

الإدارة الإنسانية ومعادلة النجاح

الفصل الأول

فن إدارة الإنسان

كانت بداية الإهتمام بالإنسان داخل الوحدات الإنتاجية تمثل نقلة نوعية تطور وازدهار العلوم الإدارية , وإذا نظرنا إلى طبيعة الحضور الإنساني في المعرفة البشرية نجدها قد أصابها الكثير من القصور نتيجة سيطرة فكرة الآلة وتعرض الإنسان الحديث لسلسلة من الهزائم النفسية التي أسقطت قيمته وحطت من قدره وأسقطت من الإعتبار جانبه الإنساني .

الدراسات والأبحاث الحديثة تؤكد على مفهوم آخر تتمثل في دور الإنسان في المنظومة الإدارية وأن الإدارة هي إدارة أفراد وأن نجاحها يعتمد على دراسة الإنسان وتحليل سلوكه كيفما كان نوعه ظاهريا أو خافيا وذلك بقصد فهم مغزى هذا السلوك ودراسة أثارها على مختلف السياسات والقرارات الإدارية مع الإهتمام بالجوانب النظرية والعلمية لتطبيق مبادئ السلوك الإنساني التي طرحتها فروع علم النفس المختلفة في مختلف المجالات وعلى رأسها المجال الإداري وقد ثبت أن العلوم السلوكية تلعب دورا بالغا داخل الإدارات , فهي تمنح الرئيس أو القائد داخل الوحدة الإنتاجية منطلقا واسعا يفهم من خلاله السلوك الإداري , بعد أن وضحت أهمية مساهمة العلوم السلوكية في مجال تهيو وتدريب رجال الإدارة , وقد برزت أهمية الجانب البشري في المشروع لأن النسبة العليا من الأصول الإنتاجية بالمشروع عبارة عن أصول بشرية , وبالتالي فأسباب فشل المشروعات يعود بالأساس إلى الأفراد أو عدم كفاءة المديرين.

وهكذا تم إسقاط النظريات المختلفة التي تصف السلوك البشري وتعالجه على الإنسان داخل الإدارة , وأصبح القادة يتعاملون مع المشاكل التي يعاني منها المرؤوسين على أساسها قد يضعون برامج موسعة لتوعية الحوافز بحسب الحالات التي تقتضيها نظريات الدوافع , وما تذهب إليه من خضوع النفس البشرية لمجموعة من الضغوط والمحددات التي تنطلق في الغالب من المحركات الطبيعية الغريزية , ويخاطبون العاملين لديهم بحسب ما توصلوا إليه عن نوعية تفكيرهم والدرجات المتفاوتة لذكائهم , ويراعون أثناء التعامل معهم طبيعة اتجاهاتهم التي اكتسبوها من المجتمع والخصائص المتميزة التي تطبع شخصيتهم وتؤثر في تصرفاتهم.

المعطيات الأخلاقية ودورها في بناء السلوك الإنساني

يرتبط المعطى الأخلاقي أساسا بالجانب الإنساني , فالجانب البشري يتعلق بطبيعة الغرائز والخصائص المشتركة بين البشر ، بينما يرتبط الجانب الإنساني بالخصائص الروحية ونوازع الفضيلة المتفاوتة بين كل إنسان وآخر حسب معيار التفاوت الذي يتجلى في درجات المخالفة أو الإتياع للعادات سواء كانت حسنة أم سيئة داخل المجتمعات ونهاية بالتعلق بالمبادئ الفطرية النقية التي تواجدت بتواجد الإنسان .

وقد أثبتت التجارب أن الأخلاق لها القدرة الباهرة في تحويل سلوكيات العاملين والقادة معا , فالنفس الإنسانية لا تستقيم على حسن التعامل إلا بضبطها ومخالفة ميولها الغريزية وحسن توجيهها من خلال المعطيات الأخلاقية , وفي حالة إطلاق العنان لميولها وحاجتها المختلفة باستمرار فإن نوازع الفضيلة لديها تضعف , فلا يجدي الإعتماد على النظريات السلوكية في محاربة مظاهر الفساد الأخلاقي داخل سائر المؤسسات ومنها الإدارة .

