ethics التي ينبغي توافرها في المنظمة الإيجابية: - المصداقية - الكلمة الطيبة. - العفة. - الأمانة. - التعاون والعمل بروح الفريق. - التسامح. - التعاطف. - الصبر. - التواضع. - الاعتدال. - الإخلاص. - الالتزام. - العدالة. - المساواة. - النزاهة. - الثقة. - الشفافية والمساءلة. - العطاء. - الإيثار. - احترام المعرفة. - الولاء المؤسسي. - مشاركة المرؤوسين. - تمكين المرؤوسين. - المسؤولية الاجتماعية. - عدم تعمد الضرر، حب الخير للآخرين، تغليب المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة للأفراد ...

ومن الأخلاق غير الحميدة Bad Ethics التي يجب أن نبتعد عنها لأنها تبعدنا عن الله وتجعل الناس في حالة كراهية معنا، وتنمي الكراهية بين الناس وتسيء لسمعة المنظمة، وتنفي عنها صفة الإيجابية: - الكذب. - الكلمة الخبيثة. - الكراهية. - الغيبة والنميمة. - التزوير. - شهادة الزور. - الغش. - الخيانة. - السرقة. - الرشوة....

7. الرضا الوظيفي: يعد موضوع الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات، كونه يتناول مشاعر الإنسان العامل إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه، والبيئة المادية المحيطة به، وقد ظهر مفهوم الرضا منذ ظهور علم النفس الصناعي كفرع مستقل عن علم النفس العام، ويؤكد منصور (2010، 796) كما في (المصري، 2006، Saari & Judge)، 2004 أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماساً للعمل، ويزداد إقباله عليه ويزداد أيضاً انتماءه لوظيفته وللمنظمة، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه وبالعكس، فالفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله يقل نتيجة لهذا حماسه للعمل، ويقل إقباله عليه، وتقل أيضاً مشاعر الامتثال والولاء للوظيفة والمنظمة، فتقل نتيجة لهذا إنتاجيته وأداؤه.

ويعرف عبد الخالق (1982، 24) الرضا الوظيفي كما في الشهري (2002، 9) بأنه الحالة التي يتكامل فيها الشخص مع وظيفته وعمله، فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الشخص حينئذ بالشخص المتوازن.

ويعرفه آخرون كما في الشهري (2002، 9) بأنه درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل عدة، بعضها خارجية مرتبطة ببيئة العمل، وبعضها داخلية مرتبطة بالعمل نفسه الذي يقوم به الفرد، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راغباً في عمله مقبلاً عليه دون تذمر، ومحققاً لطموحاته ورغباته وميوله المهنية، ومنتاسباً مع ما يريد من عمله، وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه: ذلك الاتجاه أو الشعور الإيجابي للفرد نحو عمله، الذي يتوقف على مشاعره تجاه العوامل المرتبطة بهذا العمل، هذه المشاعر ناتجة عن درجة الإشباع الذي يتحقق أو الذي يتحصل عليه الفرد من عمله، كما أن هذه المشاعر تتأثر بالصفات الشخصية للفرد، ومستوى طموحه في الحياة.

ومن مؤشرات قياس الرضا الوظيفي: الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، الإشراف، جماعة العمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الحوافز المادية والمعنوية، القوانين المنظمة للعمل، الاستقرار الوظيفي، التمكين الوظيفي، وضوح الأدوار والمهام، ...

كما أن هناك أبعاد للمنظمات الإيجابية يمكن توضيح بعضها فيما يأتي:

1. المؤسسة: ويقصد بها مجموعة القواعد والقوانين والأنظمة المعتمدة في المؤسسة، والتي تحفز العاملين على القيام بممارسات محددة (مسموح بها)، وتحفزهم في الوقت نفسه على عدم القيام بممارسات محددة أخرى (غير مسموح بها). ويقصد بالعمل المؤسسي: العمل من خلال المؤسسة، والعمل بالذهنية المؤسسية، والعمل في فريق (العمل الجماعي)، والعمل بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة.

ومن خصائص العمل المؤسسي:

- ضمان ثبات العمل واستمراره.
- يضمن عدم تفرد القائد أو القيادة باتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالمؤسسة.
- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي.
- يضمن التزام العاملين بمنظومة من القيم والمبادئ.
- يضمن اجتهاد الإدارة لاختيار أفضل السبل لتحقيق الأرباح ومستوى الخدمات.
- دعم المؤسسة بأفضل الموارد البشرية.
- يؤكد جاهزية المؤسسة لتقديم القيادة البديلة وقت الضرورة.
- وتوجد عناصر مهمة في العمل المؤسسي منها:
- وضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسسة.
- مشروعية المؤسسة.
- وجود القيادة المؤهلة والمتفرغة والمتحمسة.
- توفر رأس المال الكافي.
- الحرص على أن تكون سمعة المؤسسة جيدة.
- استقلالية المؤسسة.
- استقطاب عدد كاف من الموظفين الأكفاء.
- وجود لوائح وأنظمة عمل.

- وجود خطط وبرامج.

- وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقييم المستمر.

[www.samisalman.com](http://www.samisalman.com)

ويُعدُّ بُعد المؤسسة من أهم الأبعاد في المنظمة الإيجابية، وذلك لما يلعبه من دور فاعل في تحقيق إيجابية المنظمة.

## 2. القيادة الفاعلة:

تلعب القيادة الفاعلة دوراً بارزاً ومؤثراً في المنظمة الإيجابية، فالقيادة هي عملية إلهام للآخرين ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه الصحيح والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف.

وتعرف القيادة لغة بأنها من القود، والقود نقيض السوق: يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها. وفي هذا المعنى اللغوي إشارة لطيفة مفادها أن مكان القائد في المقدمة، وذلك لكي يكون دليلاً لجماعته على الخير، ومرشداً لهم إلى ما فيه صلاحهم (السويدان، وباشراحيل، 2006، 42). ومن التعريفات الاصطلاحية للقيادة ما يأتي:

يعرف والتر ف أولر Walter F. Ulmer القيادة بأنها نشاط أو عملية تأثير يتمكن فيها شخص من كسب ثقة الآخرين والتزامهم ويستطيع أن يدفع الجماعة إلى تحقيق مهمة أو مجموعة من المهام دون أن يعتمد في ذلك على منصب أو سلطة رسمية.

ويعرفها أبو النصر (2013، 20)، بأنها عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف.

ويعرف العمر (2007، 239) القيادة بأنها قدرة الشخص ومهارته في التأثير على الآخرين وجعلهم يبذلون غاية جهودهم طوعية، اقتناعاً منهم بسمو الهدف الذي يسعى إليه القائد ونبل الرسالة التي يدعو إليها.

وعرف رون (1998، 1) القيادة بأنها ممارسة التأثير على الأفراد بحيث يتعاونون في سبيل تحقيق هدف مشترك.

ويعرف بيتر (2006، 20) القيادة بأنها عملية من خلالها يؤثر فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.

ومما سبق يمكن القول بأن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين لإنجاز أهداف مشتركة طوعية (دون إكراه) استناداً إلى الإقناع وليس السلطة.

وتعريف القيادة بأنها عملية يعني أن القيادة ليست سمة أو صفة يتحلى بها القائد، وإنما هي نتيجة للتفاعل الذي يحدث بين القائد وأتباعه، والعملية تعني كذلك أن القائد يؤثر ويتأثر بأتباعه، ويؤكد مفهوم العملية على أن القيادة ليست خطية (في اتجاه واحد) وإنما هي تفاعل مع الحدث؛ وعندما يتم تعريف القيادة بهذه الطريقة فإنها تصبح متاحة لأي شخص وليست محصورة في القائد الرسمي المحدد في الجماعة. والقيادة تتضمن التأثير، والتأثير يعني كيفية تأثير القائد في أتباعه، ولا يمكن تصور وجود للقيادة دون القدرة على التأثير. وتتضمن القيادة الاهتمام بالأهداف، وعلى الرغم من وجود رابط دقيق بين القادة والتابعين إلا أن القادة غالباً يبدرون في تكوين العلاقة، ويستخدمون روابط الاتصال، ويتحملون عبء المحافظة على العلاقة (بيتر، 2006، 21).

وعلى الرغم من تعدد تعريفات القيادة إلا أن هناك عدة عناصر أساسية لظاهرة القيادة يمكن تحديدها فيما يلي:

- وجود مجموعة من الأفراد Group.

- وجود قائد Leader.

- أن القيادة عبارة عن عملية Process.

- أن القيادة تتضمن التأثير Influence.

- أن القيادة تتضمن هدف يُراد تحقيقه Goal Attainment.

**أهمية القيادة Leadership Importance :** القيادة ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بدء الخليقة، وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة أو منظمة أو مجتمع، فمن النادر أن تجد جماعة من الناس ليس لها قيادة، وتعد القيادة من أفضل أدوات التوجيه فاعلية في مجال العمل، وتساعد على حل كثير من مهام وتعقيدات العمل، والمنظمة التي تفتقر إلى القيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح، كما أن للقيادة أهمية كبيرة في تسيير شؤون الحياة بشكل أفضل، ويشير دراكر (1998، 246) إلى أهمية القيادة بقوله: ليس هناك ما يمكن أن نستبدله بالقيادة، ويرى البعض بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض (المخلافي، 2009، 43)، وتعد القيادة عنصراً حيوياً في حياة واستمرار المنظمات كونها في قمة التنظيم الإداري والمسئولة عن تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن توضيح أهمية القيادة فيما يلي (السويدان، وياشراحي، 2006، 42؛ حسان والعجمي، 2010، 209):

- القيادة لا بد منها في الحياة حتى تترتب الحياة، ويقام العدل، ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف.
- تمثل القوة الدافعة لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن عمل الأفراد وفق خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

- تدعم السلوك الإيجابي، وتقلل من السلبيات.

- تقلل من مشكلات العمل، وترسم الخطط اللازمة لحلها.

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

- وضع استراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد كونهم الرأسمال الأهم في المؤسسة.
- إعادة التوازن للحياة.

- توجه وتنسق الجهود وتحفز الهمم وتبث روح الحماس لتحقيق الأهداف.

**مهام القيادة Leadership Missions** : تهدف القيادة الرشيدة إلى مساعدة الآخرين على تحقيق أفضل ما لديهم، ويتضمن ذلك أن نضع أهدافاً عالية المستوى وواقعية للأداء لأنفسنا ولمرؤوسينا مع إيجاد الأساليب اللازمة لتحسين العمليات والإجراءات التنفيذية، وأن نسعى جاهدين لتحقيق مستويات الجودة الشاملة في كافة المجالات، وقد حدد جون (1993، 3) ثلاث مهام للقيادة تتمثل في:

أ. اختيار الاتجاه: الوظيفة الرئيسية للقيادة هي إحداث التغيير، والقيادة الفعالة هي التي تعمل بدقة وعناية لاختيار الاتجاه الصحيح للتغيير.

