



**تحقيق الذات المؤسسية
تصور مقترح لتكوين فرضي جديد
دعوة للحوار**

إعداد

الأستاذ الدكتور

حسين عبدالعزيز الدريني

أستاذ متفرغ بقسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي

بكلية التربية بنين بالقاهرة - جامعة الأزهر

مقدمة:

يُعدّ تحقيق الذات الفردية مؤشراً ومُحقّقاً للصحة النفسية للأفراد؛ حيث يتميز من يحققون ذواتهم بارتفاع قدراتهم على ما يؤدونه من مهام أو أعمال، وبالقدرة على الاختيار الناضج الحكيم، والوعي بالذات وما تستخدمه من حيل دفاعية، وبالأمانة، وبالواقعية في النظر إلى الأمور، وبالارتقاء المستمر بما لديهم من إمكانيات وتوظيفها بكفاءة وفاعلية.

أما من الناحية المهنية فلقد بيّنت الدراسات أن أعضاء المؤسسة التي تساعدهم في تحقيق ذواتهم يكونون أكثر رضاً عن أعمالهم وولاءً لمؤسستهم سواءً أكان ولاءً معنوياً moral commitment أم سلوكياً أم عاطفياً وجدائياً أم معيارياً normative. كما يكون لديهم إيمان عميق بأهداف المؤسسة وقيمها، مع الاستعداد لبذل الجهد في سبيل المؤسسة، ورغبة صادقة وقوية للبقاء والاستمرار في العمل بها أو (ولاء استمراري)، وهذا يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.

إذا كانت لتحقيق الذات الفردية هذه الأهمية ليس فقط للأفراد بل وأيضاً المؤسسات التي يعملون بها، فهل يمكن أن يوجد ما يمكن تسميته تحقيق الذات المؤسسة Institutional self-actualization

ما هي؟ وما خصائصها؟ وما خصائص المؤسسة التي تحقق ذاتها؟ وما الطريق الذي يمكن أن تسلكه المؤسسة لتحقيق ذاتها؟

تعريف تحقيق الذات المؤسسة:

قدرة المؤسسة المستمرة على ترجمة وتحقيق رؤيتها ورسالتها وتنفيذ الأهداف المرجوة باستخدام مواردها وإمكاناتها والفرص المتاحة لها استخداماً أمثل دون إهدار أو إسراف، مع القدرة المستمرة على الإبداع والتجديد الذاتي بمراجعة خططها وحل مشكلاتها بأساليب إبداعية لتواكب المستجدات والمستحدثات ومتطلباتها وللتفوق المستمر.

خصائص تحقيق الذات المؤسسة:

- 1) عملية مستمرة قائمة على توظيف العلاقات بين الأفراد والمؤسسة بكفاءة وفاعلية، وعلى توظيف إمكانيات المؤسسة إلى أقصى درجة تحقيقاً لهدف عام يتبناه العاملون.
- 2) ذات مضمون أخلاقي؛ إذ تتضمن تبني معايير أخلاقية إيجابية مثل: الالتزام المؤسسي لإنجاز المهام والمسؤوليات، والعدالة التنظيمية، والولاء المؤسسي، والحرص على الارتقاء بالمؤسسة.
- 3) الإنجاز هو محور تحقيق الذات المؤسسة ولا يتحقق إلا إذا توافر المناخ المؤسسي الداعم الذي تسوده الحكمة ويسهم في إشباع الحاجات المؤسسة وحاجات العاملين. ويُعدّ توفير بيئة آمنة يسودها النظام والالتزام بقواعد الأمن والسلامة والعدالة مطلباً أساسياً. ويتسم أفراد المؤسسة عالية الإنجاز بالمشابرة والحرص على إتمام الواجبات والرغبة في التغلب على المعوقات إلى جانب التباري من أجل بلوغ معايير الامتياز.
- 4) تحقيق الذات المؤسسة ذو طبيعة ديناميكية؛ لأن الوقائع داخل المؤسسة تتصل وتتفاعل مع بعضها البعض على نحو يجعل تلك الوقائع أسباباً ونتائج في الوقت

ذاته؛ وبالتالي فإن دراسة المؤسسة التي تحقق ذاتها - أو تسعى إلى ذلك - تكون باستخدام المنهج الكلي التحليلي أي باعتبارها كُلاً واحداً متفاعلاً، لا باعتبارها وحدات منفصلة عن بعضها البعض باستخدام المنهج الاختزالي التحليلي.

