

أساليب التحفيز في مدارس الفكر الإداري

م.د. حسين رحيم عزيز

جامعة واسط/كلية التربية الاساسية

ملخص الدراسة :

المقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تقدماً مطرداً ملحوظاً في تطور المعارف والعلوم والتكنولوجية مما كان له أعظم الأثر في دفع الكثير من المجتمعات إلى إدخال تغييرات جذرية ملموسة في سياساتها، واقتصادياتها، ومخططات تعليمها، وإدارة مؤسساتها العلمية والثقافية والاجتماعية، وأساليب تفكيرها، وطرق حياتها. ولم تكن الإدارة في عصر من العصور أو في أي حقبة من الزمن بمنأى عن التغييرات المتلاحقة التي تحرك المجتمعات نتيجة لنمو الفكر والدراسة والبحث أو لتقدم المعارف العلمية وعندما نتحدث عن تأثير الفكر الإداري بتقدم الحضارة وتأثره فيها، ينبغي إن نحدد معالم هذا الأثر والتأثر في مدارس الفكر الإداري قديماً وحديثاً وأساليب التحفيز فيها، إذ أصبح الوصول إلى درجة عالية مقبولة من التحفيز لرفع مستويات الأداء إلى أعلى ما يمكن الطموح إليه هو الغاية المنشودة والسقف الذي يحاول الجميع الوصول إليه، والأمل الذي يطمحون في تحقيقه.

الإطار العام للدراسة

أولاً:- مشكلة الدراسة:-

يفرز التغيير دائماً مشكلات قد تكون في شكلها الظاهري في غاية السهولة ولكنها قد تصبح عقبة في وجه تحقيق الهدف الذي نسعى إليه إذا لم نجد لها الحل المناسب. فتزويد المؤسسات أو المنظمات بالتقنيات الجديدة ليس كافياً بذاته، وإنما سيتعين على الإداريين توفير الأوضاع الملائمة للاستفادة من خدمات المؤسسات أو المنظمات وتسخيرها لخدمة المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة وفي الحقيقة..... فان الفرد يعمل داخل مؤسسته بين جماعة العمل والتي يتحدد فيها الدور الذي يقوم به،

فهو يعمل من خلال تبني فكر ومجموعه من أساليب التحفيز الخارجية التي تؤثر في المشاعر الداخلية لهذا الفرد لتعطي صورته واضحة على أدائه. ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة الحالية في تقصي العلاقة بين مكونين من مكونات التأثير على الأداء ، وهما الفكر والتحفيز وتقديم التوصيات والمقترحات التي تتناسب مع نتائج هذه الدراسة .

ثانياً:- أهمية الدراسة والحاجة إليها:-

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الإدارة إذ إنها عملية تنفيذية تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة (أورين، ٢٠٠٥، ص١٠١)، وكذلك في كونها عملية لازمة لكل جهد تعاوني جماعي تؤكد على خلق روح التفاهم والتعاون وممارسة العمل الجماعي (حسين، ٢٠٠٢، ص٧٣). إن الإدارة فن وعلم ، فأما حل المشكلات والقدرة على التنظيم والتنسيق والاستعداد وقبول التجديد وتحديد رؤية مستقبلية تتعدى حدود الكائن إلى الممكن الحاضر إلى المستقبل . فينتهي إلى منطقة الفن في الإدارة . أما منطقة العلم فيها فتحدد انطلاقا من المقولة السائدة بأن الإدارة لا تعتمد على الموهبة وحدها وإنما هي علم من العلوم يرتكز على مقومات وأسس علمية انبثقت عن أبحاث ودراسات وتجارب اتبع فيها المنهج العلمي وانتهت إلى مجموعة أفكار تصنف في مبادئ وأسس واستراتيجيات إدارية ومدارس تقبل التطور والتجديد في ضوء ما يصيب العلم نفسه من تطور وتجديد . وتحقق الإدارة الفاعلة الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية. أما منظومة العمل الإداري فيمكن تلخيصها بمجموعه من المدخلات ، العمليات ، المخرجات :-

- ١- وتتكون مدخلات ، من :
 - أفكار ومعلومات.
 - أفراد.
 - أموال.
 - مواد والآت.
- ٢- العمليات/ وتشمل :-
 - التخطيط.
 - التنظيم.
 - التوجيه.
 - التقويم.
- ٣- أما المخرجات فتتلخص ب :-

النتائج المرغوبة أو الأهداف المراد تحقيقها . (جميعان، ٢٠٠٣، ص١٣٥).

ثالثاً:- أهداف الدراسة :-

تهدف هذه الدراسة إلى:-

- ١- التعرف على أبرز مدارس الفكر الإداري الفعالة قديماً وحديثاً .
- ٢- التعرف على أبرز أساليب التحفيز في مدارس الفكر الإداري القديمة والحديثة .
- ٣- تقديم تصور لاستراتيجيات تطوير الأداء الإداري وأساليب التحفيز

رابعاً:- حدود الدراسة:-

تحدد هذه الدراسة بالآتي :

- ١- تناول موضوعات الفكر الإداري بمدارسه المختلفة .
- ٢- وضع رؤية تصورية لاستراتيجيات تطوير الأداء الإداري وأساليب التحفيز .

خامساً :- منهجية الدراسة :-

تنتهج هذه الدراسة المنهج الوصفي النظري لغرض تتبع مدارس الفكر الإداري ووصف استراتيجيات تطوير الأداء الإداري من خلال الاطلاع والبحث في المصادر الاجتماعية والتربوية الخاصة بالإدارة وصولاً لتحقيق أهداف الدراسة.

سادساً:- تحديد المصطلحات:-

١- الفكر Thinking:-

الفكر لغة:- جاء الفكر في المعاجم اللغوية بما يفيد معنى التفكير والتأمل والاسم الفكر والفكرة (الرازي، ١٩٨٩، ص٥٠٩).

أما اصطلاحاً:- فيعرفه ياسين : على انه العمل في مواجهة الحقائق والأمور الواقعة للوصول إلى الحلول المناسبة والملائمة لها (ياسين، ١٩٧٨، ص٢٠٨).

ويعرفه محمد بأنه:- الآراء والمبادئ والنظريات التي يطلقها أو يعتمدها العقل الإنساني في تحديده لمواقف أو مواقف معينة حيال الكون والإنسان والحياة (محمد، ١٩٧٦، ص١٩).

ويعرف الفكر لإغراض الدراسة الحالية على أنه:- نشاط نوعي يتميز به الإنسان ويشتمل على عمليات الإدراك والفهم والذاكرة والمحاكاة والتقليد والاستنباط وتظهر من خلاله عمليات الإنسان الاجتماعية.

٢- الإدارة Administration:-

تقتضي المعالجة العلمية لأي موضوع من الموضوعات العناية بتحديد مسميات الألفاظ والمفاهيم المستخدمة، ولإدارة معنيان:- أحدهما لغوي، والآخر فني (اصطلاحاً).

معنى الإدارة Administration في اللغة:-

تقديم الخدمة للغير، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية minister tad المكونة من مقطعين، أي تقديم العون للآخرين (مرسي، ٢٠٠٢، ص٨١).

وفي الإسلام تعني الإدارة: الولاية أو الرعاية أو الأمانة، وكلها ألفاظ تحمل معنى المسؤولية، وأداء الواجب، قال عليه الصلاة والسلام: كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته (الرازي، ١٩٨٥، ص ٣٠٩).

أما اصطلاحاً:- فتعريف الإدارة من الأمور التي ليس هناك إجماع على تحديدها، ويتضح ذلك جلياً من خلال استعراض عدد من التعريفات، ذلك لأن الإدارة من العلوم الاجتماعية، ولأن مفهومها واسع، ولأنها ليست مجرد مصطلح، وإنما هي علم له أهميته، وذو ارتباط بنظام المؤسسة ككل في جوانبه المختلفة ليشمل أهدافها، وفلسفتها، والعاملين فيها، وطرق العمل المتبعة، والإشراف على الأنشطة، والفعاليات، وتوطيد العلاقات بين المؤسسة والبيئة المحلية. واستناداً لهذا الغرض المجمل لطبيعة مفهوم الإدارة، يتم عرض عدداً محدداً من التعريف العام لهذا المفهوم.

حيث عرف فينر في كتابه "التنظيم الإداري" الإدارة بأنها: تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة (من ياسين، ١٩٧٨، ص ١١).

كما عرفها بيرس بوراب على أنها: الوسيلة لإيجاد التعاون المستمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف (من فارغ، ٢٠٠٢، ص ١٩٥).

- ويعرف سيد الهواري الإدارة: على أنها عبارة عن تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تنفيذ وتنظيم وتوجيه ومراقبة مجهوداتهم (من ناشد، ٢٠٠٣، ص ٢٤).