ب. الحشد خلف الرؤية: التحدي الأكبر الذي يواجه القيادة هو تحريك الجموع نحو اتجاه أو رؤية محددة.

ج. التحفيز وتنمية مناطق القوة: تفجير الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية بالاعتماد على المحفزات الداخلية التي يكون لها أثر أطول وأكثر.

**أنماط القيادة Leadership Styles** : يمكن تعريف النمط القيادي (Leadership Style): بأنه السلوك أو التصرف الذي يصدر عن المدير لدى إدارته والتي تجعله بشكل ما مميزاً عن غيره في أسلوب الإدارة الذي يتبعه في طريقة إدارته وبذلك يدركها موظفو إدارته "مرؤوسيه" (الدعيس، 2003).

ويعرفه هيجان (1425هـ، 45) بأنه السلوك المتكرر للقائد في التأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف معينة (صفحي، 2011، 13)، ويمكن تقسيم الأنماط القيادية إلى (الدعيس، 2003؛ وطالبة، 2008، 9؛ المخلافي، 2009، 69):

أ. النمط التسلطي الاستغلالي (Exploitive Authoritative Style): وفيه تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة على العلاقات بين الإداري والمرؤوس. ويسمى النمط الأوتوقراطي Autocratic Style، ويتصف القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بتركيز كل السلطات في يده، وازعاً كل صغيرة وكبيرة تحت إمرته وسيطرته، وما على المرؤوسين إلا الطاعة التامة.

ب. النمط التسلطي الخير (Benevolent Authoritative Style): حيث تسمح الإدارة للبعض بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات، ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين الإداري والمرؤوس. ويسمى النمط

الأوتوقراطي الخير أو الصالح الذي يحاول أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الثناء والعقاب الخفيف كي يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته.

وهناك الأوتوقراطي المتسلط المناور أو اللبق، وهو الذي يوهم المرؤوسين بإشراكهم في إصدار القرار دون مشاركتهم المشاركة الفعلية.

ج. النمط الديمقراطي Democratic Style: ويقوم على حرية الاختيار والإقناع واحترام شخصية الفرد، وعلى أن القرار النهائي يكون دائماً بالتشاور دون تسلط، فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة، وعادة تعتمد القيادة على مبدأ الترغيب لا التخويف، والمشاركة لا احتكار سلطة إصدار القرار.

د. النمط الحر أو المتسبب Free- Rein Style: وهو الذي يترك الحبل على الغارب دون توجيه ودون تدخل في شئونهم، أي يترك سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار.

هـ. النمط الاستشاري: (Consultative Style) وهنا تبدي الإدارة قدراً ملحوظاً من الثقة، ولكنه ليس كاملاً في العاملين، بحيث يوجد قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بين القيادة والعاملين، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى.

و. نمط المشاركة الجماعية (Participative Style): وفيه يمنح الإداري ثقة كاملة للعاملين ويسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

ز. النمط القيادي التحويلي (Transformational Leadership Style): هي القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين بالإضافة إلى قبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة، ويتحقق هذا من خلال النظرة الكارزمية للقائد والدافعية وإشباع حاجات الأفراد العاطفية وتشجيعهم نحو الإبداع.

ويتضح بجلاء أهمية ودور القيادة الإيجابية (والتي تعد مزيجاً من القيادة الجماعية والتحويلية) في جعل المنظمة أكثر إيجابية وقادرة على النهوض والاستمرار في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة وللأفراد.

3. التميز في الأداء:

أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة "EFQM" أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في أداء المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تتضمن: التركيز على النتائج، والاهتمام بالعاملين والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركات، والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره.

فالتميز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر، والحرص على الأداء. (حسن، 2010، 39).

ويمكن القول أن التميز في الأداء يعني التفوق في تقديم المخرجات سواء كانت سلع أو خدمات، بكفاءة وفاعلية، وبما يلبي أو يتجاوز احتياجات الجهات المستفيدة، وذلك من خلال منهجيات وآليات عمل مطبقة تضمن التحسين المستمر في كافة جوانب الأداء.

ويهدف التميز في الأداء إلى: تحقيق تنمية مستدامة للمنظمة، وإيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء، وتحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعية، مع الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء، وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسن المستمر، وزيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي، وتحقيق مستويات إنتاجية أفضل، مع تحسين نوعية المخرجات، وتعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا على المشاعر.

ويعد التميز في الأداء المنظمي من أهم الأبعاد التي تدل على المنظمة الإيجابية، فكلما كان تميز أداء المنظمة أكبر مقارنة بنظيراتها، أو بما يجب أن تكون عليه، كلما دل ذلك على إيجابية المنظمة، وهناك عدة معايير وضوابط للتميز في الأداء المؤسسي لا يتسع المقام لذكرها.

#### 4. التخطيط Planning :

التخطيط في اللغة: خطٌّ رسم خطأ والخَطُّ والخُطُّ الطريق المستطيل، والخَطُّ السطر من الكتابة، والخطة بكسر الخاء: قطعة الأرض المحددة، والخُطَّة بضم الخاء: الأمر أو الفكرة المدونة بالخط أو الرسم .. والتخطيط: التسطير والتهديب (مجمع اللغة العربية، 1972، 244).

وعرف هنري فايول H. Fayol التخطيط بأنه عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الكامل لمواجهته. أما كونتز Koontz فقد عرف التخطيط بأنه "التقرير المسبق بما يجب عمله، وكيف يتم؟ ومتى؟ ومن الذي يقوم به؟ ويعرفه السنفي والعريقي (2011، 132) بأنه عملية تحديد كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها.

وعرفه عبد الحي (2006، 13) بأنه رسم للصورة المستقبلية للمجتمع من خلال تحديد العمل العلمي الذي ينبغي إتباعه في توجيه النشاط البشري لتحقيق أهداف معينة في فترة زمنية معينة.

وعرف الشيخ وآخرون (1994، 87) التخطيط بأنه الطريق الذي يُرسم مسبقاً ليسلكه المسؤولون لتحقيق الأهداف.



أنواع التخطيط Planning Types : يمكن تقسيم أنواع التخطيط إلى (السنفي، والعريقي، 2011، 153 : الحميري، 2012، 37):

أ. حسب المدى الزمني وينقسم إلى:

1. التخطيط طويل المدى: ومدته خمس سنوات فأكثر.

2. التخطيط متوسط المدى: مدته من سنة إلى خمس سنوات.

3. التخطيط قصير المدى: مدته سنة فأقل.

ب. حسب مدى التأثير وينقسم إلى:

- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: وهو التخطيط الذي يسعى إلى تحديد رؤية

المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، واستراتيجياتها، وتقوم به الإدارة العليا، وذلك من خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، ويكون له تأثير نوعي وبعيد المدى على المنظمة كلها.

- التخطيط التكتيكي Tactical Planning: ويسعى إلى تحديد الأهداف التكتيكية المشتقة من الأهداف الاستراتيجية، وتقوم به الإدارتين الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى.

- التخطيط التشغيلي (التنفيذي) Operational Planning: ويسعى لتحقيق أهداف تشغيلية، مشتقة من الأهداف الاستراتيجية، وتقوم به الإدارتين الوسطى والدنيا وتأثيره محدود.

ويسهم التخطيط بشكل ملحوظ في جعل المنظمة أكثر إيجابية، وبعيدة عن التخبط والارتجالية والنوضى وما يترتب على ذلك.

5. التحسين المستمر:

ويعد التحسين المستمر أحد مبادئ الجودة، ويتطلب تحديد الحدود الدنيا لأداء المؤسسة ومدى

التحسينات المطلوبة في كافة الجوانب الرئيسية للأعمال، والعمل على تحقيقها أولاً بأول.

6. المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility:

تمثل المسؤولية الاجتماعية ركناً مهماً وأساسياً في الحياة، وبدونها تصبح الحياة فوضى. والمسؤولية الاجتماعية أحد جوانب الوجود الاجتماعي، والتي تنمو تدريجياً عن طريق التربية والتطبيع الاجتماعي، وتعد من الصفات التي يجب أن يتحلى بها كل فرد في المجتمع الذي يريد أن يتطور وينمو؛ لأن نهضة هذا المجتمع تتوقف على أفرادها، فالجهل بالمسؤولية والنقص فيها وضعف نموها يمثل خطراً شديداً على المجتمع، ويعتبر نوعاً من الاضطراب النفسي والاجتماعي (التيه، 1993م).

وقد أكدت الشريعة الإسلامية على المسؤولية الاجتماعية، قال تعالى: ﴿وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ (آل عمران: 104).

كما اهتمت السنة النبوية بالمسؤولية الاجتماعية؛ قال المصطفى صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع ومسئول عن رعيته فالأمير الذي على الناس راع وهو مسئول عنهم، والرجل راع على أهل بيته وهو مسئول عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهي مسئولة عنهم، والعبد راع على مال سيده وهو

مسئول عنه، ألا فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته" (البخاري، ١٩٩٩ م: ٤١٢). يتضح من هذا الحديث التأكيد القاطع لمعنى المسؤولية الاجتماعية وأهميتها وجودها كمطلب أساس في حياة جميع الأفراد على اختلاف مستوياتهم، فالأمير راع... تؤكد المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسات والدول، والرجل راع... والمرأة راعية... تؤكد على المسؤولية تجاه الأسرة، وكذا العبد، وكل فرد راع ومسئول عن رعيته. ولعل المسؤولية الاجتماعية من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها أفراد المجتمع الواحد.

ويعرف عثمان (1986، 43) المسؤولية الاجتماعية بأنها "المسؤولية الفردية عن الجماعة، وهي مسؤولية الفرد أمام ذاته عن الجماعة التي ينتمي إليها، وهي تكوين ذاتي خاص نحو الجماعة التي ينتمي إليها، وفيها يكون الفرد مسئولاً ذاتياً عن الجماعة، أي إنه مسئول أمام ذاته، أو أن صورة الجماعة في واقع الأمر منعكسة في ذاته" وتعتبر المسؤولية الاجتماعية عن درجة الاهتمام والفهم والمشاركة للجماعة وتتمو تدريجياً عن طريق التربية والتطبيع الاجتماعي".

وعرفها قاسم (2008: 8) بأنها مسؤولية الفرد عن نفسه ومسئوليته تجاه أسرته، وأصدقائه وتجاه دينه ووطنه من خلال فهمه لدوره في تحقيق أهدافه واهتمامه بالآخرين من خلال علاقاته الإيجابية ومشاركته في حل مشكلات المجتمع وتحقيق الأهداف العامة.

وتعرف المسؤولية المجتمعية من منظور الجامعات بأنه التزام الجامعة قولاً وعملاً بمجموعة مبادئ وقيم من شأنها تحسين نوعية الحياة لموظفيها وطلبتها وللمجتمع المحلي وللمجتمع بأكمله، وتنفيذها من خلال وظائفها الأساسية المتمثلة بالتعليم والبحث والإدارة المؤسسية والتفاعل المجتمعي وغير ذلك (كمال، 2011، 34).