فالإنسان داخل الإدارة إنما هو صنعة بيئته التي نشأ عليها , وهي بيئة أصبح الإنسان فيها عرضة للضياع عندما جعلته النظريات آلة حيوانية تتقاسمها الغرائز لتنتشر إلى أجزاء لا يكاد يتصل بعض منها ببعض ليكون معنى .

ويزيد ابتعاد الانسان عن معاني الفضيلة والأخلاق اتساعا لينتبه مؤخرا إلى أن ما أسس له من أفكار ونظريات قد بدأ يهدد حياته وملأها بالصخب الذي يشكي منه إنسان الماضي ومن الطريف أن نجد حفريات وأثریات تعود إلى ٥٠٠٠ سنة مضت تتحدث عن ذلك الإنسان الذي أزعجته المدنية بصخبها وضجيجها عندما فسدت أخلاقه ليجني الكثير من الكوارث بداية من الطوفان ومرورا بالقحط و نهاية بقاء البشر .

وفي الوسط الصاخب تستمر مظاهر الفساد الإداري في صور وأشكال كثيرة فتظهر بعض الأعراض مثل الوساطة التي تعتمد على تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة كأن يعمل المدير على توظيف شخص غير كفء لمنصب هام بسبب قرابته للمدير أو وساطة شخص عزيز على المدير ، والوساطة أيضا تكون في تسهيل معاملة على حساب

معاملات الآخرين , أو الحصول على خدمة قد لا يستحقها الشخص
الحاصل عليها.

والفساد أشكال أخرى كوجود صراع بين أصحاب المناصب , وهو نوع من
الصراع يجبر أطرافه على استخدام كافة الوسائل الأخلاقية وغير الأخلاقية
لتحطيم الطرف الآخر أو تغييبه وتحييده , وينتهي الصراع عادة بتنازل أحد
الأطراف وتقديم استقالته أو ينسحب من المواجهة ويرضى أن يؤدي ما
عليه من مسؤوليات دون التدخل في أي شيء قد يمس مصلحة المؤسسة
العامة .

الإصلاح . . والتربية على القيم

الدراسات العلمية ترى أن الأزمة هي أزمة أخلاق وأن منشأ الإصلاح هو
التربية على القيم لا مخططات التنمية وبرامج حسن التدبير, وإلا فإن برامج
الإصلاح المؤقتة والنظريات الظنية لن تجدي نفعا إن لم تبادر بإصلاح
الإنسان، فالمعاناة التي يعاني منها الإنسان اليوم تفوق قدرات أي إصلاح
لأن مناسبات الأشياء في استشعار معاني الحياة, وهي الميزة التي فقدها
الإنسان في خضم ترسانة القوانين والبرامج التنموية التي لا تضع الجانب
الإنساني في اعتبارها وأن إعادة الاعتبار للإنسان تظل المفتاح الحقيقي لأي
إصلاح منشود.

الإدارة . . فن قيادة الآخرين

الإنسان يتشكل من مجموعة من العواطف والمشاعر ، تساندها إدارة مرنة
وكاملة في التعامل معه لتحقيق هدف معين , ولذا فإن مناسبات نجاحها هو
التعامل الأمثل مع هؤلاء البشر الذين يراد بهم تحقيق هذا الهدف ، ومن ثم
تصبح من المسلمات لكل من يتولى مهمة الإدارة أو يتصدى لقيادة الآخرين
أن يجيد هذا الفن حيث يواجه أصنافا من البشر تختلف عن بعضها في
الأمزجة والميول والمشارب والاتجاهات.

التميز الإداري في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم.

رسخ الرسول صلى الله عليه وسلم أسس ومبادئ الإدارة وفن قيادة الآخرين من خلال مواقفه مع أصحابه، وكل موقف يرسخ لمبدأ جديد في كيفية إنجاز الأعمال مع تميزه دون إهدار حقوق الغير أو التقليل من المهام الموكولة للآخرين ، فيصبح تقسيم العمل والتعاون والاستماع للآخرين من الصفات التي ينبغي أن نتحلى بها في تعاملنا نحن في أعمالنا .