- أما مدني فيعرف الإدارة على أنها: العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة من مواد وعدة ومعدات وأفراد وأموال عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة (من عدنان، ٢٠٠٤، ص ٣٣).

- أما محمود عساف فيسترشد بقوله تعالى ((نحن قسمنا معيشتهم بينهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضاً سخرياً لغرض تعريفه للإدارة في كونها: الهيمنة على آخرين لجعلهم يعملون بكفاءة تحقيقاً لهدف منشود (من حسين، ٢٠٠٢، ص ٧٠).

في حين يعرف الإدارة من خلال العمليات التي تمر بها، على أنها تحديد - بينما نظر البعض إلى الإدارة من خلال العمليات الإجرائية التي تمر بها على أنها تحديد الأهداف كخطوة أولى، يترتب عليها تحديد الوظائف التي تحقق الأهداف. (زيدان، ٢٠٠٦، ص ٥٥).

ونخلص من التعاريف السابقة إلى أن هناك مجموعة اعتبارات هامة تفسر حقيقة معنى الإدارة، وهذه الاعتبارات هي:-

١- إن الإدارة هي فن توجيه العمل واستثمار الإمكانيات المتاحة وتوفير الممكن باستخدام أساليب التحفيز لأجل تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة

٢- إن النشاط الإداري هو نشاط متميز، يختلف عن نظائره من النشاطات المختلفة الأخرى.

٣- إن النشاط الإداري ينصب أجمالاً وتفصيلاً على النشاطات الجماعية لا الفردية.

٤- إن العناصر الرئيسية للعملية الإدارية علمياً تشتمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

٥- إن الإدارة ما هي إلا وسيلة وأداة علمية يستطيع بها ومن خلالها أن يحقق المسؤولون الأغراض المستهدفة المحددة.

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة والاعتبارات المستخلصة منها، يمكن تعريف الإدارة لإغراض الدراسة الحالية، على أنها :

جملة من أفكار إدارية تصنف إلى مدارس توجه العمليات من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، تمارس لغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين من أجل تحقيق أهداف منظمة ومنشودة باستخدام أساليب تحفيزية متنوعة.

الخلفية الأدبية للدراسة

المبحث الأول

نشأة الفكر الإداري وتطوره:-

عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه البسيطة، ذلك أن الإنسان منذ وجد على هذه الأرض فرضت عليه ظروف الحياة العيش مع غيره فهو كائن اجتماعي لا يستطيع العيش بمعزل عن الأخرى، لذا أخذ يتعاون وينسق الجهود مع الآخر لتوفير مطالب الحياة وتظهر العمليات الإدارية في أبسط صورها في الأسرة بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط بين أعضائها، حيث تبرز في إطار النظام الأسري كثير من العمليات الإدارية التي يهتم بدراستها علماء الإدارة المتخصصين كتنظيم العمل، التخصص، توزيع الأدوار، القيادة، التشاور، الضبط، وقد أكد مارشل ديموك في كتابه: "تاريخ الإدارة العامة" على أن الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، حيث كانت موضع اهتمام الحضارات القديمة المصرية، والإغريقية، والصينية، تدل على ذلك السجلات القديمة التي أمكن العثور عليها (عدنان، ٢٠٠٤، ص ٨٥). وقد كان ذلك الاهتمام نابغاً من إدراك الإنسان أن الإدارة عنصر أساس، وموجه رئيس في كافة شئون الحياة (فارغ، ٢٠٠٢، ص ٧٧).

١- الإدارة في الحضارة القديمة:

لقد كان لمصر القديمة نصيب كبير في بزوغ العمليات الإدارية المعروفة في الوقت الحالي، وفي ظهور الفكر الإداري والتنظيمي الذي ما زال يعتبر معيناً لا ينضب لكثير من النظريات الإدارية المعاصرة، فالمجتمع المصري الفرعوني كان على جانب كبير من التنظيم الهرمي الذي هو رمز التنظيم الإداري على مر الزمن، ففي قمة الهرم فرعون ملك مصر، وتحت هذه القمة كان ينتظم في تسلسل تنازلي أخذ في الاتساع النبلاء ثم كبار موظفي الدولة ثم الكتاب والحرفيين ثم العمال غير المهرة ثم الفلاحون. وهناك ثلاثة أقسام لإدارة شئون الدولة، أولها لإدارة الشئون المدنية،

وكان يشرف عليها الوزير، والثاني مخصص لإدارة شئون المعابد الدينية، يشرف عليها كبار رجال الدين، وقسم لإدارة شئون الحرب والجيش. كما كان اهتمام مصر القديمة باختيار أفضل العناصر الإدارية لتوجيه دفة حياة المجتمع في جميع الظروف. أما الصين القديمة فقد عرفت أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد اختبارات للمتقدمين لدخول الخدمة واختيار الأصلح من بينهم (سمعان، ٢٠٠١، ص ٩٢-٩٣).

٢- الإدارة في عصر صدر الإسلام:-

جاء الإسلام ليرسي قواعد الأفكار والعمليات الإدارية التي تدعو إليها النظريات الإدارية المعاصرة.

فمبدأ الشورى أحد مبادئ الإسلام، وأصل من أصول علاقات العمل، جاء الإسلام يبحث على الشورى، وينهى عن الاستبداد بالرأي قبل أن تعرف أوربا الشورى بمئات السنين، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى: "وشاورهم في الأمر"، ويقول أيضاً: "وأمرهم شورى بينهم" وجاء في الحديث الشريف: "واستعينوا على أموركم بالمشاورة" وقد كان عليه الصلاة والسلام من أكثر الناس مشورة لأهل بيته وصحابته (ياسين، ١٩٧٨، ص ٤٣).

والمبدأ الثاني الذي أرسى قواعد الإسلام هو العدل الكامل، فينظر إلى العاملين وأصحاب العمل نظرة واحدة، لا فرق بين سيد ومسود، ومقياس التفاضل هو التقوى، وتطبيقاً لذلك المبدأ حرص الإسلام على تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات، فالعاملون متساوون، وكل حق يقابله واجب (محمد، ١٩٧٦، ص ٨٩).

كما أرسى الإسلام مبدأ الحوافز في محيط العمل، فالعاملون وإن كانوا متساويين بحسب خلقهم الأول، إلا إنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس تفاوتهم في الكفاية والعمل والاعمال، ولذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب كفايته، يقول الله تعالى: "ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون" وهدف الإسلام من ذلك دفع الناس إلى الكد والعمل وقد أرسى الإسلام قواعد الطاعة، وهو مبدأ من مبادئ الإدارة، لا يمكن بدونه أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات، وفي ذلك يقول تعالى: "أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم" والطاعة هنا مشروطة بشرط جوهرى لأولي الأمر بحيث لا تكون طاعة في معصية الله (الرازي، ١٩٨٥، ص ٣٠٢).

ولعل من أبرز الأفكار والعمليات الإدارية التي استخدمها الرسول ﷺ تفويض السلطة، حيث كان يقوم بإرسال الصحابة إلى القبائل لتفقيهم في أمور الدين الإسلامي، كما أن الخليفة عمر بن الخطاب يعتبر أول من وضع لبنة التنظيم الإداري بإدخال نظام الدواوين، فكان هناك ديوان البريد والمظالم (محمد، ١٩٧٦، ص ١٧٨)، وهنالك الكثير من الشواهد العينية التي تفيد في معرفة المسلمين لموضوع الإدارة .

- فالماوردي:- ترك فكراً إدارياً سياسياً لا غنى للدارسين والعلماء عنه.
- الكليني ترك فكراً إصلاحياً ، وكذلك ابن تيميه.
- أما القلقشندى:- حفظ في كتابه (صبح الأعشى) كل ما نريد معرفته في إدارة المكتبات، وغير ذلك من الشواهد التي تفيد أن علم الإدارة له جذوره عند المسلمين، وتدل الوثائق التي أرسلها الخلفاء إلى ولايتهم في الأمصار على ذلك (من ياسين، ١٩٧٨، ص ٣٠٩).