ويمكن القول بأن المسؤولية الاجتماعية المؤسسية تتمثل في التزام المؤسسات والأفراد العاملين فيها قولاً وفعلاً تجاه المجتمع بمجموعة من الأعمال والأشياء والتي من شأنها الإسهام في تحسين نوعية الحياة المجتمعية. أي إدراك المؤسسات والأفراد في المجتمع (عقلاً ووجداناً وتفاعلاً) أنهم جزء من المجتمع، يرتفعون بارتفاعه وينخفضون بانخفاضه، وأي تطوع أو جهد في خدمة المجتمع والمحافظة على البيئة، مهما كان هذا الجهد قليلاً إلا أنه جهد طيب ويؤجر المرء عليه، لقوله تعالى: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ \* وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾ (الزلزلة: 7، 8)

## 7. المنظمة المتعلمة Learning Organization:

يتفق العديد من الباحثين والمفكرين على أن بقاء المنظمات ونجاحها يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات تعلم.

فالبقاء في بيئات ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم، التي يجب أن تمتلكها المؤسسات والأفراد على حد سواء بغية ضمان الاستمرار في بيئة تتصف بعدم الاستقرار والتغير. ولعل أهم صورة تكتسبها المؤسسة في إطار اقتصاد المعرفة هي صورة المؤسسة المتمكنة والتي تتطور في مفهوم "المنظمة

المتعلمة وهي تلك التي يتم تصميمها كمنظومة للتعلم الجماعي، وعلى رأي Senge فإن المنظمة المتعلمة هي منظمة يعزز فيها الأفراد باستمرار قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق النتائج التي ينشدونها، وتتمو فيها أنماط تفكيرية جديدة وغير مقيد، ويطلق فيها العنان للطموح الجماعي ويتعلم فيها الأفراد باستمرار كيفية التعلم معاً (فريال، 2014، 190).

فالمنظمات المتعلمة هي المنظمات الناجحة، كونها تسعى إلى توظيف المعرفة في أعمالها وعملياتها، وتستمد ميزتها التنافسية من خياراتها الاستراتيجية المبنية على القاعدة المعرفية التي خزنتها، وكذا كون امتلاك المؤسسة لخصائص ومميزات المنظمة المتعلمة يجعلها قادرة على مواكبة المتغيرات المتسارعة من حولها، والاستجابة لها والذي يعد مطلباً أساسياً لتطورها واستمرارها، فتسريع وتيرة التعلم والاستيعاب الفردية والجماعية تسمح للمؤسسات بمواجهة أهم المشكلات التي تقف في طريقها في ظل بيئة سريعة التغير من جهة، والتكيف مع كل هذه التغيرات من جهة أخرى.

ويعرف سنج (Senge, 1994, 4)، المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل التي ترغب في تحقيقه، فهي منظمة ذات فلسفة تتبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته، بالإضافة إلى أنها تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض، من خلال زيادة قدرات العاملين على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، ومنحهم قدراً من المرونة والحرية في التفكير، مما ينشر لديهم الدافع والطموح للعمل سويماً لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير.

وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها: المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدي إلى خلق منظمة مرنة للغاية، حيث يقبل العاملين على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة. ويمكن القول أن مصطلح المنظمة المتعلمة يشير إلى: المنظمة التي يمكنها الاستجابة إلى المعلومات الجديدة وذلك بتغيير وتعديل الأنظمة التي يتم فيها تشغيل وتقييم تلك المعلومات (صقر، 2003، 130). وللمنظمة المتعلمة أبعاد منها: خلق فرص للتعلم الدائم، و تشجيع طرح الأسئلة والحوار، و تشجيع المشاركة والتعلم من خلال فرق العمل، و تمكين العاملين نحو رؤية جماعية، و بناء أنظمة لإكتساب واقتسام التعلم، و إلتحام المنظمة مع البيئة، و توفير نظم القيادة الإستراتيجية للتعلم (صقر، 2003، 131).

وضع سنج خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي:  
- التفكير التنظيمي : وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها.

- التميز الذاتي : وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.
- النماذج الذهنية : وهي تلك الافتراضات، والتعميمات، والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.
- الرؤية المشتركة : وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.
- التعلم الجماعي : وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها (بن زرعة، 2014، 91).
- لا يختلف اثنان على أن المنظمة الإيجابية هي منظمة متعلمة بالمقام الأول فهي تحرص على تطوير ذاتها ومنتسبيها بصورة مستمرة.

#### 8. تحقيق فوائد لذوي المصالح Stockholders:

أصحاب المصالح Stakeholders: هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل العملاء، والدائنين، والموردين، والعمال، والموظفين. وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في المؤسسة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد المؤسسة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للمؤسسة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد هو من يبيع للمؤسسة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الأطراف الممولة فهي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للمؤسسة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطط التمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي للمؤسسة، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف لديهم مصالح قد تكون متضاربة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفون بقدرة المؤسسة على الاستمرار. والمنظمة الإيجابية تحرص على تحقيق فوائد لجميع أصحاب المصالح فيها.

#### 9. وضوح الأدوار والمسئوليات:

إن وضوح الأدوار والمسئوليات مهم جداً في المنظمة الإيجابية، فهو يساعد على أداء الأعمال بسهولة ويسر، ودون تعارض أو أخطاء أو قصور أو غموض. كما أن وضوح الأدوار والمسئوليات يساعد على الإنجاز بشكل أفضل وأسرع، ويمكن من المساءلة والمحاسبة بشكل صحيح.

ويعرف عبد الباقي (1999) غموض الدور بأنه "عبارة عن شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه، نتيجة لعدم وضوح الدور المنوط به، والافتقار إلى تحديد مضمون دوره، مما يؤدي إلى عجزه عن الأداء الصحيح".

يتضح من تعريف غموض الدور النتيجة المترتبة على ذلك، وهي العجز عن الأداء الصحيح، ومن هنا تجلت أهمية وضوح الأدوار والمسؤوليات كبعد أساسي في المنظمة الإيجابية.

**10. الكفاءة والفاعلية والإنتاجية:**

المؤسسة الإيجابية تتميز بالكفاءة Efficiency والفاعلية Effectiveness والإنتاجية Productivity، ويقصد بالكفاءة الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، أي استغلال الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل جهد وتكلفة ووقت وفاقداً. ويعرفها البعض بأنها عمل الأشياء بطريقة صحيحة. وتعني الفاعلية القدرة على إحداث تأثير، أو هي قوة داخلية كافية تبعث في النفس القدرة على العمل الدؤوب والحركة المستمرة من أجل تحقيق أفضل النتائج على المستوى الفردي والأسري والمؤسسي والاجتماعي في إطار التصور الإسلامي الصحيح، وهي تتسق مع الإيجابية في معان مهمة منها الشعور بالمسؤولية.

ونقصد بها هنا قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف مثل (زيادة حجم المبيعات، تحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية، وزيادة الأرباح، تقديم خدمة ذات جودة عالية) بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة، ويعرفها البعض بأنها فعل الشيء الصحيح.

ولقد ذهبت منظمة العمل الدولية (ILO) International Labor Organization إلى أن الإنتاجية هي: النسبة الحسابية بين مخرجات الثروة المنتجة ومدخلات الموارد التي استعملت في عمليات الإنتاج.

أي أن الإنتاجية الكلية = كمية المخرجات المنتجة من سلع وخدمات مقسوماً على كمية المدخلات الإجمالية المستخدمة في إنتاج تلك المخرجات (هنية، 2005، 4).

### 11. الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية امتداداً للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبي أو إيجاباً، فالثقافة المؤسسية تمثل نتاج ما اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة على ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة، ويميزها عن المنظمات الأخرى.

فهي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في مؤسسة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء في قراراتهم وإداراتهم لمرؤوسيههم ومنظماتهم (هيجان، ١٩٩٢: ١١).

أنواع الثقافة التنظيمية: للثقافة التنظيمية أنواعها العديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى قطاع آخر وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها (العوي، 2005، 13):

1. الثقافة البيروقراطية (bureaucratic culture) تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
  2. الثقافة الإبداعية (innovative culture) تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
  3. الثقافة المساندة (suppoative culture) تتميز ببيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.
  4. ثقافة العمليات (Process culture) وينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله.
  5. ثقافة المهمة (task culture) وترتكز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
  6. ثقافة الدور (role culture) وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.
- وللثقافة التنظيمية أربعة مكونات هي: القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية.
- فالثقافة التنظيمية الإيجابية تؤثر وتتأثر بالمنظمة الإيجابية كونها جزء لا يتجزأ منها.
- ❖ سمات القائد الإيجابي:

قبل أن نتطرق لسمات القائد الإيجابي يستحسن أن نوضح المقصود بالقيادة ابتداءً، ففي اللغة تعرف القيادة كالآتي: "القود" في اللغة نقيض "السوق"، يُقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد دوماً في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد، يكون دليلاً لمرؤوسيه على الخير ومرشداً لهم لما فيه صلاحهم، وملهماً لهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المنشودة.

وفي الاصطلاح وردت الكثير من تعريفات القيادة، فالقيادة هي عملية إلهام للآخرين ليقدّموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المنشودة، ويمكن القول بأن القيادة: هي فن التأثير في المرؤوسين وتوجيه جهودهم بطريقة صحيحة نحو أهداف محددة، يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتفانيهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

مما سبق يمكن القول أن القيادة تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه يؤثر فيهم ويتأثر بهم، من أجل تحقيق أهداف مخططة، مع الحرص على رضا العاملين وتماسك الجماعة، من خلال التحفيز والتعاون والتشجيع والإلهام والعمل بروح الفريق.

فالقائد الناجح هو الذي لديه القدرة على التأثير في الآخرين، وإلهامهم وتحفيزهم وتحريكهم نحو الهدف طواعية وبحماس، مع تعزيز الولاء للمؤسسة التي يعملون فيها، ويخلق جواً من التعاون والتفاهم والانسجام في المؤسسة. فالقيادة بالأساس هي فن التعامل مع المشاعر، كون المشاعر تلعب دوراً كبيراً في إنجاح أو إفشال أي مؤسسة. ولعل من أهم السمات القيادية: القوة والأمانة فهما جامعتان لمعظم السمات القيادية الأخرى. ويرى ستيفن كوفي (2005، 47) في كتابه القيادة المرتكزة على المبادئ بأن أهم سمات القادة الإيجابيون ما يلي:

- أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.
- أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل والمسؤولية.
- أنهم يشعرون طاقة إيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوي.
- أنهم يتقنون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانيات والسلوك، فلدى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
- أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسرى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.
- أنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة توافقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة: إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.

→ أنهم متكاملون مع غيرهم: ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في تفويض الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

→ أنهم يدرّبون أنفسهم على تطوير الذات: يدرّبون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدرّبون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرّأون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدريب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية.