(5) تحقيق الذات المؤسسة غاية تسعى المؤسسة للوصول إليها كما أنه دافع يحرك المؤسسة ويوجهها ويساعدها في تقييم أداءاتها.

خصائص المؤسسة التي تحقق ذاتها:

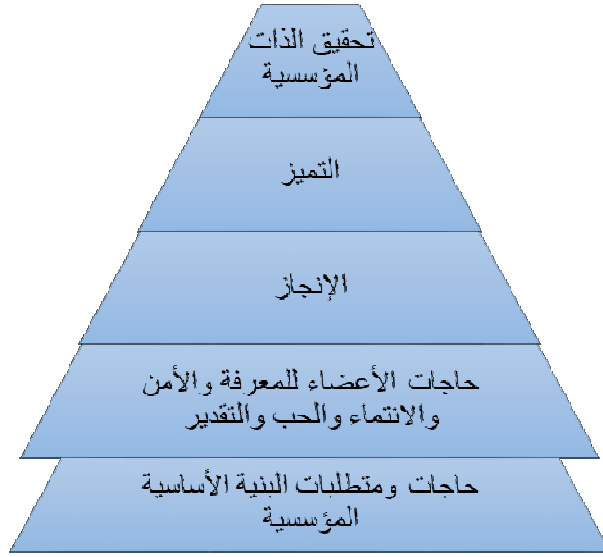
- (1) إدراك صحيح وكامل للواقع، أي أن مدركات المؤسسة لا تتخذ لوناً خاصاً بسبب حاجات معينة أو حيل دفاعية أو رغبات فردية.
- (2) تقبل الذات المؤسسة العاملين بها على ما بهم من خير أو سوء. ولا يتضمن تقبل الذات المؤسسة إنكار الجوانب السلبية في أي فرد أو أي قطاع، إنها تتقبل الأمور والوقائع كما هي والأفراد كما هم.
- (3) نظراً لأن المؤسسة تكون ملتزمة بالإنجاز تحقيقاً لرؤيتها ورسالتها وأهدافها فإنها تهتم بالمشكلات، أي لا ينشغل أفرادها بذواتهم أو لا يهتمون إلا بأنفسهم، بل ينشغلون بما يواجه المؤسسة من مشكلات ومتطلبات.
- (4) تسعى المؤسسة التي تحقق ذاتها إلى التجديد فتجد فيه المتعة ودليل الإنجاز. إن هذا يجعل المؤسسة بيئة مبدعة سواء على مستوى الأفراد أم على مستوى العمليات أم على مستوى النواتج. وتكون ابتكارية المؤسسة مقصودة وليست تغييراً روتينياً عابراً. كما تكون ابتكارية المؤسسة ذات فائدة للمؤسسة ككل ولا تكون الفائدة مقتصره على بعض الأفراد. إن الابتكار المؤسسي عباري عن سلسلة من العمليات الضرورية لنجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها.
- (5) تبنى المؤسسة التي تحقق ذاتها القيم الديمقراطية، فلا تكون استجاباتها قائمة على التمييز وعدم العدالة بل تقوم على المساواة وتكافؤ الفرص وحرية التعبير وحرية الاستقصاء.
- (6) إحساس خلقي قوي ينعكس في المضامين الأخلاقية لما تقوم به أو تؤديه من مهام ومسؤوليات؛ فالحزم المستبصر والعدالة في توزيع المهام والأعمال والعوائد، وتوفير بيئة آمنة ومنظمة كلها قيم أخلاقية ضرورية.
- (7) تسعى المؤسسة إلى إشباع حاجات العاملين مما يساعدهم على تحقيق ذواتهم؛ لأن ذلك يؤثر بدوره في ولائهم للمؤسسة وإنتاجيتهم المهنية. يرى ماسلو أن الإدارة المثالية هي محاولة لخلق موقف عمل يبسر إشباع الحاجات الإنسانية⁽¹⁾

(1) جابر عبد الحميد جابر. نظريات الشخصية 10 القاهرة: دار النهضة العربية، 1986، ص 594.