٣- الإدارة في الحضارة الغربية:

ورثت الحضارة الغربية ضمن ما ورثت عن الحضارات القديمة المعرفة بأصول الإدارة وعملياتها، ولكنها لم تقف عند هذا الحد، بل اجتهدت في بلورة الأفكار الإدارية القديمة وصفائها، وعملت على ضم البعض منها وصياغتها في نظريات جديدة كان لها أثر كبير في دفع الفكر الإداري وشحذه، ولم يكن الفكر الإداري الغربي في بدايته مهتماً بنفس القيم والأخلاقيات التي شغلت الفكر الإداري في العصور السابقة بقدر اهتمامه بالقيم المادية التي سيطرت على الفكر والحضارة الغربية بوجه عام، وكان لعلماء الإدارة في غرب أوروبا وأمريكا دور بارز في تنشيط الفكر الإداري وفلسفته، فظهرت الإدارة كعلم له أصوله وقوانينه ومبادئه ونظرياته في نهاية القرن التاسع عشر ووائل القرن العشرين، حيث وضع العالم ماكس فيبر نظريته "البيروقراطية في صورتها المثالية، ثم تلى ذلك دراسات العالم الأمريكي فريدريك تايلور عن الإدارة العملية، وفي أثناء تلك الفترة الزمنية ظهرت دراسات العالم الفرنسي هنري فايول، ومن ثم ظهرت دراسات عرفت حينذاك بالمدرسة السلوكية، ومن أبرز روادها جورج التون مايو، وكانت تلك الفترة حافلة بالدراسات على مستوى الإدارة بوجه عام، والإدارة العامة على وجه الخصوص، حيث ظهر الاهتمام بعلم النفس الإداري، ويبدو ذلك واضحاً في دراسات ماسلو واتجاهات هيرزبرج، وكونت هذه الدراسات ما يسمى بمدارس الفكر الإداري. ومن الأسباب التي أدت إلى ظهور علم الإدارة وتطوره هي:-

- (١) التطور التكنولوجي الحديث.
- (٢) الثورة الصناعية: إذ كانت معظم محاولات المؤسسات الصناعية سواء في أمريكا أو أوروبا تهدف إلى إيجاد أساليب متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة، حيث نجد أن لكبار المستثمرين في المؤسسات والشركات الدور الأساسي في وضع قواعد أساسية لتلك الوسائل التي تعتبر النواة للإدارة.
- (٣) زيادة مجال النشاطات البشرية واتساعها.
- (٤) الاتجاه نحو مزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة (حسين، ٢٠٠٢، ص ١٤٩).

المبحث الثاني

مدارس الفكر الإداري:

١- المدرسة العلمية في الإدارة (١٩١٠-١٩٣٥):-

يعتبر فردريك تايلور المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية، وما يهمننا في حياة هذا العالم ابرز فكره الإداري، وحياته العملية إذ كان في البداية عاملاً في مصنع، ثم تدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح مهندساً ثم أصبح على قمة الهرم الوظيفي للاستشاريين من المهندسين في أحد المصانع الأمريكية، وكان حجر الأساس في مبادئ تايلور العلمية هو تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج من خلال ما يعرف بدراسة الزمن والحركة. ويحدد تايلور مبادئه في الإدارة العلمية على النحو التالي:-

١. إحلل الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلاً من أسلوب الحدس والتقدير، وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفاً دقيقاً، واختبار أفضل طرق الأداء، وأهم الشروط للعمل من حيث المستوى، والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه.

٢. إحلل الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب الأفراد لتحسين الكفاءة الإنتاجية.

٣. تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل تحقيق الأهداف.

٤. تحديد المسؤولية بين المديرين والعمال، بحيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم، ويتولى العمال التنفيذ.

٥. ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بنظام الأجور والحوافز المتمثلة بالمكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية.

٦. إحكام الإشراف والرقابة على العاملين في المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون المقدرة والمسئولية في القدرة على التوجيه الذاتي ().

- وفي الوقت نفسه نجد أن هناك دراسات أخرى حول أهمية المدخل العلمي للإدارة في حل المشكلات الإدارية، ففي الوقت الذي كان فيه تايلور ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا، كان هنري فايول ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا، وما يهمننا في حياة العالم فايول حياته العملية فإنه كان في البداية مهندساً في شركة تعدين، ثم تدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح مديراً تنفيذياً، ثم أصبح على قمة الهرم (مديراً) لذلك نجده يرمز أبحاثه حول إدارة الموظفين باعتبارهم المفتاح السحري للنجاح وتطبيقها في مختلف المستويات الإدارية مكوناً بذلك الأساس للنظرية الإدارية وهي:-

- تقسيم العمل:- وهو مبدأ التخصص وتقسيم أوجه النشاط سواء كان ذلك في مختلف العمليات أو العملية الواحدة.

- مبدأ السلطة والمسئولية:- والسلطة كما يراها فايول تتكون من عنصرين: السلطة التي يستمدها الفرد من وظيفته، والسلطة الشخصية التي يستمدها من قوة ذكائه وخبرته وخلقته.

- مبدأ النظام والتأديب:- أي ضروري احترام النظم واللوائح، وعدم الإخلال بالأوامر.
- مبدأ وحدة الأمر:- أي يجب أن يحصل الموظف على أوامره من رئيس أو مشرف واحد.
- مبدأ وحدة التوجيه:- رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتماثل في الهدف.
- مبدأ المصلحة العامة:- أي خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- مبدأ المركزية:- ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين، ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف.
- مبدأ تدرج السلطة:- أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.
- مبدأ الترتيب والنظام:- أي أن يكون هناك مكان معين لكل شيء ولكل شخص، كما يجب أن يكون كل شيء وكل شخص في مكانه الخاص به.
- مبدأ المساواة:- وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.
- مبدأ روح التعاون:- تشجيع روح الفريق والعمل الجماعي (مرسي، ٢٠٠٢، ص٤٣-٤٤).
- مبدأ التحفيز ويتلخص ذلك في فكر فايول في
- ١- المكافأة:- أي تعويض الأفراد المستخدمين تعويضاً عادلاً باستخدام المكافآت.
- ٢- استقرار العاملين:- أي شعور العاملين بالراحة والاستقرار في عملهم، وكذلك الاطمئنان على مستقبلهم، والتأمين ضد ما قد يتعرضون له من الطرد والعقوبة بدون مبرر.
- ٣- المبادأة:- أي البدء في رسم الخطط وتنفيذها، وعلى الرؤساء إيجاد روح المبادأة بين المرؤوسين.
- ومن أهم أفكار فايول ما كتبه حول عناصر الإدارة أو ما يسمى بنظرية "التقسيمات الإدارية" والتي اعتبرها وظائف الإدارة، ويرى أن عناصر الإدارة خمسة وهي:-
- التخطيط: ويقصد به التنبؤ، ووضع الخطة، وخطة العمل هي في نفس الوقت تحديد الوقت، والنتائج المرجوة، والطريق الذي يجب ان يتبع، وخطوات العمل.
- التنظيم: إمداد المشروع بكل ما يساعده على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية، رأس المال، والمستخدمين.
- إصدار الأوامر: إشارة البدء بالعمل والتنفيذ.
- التنسيق: لم ينجح فايول في فصل عنصر التنسيق عن وظيفتي التخطيط والتنظيم، فيرى أن التنسيق هو ترتيب وتنظيم الجهود من اجل الوصول إلى الهدف، وفي حقيقة الأمر أن كل عملية الإدارة -التخطيط- التنظيم- التوجيه ما هي إلا تطبيق لمفهوم التنسيق.

- **الرقابة:** عملية الكشف عما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطة الموضوعية والإشارات والأوامر الصادرة والمبادئ والأصول المقررة.
- ولقد اتفق مع فايول علماء كثيرون في تحديد وظائف الإدارة، وأضافوا عناصر أخرى لتطوير النظرية الإدارية لتصبح (٧) سبع وظائف مثل لوثر جوليك، وكذلك لندل اوريك، وهي التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، التسجيل، وضع الميزانية. ومن خلال العناصر الإدارية نلاحظ أن أهم ثلاثة عناصر أشار إليها جوليك موجودة عند فايول وهي: التخطيط- التنظيم- التنسيق، وأن عنصر الرقابة عند فايول قد شمل التسجيل ووضع الميزانية عند جوليك.
- وفي سبيل الوصول إلى الكفاءة وزيادة الإنتاج، ووضع معايير جديدة لنظرية التقسيم الإداري نجد عدداً من العلماء قد اهتموا بدراسة التخطيط- التنظيم- الرقابة مثل هربرت سيمون وهوايت (ناشد، ٢٠٠٣، ص ٢٥-٢٦). ومن خلال العرض السابق نستطيع إن نميز بين أفكار تايلور وأفكار فايول ، بالآتي :
- (١) أن تايلور اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ، أما فايول فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل، وتعتبر أفكارهما مكملة لبعضها باعتبارهما يركزان على الكفاءة في المشروعات.
 - (٢) اهتم تايلور بالمستوى الأدنى من الإدارة في الصناعة (العاملين)، في حين اهتم فايول بالمستوى الأعلى، وكان اهتمامه منصباً على المدير.
 - (٣) أكد (تايلور) على تنميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد في حين يرى (فايول) أن المدراء لا بد أن يتمتعوا بالشعور والانسجام والمرونة حتى يستطيعون تكيف مبادئهم حسب المواقف المتجددة.
- وما هو جدير بالقول فقد أصبحت الإدارة العملية حركة عالمية بعد عقد أول مؤتمر للإدارة في براغ عام ١٩٢٤م، إلا أنها واجهت فيما بعد نقداً شديداً وأخذت عليها بعض المآخذ التي تتلخص ب:-
١. نظرة أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على انه مخلوق رشيد، يلتزم بالقوانين والأنظمة وانه إنسان مادي سلبي وغير محب للعمل بطبعه، ولكن يمكن استثارته وحفزه بواسطة المادة.
 ٢. تجاهل أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين، وبين العاملين بعضهم البعض، وبين العاملين والسلطة.
 ٣. عدم الاهتمام بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل. ونظرت إليه نظرة مادية بحتة كأداة من أدوات الإنتاج.
 ٤. التركيز على السلطة والقوانين الرسمية، ولم تدع مجالاً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها (ريان، ٢٠٠٥، ص ٧٠-٧١). وعلى الرغم من تلك الانتقادات الموجهة إلى الإدارة العملية، إلا أنها هيأت لميادين العمل كثيراً من النجاح كما كان لها تأثير قوي على الفكر الإداري، والممارسة الصناعية، ومن