• ويلخص ج. كورتوا في كتابه لمحات في فن القادة (17) صفة للقائد هي:

1. الهدوء وضبط النفس. 6. الانضباط. 12. الحزم.
2. معرفة الرجال. 7. الفعالية. 13. العدل.
3. الإيمان بالمهمة. 8. التواضع. 14. احترام الكائن البشري.
4. الشعور بالسلطة. 9. الواقعية. 15. إعطاء المثل.
5. البدهة والمبادرة واتخاذ 10. الدماثة والعطف. 16. المعرفة.
- القرار. 11. طيبة القلب. 17. التنبؤ.

ويرى داني وهوفر (1994، 3) بأنه توجد عدد من الصفات يجب توافرها في القائد الفعّال (الإيجابي) منها:

- مستوى غير عادي من الأخلاق الشخصية.
  - قدر كبير من الطاقة والنشاط.
  - البراعة في ترتيب الأعمال حسب أهميتها وأولويتها.
  - التحلي بقدر كبير من الشجاعة.
  - القدرة على الابتكار والإبداع.
  - القدرة على تحديد الهدف الصحيح والسعي إليه.
  - الحفاظ على مستوى ثابت من الحماس والإلهام.
  - الاحتفاظ بطريقة تفكير متزن ومعتدل وواقعي.
  - مد يد المساعدة للآخرين كي يتقدموا.
- وأورد العجمي (2008، 44) عدداً من خصائص القيادة الفعّالة والمتمثلة في:
- التخطيط الدقيق. - التنظيم. - تحديد الأهداف.
  - صنع القرار. - المخاطرة. - مهارات الاتصال.



- إدارة التغيير.
- التفويض.
- التحكم في التوتر وضغوط العمل.
- الرؤية والإبداع.
- التحفيز.
- التدريب والتعليم وبناء الفريق.
- بناء المهارات.
- الثقة.
- الحركة والفضل.
- الالتزام.
- الطاقة.
- المرونة والقابلية للتغيير.
- الأمانة.

وحصر أحد الباحثين هذه الصفات فيما يلي (العجمي، 2008، 50):

- الذكاء.
- الثقة بالنفس.
- المبادرة.
- المثابرة.
- الطموح.
- الحماس.
- السيطرة.
- البشاشة.
- اليقظة.
- الحزم.
- القدرة على تكوين علاقات مع الناس.
- القدرة على التجديد.
- الصحة الجيدة والمظهر الممتاز والطول والقوام المتناسق.
- القدرة على التعبير.

ويرى البعض بأن من صفات القائد التربوي:

1. القدرة أو الكفاءة: (الذكاء المرتفع، القدرة على التحليل والاستبصار، اليقظة، الطلاقة اللغوية، القدرة على إصدار الأحكام، القدرة على تقديم الأفكار، القدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول، المثابرة، والطموح).
2. صفات جسمية مناسبة مثل: الصحة الجيدة والمظهر الممتاز والطول والقوام المتناسق.
3. التفوق الأكاديمي والمعرفي: أن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية اللازمة ويكون على علم تام بجميع النواحي الفنية التي يشرف عليها ويوجهها مثل: تحليل المواقف، قوة التصور والإدراك، ربط الأسباب بالمسببات، الاتصال الجيد بالتلاميذ والمعلمين وأولياء الأمور، إدارة جلسات المناقشة بروح تعاونية، حفز همم العاملين، الاستفادة من خبرات الآخرين، حسن استخدام الإمكانيات المتاحة.
4. صفات شخصية مثل: القدرة على تحمل المسؤولية، الاعتماد على النفس، الاستقرار العاطفي، النشاط، التعاون، حسن التعامل، الدعاية والمرح، البشاشة، الصداقة، الاستقامة والعدل، الحزم، القدرة على اتخاذ القرارات، الحماس للعمل، التواصل، اللباقة، الصبر.
5. صفات خلقية مثل: الأمانة، الإخلاص، العدل، الاستقامة، الصدق، القدوة الحسنة.
6. صفات اجتماعية مثل: أن يكون من مستوى اجتماعي واقتصادي متميز، ذو شعبية عند الآخرين، ديمقراطي يشرك الآخرين في اتخاذ القرار، يحترم الآخرين، يدخل السرور والمرح على الآخرين، يؤمن بقدرة الآخرين على التغيير، قوة التأثير على الغير، القضاء على الشائعات والأكاذيب بين العاملين، سماع وجهات النظر.

ويرى الفارابي أنه لا بد أن يتوافر في القائد نوعان من المعايير:

أولاً: معايير فطرية، أجمالها في اثني عشر معياراً هي:

- 1- سلامة البدن.
- 2- الفهم الجيد.
- 3- القدرة على الاستيعاب.
- 4- الذكاء.
5. حسن العبارة.
6. حب العلم والعلماء.
7. النزاهة.
8. الصدق.
9. الترفع عن الصغائر.
10. الزهد.
11. العدل.
12. الشجاعة والحزم.

ثانياً: معايير مكتسبة، حددها في ستة هي:

1. الحكمة.
2. العلم.
3. القدرة على الاستنباط.
4. الاجتهاد.
5. معرفة العلوم الماضية.
6. أن تكون لديه خبرة بالأمر التي يقدم عليها. (محمد، 1989، 75).

وأورد الغزالي (1405هـ، 129) مجموعة من المعايير التي يجب أن يتصف بها القائد منها:

1. حسن الخلق.
2. الحلم.
3. التواضع.
4. العلم.
5. الصدق.
6. طمأنينة النفس.
7. الوفاء.

ويخلص محمد (1989، 77) أبرز السمات المطلوب توافرها في القائد المسلم في الآتي:

1. العلم.
2. العدالة.
3. الكفاية.
4. سلامة الحواس.
5. القوة.
6. الأمانة.
7. الشجاعة.
8. التقوى.
9. الحزم.
10. الصدق.
11. النزاهة.
12. الذكاء.
13. اللباقة.
14. التواضع.
15. الحلم.
16. حسن الخلق.
17. الفهم الجيد.
18. الوفاء.
19. طمأنينة النفس.
20. رجاحة العقل.
21. معرفة العلوم الماضية.
22. الترفع عن الصغائر.
23. أن يكون لديه خبرة بالأمر التي يقدم عليها.
24. أن يكون من أفضلهم في العلم والدين.

ويصنف محمد (1989، 85) معايير القائد التربوي المسلم إلى:

(أ) معايير عقائدية ومنها:

1. سلامة العقيدة الإسلامية الصحيحة: ويقظة القلب، وطاعة الرب، وأداء الفرائض، والتمثل للعبودية، وكثرة التلاوة للقرآن... قال تعالى: ﴿إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَبْصَارِ \* الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَاماً وَقُعُوداً وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطْلاً سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ﴾ (آل عمران: 190 - 191).

2. الخلق الحسن: ينبغي أن يكون القائد التربوي على خلق، يجمع بين الشدة واللين ويستعمل كلاهما في موضعه، وأن يكون رؤوفاً رحيماً عادلاً في حكمه، يهتم بأمور من معه، ينصحهم إذا أخطأوا، ويشجعهم إن أحسنوا، يسمع منهم ويهتم بأمورهم ويساعدهم ويحل مشاكلهم، وأن يكون قدوة حسنة لهم في كل شيء.

3. الأمانة: والأمانة ليست قاصرة على ناحية دون أخرى، بل هي شاملة لكل جوانب الحياة صغيرها وكبيرها. قال تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ (النساء: 58)
4. العدل: وذلك كون الشريعة الإسلامية مبناها وأساسها الحكم بالعدل ومصالح العباد في الدنيا والآخرة، قال تعالى: ﴿وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ﴾ (المائدة: 8).
5. الصدق: وهي صفة أساسية في الفرد المسلم فضلاً عن القائد، يقول تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾ (التوبة: 119).
6. القوة: ويقصد بها القوة في شتى الجوانب، قوة العقيدة، وقوة الجسم، وقوة العلم، وقوة التحمل والصبر، ... يقول تعالى: ﴿قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكُهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ﴾ (البقرة: 247).
7. الاستقامة: امتثالاً لقوله تعالى: ﴿فَاسْتَقِيمْ كَمَا أَمَرْتَ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ وَلَا تَطْغَوْا إِنَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ (هود: 112).
8. الإحسان: إن صفة الإحسان من الصفات التي دعا إليها الإسلام وحث عليها، وندب المسلمين لذلك، بل جعلها من الموازين التي يقاس على ضوئها عمل الفرد المسلم سواء كان قائداً أو تابعاً لقوله تعالى: ﴿إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا﴾ (الإسراء: 7).
- (ب) معايير شخصية ومنها:
1. التواضع: فالتواضع سمة أساسية في القائد لقوله تعالى: ﴿وَاحْفَظْ جَنَاحَكَ لِلْمُؤْمِنِينَ﴾ (الحجر: 88). وقال الشاعر:
- تواضع تكن كالبدن لاح لناظر  
على طبقات الماء وهو رفيع  
ولا تك كالدهان يعلو بنفسه  
إلى طبقات الجو وهو ضيع
2. الإخلاص في العمل: والإخلاص في العمل لا يكون في جزء دون آخر بل يكون في كل شيء صغر أم كبر، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إنما الأعمال بالنيات، وإنما لكل امرئ ما نوى... ) متفق عليه.
3. التعاون: والتعاون مطلب ديني حض عليه الإسلام بصورة عامة وتحديداً في أعمال الخير، لقوله تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ﴾ (المائدة: 2).
4. إسداء النصيحة: ينبغي على القائد المسلم إسداء النصيحة لجماعته وأفرادها، وكذلك واجب على الأفراد نصح القائد، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: الدين النصيحة، قلنا لمن؟ قال لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم" صحيح مسلم.

5. الثقة بالنفس: أي شعور القائد أنه قادر على تجاوز واقتحام ما يعترضه من مشكلات وصعاب في عمله وخارج عمله ، طالما أنه يعتمد على الله أولاً ، ويحاول دائماً الأخذ بجميع الأسباب المشروعة لتحقيق الأهداف.

6. الصبر: لأن الصبر قوة خلقية من قوى الإرادة التي تمكن الإنسان من ضبط نفسه لتحمل الصعوبات والمتاعب والآلام، وقد وردت آيات كثيرة تحث على الصبر، وتوضح ثوابه ومنزلته، ومنها قوله تعالى: ﴿وَأَصْبِرْ عَلَىٰ مَا أَصَابَكَ إِنَّ ذَٰلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ﴾ (لقمان: 17).

7. الرحمة: وتعد من الصفات المهمة في القائد لقوله تعالى: ﴿وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (آل عمران: 159).

8. حسن المظهر: وقد حض ديننا الإسلامي على ذلك بقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقْوَاهُ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُرْتَدِينَ وَالَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ فَلْيُحِبِّبُوا إِلَيْكُمْ كَلِمَاتٍ لِيُحِبُّبُوا إِلَيْكُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾ (المائدة: 54).

(ج) معايير مهنية ومنها:

1. الكفاءة والفاعلية.

2. اتخاذ القرارات المناسبة.