- (8) رؤية ورسالة واضحة يدركها جميع العاملين ويتفقون عليها. وتكون الرسالة مصدرًا لأهداف المؤسسة والصلاحيات التي تمارسها والخدمات التي تقدمها.
- (9) مناخ وبيئة فاعلة وأمنة ومنظمة، فلا يشعر العاملون باضطهاد أو إهمال أو نبذ أو تمييز أو فوضى في تنفيذهم للمهام أو عند قيامهم بأدوارهم فهذا من شأنه إثراء العلاقات الإيجابية بين الأفراد، كما يساعد في سيادة علاقات ناجحة داخل المؤسسة ويشبع الحاجة للأمن والحب والانتماء لدى الأعضاء.
- (10) فلسفة واضحة مشتقة من طبيعة ووظيفة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. فأهداف التعليم الجامعي ورسالته تشتق من فلسفة الجامعات. تلك الفلسفة تكون مصدرًا للرؤية ورسالة الكليات؛ وبالتالي الأهداف التي تسعى كلية معينة إلى تحقيقها.

الطريق إلى تحقيق الذات المؤسسية:

يتبنى التصور الحالي منظور ماسلو الهرمي في تحقيق الذات ولكن مطورًا ومطبقًا على المؤسسات وجماعاتها الفرعية.



تبدأ البنية الهرمية لتحقيق الذات المؤسسية من القاعدة أي الوفاء بحاجات ومتطلبات البنية الأساسية المؤسسية سواء المادية أم المعنوية. يؤدي الوفاء بتلك الحاجات إلى الإرتقاء نحو إشباع حاجات الأعضاء للمعرفة والأمن والانتماء والحب والتقدير.

فإذا أشبعت حاجات الأعضاء زاد إنجازهم كمًا وكيفًا وقويت دوافعهم للإنجاز؛ مما يؤدي إلى تميز المؤسسة. فإذا تميزت المؤسسة في أدائها لمهامها إنتقلت إلى تحقيق الذات.



يحتاج تنفيذ البنية الهرمية للحاجات المؤسسية إلى:

- (1) توفر المناخ التنظيمي الملائم باعتباره من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المؤسسة والتي تتشكل كنتيجة لفلسفة الإدارة وممارساتها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المؤسسة.
يؤدي توافر المناخ التنظيمي المناسب إلى خلق ثقافة تنظيمية داعمة، باعتبار أن تلك الثقافة هي مجموعة المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير والقيم المشتركة بين أعضاء المؤسسة والتي تحكم تفاعلات الأعضاء مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية ذات العلاقة بالمؤسسة. وكلما كانت الثقافة التنظيمية قوية ساعد ذلك على كسب ولاء الأعضاء لمؤسستهم والتزامهم بتحقيق أهدافها وسعيهم للارتقاء بأنفسهم وبالمؤسسة من ثم يزداد انتمائهم إلى تلك المؤسسة وإخلاصهم لها وتبنيهم لقيمها. كل هذا من شأنه أن يؤدي إلى نمو المؤسسة (Institutionalism) لدى الأعضاء.
- (2) توفر مقومات البيئة الآمنة المنظمة المبدعة من معالم البيئة المبدعة توصلها إلى مخرجات جديدة ناتجة من التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل مؤثرة في الإبداع. تلك المخرجات أو النواتج قد تكون شيئاً ملموساً أو إجراءات عملية داخل المؤسسة.
ومن عوامل نجاح البيئة المبدعة إزالة معوقات الابتكار المؤسسي التنظيمية والإدارية والاجتماعية والثقافية. والعامل الآخر في نجاح البيئة المبدعة في تحقيق أهدافها وجود القائد المبدع المحفز الذي تتوافر لديه الكثير من الخصائص الإبداعية.
- (3) وجود إدارة فاعلة تستطيع توجيه الروابط داخل المؤسسة بنجاح نحو تحقيق الذات المؤسسية.
توجد داخل كل جماعة أو مؤسسة أربعة أنواع من الروابط: أولها الروابط الوجدانية وتختص بمشاعر الحب والكره والتقبل والنبذ، وانتشار التعاون والمحبة بين أعضاء المؤسسة. وثانها الروابط المستمدة من السلطة التي تظهر في مشاركة كل عضو تبعاً لما لديه من مصادر القوة في مسؤولية تنظيم الأنشطة وتنفيذها.
وثالث أنواع الروابط يتمثل في روابط الاتصال أي وجود قدر مشترك من المعلومات التي تهتم أعضاء المؤسسة فلا يحتفظ القائد بكل المعلومات ولا يغرق الأعضاء بالمعلومات. وأن تكون شبكات الاتصال أفقية ورأسية. ورابع الأنواع يكمن في الروابط المستمدة من وجود هدف مشترك تسعى المؤسسة نحو تحقيقه ومعرفة الأعضاء بأدوارهم ومسؤولياتهم نحو تحقيقه.
- (4) مراعاة مستوى النضج الارتقائي للمؤسسة وجماعاتها الفرعية، ويقصد بالنضج الارتقائي التقدم نحو شكل وتركيب أكثر تعقيداً واكتمالاً للجماعة أنه سلسلة من التغيرات الارتقائية التراكمية وتكون في شكل حلقات تصاعدية لكل منها خصائصها وتمهد كل حلقة منها للحلقة التصاعدية التالية.