محاسنها أنها لم تتحيز لأي من العمل أو أصحاب العمل, وأيضا أحلال الأسلوب العلمي في الإدارة بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين (احمد, ١٩٨٨, ص ٦٠)
٢- المدرسة السلوكية في الإدارة (١٩٣٥- ١٩٥٠):

تعتبر هذه المدرسة تحدياً للمدرسة الإدارية ورد فعل للإدارة العلمية, حيث ترى هذه المدرسة إن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية, ويتأثر بإفرادها سلوكاً, وان شعور الفرد وإحساسه بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والعطاء, حيث ركزت على سلوك الإنسان, وحاجته النفسية والاجتماعية, واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم, وبالتنظيم غير الرسمي للمنظمات (صلاح, ٢٠٠٢, ص ٢٢). وتعد (ماري باركر) أول ما اهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة وأولت اهتماماً كبيراً بالجانب السيكولوجي للتنظيم الإداري (أورين, ٢٠٠٥, ص ٣٠). بيد أن حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة ترتبط أكثر (بجورج التون مايو), حيث قام (التون وزملاؤه) بتجاربهم في هوثون في إحدى شركات الكهرباء الغربية في الولايات المتحدة الأمريكية, وكانت الدراسة تنصب حول: فهم السلوك الإنساني في المنظمة, العلاقات الإنسانية, الصلات بين الأفراد, الاتجاهات النفسية ودوافعها, وقد بدأت الدراسة بالتركيز على:- ظروف العمل والإجهاد, والعمل الرتيب (الروتين) والتكرار فيما يختص بالعاملين, وهدفت الوصول إلى معرفة واضحة عن هذه العلاقات بتقييم موقف تجريبي يمكن قياس اثر المتغيرات مثل الحرارة والرطوبة وساعات العمل المنفصلة و ظروف العمل المفروضة على العاملين, أي معرفة أثر كل عامل من عوامل ظروف العمل ذاته على الإنتاج, وقد أجريت الدراسة على ثلاثة أقسام في المصنع. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج التي أثبتت وجود علاقة بين الإنتاج ومجموعة من العوامل والمتغيرات المؤثرة ومنها:

أ) وجود علاقة بين ظروف العمل المادية وبين إنتاج العاملين, وكذلك تأثيرها بالظروف الاجتماعية للعاملين وبخاصة الرضا النفسي
ب) أظهرت جوانب متصلة بالعملية الإدارية: الروح المعنوية, ديناميكية الجماعه, الأشراف الديمقراطي, العلاقات الشخصية.
ج) تأكد أهمية الظروف الاجتماعية والنفسية لتحفيز العاملين لرفع معنوياتها وزيادة حجم الإنتاج.

د) ارتبط الجو الإشرافي بنجاح المؤسسة.

هـ) أهمية الاتصالات بين الأفراد.

و) أهمية تطوير مهارات العاملين.

ز) أما بالنسبة للإمكانيات المادية لأقسام المصنع من إضاءة وغيرها فقد خرجت الدراسة بنتيجة تكشف عدم وجود اثر لها على النواحي المعنوية والاجتماعية للعاملين (مرسي, ٢٠٠٢, ص ٥٩).

وقد أجريت العديد من الدراسات المهمة في مجال علم النفس الإداري ضمن المدرسة السلوكية في الإدارة كان لها الأثر في بلورة الفكر الإداري، وقد كان من أهمها ما قام به ماسلو من تصنيف الحاجات الفردية في سلم هرمي لأجل مراعاتها وإشباعها في مجالات الحياة المختلفة، كما ظهرت اتجاهات هذه المدرسة في نظريتين:-

١. نظرية التنظيم غير رسمي.

٢. نظرية العلاقات الإنسانية.

ويعنى التنظيم غير رسمي بالعلاقات والتفاعلات بين أعضاء المنظمة بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة (سمعان، ٢٠٠١، ص ٣٣).

أما العلاقات الإنسانية فتعنى بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسلوكية للعاملين، بهدف تحقيق الأهداف العامة للإدارة والأهداف الخاصة بالعاملين، إلا أن بعض الاتجاهات في البحوث الأخيرة قللت من أهمية تأثير عامل العلاقات الإنسانية في الإدارة وعدته عاملاً غير كاف بتحقيق أهداف المؤسسات والعاملين، ومن ثم بدأ الاهتمام يقل ويتركز الاهتمام حول ما يسمى بالنظرية في الإدارة، بل أن الحملة ضد العلاقات الإنسانية بلغت ذروتها على يد (مالكولم مايكر)، حيث قام في الستينيات بهجوم واسع على انتشار العلاقات الإنسانية في مقالة له، وأبدى قلقه تجاه الاهتمام الزائد بالعلاقات الإنسانية على حساب أداء العمل وإتقانه (زيدان، ٢٠٠٦، ص ٦٠). وقد أخذت على المدارس السلوكية في الإدارة مأخذ كثيرة منها:

١- توجهها اتجاهاً متطرفاً نحو الاهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي للمنظمة.

٢- إغفالها تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة، ومن ثم أخذت المنظمة كوحدة مستقلة ومنعزلة لا كجزء من نظام اجتماعي متكامل.

٣- اهتمامها بمشكلات التخطيط والتنسيق فقط، على حساب الكثير من المشكلات الأخرى (حسين، ٢٠٠٢، ص ٢٠).

ورغم ما يقوله النقاد فلا يزال لهذه المدرسة مزاياها، فهي أول من كشف النقاب عن الروابط الدقيقة التي ترتبط بين الظاهرة الاجتماعية والمستويات التنظيمية، وبين الفرد والجماعة، كما أنها شكل من التنظيم الذي يسمح للأفراد بتحقيق الذات، ويحرك فيهم من داخلهم كل دوافع الاهتمام بعملهم (أورين، ٢٠٠٥، ص ٧٥).

٣- المدرسة الحديثة في التنظيم:

ظهرت هذه المدرسة نتيجة النقد الذي وجه لكل من النظريات التقليدية الكلاسيكية (العلمية)، والعلاقات الإنسانية، وكانت تهدف إلى أبعاد نظرية تنحى بمنحى متوسطاً بين المدرسة العلمية والعلاقات الإنسانية، ومن أهم نظريات هذه المدرسة:-

١- نظرية التوازن الوظيفي.

٢- النظرية السلوكية التحليلية (احمد ١٩٨٨، ص ٢٠).

تدعو نظرية التوازن الوظيفي إلى محاولة تحقيق التوازن بين المصلحة الخاصة بالمنظمة وبين العمل والعاملين في أن واحد، ويعد (شستر برنارد)، (وهربرت سيمون) في مقدمة رواد هذه المدرسة (زيدان، ٢٠٠٦، ص ٥٥). أما النظرية السلوكية التحليلية فأنها قامت على نقد الاتجاه المتطرف في التركيز على الناحية الإنسانية للأفراد العاملين، ونادت بعدم المبالغة في ذلك، ومن ثم فهي تهتم بالجانب العملي في الوقت الذي تهتم فيه أيضاً بمراعاة الجوانب الإنسانية، وكانت نتائج التجارب التي قام بها (ليكرت) والتي أكدت عدم وجود علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوي وزيادة الإنتاج عاملاً فاعلاً في ظهور تلك النظرية (جيمس، ٢٠٠٦، ص ٢٣).

المبحث الثالث

استراتيجيات تطبيقية في الأداء الإداري

تقترح الدراسة الحالية للعديد من الاستراتيجيات لتحسين أداء المديرين لمهامهم وأدوارهم الرئيسية والثانوية، من خلال فهم أفضل المتطلبات والمهارات وفنون الإدارة الفاعلة عبر برنامج عملي مكون من سبعة مواضيع لكل يوم موضوع.