3. حسن اختيار الأتباع ومراقبتهم.

4. معرفة القائد للسلطات الممنوحة له، والمسئوليات الملقاة على عاتقه.

5. الإلمام الكافي بواجباته.

6. راحة العقل.

ويمكن القول أن من أهم سمات القائد الإيجابي ما يلي:

→ مخلصاً لعمله ورفاقه، ملهماً لهم، ودقيقاً في تنفيذ المهام وقيادة الفريق نحو الهدف.

→ إمكانية الاعتماد عليه: أي أن يتمتع بمهارات وخبرات ومعارف ومعلومات تساعده على القيام بعمله في قيادة الفريق، فلا يخذل فريقه أبداً.

→ أن يكون ذو تأثير قوي وقدرة عالية على فهم الطبيعة الإنسانية والتأثير بها، وأن يكون موضع ثقة واحترام أعضاء الفريق، وقادر على بناء علاقات إنسانية جيدة مع الآخرين.

→ النزاهة والالتزام بمجموعة من القيم (المصادقية، الأمانة، الشفافية، الجودة، ...).

→ هادئ الأعصاب، صبور، قادراً على ضبط النفس والسيطرة على الانفعالات.

→ الموضوعية والعدالة وعدم التحيز، ولا ينفرد باتخاذ القرارات بل يشرك معه أصحاب الخبرة والمعرفة لقوله تعالى: ﴿فَاسْأَلْ بِهِ خَيْراً﴾ (الفرقان، 59)، وقوله جل شأنه: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (آل عمران: 159)،

حريصاً في اتخاذ القرارات خاصة المهمة منها.

→ أن يكون مستمعاً جيداً، متقناً لمهارات الاتصال والتواصل والإصغاء.

- الاتساق: فلا يغير المبادئ أو القواعد لتلائم الظروف، وأن يكون منظماً في تفكيره وعمله، واسع الأفق، مواكب لكل جديد في مجال عمله.
  - الاهتمام بالآخرين: وذلك بحب الناس والتعاطف معهم، ذو شخصية منفتحة ودودة.
  - الثقة بالنفس، والثقة بقدرات الآخرين والتقبل لأفكارهم ومساعدتهم على أداء أدوارهم: من خلال التعامل الحكيم في المواقف المختلفة، والاستعداد لتسليم النفوذ والسلطة والمسئولية للفريق، مع إتقان مهارتي التمكين والتفويض.
  - الاعتراف بالفضل للآخرين: بدلاً من نسب كل الفضل للقائد.
  - الوقوف إلى جانب الفريق عندما يكون في مشكلة: وعدم فرض تحمل المسئولية عن المشكلات.
  - العزيمة والإرادة والشجاعة وحب العمل مع الآخرين، وأن يكون مستعداً للمخاطرة عند الحاجة، حذراً ويقظاً، وغير متسرع في اتخاذ القرارات.
  - دعم الأفراد وتحفيزهم وتشجيعهم، والقدرة على بناء الفريق.
  - يتقن مهارات الإدارة الفعالة (التخطيط، التنظيم، المتابعة والتقييم، صنع القرار واتخاذ، حل المشكلات، إدارة الاجتماعات، ...).
  - القدوة الحسنة في أقواله وأفعاله، مع القدرة على القيادة والريادة والابتكار والإقناع.
  - يطور من مهاراته باستمرار، ويتقن إدارة الوقت.
  - صاحب رسالة في الحياة، ويتعلم من أخطأه وأخطاء الآخرين.
  - القدرة على التغيير الإيجابي في المجتمع مع الميل للخدمة الاجتماعية.
  - صاحب رؤية وبصيرة ثابتة، قادر على التحليل والتفسير للمواقف المختلفة.
- ❖ سمات الموظف الإيجابي.

يعتبر الموظف في أي مؤسسة أو جهة حجر الزاوية في تحقيق أهداف هذه المؤسسة أو تلك، كونه يمثل الجانب التنفيذي المباشر لتلك الأهداف، أي أنه يقع على كاهله تنفيذ المهام والأعمال المسندة إليه بكفاءة واقتدار كي تحقق المؤسسة أهدافها التي تصبو إليها، ولذا ينبغي أن تتوافر في الموظف الإيجابي عدة سمات منها:

- إتقان العمل والإخلاص فيه: فقد حث ديننا الإسلامي على إتقان العمل والإخلاص فيه في العديد من الآيات والأحاديث، قال تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نَضِيعُ أجرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾ (الكهف: 30)، ويقول سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لَهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا﴾ (الكهف: 7)، وفي الحديث الشريف عن عائشة رضي الله عنها أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". وقد حرص الإسلام على تحصين العمل من الرياء والنفاق وغيره بأن جعل أساس الأعمال النية، وأن تكون خالصة لله سبحانه وتعالى كما ورد في الحديث المتفق عليه (إنما الأعمال بالنيات، وإنما لكل امرئ ما نوى...).

- الأمانة والنزاهة: فالعمل الموكل للشخص أمانة يجب أن يؤديه على أكمل وجه، وبكل دقة وأمانة، ويحافظ على أوقات العمل الرسمي دون نقصان، قال تعالى: ﴿فَإِنْ مِنْكُمْ بَعْضٌ فَلْيُؤَدِّ الَّذِي أُؤْتِنَ أَمَانَتَهُ وَلْيَسْقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا تَكْمُمُوا الشَّهَادَةَ وَمَنْ يَكْمُمْهَا فَإِنَّهُ أُمُّ قَلْبِهِ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ﴾ (البقرة: 283). كما يجب على الموظف أن يبذل كل طاقته وجهده للقيام بالأعمال المكلف بها، وأن يؤديها بروح إيجابية، وأن لا يأخذ ما ليس له من خلال استغلال النفوذ، أو قبول الرشوة والهدايا والإكراميات، أو الاختلاس والتزوير، وكذا عدم التعامل بالواسطة. وأن لا يستغل الوظيفة في تحقيق أغراض شخصية له أو لأقاربه وذويه.
- التعاون: إن تعاون الموظف مع زملائه سيكون له الأثر الطيب والكبير في تسيير الأعمال وتسهيلها. ويمكن تحديد التعاون في جانبين هما: الأول عدم السعي إلى حجب المعلومات عن زملائه، أو تقديم معلومات مضللة يكون القصد منها وضع العقبات والعراقيل ليحول دون إنجاز زملائه لمهامهم. والثاني يظهر في التعاون مع زملائه والأخذ بيدهم ومساعدتهم بكل ما أمكن وتوويرهم بما يعود على العمل بالفائدة.
- التحلي بالأخلاق الكريمة وحسن السيرة والسلوك: فالخلق القويم والسيرة الحسنة من أهم السمات الإيجابية التي يجب أن يتمسك بها الموظف داخل العمل أو خارجه.
- الرقابة الذاتية: والتي تعتمد على يقظة الضمير ومراقبة الله في السر والعلن، وهذا النوع من الرقابة يحول دون وقوع الخلل والانحراف، وتعد صمام أمان ضد الفساد، وقد ورد في الحديث المتفق عليه عندما سئل النبي صلى الله عليه وسلم عن الإحسان فقال: " أن تعبد الله كأنك تراه، فإن لم تكن تراه فإنه يراك".
- مراعاة آداب اللياقة (مقتضيات الذوق العام، وحسن التعامل) في تصرفاته مع الجمهور (المستفيدين أو العملاء) ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه.
- تجنب الحصول على ميزة شخصية على حساب زملائه وجهودهم وخاصة عندما ينسب الفضل في إنجاز العمل لنفسه رغم مشاركة زملائه.
- تنفيذ الأوامر والتوجيهات الإدارية بتفاني وإبداع.
- الإبداع والابتكار في العمل.
- مطور مهاراته وقدراته في مجال تخصصه من خلال البحث والاطلاع والتدريب والممارسة.
- التواضع والبشاشة في تعامله مع زملائه ورؤسائه والمستفيدين.
- المحافظة على أسرار العمل والوظيفة، سواء ما كان متعلقاً منها بالمصلحة العامة للمؤسسة، أو ما كان متعلقاً بالمصلحة الخاصة للمستفيد، وخاصة تلك الأسرار التي من شأنها إلحاق الأذى والضرر بالآخرين.
- تغليب المصلحة العامة (مصلحة المؤسسة) على المصلحة الشخصية.

- المبادرة والتفاني في العمل واعتبار العمل عبادة: فالعمل فريضة تعبدية مطالب المسلم بأدائها لقوله تعالى: ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ (التوبة: 105)، وقد حض الإسلام على العمل والإنتاج وعمار الأرض وطلب الرزق في هذه الحياة، والعمل دليل إيمان المؤمن، فليس الإيمان بالتمني ولكن ما وقر في القلب وصدقه العمل، ولقد اقترن العمل بالإيمان في كثير من الآيات القرآنية منها قوله تعالى: ﴿وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْخَلَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا سَخَّلَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ﴾ (النور: 55).

- احترام وقت العمل: فقد ربط الله سبحانه وتعالى جميع العبادات الأساسية من صلاة وصيام وزكاة وحج بمواقيت محددة، وأمر الناس بأدائها في مواقيتها. وعلى الفرد المسلم الالتزام بأداء العمل في الوقت المحدد، لأن ذلك من تمام إتيقانه، ولذلك ينبغي على الموظف الإيجابي أن يحرص على مواعيد العمل فلا يأتي للعمل متأخراً، ولا يخرج مبكراً لأنه إنما يتقاضى أجره على عمله بمواعيده المحددة.

**خصائص المنظمة الإيجابية:**

هناك العديد من العوامل التي يجب أن تجمع سوياً حتى يمكن وصف الأداء بالتميز، فالمنظمات الإيجابية يرجع وجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الالتزام بالتطوير والتحسين وتوفير الوسائل التي تمكنها من أن تعمل بشكل مرضٍ لكل شركائها، فالتميز هو رهينة توافر المهارات والقدرات لدى العاملين والقدرة على الابتكار لدى القادة بالشكل الذي يسمح لهم بالتفوق والتميز في الأداء.

فالقيادة تعتبر أهم العناصر التي تؤدي إلى تحقيق الميزة في أداء المنظمات وتساعد في تدعيم قيم المنظومة وإرساء الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف في إطار قيم التميز المتمثلة في الحماس والتشجيع والتماسك والجرأة. والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز منظمة ما في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابه سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يتضمن بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما (البدوي، 2018، 114):

**البعد الأول:** كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، وتهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة.

**البعد الثاني:** إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها المنظمة على منافسيها، وحتى على نفسها (نتائجها السابقة) بمنطق التعلم.