تحدث تلك التغيرات في الخصائص المميزة للجماعة من حيث التفاعل بين الأعضاء، وفي دور القائد والأعضاء، وفي الروابط الساندة بين أعضائها؛ وبالتالي إنتاجيتها.

تنتقل جماعات العمل في نموها بمراحل من بدء تكوين الجماعة إلى وضع قواعد لسلوك الأعضاء والعمل، إلى الصراع والتزوع إلى الاستقلالية، إلى مرحلة إنهاء الصراع وبداية تكوين الشعور (بالنحن) We feeling إلى الإنتاج ونمو المعايير الخاصة بعلاقات الود والصدقة والتواد، وأخيراً إلى مرحلة تحقيق الذات.

عندئذٍ تصبح الجماعة أكثر انفتاحاً للتعبير عن مشاعر الخلاف والتواد على نحو يؤدي إلى دفع العمل وتصبح الجماعة أكثر قدرة على توجيه الأنشطة والروابط من أجل تحقيق الذات المؤسسية.

(5) وضوح أهداف المؤسسة لأعضائها وجماعاتها الفرعية وضوحاً مبنياً على الإجرائية، وتحديد المسؤوليات، ومؤشرات تحقق تلك الأهداف. أن هذا من شأنه تسهيل تبني الأعضاء للأهداف والعمل على تحقيقها؛ بالتالي يكون التقويم عنصراً مهماً ليس فقط للوقوف على درجة تحقق الأهداف بل وللتحقق من درجة نمو المؤسسة أو جماعاتها الفرعية ودرجة ارتقائها في المدرج الهرمي للحاجات المؤسسية.

(6) يحتاج السير في الطريق إلى تحقيق الذات المؤسسية إلى تخطيط إستراتيجي حتى يصبح العمل بعيداً عن العشوائية والتخبط، ويصبح الطريق واضحاً، والتغلب على المعوقات ميسراً، والإنجازات موجهة.

موجهات مقترحة لمشروع إجرائي بحثي لتقدير درجة تحقيق المؤسسة لذاتها:

- (1) اعتبار المؤسسة وحدة وبالتالي يستخدم منهج دراسة الحالة.
- (2) نظراً للتفاعل الدائم والمستمر بين الوحدات والوقائع داخل المؤسسة يستخدم المنهج الكلي التحليلي.
- (3) قياس:

- قدرة المؤسسة على الوفاء بالمتطلبات المادية والمعنوية للبنية الأساسية.
- قدرة المؤسسة على توفير سبل إشباع حاجات العاملين للأمن والتقدير..... إلخ.
- تحديد مستوى الإنجاز المؤسسي.
- تقدير خصائص تحقيق الذات المؤسسية، ويمكن الاستعانة في هذا الصدد ب:
 - أ) معايير الجودة والاعتماد.
 - ب) مقاييس تحقيق الذات الفردية.
 - ج) مؤشرات كفاءة المؤسسات.
 - د) معالم الطريق الذي تسير فيه المؤسسة لتحقيق الذات.