المقدمة:-

كل إنسان لديه إمكانيات المدير والقائد غالباً، وما يعيقه عن تولي ذلك الأمر هو الشعور بالتواضع أو عدم الثقة بالنفس أو النقص في الخبرة، كما أن الفرص تتوالى من وقت لآخر لتولي مهام في الإدارة، ولكن نجد البعض يتلكأ في ذلك؛ لأن القدرة في التفكير والأداء تتكشف لدى مواجهة المواقف والأحداث عند تولي زمام القيادة والإدارة.

أن القيادة أو الإدارة تعني تولي المسؤولية، وهذا ليس بالأمر السهل، لأنه يتطلب جهداً كبيراً مقروناً بالإجهاد والضغط والتحدي المستمر الذي يجلب معه تحقيق الإنجاز والنجاح، ولكي تكون في عداد الناجحين الإداريين عليك بما يلي:-

١. وعي المدير لذاته.
٢. فهم الناس ونفسياتهم.
٣. امتلاك القدرة والسلطة.
٤. القدرة على الاتصال الفاعل مع الآخرين.
٥. اتخاذ القرارات المناسبة.
٦. وضع الرؤية المستقبلية.
٧. القدرة على تولي المسؤولية.

وتنفيذاً للبرنامج العملي المقترح لتحسين أداء المديرين، ينبغي أن تراعى الاستراتيجيات المتنوعة للأيام السبعة اليوم الأول

وعى المدير (أسلوب التحفيز: تحديد الهدف):.

على المدير أن يقضي الوقت اللازم للتفكير في نقاط القوة والضعف الموجودة لديه، وهذا يجعله دائم التحسين والتطوير لذاته، وهنا عليه التفكير بأسس الإدارة الفاعلة، ومراجعة وتمحيص الآراء الثلاثة المتعلقة بالإداري، وهي :

- ١) أن المديرين والقادة يولدون على الفطرة لتولي المسؤوليات.
- ٢) أن المديرين والقادة يتميزون بصفات ومهارات تجعلهم في محل المسؤولية.
- ٣) أن الظروف والأزمات هي التي تصنع المدير والقائد.

فالإدارة والقيادة تتطلب القدرة على عرض وتبني رؤيا مستقبلية تحت الآخرين بطريقة ما على أرادة التنفيذ ، وهذا الأمر يتطلب من الإدارة بناء علاقات قوية مع الآخرين .

وعلى الإداريين في اليوم الأول الاهتمام بالمهام الآتية:

- تركيز الانتباه على الأهداف المشتركة.
 - توجيه الاهتمام والإحداق بالنشاطات
 - التعاون مع العاملين انطلاقاً من الإحساس بالهدف المشترك.
 - تشجيع العاملين على إكمال مهماته.
 - متابعة ما تم إنجازه وما خطط له.
 - احترام النفس واحترام الآخرين.
 - فهم الصعوبات التي تواجه العاملين ووضع الحلول لها.
- كما على الإداريين الانتباه منذ اليوم الأول من الأيام السبعة إلى أن استخدام القوة والسلطة والإرهاب في الإدارة يبقى طريقاً ليس آمناً في اغلب الأحيان لتحقيق النتائج المرجوة.

تقييم الذات:

لا شك أن آراء الآخرين أحد مصادر تقييم الذات، وقد تكون هذه الآراء إيجابية أو سلبية، المهم يجب على المدير ألا يغفل الآراء السلبية أو يتبنى أسلوب الدفاع ضدها، بل ينبغي أن يعمل المدير على تقييم أدائه بنفسه قبل الحصول على آراء الآخرين، ولا شك أن تقييم الذات يتطلب نزاهة وصدق مع النفس وتجرد وواقعية، فعلى المدير أن يضع خطة عمل لها أهدافها ومعاييرها ومقاييسها الخاصة بها ومن ثم يقيم نفسه وفق الأهداف والمعايير الموضوعية.

تنمية الذات:

أن تقييم الذات هو الدافع وراء تنمية الذات، والتغيير إلى الأفضل، لاشك أن كل شخص لديه شخصيته المتميزة بما تحتويه من صفات ومزايا، وعندما يدرك المدير هذه الصفات والمزايا تكون دافعة له للثقة بنفسه.

وينبغي على المدير أن ينتبه لسلوكياته لغرض التحسين والتعديل، فسلوكيات المدير تتلخص بالاتي .:

١. السلوك الايجابي للمدير:

إن السلوك الإيجابي للمدير ناتج عن توافر الصفات والمزايا الإيجابية والتي غالباً ما تؤثر في قرارات وتعاملات المدير. فعندما يبقى المدير هادئاً في الأزمات، فهذا السلوك ينتج عنه صفات منها الشجاعة والثبات والثقة بالنفس.

٢. السلوك السلبي للمدير:

الآراء السلبية تعطينا فرصة من فرص النمو الذاتي، ولأنها تكشف لنا ذواتنا من خلال أنظار الآخرين، ومهما كانت هذه الآراء يجب الوقوف عندها وتحليلها والحذر كل الحذر من تجاهلها.

٣. تحسين سلوك المدير أو القائد:

يسعى المديرون على تعزيز مهاراتهم القيادية عند قيادتهم الآخرين والتي تساعدهم في التأثير على الأتباع والمرؤوسين، ويمكن تقسيم المجالات التي تساعد على تحسين سلوكهم، وفقاً للنحو الآتي:

(١) مجال المعرفة الذاتية.

(٢) مجال المهارات الذاتية.

اليوم الثاني

فهم الناس والآخرين: (أسلوب التحفيز: وإشباع حاجات الآخرين):

الإدارة الناجحة هي التي تؤمن بوجود فروقات فردية واختلافات بين الناس، وهذا الاختلاف هو في حد ذاته قوة.

*** الدوافع البشرية:**

المدير أو القائد يدرك تأثير الحاجات على الدوافع البشرية والتي لا يمكن أن تكون متماثلة بين الأفراد، والقائد المؤثر هو الذي يعرف كيفية استغلال نقاط القوة عند الأفراد ومساعدتهم على التغلب على نقاط ضعفهم، بل ويسعى إلى تلبية احتياجات الأفراد المتنوعة حتى يدفعهم إلى إنجاز أعمالهم على أكمل وجه.

*** التمرن على إدارة الآخرين وقيادتهم**

يجب على المدير أو القائد أن يفهم احتياجات الأفراد، وما هو الشيء الذي يدفعهم لإنجاز العمل. أن هذا العمل - وأعني به فهم الدوافع البشرية لدى الأفراد- يحتاج من المدير أو القائد التمرن عليه وإجادة هذا الفن حتى يحصل على أقصى ما لدى الأفراد.

*** الحلول التي يقدمها المدير لهذا الشخص:**

إن حرص المدير أو القائد على تقديم الحلول المناسبة للأفراد يعطي نوعاً من احترام المدير للأفراد واحتياجاتهم، وهذا بحد ذاته يعتبر عاملاً منشطاً لدفع العاملين للعمل الجاد والمنتج.

*** أنماط الشخصيات البشرية:**

تنقسم الأنماط البشرية إلى ثلاث فئات وهي كما يلي:-

(١) النمط الطموح الحازم:

يملك هؤلاء الأفراد أفكاراً عديدة أكثر من الوقت المتاح لتطبيق هذه الأفكار، وهنا تكمن أهمية المدير أو القائد في تذكير هؤلاء الأفراد بأولويات المجموعة ككل، كذلك على المدير أو القائد أن يستغل طموح وحزم هؤلاء فيما يدفع العمل نحو الإنجازات العالية ولا يقف حجر عثرة في طريق هؤلاء وتثبيطهم.

٢) الشخصية التي تعطي المساندة والرعاية للآخرين:

هذه المجموعة من الأفراد يستمتعون في تقديم الخدمات للآخرين وبهذه الصفة يكتسحون القلوب ويفوزون بمحبة الآخرين، ومهمة المدير أو القائد توجيه هؤلاء الأفراد إلى الاستقلالية وخصوصاً عندما ترفض خدماتهم من قبل البعض.

٣) الشخصية التحليلية الحذرة

هؤلاء الأفراد يشعرون بالراحة والرضي عندما يعملون لوحدهم، ويعتبرون الإنجازات هي أكبر مكافأة يحصلون عليها، ويعتبر هؤلاء الأفراد ثروة عظيمة إذا ما أحسن المدير استغلالهم، وقد يفقد هؤلاء الأفراد بريقتهم وحيويتهم إذا ما أجبروا على العمل مع سائر الزملاء.

* أهمية الإيحاء في السلوك البشري:

بعض المديرين والقادة يظنون إنه لا بد من وضع مسافة وحاجز بينهم وبين المرؤوسين. وخلق صورة غامضة من الأتباع تجعل الأتباع يظنون أن هؤلاء المدراء القادة أكثر ذكاءً أو إدراكاً، وهم أي القادة الإداريين يعتبرون هذا الابتعاد مصدر قوة وأن هذا الكلام قد يكون مقبولاً قبل أكثر من خمسين سنة، أما اليوم فأصبح الأتباع أكثر ذكاءً وإدراكاً مقارنة بالماضي، لذا على المدراء والقادة أن يخلقوا جواً من العلاقات الايجابية بينهم وبين العاملين تقوم على مبدأ الاحترام المتبادل الذي يستمد المدير أو القائد سلطته وقوته منه (مرسي، ٢٠٠٢، ص ٧٢).