وتطرح النسور (2010، 33) كما في (Grote,2002): أن المنظمات التي تحقق تميزاً فإنها تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة وهي:

1. **قبول الأعمال الصعبة،** إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

2. توفر القيادة الكفؤة، إذ أن القيادة تعمل كقدوة ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
3. تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
4. الخبرات البعيدة عن العمل: إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.
5. برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
6. الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة. و يمكن توضيح خصائص المؤسسة المتميزة، كما يوضحها النموذج الأوروبي للتميز EFQM، والتي يمكن اعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام لأية مؤسسة فيما يلي (أبوسن، 2014:140):
1. رضا العملاء: المؤسسات المتميزة تقدم قيمة مضافة للعملاء من خلال فهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم بل وتعمل دائماً على منحهم ما يفوق توقعاتهم من تقديم الخدمات والسلع.
2. التنمية المستدامة: المؤسسات المتميزة يكون لها أثراً إيجابياً على البيئة من حولها، من خلال تعزيز وتميز أدائها بما يساعد على تحقيق التنمية المستدامة في الجوانب الأمنية والعدلية، الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية في المجتمع الذي تعمل به.
3. تطوير القدرات: المؤسسة المتميزة تعمل على تعزيز قدراتها من خلال إدارة فعالة للتغيير داخل الحدود التنظيمية.
4. تشجيع وتبني الإبداع والابتكار: المؤسسة المتميزة تعمل على توليد المزيد من القيم ومستويات الأداء من خلال التحسين المستمر وتشجيع الابتكار وخلق بيئة مواتية دائماً لتبني ما هو جديد.
5. الرؤية والرسالة والالتزام: المؤسسة المتميزة تتمتع بوجود قادة ذوي رؤية للمستقبل يحقونها من خلال الالتزام برسالة معينة تجاه بيئتهم وعملهم.
6. التخطيط المرن: لدى المؤسسات المتميزة دائماً قدرة على التحرك والاستجابة بكفاءة وفعالية لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات أو التعامل معها بما يخدم مصالحها ويجعل من تلك التهديدات فرصاً يجب اغتنامها.
7. النجاح من خلال إطلاق مواهب الأفراد: تقدر المؤسسات المتميزة العاملين بها وتعمل دائماً على تفجير طاقاتهم ومواهبهم من خلال خلق بيئة مواتية وثقافة التمكين، والإيمان بأن نجاح المؤسسة يتوقف على تحقيق أهداف وطموحات كل من العاملين والمنظمة على حد سواء.



8. الحفاظ على التميز والتمسك به: المؤسسة المتميزة تعمل على تحقيق نتائج عالية تلبى احتياجات أصحاب المصلحة على المدى الطويل والقصير في إطار البيئة التي تعمل بها. ويطرح (Peters & Weterman)، 15- 13: 2004 كما في البدوي (2018، 128) عوامل التميز المؤسسي من خلال تحديد خصائص وسمات "62" من المنظمات الأمريكية المتميزة فكانت على النحو الآتي:

- الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
  - الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
  - السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
  - الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
  - الاهتمام بقيم المنظمة.
  - الارتباط بالأعمال التي تجيدها المنظمة.
  - البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
  - رقابة ضمنية فاعلة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية.
- ❖ المعايير البيئية للمنظمة الإيجابية.

ما من شك أن للبيئة المؤسسية الهيئة والمحفة والجاذبة تأثير إيجابي على جودة، وإنتاجية المؤسسات، وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، ولذا كان الاهتمام بها من قبل أصحاب هذه المؤسسات أو تلك، سواء كانوا أفراداً أو دول، وتختلف البيئة المؤسسية باختلاف نوع المؤسسات، فهناك المؤسسات الصناعية، والمؤسسات الإنتاجية، والمؤسسات الطبية والصحية والإغاثية والتنمية والخيرية، وهناك المؤسسات التربوية والتعليمية والثقافية والتدريبية، والترفيهية والرياضية، وغيرها من أنواع المؤسسات. والملاحظ عالياً أنه كلما زاد اهتمام أصحاب هذه المؤسسات ببيئة مؤسساتهم كلما زادت منافستها لمثيلاتها في الإنتاجية والسمعة والاستمرارية (البقاء)، ومعلوم أن هناك معايير عالمية متعارف عليها في هذا المضمار للمؤسسة الجيدة وذلك حسب نوع المؤسسة، من هذه المعايير إجمالاً: موقع المؤسسة، مساحتها، مظهرها الخارجي، الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الاستراحات، البنية التحتية، الأجهزة والمعدات، المرافق والخدمات العامة، السمعة، وغيرها من المعايير، ولكل نوع من أنواع المؤسسات خصوصية في جوانب معينة دون غيرها حسب نوع المؤسسة وطبيعة عملها واختصاصها، وكون المجال لا يتسع لذكر التفصيلات حول الخصائص البيئية للمنظمة الإيجابية لكل نوع من هذه الأنواع سنركز على الخصائص العامة للبيئة المؤسسية الإيجابية، وخصائص البيئة الإيجابية في المؤسسات التربوية والتعليمية، كونها أكثر قرباً في غرس وتنمية وتعزيز ثقافة الإيجابية، وكونها أكثر انتشاراً في جميع الدول، سواء منها الخاصة أو الحكومية، مؤسسات التعليم العام أو العالي، وكونها تستهدف البشر بشكل مباشر إعداداً وتأهيلاً وتدريباً، منذ الروضة حتى التخرج من الجامعة،

وهي مدة ليست بالقصيرة، فهذه المؤسسات تستهدف الإنسان الذي يعتبر هدف التنمية ووسيلتها في نفس الوقت، ومن هنا زادت أهميتها، والاهتمام ببيئتها، وفيما يلي بيان ذلك:

### أولاً: المعايير العامة للبيئة المؤسسية الإيجابية:

- 1- السياسات العامة والتخطيط، وتتضمن العديد من المؤشرات منها:
  - وجود خطة استراتيجية معلنة ومنفذة.
  - وجود رسالة واضحة، موثقة، معتمدة، ومعلنة.
  - وجود أهداف محددة وقابلة للقياس بالمؤسسة.
  - وجود خطط تنفيذية مشتقة من الخطة الاستراتيجية معلنة ومنفذة.
  - مراجعة الخطط والرسالة والأهداف بشكل دوري.
  - وجود أدلة إدارية تحدد الصلاحيات والمسؤوليات والمهام لمختلف الوحدات الإدارية.
- 2- توفر الخدمات الأساسية في المؤسسة، وتتضمن العديد من المؤشرات منها:
  - وجود شبكة اتصالات متقدمة بالمؤسسة.
  - توافر خدمة كهرباء وإضاءة كافية بالمؤسسة.
  - وجود شبكة مياه نظيفة صالحة للاستخدام.
  - وجود شبكة صرف صحي متكاملة.
- 3- بيئة أو مكان العمل (المرافق والتجهيزات وكفائتها)، وتتضمن العديد من المؤشرات منها:
  - وجود مرافق لتقديم الطعام ملائمة لاحتياجات العاملين بالمؤسسة.
  - وجود مرافق مناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة.
  - وجود مرافق ترفيهية ورياضية وثقافية بالمؤسسة.
  - وجود مصلى / مكان مناسب للعبادة.
  - تتم الصيانة بشكل دوري لجميع مرافق المؤسسة.
  - وجود استراحات، ومساحات خضراء، ومواقف سيارات كافية بالمؤسسة.
- 4- إجراءات الأمن والسلامة الخاصة بالمؤسسة، وتتضمن العديد من المؤشرات منها:
  - وجود إجراءات أمن لحماية المرافق والتجهيزات بالمؤسسة.
  - وجود مخارج طوارئ مناسبة، ومشار إليها من خلال اللوحات الإرشادية.
  - التمديدات الكهربائية آمنة ومعروفة.
  - توجد طفايات حريق في الممرات.
  - وجود أجراس إنذار للحريق في جميع أرجاء المؤسسة.
  - وجود شبكة إنذار بالمواقع المهمة مرتبطة بلوحة تحكم.
  - تتوافر في كافة أجزاء المبنى الشروط الصحية.

5- البنية المعمارية والمساحات الخضراء ، وتتضمن العديد من المؤشرات منها:  
 → التهوية والإضاءة مناسبة.

→ المدخل الرئيسي مناسب، وبه تجهيزات رقابية.

→ المساحات الخضراء كافية، وفي أماكن مناسبة.

→ وجود مداخل فرعية للأفراد، أو التوريدات للمؤسسة.

→ يراعي تصميم المبنى التوسع الرأسي أو الأفقي متى دعت الحاجة لذلك.

6- سهولة الوصول والتصميم الشامل، وتتضمن العديد من المؤشرات منها:

→ وجود لوحات إرشادية بصرية.

→ المداخل مهيأة لاستخدامات ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن.

→ خلو مباني المؤسسة من الحواجز التي تعيق الحركة.

→ وجود دورات مياه مهيأة لذوي الاحتياجات الخاصة.

→ مطابقة المساحات والشرفات للشروط والمواصفات المعتمدة.

→ المبنى مزود بمصاعد خاصة بذوي الإعاقات.

→ وجود ممرات للعربات الخاصة بالمعاقين.

→ تصميم المبنى يراعي وجود منافذ للمعاقين في صالات المراجعين.

ثانياً. معايير البيئة الإيجابية في المؤسسات التربوية والتعليمية:

بالإضافة إلى المعايير العامة السالفة الذكر يمكن إضافة هذه المعايير الخاصة بالمؤسسات

التعليمية والتربوية سواءً الجامعات أو المدارس أو مؤسسات التدريب، وهي كما يلي:

1- مصادر التعليم والتعلم، وتتضمن العديد من المؤشرات منها:

→ خدمة الانترنت في المؤسسة التعليمية متوفرة ومتاحة للجميع.

→ توجد مكتبة رقمية بالمؤسسة التعليمية.

→ يتم الوصول إلى المعلومات المطلوبة في المكتبة بسهولة.

→ توفر المؤسسة التعليمية برامج تدريب ميداني (تطبيقات عملية) لجميع التخصصات.

→ توفر المؤسسة التعليمية مصادر التعلم الكافية لتحقيق بيئة تعليمية لجميع الطلبة بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة.

→ تتوفر الكتب والمراجع بالمؤسسة التعليمية في مختلف التخصصات بشكل كافٍ.

→ توجد في المؤسسة التعليمية أماكن كافية للقراءة والاطلاع العلمي.

2- الأنشطة والخدمات الطلابية، وتتضمن العديد من المؤشرات منها:

→ تفتد المؤسسة التعليمية الأنشطة المختلفة للطلبة (رياضية، اجتماعية، ثقافية، ترفيهية، ...).

→ تلبى الأنشطة الطلابية في المؤسسة التعليمية حاجات واهتمامات الطلبة.