مبادئ النجاح الإداري في عصر النبوة

كان للرسول صلى الله عليه وسلم أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة من خلال طرح العديد من الأسس التي كتب لها النجاح على مدار ١٤ قرن من تأسيس مجتمع يعتمد على مجموعة من المبادئ أبرزها :

* مهارة تحفيز وتشجيع فريق العمل:

كان منهجه في الأداء أنه كان دائما ما يعمد إلى التخيير وبث روح المنافسة بين فريق عمله ، كما أنه استقبل حديث أنيس وهو يتحدث عن دوره وإجادته في تنفيذه بنفس طيبة قال : يا رسول الله إني وقفت على الجبل كما أمرتني فلم أنزل عن فرسي إلا مصليا أو قاضي حاجة حتى أصبحت فلم أحس أحدا.

فلم يتهمه النبي صلى الله عليه وسلم وهو يعرض موقفه بنقص في إخلاصه لا سيما وأنه يدلي بهذا الحديث أمام جمع من صحابته رضوان الله عليهم ثم يبادر النبي بتشجيعه وتحفيزه .

وفي هذا الثناء والتشجيع والإشادة بالموقف ما يدعو كل مشرف أو مدير إلى استنفاد طاقة فريقه وتفانيهم في العمل ، كما أن الرسول صلى الله عليه وسلم أتقن فن التحفيز والتشجيع من خلال طرح الأوصاف المتميزة على صحابته.

إن الأكتاف القوية لا تنمو غلا بالتدريب ، والمساعدون الأكفاء لا يولدون من فراغ ، والمؤسسات القوية هي التي تحسن إدارة عملية تفويض

المسؤوليات والإختصاصات , ولا تعتمد على مستوى إداري واحد بل تبني كل إدارة منطلقاتها وحركاتها على إدارة عملية التفويض حتى لا يمر في أي مرحلة من مراحلها بمنعطفات أو مشكلات تنبع من عدم وجود المستوى المهل لتناول القيادة من سابقه.*

ولقد أدرك الرسول صلى الله عليه وسلم أهمية هذا الأمر وأوجد لكل طاقة ما يناسبها من عمل ، ووزع المسؤوليات ، وفرض المهام ومنح أجزاء متساوية من المسؤولية والسلطة لأصحابه رضي الله عنهم ، ففي عهده صلى الله عليه وسلم تولى علي بن أبي طالب وعثمان بن عفان كتابة الوحي كما كان يقوم بذلك أيضا أثناء غيابهم أبي بن كعب وزيد بن ثابت ، وكان الزبير بن العوام وجهيم بن الصلت يقومان بكتابة اموال الصدقات ، وكان حذيفة بن اليمان يعد تقديرات الدخل من النخيل ، والمغيرة بن شعبة والحسين بن نمر يكتبان الميزانيات والمعاملات بين الناس.

وفي هذا إشارة إلى أصحاب المسؤوليات في تفويض المهام وأن يعهد ببعض مهامه على أحد معاونيه ويعطيه سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه المهمة على وجه سليم.

وقد أدرك الرسول صلى الله عليه وسلم أن قدرته على تحقيق النتائج ترتبط ارتباطا وثيقا بأداء أصحابه , وظهر تفويض السلطة في عهد الخلفاء الراشدين حينما كان سيدنا عمر بن الخطاب يطلق الحرية لعماله في الشؤون الوظيفية وتعبيدهم في المسائل العامة ، أو يفوضهم بعضا من السلطات ويراقب عملهم في حدود ذلك التفويض ، وكان يختبر موظفيه بين الحين والآخر ليتأكد من كفاءتهم وقدرتهم .

ويبدو ذلك جليا في موقفه مع كعب بن سور حينما كان جالسا عند عمر فجاءته امرأة تشكو زوجها فقال لكعب : اقض بينهما فلما قضى قضاءه قال لكعب : اذهب قاضيا على البصرة.

*اسرار التميز الاداري والمهاري في حياة الرسول / محمداحمد عبدالجواد

وهنا لا ينبغي للمشرف ان ينظر إلى التفويض على أنه تهرب من المسؤولية ، لأنه المسؤول في النهاية عن نتائج إدارته ، ومن ثم يفوض طريقة العمل ولا يفوض المسؤولية .