اليوم الثالث

إدارة السلطة: (أسلوب التحفيز: امتلاك السلطة والأسلوب المؤثر)

امتلاك القوة والسلطة عندما يقبل الأفراد تولي مسؤولية الإدارة والقيادة يعني ذلك إنهم سوف يمتلكون قوة وسلطة ما، فما هي الممارسات الصحيحة لهذه القوة والسلطة وهي:-

* إدارة السلطة:

أن لقب مدير أو قائد لا يعد نجاحاً بحد ذاته، بل لا بد أن توجد علاقات ايجابية مع العاملين كما ذكرنا سابقاً من النقاش والحوار والتغذية الراجعة من المرؤوسين، بحيث تتاح الفرصة للجميع في التعلم والاستفادة من الآخرين. كذلك الاستماع والإصغاء وأخذ وجهات النظر هو علامة المدير الواثق بنفسه أما عند حدوث العكس من القهر والتجاهل ورفض وجهات نظر وأراء الآخرين فهذه علامة ضعف من

المدير، ولكن -للأسف- غالباً ما يساء استخدام السلطة من البعض الذي يحاول تسديد نقصهم من خلال السلطة والقوة والسلطة ومردوداتها أنواع.

١. السلطة المعينة تعييناً:

يعتمد هذا النوع من السلطة على الناحية النظامية الرسمية، والسلام الوظيفية وتبقى هذه السلطة مرتبطة بالمنصب تزول بنزول صاحب المنصب.

٢. السلطة القائمة على الخبرة:

يعتمد هذا النوع من السلطة على المواهب والمهارات والتجارب والخبرات الذاتية، وتبقى السلطة ملازمة للأفراد بغض النظر عن منصبهم أو دورهم الرسمي. ومثل هذا النوع من المديرين يجمع بين الخبرة والتعيين على حد سواء.

٣. السلطة القائمة على الجاذبية الشخصية:

هذا النوع من السلطة يعتمد على الجاذبية الشخصية للمديرين القيايين، يعتبر هؤلاء الورقة الصعبة، والرابحة في الوقت نفسه للشركات على المديرين من ذوي الجاذبية الشخصية، ألا يكتفوا بالجاذبية الشخصية بل لابد أن يستمدوا سلطتهم من جوانب عديدة لتعزيز جانب السلطة.

٤. السلطة القائمة على المعلومات:

هذا النوع من السلطة يعتمد على كثافة المعلومات، فالشركات في الماضي كانت تعتمد على الموظفين القدامى كمصدر للمعلومات، أما اليوم فأصبحت الذاكرة الالكترونية في عصر الانفجار المعلوماتي، وأن النوع من هذه السلطة يشكل مصدر وقاية للشركات من المشكلات والكوارث وفي إدارة الأزمات أحياناً.

* تكامل السلطة:

على الإداريين والقادة أن يسعوا إلى الحصول على السلطة من أكثر من مصدر؛ ليصبح هناك تكامل من الخبرة الشخصية والمعلومات المقرونة بالتعيين ولكن الخطر أن يحصل استبداد من المديرين ولكي يتلاشى الخطر يجب أن يوجد في الإدارة من يخالف المدير لمصلحة الظن في أن هؤلاء قد يظنوا بأنفسهم أكثر ذكاءً وأفضل أداءً أو إدراكاً من الآخرين، وهؤلاء يعتبرون هذا الاعتقاد مصدر قوة لهم وأن هذا الكلام قد يكون مقبولاً قبل أكثر من خمسين سنة، أما اليوم فأصبح الأتباع أكثر ذكاءً وإدراكاً مقارنة بالماضي، لذا على الإداريين والقادة أن يخلقوا جواً من العلاقات الايجابية بينهم وبين العاملين تقوم على مبدأ الاحترام المتبادل الذي يستمد الإداري أو القيادي سلطته وقوته منه.

ولضمان العمل بعدم إساءة السلطة، لابد من معرفة الإداريين والقادة لأساليب القيادة والإدارة، وهي كالآتي :-

* أساليب القيادة الإداريين:

(١) الأسلوب الديمقراطي

أن الأسلوب الديمقراطي المتبع من القادة الإداريين يعتمد على الاحترام المتبادل بين المدير ومرؤوسيه، بغض النظر عن المنصب أو الدرجة والكل يكسب من هذا

الأسلوب بما فيهم المدير نفسه فيتعلم الجميع من جو النقاش والحوار وهذا النوع من الأساليب يكون مجدداً وسط العاملين الذين يملكون مهارات وقدرات متوسطة فيحولهم إلى فريق عمل محترف ومنتج.

٢) الأسلوب الاستبدادي في الإدارة

في هذا النوع يكون المدير فخوراً بنفسه بحيث لا يفسح المجال للنقاش والحوار، وليس هناك فرصة للتعليم لا من العاملين ولا من المدير نفسه، مع العلم إنه ربما يكون هذا الأسلوب مفيداً في الحالات التي يكثر فيها الجدل وتتطلب الحزم والحسم والبت في الأمور.

٣) الأسلوب المتسامح:

وهذا الأسلوب يعتقد المدير أنه يطبق الأسلوب الديمقراطي وفي الواقع هو إنسان فوضوي ليس لحيثته ضوابط أو حدود، مع إنه يملك نية وليس له استعداد لفرض إرادته على الآخرين بل ليس له استعداد على التوجيه الذي هو جزء لا يتجزأ من الإدارة، ورغم أن المرؤوسين يحبون هذا النوع من المدراء لكنهم يصفونهم بالضعف والبرود ويندمون على العمل معهم.

* تبقى هذه الأساليب فيها الايجابيات والسلبيات ولكن على المدير الكفاء أن يأخذ بأفضل ما في هذه الأساليب الثلاثة وهي الايجابيات ويدع السلبيات.

* التوافق مع الظروف:

لا بد أن يحدد المدير الأسلوب الأمثل في إدارته لمجموعة ما فيبدأ بعدة مراحل وهي:

- ١- تشكيل مجموعة من الموظفين وتوجيههم إلى مهامهم التنفيذية المحددة.
- ٢- تعرف العاملين على بعضهم البعض لبناء علاقات جماعية.
- ٣- يحفز المدير العاملين على المشاركة بينهم في المسؤوليات والمنافسات.
- ٤- يعمل المدير كموجة ومدرب للعاملين الذين يبدؤون بتسيير دفة العمل بأنفسهم ويبقى المدير مجرد مشرف.

* تفويض المهام:

أن التفويض يحتاج إلى قاعدة ناضجة يشترك فيها المدير والموظفون، وهناك أربع مراحل للتفويض وهي:

١. تعريف المهمة المفوضة:

أن المدير الذي يرغب في الحصول على نتائج جيدة من جراء التفويض عليه أن يشرح للموظف مهمته ويعرفه بحدودها قبل تفويضه، وكذلك يشجع الموظف على النقاش في بداية تعيين المهمة.

٢. عرض أسباب المهمة:

إن إدراك الموظف المفوض لأهمية المهمة التي يؤديها لهو أكبر دافع نحو تحقيق النجاح في المهمة المفوضة.

٣. شرح التوقعات المطلوبة:

لا بد أن يعي الموظف المفوض التوقعات الناتجة عن عملية التفويض سواء أكانت إيجابية أو سلبية، وما هو المتوقع من الموظف لأداء هذه المهمة المفوضة.

٤. تقييم ومناقشة النتائج:

لا بد من إعطاء الموظف المفوض معايير ومقاييس يمكن من خلالها قياس الأداء المتوقع، بل من معرفة هذه المعايير سلفاً لكي يعطي الموظف قوة في تنفيذ المهمة المفوضة، أما كون معايير العمل والأداء سرية لدى المدير فهذا يعد من أقدم أساليب الإدارة (مرسي، ٢٠٠٢، ص ٧٧).

اليوم الرابع

القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين (أسلوب التحفيز : التواصل والاتصال المرضي من الآخرين فضلاً على التقدير):.

تبقى العلاقات الاجتماعية والإنسانية ومشاركة الآخرين بالأراء والمشاعر والأحاسيس نوع من أنواع الاتصال مع الآخرين، وأي خلل في العلاقات سوف يشوش الاتصال مع الآخرين ولهذا الأسباب يعد الاتصال مدخلاً للمدير أو القائد على الآخرين، ويشمل الاتصال ثلاثة مواضيع أساسية وهي:-

(١) الإصغاء والكلام:

هما نشاطان يتطلبان سلوكاً بالغ التعقيد يستند إلى التجارب والخبرات الحياتية لكل شخص في عملية الاتصال.