- تسهم الأنشطة الطلابية في بناء شخصيات الطلبة.
- يتوفر لدى المؤسسة التعليمية سياسة واضحة في الإرشاد الأكاديمي للطلبة.
- توفر المؤسسة التعليمية الإرشاد المهني للطلبة.
- يوجد مركز صحي بالمؤسسة التعليمية يقدم الخدمات الصحية الضرورية للطلبة.
- تتوفر في المؤسسة التعليمية أماكن استراحة نظيفة وكافية.
- توفر المؤسسة التعليمية خدمات مالية ومصرفية في موقعها.
- 3- البرامج والمقررات الدراسية، وتتضمن العديد من المؤشرات منها:
  - تتوافق البرامج الأكاديمية بالمؤسسة التعليمية مع متطلبات وحاجات المجتمع وسوق العمل.
  - ترتبط البرامج الأكاديمية بالمؤسسة التعليمية بالمهارات المطلوبة في الخريجين.
  - تمكن البرامج الطلبة من تطوير مهارات التفكير النقدي والإبداعي.
  - يتم تطوير أهداف البرامج ومخرجات التعلم بصفة دورية.
  - تمكن البرامج الطلبة من مهارات التعلم الذاتي.
  - يوجد توصيف كامل للمقررات الدراسية في كل برنامج تعليمي وفقاً لأهدافه.
  - يطور محتوى البرامج والمقررات الدراسية وفقاً للتطور التقني.
  - تتفق البرامج والمقررات الموجودة كماً ونوعاً مع معايير الجودة.
  - توجد برامج للتعلم المستمر مقدمة للمتخرجين.
- 4- البنية التحتية، وتتضمن العديد من المؤشرات منها:
  - تتناسب القاعات الدراسية مع عدد الطلبة.
  - تزود القاعات الدراسية بوسائل تعليمية مناسبة.
  - الإضاءة والتهوية في القاعات مناسبة وصحية.
  - تتناسب عدد الأجهزة في المعامل مع أعداد الطلبة.
  - يوجد مركز للخدمات الإرشادية (نفسية، تربوية).
  - تتوافر البنية التحتية الكافية في المبنى "المقاعد، المعامل والأجهزة، المختبرات والورش، المكتبة، المكاتب الإدارية..... الخ" بما يضمن تحقيق الجودة.
  - تتناسب مساحة المبنى مع أعداد الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية.
  - تتوافر أجهزة الحاسوب الكافية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس.
  - توجد صيانة دورية لمباني المؤسسة التعليمية.
  - تتوافر التسهيلات للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة.
  - تتوافر الاحتياطات الأمنية اللازمة (مكافحة الحرائق، منافذ الطوارئ... الخ).
  - تتوافر أجهزة الحاسوب الكافية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

## 5- خدمة المجتمع، وتتضمن العديد من المؤشرات منها:

- توجد مراكز خدمية تابعة للمؤسسة التعليمية موجهة نحو خدمة المجتمع.
- تنفيذ المؤسسة التعليمية ندوات ومحاضرات لتوعية أفراد المجتمع.
- تضع المؤسسة التعليمية خطط وبرامج لخدمة المجتمع وتنميته.
- يوجد لدى المؤسسة التعليمية نظام متكامل عن مؤسسات المنطقة التي تعمل بها.
- تشجع سياسة المؤسسة التعليمية المشاركات التطوعية التي تخدم بعض مؤسسات المجتمع.
- يوجد في المؤسسة التعليمية لجان استشارية تهتم بتطوير العلاقة التشاركية مع قطاعات المجتمع.
- تهتم المؤسسة التعليمية بإشراك بعض الخبراء من مؤسسات المجتمع في لجان تطوير برامجها.
- تهتم المؤسسة التعليمية بتنظيم الزيارات الطلابية لمعرفة المستجدات في المؤسسات المجتمعية.
- يوجد لدى المؤسسة التعليمية وحدات للتنسيق مع مؤسسات المجتمع.
- تهتم المؤسسة التعليمية باستضافة وترتيب لقاءات مع بعض المسؤولين من مؤسسات المجتمع.
- تدعو المؤسسة التعليمية بعض المتخصصين من مؤسسات المجتمع لحضور الاجتماعات الدورية للأقسام التخصصية.

## 6- البحث العلمي، ويتضمن العديد من المؤشرات منها:

- تهتم المؤسسة التعليمية بتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس البحثية والمعلوماتية.
- تدعم سياسة المؤسسة التعليمية مشاريع البحوث الجماعية.
- تشجع المؤسسة التعليمية أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في تقديم الاستشارات البحثية.
- تركز البحوث في المؤسسة التعليمية على قضايا المجتمع واحتياجاته.
- تهتم المؤسسة التعليمية باختيار قيادة كفؤة للفرق البحثية.
- تحدد المؤسسة التعليمية أولويات البحث العلمي وفق خطة بحثية واضحة.
- تشجع المؤسسة التعليمية أعضاء هيئة التدريس على زيادة معدلات الإنتاج العلمي والبحثي.
- توجد إدارة مختصة تشجع وتدعم البحث العلمي وتسجيل براءة الاختراع.
- تتوافر الموارد المالية اللازمة لدعم الدراسات والأبحاث.
- تعقد المؤسسة التعليمية اللقاءات والندوات والمؤتمرات والورش العلمية بصفة دورية.
- توجه المؤسسة التعليمية بحوث أعضاء هيئة التدريس لتقديم الحلول المناسبة للمشكلات التي يواجهها المجتمع.
- تحرص المؤسسة التعليمية على تبادل الخبرات العلمية والتربوية بين الجامعات الحكومية والخاصة.
- تصدر المؤسسة التعليمية مجلات علمية دورية محكمة لكل كلية تُعنى بنشر الأبحاث العلمية وأنشطة المؤسسة المختلفة.

## ❖ دور المنظمات/ المؤسسات في غرس وتنمية ثقافة الإيجابية.

للمؤسسات دور فاعل ورائد في غرس وتنمية ثقافة الإيجابية، وذلك بمختلف أنواعها من مؤسسات دينية، وإعلامية، وترويحية، وثقافية، وإنتاجية، وتربوية وتعليمية، وغيرها، وذلك كونها تستهدف جميع الفئات العمرية للبشر وفي شتى الأماكن، وهذا يعزز من دورها، وفيما يلي بيان ذلك:

## أ. دور المؤسسات الدينية في غرس وتنمية ثقافة الإيجابية:

تؤدي المؤسسات الدينية (المساجد، مدارس تحفيظ القرآن الكريم، دور العبادة، ...) دوراً مهماً في حياة الأفراد وتربيتهم عن طريق غرسها للقيم الدينية والروحية والأخلاقية والفضائل في نفوسهم، بما ينمي ويعزز الإيجابية لديهم، ويعمق هذا الدور خصائص هذه المؤسسات وقيمها المحاطة بحالة من التقديس، وبتبثات في المعايير السلوكية، وإجماع عليها من قبل الأفراد والمجتمعات، ومن أدوار هذه المؤسسات في غرس وتنمية الإيجابية ما يلي:

- تعليم الفرد والجماعة التعاليم الدينية والمعايير التي تحكم السلوك بما يضمن سعادة الفرد والمجتمع.
- تنمية الضمير الخلقي (الوازع الديني) لدى الفرد والجماعة.
- الدعوة إلى ترجمة التعاليم الدينية إلى سلوك عملي.
- توحيد السلوك الاجتماعي، والتقريب بين مختلف الطبقات الاجتماعية.
- تزويد الفرد بإطار سلوكي نابع من تعاليم دينه (العناني، 2005، 195).
- تدعو إلى الفضيلة، وتعزز القيم الإيجابية في المجتمع.
- تساعد على الحد من القيم السلبية، والعادات الغير جيدة.

## ب. دور المؤسسات التربوية والتعليمية في غرس وتنمية ثقافة الإيجابية:

من المفترض أن تلعب المؤسسات التربوية والتعليمية بمختلف أنواعها (حكومية، وخاصة)، (نظامية، وغير نظامية)، (مؤسسات تعليم عام كالمدراس والمعاهد، ومؤسسات تعليم عالي كالجامعات والكليات) دوراً ريادياً في غرس وتنمية ثقافة الإيجابية لدى الطلبة الملتحقين بها من خلال تعليمهم وتدريبهم وتأهيلهم وإعدادهم للحياة، وكذا في المجتمع المحيط وذلك من خلال الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات للمجتمع. ويمكن تلخيص أبرز هذه الأدوار فيما يلي:

- تنفيذ الدورات والبرامج التدريبية والتأهيلية التي تساعد الفرد (الطالب، المدرس، الإداري، ...) ليكون نافعاً لنفسه، ولأسرته، ولمجتمعه، ولوطنه، ولأمته، وللإنسانية جمعاء.
- تبصر الطلبة بأدوارهم وواجباتهم تجاه أنفسهم، وتجاه والديهم وأسرهم، وتجاه مجتمعهم وبلدهم.
- تساعد على تنمية العادات والسلوكيات الإيجابية لدى الطلبة.
- توظيف الأنشطة الطلابية لمختلف المراحل والمستويات الدراسية في تعزيز ونشر ثقافة الإيجابية.

- تكسب الطلبة العديد من المهارات والخبرات والمعارف التي تجعلهم فاعلين ومؤثرين في الحياة، وقادرين على مواكبة المتغيرات ومستجدات العصر.
  - تعزز قيم الفضيلة وتعمل على الحد من الرذيلة.
  - توظيف المقررات الدراسية في نشر وتعزيز ثقافة الإيجابية.
  - تضمين القيم والسلوكيات الإيجابية في المنهج المدرسي، والمقررات الجامعية بما يتناسب مع كل فئة مستهدفة بذلك.
  - تنمية القيم الأساسية كالانتماء، والهوية، والمواطنة، والوسطية والاعتدال، ....
  - إيجاد التقارب الفكري والثقافي بين الطلاب.
  - دعم وتشجيع البحث العلمي في مجال الإيجابية.
  - تنفيذ أنشطة وأعمال إيجابية متنوعة.
- خلاصة القول من المفترض أن تعد هذه المؤسسات المواطن الإيجابي الصالح في نفسه المصلح لغيره، القادر على التأثير والتغيير الإيجابي في أسرته ومجتمعه كونه يقضي فيها أهم مراحل حياته غالباً، يتلقى فيها العديد من البرامج والدروس والمحاضرات والدورات والورش والتطبيقات... الخ.
- ج. دور المؤسسات الإعلامية والثقافية ووسائل التواصل الاجتماعي في غرس وتنمية ثقافة الإيجابية:
- تعددت وتتنوع المؤسسات الإعلامية والثقافية ووسائل التواصل الاجتماعي بسبب التطور التكنولوجي المتسارع، وأصبحت تؤثر في أفكارنا وآرائنا وقيمنا، وذلك وفقاً لما نقرأ، أو نسمع، أو نشاهد، هذا التطور الكبير لهذه المؤسسات ووسائل جعل تأثيرها يتزايد يوماً بعد آخر، وهذا يحتم علينا أن نستفيد منها، ونوظفها توظيفاً إيجابياً - بقدر الاستطاعة - لنسهم إسهاماً فاعلاً في غرس وتنمية ثقافة الإيجابية، ومن خلال توظيفنا لهذه المؤسسات ووسائل يمكن أن تحقق الآتي:
- تقديم البرامج النوعية التي تسهم في نشر وترسيخ الإيجابية في المجتمع.
  - نقل التجارب والخبرات الإيجابية الرائدة بين أبناء المجتمع الواحد، بل بين جميع سكان العالم.
  - إظهار الأعمال الإيجابية الرائدة في المجتمعات، وتعزيزها.
  - تحفيز المشاهدين والمتابعين لتنفيذ أعمال ومشاريع إيجابية، كلاً حسب استطاعته، وإمكاناته، وقدراته، وفي البيئة التي يعيش فيها.
  - تزويد المتابعين بأفكار إيجابية إبداعية متنوعة.
  - تبني برامج متخصصة لنشر وتعزيز ثقافة الإيجابية في المجتمعات.
  - إصدار مجلات وصحف ومقالات... (الالكترونية، وورقية) ترمي وتعزز السلوكيات والأعمال الإيجابية على المستوى الفردي والأسري والمؤسسي والمجتمعي.