كما أن التفويض ليس تخلصا من المهام غير الممتعة بل يعهد بها المدير إلى أحد مرؤوسيه لأنه يعتمد على القدرة في إيجاد البدائل القادرة على القيام بالصورة المثلى في المستقبل مستصحبة في أدائها الفعال ما سبق لها من نجاح وتجربة ناضجة في الأساس.

الفصل الثاني :

أساسيات الإدارة والحضارة الإنسانية

المتتبع لدراسة التطور التاريخي لدول العالم في العصور القديمة والوسطى يجد أن الإدارة العامة قديمة قدم ظهور كيان الدولة نفسها غير أن هناك اختلافاً في تحديد الفترة التي يمكن أن تعتبر نقطة البدء والإنطلاق لهذا الفن وتطبيقاته والسبب الذي ظهرت من أجله.

إن آثار الشعوب والدول تؤثر بوضوح إلى دور الإدارة في الحياة العامة ومكانتها في الدولة حيث أن الدراسات التاريخية العميقة للحضارات القديمة والإمبراطوريات تؤكد على وجود ماكينات إدارية قوية تمثل البداية التاريخية لنشوء الإدارة العامة ويعتبر ظهور المدن والمراكز الحضارية التي تجمع فيها السكان على أساس المصلحة المتبادلة ، وبغض النظر عن رابطة الجنس أو النسب التي كانت تربط سكان القبيلة.

والقرية أول بيئة اجتماعية مهدت لظهور هذا الفن وتطوره إذ تجمع أغلب المصادر إلى أن ظهور أول جهاز حكومي يرجع إلى تاريخ نشوء أول حكومة قرية جنوب العراق وهو حكومة قرية أديدو كما تشير المصادر إلى أن حكيم الصين وفيلسوفها الرائع كونفوشيوس قد قدم اقتراحات علمية للإدارة العامة السليمة عند اختيار الموظفين بأن يكونوا من ذوي الكفاءة والنزاهة وغير أنانيين ومن أقواله الشهيرة : الإدارة العامة تمثل وسيلة الحكم الصالح.

أما بالنسبة للإمبراطورية الرومانية التي تشكلت عام ٥٠٠ قبل الميلاد ، فقد أدى الاستقرار السياسي فيها إلى استقرار إداري ونظم قانونية غاية في الدقة والضبط والأحكام فالحاكم كان يمارس حكمه بدعم من مجلس يضم ١٠٠ من الإرسنقراطيين يقدمون النصيحة له ، وكان هناك منصب الرقيب الذي يشرف على سجلات المواطنين والآداب العامة .

لكن الإمبراطورية الفارسية التي حكمت أرجاء واسعة من الأقاليم بداية من مصر ومرورا باليمن ونهاية بالعراق قد عرفت الإدارة من خلال تقسيم الأقاليم وعلى كل إقليم نائب عن كسرى في تلك الأمصار والأقاليم وكانت هناك طبقتين هما الموابدة الذين يمثلهم رجال الدين والمهرابدة وهم الإداريين ولكل منهما سلطات واسعة ، والعرب قبل الإسلام كانت لديهم أفكارا قد تكون بسيطة وبدائية في الإدارة متمثلة بدار الندوة المسؤول عن تنظيم التجارة والحج وحل النزاعات والخلافات ، أما بعد ظهور الإسلام فقد كانت الإدارة نابعة من جوهر الإسلام فقد وضعت الآيات القرآنية المبادئ والأسس العامة التي يهتدي بها في الإدارة أما التفاصيل والتطبيقات فكان

الرسول صلى الله عليه وسلم ينفذ فيها ما يرى فيه المصلحة فلم تكن الإدارة قائمة على نصوص مكتوبة .

مثال : الوثيقة التي وضعها الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة المنورة تكونت من سبع بنود نظمت العلاقة بين المهاجرين والأنصار وبين اليهود , وفي صدر الإسلام توسعت الإمبراطورية العربية الإسلامية وورثت كل من الإمبراطوريتين الرومانية والفارسية ، وبقيت الماكينة الإدارية لها على حالها وفق تقاليدھا القديمة ، ولهذا استمرت في العمل إلى أن استوعب الفاتحون الجدد هذه الأنظمة الحديثة ثم أخذوا يخططون بعد ذلك لإدارة شؤون إمبراطوريتهم.