* الإصغاء:

على المدير في عملية الإصغاء أن يدرك ملامح الإصغاء وهي:.

(أ) التحيز في الإصغاء:- على المصغي ألا يتحيز لفكرة أو رأي معين، بل عليه أن يصغي ولو كان الحديث لا يوافق آرائه.

(ب) الإشارات المرئية:- يقصد بها العبارات غير اللفظية وهي عبارة عن حركات الجسم والعينين واليدين، والتي يكون لها تأثير كبير على المتحدث والمصغي خصوصاً إذا ما ورعي فيها الثقافات والعادات المختلفة.

(ج) الأصوات والإشارات الصوتية:- لا شك إلى أن الإصغاء إلى لغة المتحدث يعزز مهمة الكلام، إن نبرات الصوت وحالة الصوت ودرجة الصوت لها تأثير في المصغي من حيث فهم الكلام وقبوله.

* الكلام:

يختلف الكلام سبب الحال والموقف وطبيعة المتحدث والسامع ولا يعد الكلام، أو المتكلم ناجحاً لأن نجاح الكلام يعتمد على التحضير والعرض للكلام ويمكن تقسيم أنماط الكلام على النحو التالي:-

أ) تقسيم الكلام إلى نقاط أو موضوعات أو عناوين:

يعتمد المتحدث إلى تقسيم كلامه إلى عناوين رئيسية ثم يلي ذلك التفصيل مثل نشرات الأخبار، وميزة هذه الطريقة تؤدي إلى ربط المصغي وتهيئته للاستماع للحديث.

ب) العرض البطيء

وهنا يتم عرض المواضيع ببطء، ويتوقف المتحدث بعد كل موضوع للتعليق والمشاركة من المصغي، وهنا يتم قبول الأفكار وإدراكها بشكل أكبر، وكذلك يشير إلى قدرة المتكلم على إثارة واهتمام المستمع، وهنا يتطلب فنون الاتصال.

ج) الخلاصة أو التلخيص

عند المحادثة على المتحدث أن يميل إلى تلخيص حديثه السابق للمصغي مما يعطي ثباتاً للمعلومات وتفهماً أكبر لكلام المتحدث.

(٢) المهارات الاجتماعية:

يعتبر الكلام والإصغاء أساس الاتصال مع الآخرين، ولا شك إنه كلما كان الاتصال قوياً وفعالاً زاد ذلك من وصول المعلومات وفهمها؛ ولكي يكون الاتصال فعالاً لا بد من توافر ملامح له تسمى المهارات الاجتماعية وهي:-

أ- أن يكون للاتصال هدف محدد.

ب- أن يكون الاتصال متناسقاً.

ج- أن يكون الاتصال ملائماً للظرف.

د- أن يخضع الاتصال للتحكم والتوجيه.

هـ- أن يكون الاتصال قابلاً للحفظ تعليمياً.

(٣) صنع الفهم والتفاهم:

من مهام المدير أو القائد أن يوفر جواً مناسباً للحوار والنقاش والتشجيع عليه؛ لأن ذلك يؤدي إلى التفاهم المشترك ويعزز هدف الجميع لوجود هدف محدد للمجموعة في إطار من الاحترام والتقدير بين العاملين. لا ريب أن هذا الأسلوب يدل على شجاعة المدير والعكس صحيح.

أن إدارة النقاش كغيره من الفنون له مهاراته وتتخلص بالاتي:

أ] توجيه النقاش:- أي أمر تتعدم فيه الأهداف تتعدم نتائجه، والمهمة الأساسية للمدير هي تحديد هدف النقاش، وعلى المدير أن يشعر كل موظف أثناء النقاش إنه له الحق في الحديث مما يزيد الراحة والطمأنينة، وعلى المدير أن يحذر من سيطرة البعض على النقاش؛ لأن ذلك يصيب البقية بالإحباط ولذلك يجب على المدير أن يكون متيقظاً أثناء النقاش ليصل إلى هدف النقاش.

ب] التلخيص والاختصار في المناقشة:- على المدير أن يبقى ممسكاً بزمام النقاش؛ حتى لا يخرج عن موضوعه الأساس من النقاش، وهذا يتطلب من المدير تلخيص الأفكار الرئيسية للنقاش وتكرار ما نوقش وانفق عليه أثناء النقاش.

ج) **التدخل في النقاش:** - عندما يصل النقاش إلى طريق مسدود يتطلب ذلك حلاً فورياً من قبل المدير أو غيره؛ للتدخل في النقاش وإعادةه إلى صيغته الأساسية بدلاً من تحوله إلى جدال، هذا التدخل يجب أن يكون فاعلاً في إيجاد تقارب بين وجهات النظر لا العكس (مرسي، ٢٠٠٢، ص ٧٤).

اليوم الخامس

القدرة على صنع القرار الملائم: (أسلوب التحفيز: زرع الثقة في نفوس الآخرين، وصنع القرار وقبوله من الآخرين)

من مميزات المدير أو القائد الناجح صنع أو اتخاذ القرار، ولا شك أن هذا الأمر يزيد من ثقة العاملين بمديرهم. كما أن صناعة القرار تركز على المهارات التالية:-

١. تحديد الأولويات:

أن صناعة القرار واتخاذها ميزة ضرورية لكل مدير أو قائد، ومهارات صنع القرار أمور ملحة لتحقيق أقصى درجات الأداء، وهي تتطلب من المدير أو القائد أن يميز بين الأمور من حيث تحديد أولوياتها ومن ثم الحكم عليها.

٢. وضع أهداف واضحة:

أول مرحلة في تحقيق الأهداف هو تحديدها. أن الأهداف المحددة تعطي وجهة محددة لعملية صنع القرار، وفي عملية صنع القرار يؤدي وضع الأهداف إلى توضيح المتطلبات.

٣. المقاربة المنهجية لصنع القرار:

قد يفشل قرار ما، لا لسوء ولكن لظروف خافية حالت دون نجاحه. هذا الأسلوب نافع عندما يكون هناك جدل حول مشاريع متعددة وأيها انفع وأجدي؟ وهنا يعتمد المدير على توجيه النقاش لتحديد المتطلبات الأولية والثانوية ومدى ملاءمة كل مشروع مع هذه المتطلبات المحددة بما يتوافق مع أهداف الشركة أو المؤسسة (مرسي، ٢٠٠٢، ص ٧٥).

اليوم السادس

وضع التصور المستقبلي: (أسلوب التحفيز: الاطلاع على ما يستجد من متغيرات) إن تحديد الرؤيا المستقبلية من مهام المدير أو القائد الأساسية، وكلما كانت الرؤيا أكثر وضوحاً كانت أكثر جذباً لانتباه الآخرين، بالرغم مما يحفها من مشاق وصعاب. والسؤال كيف يستطيع المدير أو القائد أن يمرر هذه الرؤيا إلى من حوله؟ لا بد أن يملك المدير أو القائد ملكة التأثير على الآخرين حتى يستطيع أن ينقل رؤيته للآخرين وغرسها في نفوسهم حتى يضمن التزامهم، ولكي تستطيع ذلك عليك بما يلي:-

١) العلاقة بين الرؤيا والهدف:

إن على القائد أو المدير مسؤولية كبيرة وهي توحيد الرؤيا المستقبلية لمن حوله متجاوزاً بذلك الرؤى الخاصة للأفراد، لأن الحصول على تحقيق الأهداف المشتركة يعني أن هناك رؤيا مشتركة يعمل الجميع للوصول إليها.

إن المدير الإداري يكتفي بتقديم الأفكار والمقترحات والمذكرات بدلاً من الرؤيا المستقبلية. أما المدير القيادي فله رؤيا مستقبلية يدعو الجميع للانضمام تحت لوائها متحملاً كل أنواع المخاطر مستمتعاً باكتشافاته الجديدة، فالقيادة تتطلب درجة عالية من الالتزام أو التضحية الشخصية من قبل المدير القيادي.

٢) الصورة الإجمالية:

المعيار الحقيقي للشجاعة هو تحمل الصعاب ومعرفة أن هذه الصعاب تزول في النهاية، والمدير القيادي يؤمن أن الفرغ يأتي من الضيق والمحصلة النهائية لكل أزمة هو النهاية الايجابية، إن النظر بصورة إجمالية والابتعاد عن تفاصيل الوضع الحالي يكسب المدير منظوراً جديداً يقوده إلى حلول جديدة لمشاكل مستعصية ولاشك أن هذا الأمر يعتمد على قوة البصيرة والحكمة العالية والحدس الحي للمدير القيادي.