### د. دور المؤسسات الرياضية والترفيهية في غرس وتنمية ثقافة الإيجابية:

الأندية هي تجميع لأفراد لهم ميل مشترك، وتتعدد فيها نواحي النشاط مما يجعلها قادرة على تحقيق احتياجات وهوايات كل من يلتحق بها، ويمارس فيها الأنشطة الرياضية والثقافية والترفيهية بأسلوب مبسط يتناسب مع مستويات أبناء الشعب على اختلاف طبقاتهم، ويمكن أن يتحدد دور هذه المؤسسات في غرس وتنمية ثقافة الإيجابية في الآتي:

- اكتشاف الميول وتنمية المهارات المختلفة للأعضاء.
  - تكوين الاتجاهات والقيم الإيجابية والأخلاق الحميدة.
  - تنمية الشعور بالانتماء، وحب الوطن.
  - تنمية روح المشاركة والبعد عن الخجل.
  - تعزيز روح المنافسة والمبادرة.
  - تطوير المهارات الإيجابية التي يحبها الشخص بحيث يبدع فيها.
  - تنفيذ بعض الأنشطة والأعمال والمبادرات الإيجابية في المجتمع.
- هـ. دور المؤسسات الإنتاجية والصناعية:

تسهم المؤسسات الإنتاجية والصناعية في تعزيز ونشر ثقافة الإيجابية من خلال القيم التي تغرسها في الموظفين كالتظام، والانضباط، واحترام الوقت، والدقة، والجودة، واحترام الآخرين، والولاء المؤسسي، والعمل في فريق، وحب العمل، والإنتاجية، والمنافسة.

تأسيساً على ما سبق يمكن القول أنه إذا تكاملت وتضافرت الجهود بين مؤسسات المجتمع المختلفة (الدينية، والتربوية والتعليمية، والإعلامية، والرياضية والترفيهية، والإنتاجية والصناعية، ...) فإنها ستسهم بشكل فاعل ورائد في تعزيز وترسيخ وتنمية ثقافة الإيجابية، وستحقق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية، وسيكون محصلة ذلك مؤسسات إيجابية، ومجتمع إيجابي.

### ❖ نصائح عملية لمكافحة السلبية داخل المؤسسات:

توجد عدة نصائح لمكافحة السلبية لدى الموظفين يلخصها تشامبرز (1999، 6) في الآتي:

#### 1. لا تحكم على موظف بالسلبية إلا إذا كان:

- يملك المعرفة العلمية والعملية اللازمة للأداء.
- يعلم الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها.
- يعرف معايير الأداء والقياس.
- يعتقد أن بمقدوره تنفيذ المطلوب منه.
- لديه من الموارد ما يكفي لتنفيذ المطلوب.
- لا تواجهه أية عوائق خارج نطاق سيطرته.



- بعد توافر كل هذه الشروط من الممكن أن تتأكد من سلبية الموظف وأن تلفت نظره إليها.
2. أطلب منه أهدافاً كمية واضحة ومحددة ولا تستدعي الكثير من الجدل.
- فليس من المنطقي أن تطلب من موظف سلبي أن يكون أن يكون أكثر صبراً أو أكثر لطفاً، بل فلتكن مطالبك كما يلي: "متوسط مبيعات مندوب المبيعات لدينا هو ٥ آلاف جنيه أسبوعياً، أي ٢٠ ألفاً في الشهر ولن أقبل أقل من هذا المتوسط".
3. إذا استجاب الموظف لأساليبك في المعالجة، فعليك أن تشعره بأنك تقدر تحوله، وتسانده بإيجابية.
4. اعلم أن أساليب الوقاية والعلاج الواردة في هذه الخلاصة لا تصلح لكل زمان ومكان، فهي قد تلائم بيئة العمل التقليدية، لكنها قد لا تصلح لإدارة بيئة العمل الابتكارية.
5. ركز دائماً على النتائج متوسطة وطويلة الأجل. ولا تشغل بالك بالنتائج قصيرة الأجل. فالأجل المتوسط والطويل كفيلاً بتسوية كل ما يطرأ من آثار جانبية قصيرة الأجل.
6. يجب أن تدرك أن الحلول الجذرية:
- ليست وسيلة للعقاب، وإنما هي وسيلة للتعليم والتصحيح.
  - ليست وسيلة للقهر، وإنما هي وسيلة لإزالة سوء الفهم.
  - ليست سهلة الاستخدام، بل تحتاج للكثير من الصقل والإعداد والحذر.
  - أنها غير متاحة في أي زمان ومكان، فهي ذات مواقيت حساسة وتحتاج لبيئة عمل حيوية.
7. حافظ على إدارتك نظيفة ونقية من بؤر الفساد الأخلاقي ومن السلبية، لتصبح بيئة صحية وذات مناعة ضد فيروسات وأمراض الإدارة السلبية.
8. لا تلجأ إلى العقاب إلا كحل أخير وبعد أن تستنفد كل وسائل العلاج الأخرى.
9. ابن استراتيجيتك الإدارية على المدح والإطراء والثواب والمكافآت. وعندما تضطر إلى العقاب، فقم بذلك بكل حسم، ولكن دون انفعال أو تحيز.

## قائمة المراجع

- القرآن الكريم.

- البدوي، يوسف (2018). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة العلوم والتكنولوجيا- اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا، جامعة آسيا الماليزية.

- البشابشة، سامر عبد المجيد (2008). أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، علمية محكمة تصدر عن مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد (15)، العدد (2)، مايو 2008، ص 213 – 257.

- بيترج. نورث هاوس (2006). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. ترجمة: صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة بالرياض، المملكة العربية السعودية.

-تشامبرز، هاري (1999). استئصال اللامبالاة والسلبية من بيئة العمل الإدارية. خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، السنة السابعة، العدد السابع إبريل (نيسان) 1999، إصدار الشركة العلمية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- التيه، نادية (1993م). المسؤولية الاجتماعية ووجهة الضبط: دراسة على عينة من التلميذات في مرحلة التعليم المتوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.

- جون ب. كوتر (1993). قوة للتغيير: الفرق بين القيادة والإدارة. خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع). السنة الأولى، العدد العاشر، القاهرة، مصر.

- حاجي، حسن عبدالمحسن أحمد (2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال.

-حسان، حسن محمد، والعجمي، محمد حسنين (2010). الإدارة التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

- الحميري، عبد الجليل سعيد (2012). التخطيط التشغيلي والتكتيكي. مؤسسة أبرار ناشرون وموزعون، صنعاء، اليمن.

- الدعيس، محمد ناجي ((2003. أنماط السلوك الإداري لدى عموم مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقته برضا موظفي الجامعة عن العمل. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

-رون، ولينجهام (1998). الناس هم الأساس: نظرة جديدة للقيادة. خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع). السنة السادسة، العدد الثامن عشر، القاهرة، مصر.

- بن زرعة، سوسن بنت محمد (2014). مدى توافق خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (3)، العدد (9)، أيلول، 2014، ص 88 - 113.
- أبوسن، علي الحاج علي محمد (2014). رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي: دراسة ميدانية، مؤسسة البصر الخيرية العالمية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- السنفي، عبدالله عبدالله؛ والعريقي، منصور محمد إسماعيل (2011). مبادئ إدارة الأعمال. (ط2)، إصدارات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- السويدان، طارق محمد، وباشراحيل، فيصل عمر (2006). صناعة القائد. مكتبة جرير ومكتبة العبيكان، الرياض، ودار الأندلس الخضراء ومكتبة تهامة، جدة، ومجموعة الإبداع الكويت، ودار بن حزم، بيروت، لبنان.
- الشهري، علي بن يحيى (2002)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية: دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، برنامج الماجستير.
- الشيخ، فؤاد وآخرون (1994). المفاهيم الإدارية الحديثة. (ط4)، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن.
- صقر، هدى (2003). المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة. المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق- الجمهورية العربية السورية، 13 - 16 أكتوبر (تشرين) 2003م.
- طوالة، توفيق حامد (2008). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين "دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن". أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- عبدالخالق، ناصف (1982). الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، المجلة العربية للإدارة، المجلد (6)، العدد (1)، جمادى الأولى.
- عبد الباقي، صلاح الدين (1999). قضايا إدارية معاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- عبد الحي، رمزي أحمد (2006). التخطيط التربوي ماهيته ومبرراته وأسسها. دار الوفاء لنيل الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- عثمان، سيد (1986م). المسؤولية الاجتماعية والشخصية المسلمة: دراسة نفسية تربوية، مصر، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- العزيزي، محمود عبده حسن محمد (2016). اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية، مكتبة خالد بن الوليد، الجمهورية اليمنية، صنعاء.

- عساف، محمود (ب.ت). **أصول الإدارة**. مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- العمر، عبدالعزيز بن سعود (2007). لغة التربويين، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العويفي، محمد بن غالب (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك نايف، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- فريال، بلعلي نسيم (2014). المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد (1).
- قاسم، جميل (2008)، فعالية برنامج إرشادي لتنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم، علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة.
- كمال، سفيان (2011)، الشروط الداخلية لنجاح الجامعة في القيام بمسؤولياتها المجتمعية، مؤتمر المسؤولية المجتمعية للجامعات الفلسطينية 2011 /9/26، جامعة القدس المفتوحة، نابلس.
- مجمع اللغة العربية (1972). المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، استانبول، تركيا.
- المخلافي، محمد سرحان (2009). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، الإمارات العربية المتحدة، مصر؛ دار حنين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- معراج، قدرى أحمد (2015). أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية" بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك -بسكرة-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإدارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية.
- المنجد، محمد صالح (2009). الرضا، مجموعة زاد للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- منصور، مجيد مصطفى (2010)، درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، المجلد (12)، العدد (1) ص 795 - 838 .
- النسور، أسماء سالم (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- أبو النصر، مدحت (2013). **قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة**. (ط3)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- أبو النصر، مدحت محمد (2008). قيم وأخلاقيات العمل والإدارة. الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر.
- هنية، ماجد حسن (2005). العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الخشبية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.

- هيجان، عبدالرحمن أحمد (١٩٩٢م). أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة ساب. الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة الرياض، العدد (٧٤).  
www.samisalman.com -

p. (1994). The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization. New York: Doubleday.