قائمة المراجع

- جابر عبدالحميد جابر. نظريات الشخصية، القاهرة: دار النهضة العربية، 1986
- حسين عبدالعزيز الدريني. الجماعات الصغيرة والإحباط. قطر: حولىة كلية التربية، 1984،
العدد الثالث، 245-223
- حسين عبدالعزيز الدريني. الأفق السرمدي والانتماء المؤسسي. كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة
الأزهر: مجلة التربية 2020، 187، 4، 550-548
- رشدي أحمد طعيمة، محمد بن سليمان البندري. التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى
التطوير. القاهرة: دار الفكر العربي، 2004
- عصام محمد عبد القادر. المناخ التعليمي الفعال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وطلابهم:
تصور مقترح. كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر: مجلة التربية، 2022، 194،
1، 63-12.
- محمد سعد محمد علي. الاتجاهات الحديثة في الجوانب الابتكارية للمدرسة كمؤسسة. بحث
مرجعي مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة والأماتذة المساعدين
تخصص علم النفس التعليمي. كلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر، 2013
- معتز سيد عبدالله، شاكرا عبدالحميد، عبداللطيف محمد خليفه، محمد محمود عبدالعظيم.
آليات الإبداع ومعوقاته في العلوم الاجتماعية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر،
2006
- هاني محمد رشاد درويش. أثر التدخل الإعلامي على اتجاهات الطلاب نحو تطوير الامتحانات في
جماعات تمر بمراحل نمائية مختلفة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية
بنين بالقاهرة جامعة الأزهر، 1996
- _____ التعليم وتحديات القرن الواحد والعشرين: التعليم الجامعي. المؤتمر الدولي الرابع
لكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر، 2018، المجلد الأول (مواضع متعددة).

المراجع العربية مترجمة:

- Jaber Abdel Hamid Jaber. Theories of personality, Cairo: Arab
Renaissance House, 1986
- Hussein Abdulaziz Al-Derini. Small groups and frustration. Qatar:
Yearbook of the College of Education, 1984, No. 3, 223-245
- Hussein Abdulaziz Al-Derini. The eternal horizon and institutional
affiliation. Faculty of Education for boys in Cairo, Al-Azhar
University: Journal of Education 2020, 187, 4, 548-550
- Rushdi Ahmed Taima, Muhammad bin Suleiman Al-Bandari.
University education between monitoring reality and visions
of development. Cairo: Dar Al-Fikr Al-Arabi, 2004

- Essam Mohamed Abdel Qader. An effective educational climate from the point of view of faculty members and their students: a proposed scenario. Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University: Journal of Education, 2022, 194, 1, 12-63.
- Muhammad Saad Muhammad Ali. Recent trends in the innovative aspects of the school as an institution. A reference research submitted to the permanent scientific committee for the promotion of professors and assistant professors specializing in educational psychology. Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University, 2013
- Moataz Sayed Abdullah, Shaker Abdel-Hamid, Abdel-Latif Mohamed Khalifa, Mohamed Mahmoud Abdel-Azim. Mechanisms of creativity and its obstacles in the social sciences. Cairo: Dar Gharib for printing and publishing, 2006
- Hani Mohamed Rashad Darwish. The impact of media intervention on students' attitudes towards exam development in groups undergoing different developmental stages. Unpublished PhD thesis, College of Education for Boys, Al-Azhar University, Cairo, 1996
- Education and the challenges of the twenty-first century: university education. The Fourth International Conference of the Faculty of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University, 2018, Volume One (multiple places).

المراجع الأجنبية:

- Bradford, D. & Cohen, A.R. Managing for excellence. N.Y. John Wiley & sons 1984.
- Gopinath, R. Prominence of self- actualization in organization. Int. J. of Adv. Sc. And Tech, 2820, 29, 3, 11591-11602
- Mechado, I. Intangibles That matter for HCM: self-actualization – a case study of Brazilian company. Unpublished Masters, Thesis, Institute of Lisbon, 2013.
- Solaja, O. Exploring the impact of employees self-actualization. Organizational performance company. Sky J. of Business Adm. And Management, 2015, 3, 4, 25– 31
- Tuckman, Bruce .Development sequence in small groups. Psy. Bulletin, 1965, 63, 384-399.