٣) الإطار التنفيذي للرؤيا المستقبلية:

يختلف الأشخاص في تفسيرهم لما يسمعونه أو يرونه كل بطريقته الخاصة التي تتلاءم مع اولوياته وأطره المرجعية ومعتقداته وقيمه، وعلى المدير ألا يستعجل في الحكم على الأمور أو يفسرها من وجهة نظر واحدة ويهمل وجهات النظر للآخرين، لذا يجب على المدير أن يبسط عملية التفسير أو الحكم على الأمور حتى يحصل على كل الحقائق وتكوين نظرة جديدة أو إطار جديد لما يراه ويسمعه، عن تبديل المنظور أو الإطار أمر صحي بل مبدع ويؤدي إلى أفكار جديدة ومبتكرة وخالقة وهذا ما يسعى إليه المدير القيادي (مرسي، ٢٠٠٢، ص٧٦).

اليوم السابع

تولي المسؤولية: (أسلوب التحفيز : الانجاز)..

على المديرين أن يستشعروا المسؤولية من تولي المسؤولية وذلك من خلال تغيير سلوكهم ونمطية تفكيرهم فيما يطورهم ويحسن من أدائهم، وعلى المدير في ختام هذا اليوم أن يقيّم نقاط القوة والضعف لديه، ولا شك أن التقييم هو أول مرحلة من مراحل تحسين الأداء بل ويساعدنا في وضع خطة عمل ناجحة لتطوير الإدارة (مرسي، ٢٠٠٢، ص٧٧).

المبحث الرابع التحفيز في العمل الإداري

معنى التحفيز

التحفيز: - يطلق على التحريك للأمام، وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه. والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فأن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى، وإن عدمت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على ان يقوم الفرد بالسلوك المطلوب (حسين، ٢٠٠٢، ص ٦٤).

أقسام التحفيز

قسم علماء السلوك التحفيز إلى ثلاثة أمور:-

- ١- **التبعية:** - وهو أن يكون التحفيز تالياً مباشراً للعمل قدر المستطاع.
- ٢- **الحجم والنوع:** - من المناسب أن يكون حجم الحافز ونوعه وحجم العمل ونوعه بينهما تناسب.
- ٣- **إدراك سبب التحفيز:** - وهو أن يدرك المحفز لم حفز.
- ٤- **الثبات:** - فإذا حفز احد العاملين في مجال ولم يحفز الآخر في المجال نفسه فالحافز غير ثابت.
- ٥- **التحكم:** - لا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه (صلاح، ٢٠٠٢، ص ٨٥).

طرق تحفيز المرؤوسين

هناك الكثير من الطرق لتحفيز المرؤوسين لعل منها تمثيلاً لا حصرأ:-

- ١- المديح والثناء والتقدير.
- ٢- الجوائز والمكافآت.
- ٣- المسابقات.
- ٤- الترقية أو العلاوة (إن كان الرئيس يملكها).
- ٥- التدريب.
- ٦- زرع الثقة في نفوس العاملين.
- ٧- تحديد الهدف.
- ٨- الإنجاز.
- ٩- المصادقية في التعامل.
- ١٠- التفويض في العمل.
- ١١- صنع القرار وقبوله من العاملين.
- ١٢- سلوك الرئيس الشخصي (الحسن طبعاً).
- ١٣- إطلاعهم على ما يستجد من تغيرات.
- ١٤- احترام وقت العامل (سمعان، ٢٠٠١، ص ١٧٧).

عوامل ضعف التحفيز والدافعية

من المعلوم أن الأخذ بأضداد هذه النقاط يؤدي على إحباط العاملين، ومن هنا يحسن بنا ذكر بعض العوامل التي تؤدي إلى إحباط المرؤوسين ومن ثم قلة وجود الحافز والدافعية لديهم، وفي ذلك يقال عن بعض أرباب الإدارة عشر طرق تحبط المرؤوسين:-

- ١- عدم الاستقرار.
- ٢- الإذلال وسوء المعاملة.
- ٣- الآمال الكاذبة.
- ٤- الروتين.
- ٥- ضعف نواتج العمل.
- ٦- الأهداف المتعارضة.
- ٧- كثرة توجيه اللوم.
- ٨- المحاباة.
- ٩- السلوك الشخصي السلبي للرئيس.
- ١٠- الرواتب غير المجزية (أحمد، ١٩٨٨، ص ٩٠).

المبحث الخامس

أولاً:- النتائج

من خلال استعراض المباحث الأربعة التي تناولتها الدراسة الحالية ، تم التوصل إلى النتائج الآتية:-

- ١- التعرف على مدارس الفكر الإداري الفعال وهي المدرسة العلمية والمدرسة السلوكية والمدرسة الحديثة وبرز أساليب التحفيز فيها.
- ٢- التوصل إلى مجموعة استراتيجيات أسبوعية لتطوير الأداء الإداري تتم على مدار الأسبوع ولكل يوم من الأيام السبعة عنوان رئيسي ينبغي تنفيذه للارتقاء بالعمل الإداري.
- ٣- التوصل إلى أربعة عشر طريقة لتحفيز المرؤوسين (العاملين) يمكن استخدامها لإثارة دافعية المرؤوسين نحو العمل.

ثانياً:- التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، يوصي الباحث بما يأتي:-

- (١) ضرورة عقد مؤتمرات تخصصية في الفكر الإداري لاسيما في مختلف القطاعات العامة والخاصة وعلى مستوى المحافظات .
- (٢) ضرورة استخدام كافة طرائق تحفيز المرؤوسين في العمل الإداري.
- (٣) ضرورة تعريف موظفي المنظمات والمؤسسات والشركات العامة والخاصة بأبرز استراتيجيات العمل الإداري.

(٤) ضرورة استخدام ايجابيات مدارس الفكر الإداري الثلاث بشكل تكاملي شمولي تعزيراً للايجابيات مع مختلف المنظمات والمؤسسات والدوائر الحكومية والخاصة.

(٥) ضرورة إجراء مؤتمرات بحثية في مجال الإدارة وجودتها على مستوى المحافظات والأقاليم.

ثالثاً:- المقترحات

استكمالاً لنتائج الدراسة الحالية وتطويراً لها يقترح الباحث إجراء الأبحاث والدراسات اللاحقة الآتية:-

[١] إجراء دراسات عن معوقات العمل الإداري في مختلف المنظمات والمؤسسات على مستوى القطاعات العامة والخاصة في المحافظات والأقاليم .

[٢] إجراء دراسة عن أساليب التحفيز المفضلة لدى المرؤوسين (العاملين) في مختلف المنظمات والمؤسسات على مستوى القطاعات العامة والخاصة في المحافظات والأقاليم .

[٣] إجراء بحوث وصفية ميدانية وتجريبية لمعرفة أثر أساليب التحفيز في مستوى الأداء والإنتاج للعاملين في مختلف مؤسسات العمل والإنتاج الحكومي والخاص .

المصادر

- ١) أحمد، إبراهيم أحمد (١٩٨٨)، نحو تطوير الأداء الإداري، دار المطبوعات الجديدة، القاهرة.
- ٢) أورين، بوريس (٢٠٠٥)، فن الإدارة والقيادة، دار النهضة العربية القاهرة.
- ٣) جيمس، هارولد (٢٠٠٦)، الإدارة العامة، مبادئها وعملياتها، مكتبة النهضة العربية، القاهرة.
- ٤) حسين، منصور (٢٠٠٢)، سيكولوجية الإدارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة.
- ٥) جميعان، ميخائيل (٢٠٠٣)، أسس الإدارة العامة، مطبعة الجميل، الأردن.
- ٦) الرازي، فخر الدين محمد بن عمر (١٩٨٥)، أسرار التنزيل وأنوار التأويل، تحقيق محمود احمد محمد وآخرون.
- ٧) ريان، فكري (٢٠٠٥)، سيكولوجية الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار القلم، الكويت.
- ٨) زيدان، محمد مصطفى (٢٠٠٦)، فن الأداء الإداري، القاهرة.
- ٩) سمعون، وهيب (٢٠٠١)، أسس العملية الإدارية الناجحة، الأردن.
- ١٠) صلاح، السيد (٢٠٠٢)، الأداة بالأهداف، القاهرة.
- ١١) عدنان، عارف (٢٠٠٤)، الإدارة، أصولها وتطبيقاتها، القاهرة.
- ١٢) فارغ، محمد حسن (٢٠٠٢)، إدارة المؤسسات الزراعية في الأردن، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- ١٣) محمد، فاضل زكي (١٩٧٦)، الفكر السياسي العربي الإسلامي بين ماضيه وحاضره، ط٢، بغداد، سلسلة الكتب الحديثة.
- ١٤) مرسي، محمد منير (٢٠٠٢)، اتجاهات معاصرة في الفكر الإداري، القاهرة.
- ١٥) ناشد، سامي (٢٠٠٣)، الأسس النفسية في الإدارة العملية، الكويت.
- ١٦) ياسين، جعفر (١٩٧٨)، المدخل إلى الفكر الفلسفي عند العرب، الموسوعة الصغيرة، بغداد، العدد (٢٤).