ملاحح العلاقات الإنسانية في الإدارة

تزخر الشريعة الإسلامية (قرآن وسنة) بالكثير من الآيات والأحاديث التي تحث على حسن المعاملة والعشرة الطيبة مع الآخرين في المنزل والعمل ومع الناس في الطريق والاجتماعات والمعاملات بقوله سبحانه وتعالى " ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك " , وفي حديث آخر يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق " وعبر العديد من الآيات والأحاديث التي تؤكد على منطلقات هذا الدين الحنيف الذي جاء ليعزز مكانة الانسان ذكرا كان أم أنثى فيبني في نفسه الثقة والاحترام والتقدير لذاته وللآخرين.

الإنسانية خيار المستقبل

لا شك اننا نعيش تباشير حضارة جديدة قوامها العلم والمعرفة ، لكن وعينا وإدراكنا لهذه الحقيقة ينبغي ألا ينسينا أن النهوض علميا وتقنيا وحرفيا لا يمكن أن يتحقق دون الالتفات إلى أهمية الإرتقاء الإداري والتنظيمي ، فالإدارة تنشأ أن تستخدم مواردنا المتاحة بحكمة من أجل الوصول إلى ما نسعى إليه من أهداف محددة.

في السابق كانت الإدارة تنظر إلى الإنسان على أنه الأداة لإنجاز العمل وبالتالي هي مهمة بتوجيه المزيد من الضغط عليه من أجل أن يعمل أكثر وبالتالي ينتج أكثر ، فالإدارة تأخذ بمبدأ العمل الشاق باعتباره هو الطريق الأفضل لإنتاج أكبر قدر ممكن من الإنسان العامل لأن المدير الناجح في

ظل هذه الإدارة هو من يخافه العمال فهو يمتلك قساوة أكثر وتسلطا أكبر من خلال نظرية تعتمد على أن الإنسان لا يعمل ولا يجتهد إلا تحت طائلة الخوف والتهديد والمراقبة المباشرة.

ومع بداية النهضة الصناعية وما واكبها من تطور علمي بدأ العالم يتلمس مفهوما جديدا للإدارة من خلال الإدارة العلمية التي اهتمت بالتخطيط والتفكير المسبق والجدولة فالعامل عند ما تتاح له معرفة أكثر عن طبيعة العمل وتطرح أمامه البدائل والطرق الأفضل لإنجاز هذا العمل فهو ينتج بشكل أكثر وبصورة أكبر، فالعامل المنتج في نظر هذه الإدارة ليس بالضرورة أن يعمل ويجتهد أكثر، فالعمل بذكاء أكبر وخيارات أوسع وبطرق أفضل هو الطريق الصحيح لجعل الإنسان العامل ينتج أكثر، وبفضل الإدارة العلمية شهدنا قفزات كبيرة في إنتاجية الإنسان العامل مما شجع على المزيد من الإهتمام بأمور التخطيط وإدارة الوقت وجدولة الأعمال والنشاطات والتنسيق بينها ليتوج هذا الإهتمام بتأسيس مدارس وكليات متخصصة بالتعليم الإداري.

وبتطور العلوم وتعدد التخصصات وتعدد طبيعة العمل اتسعت النظرة الشمولية لتظهر فكرة الإدارة الكلية التي ترى أن كل مكونات العمل ترتبط بنظام واحد وبيئة واحدة وأن وجود خلل أو قصور واحد في مكون أو عنصر من عناصرها يعني الضعف والمرض لهذا النظام والبيئة وبالتالي يصبح من الطبيعي أن ينتج الإنسان بشكل أقل عندما يعمل في مثل هذه البيئة غير السليمة.

* محاور رئيسية للإدارة الكلية

*الرأسمال البشري :

تعتبر الإدارة الإنسانية الإنسان هو الرأسمال الحقيقي وعليه فإن الاتفاق على تعليمه وتدريبه وتطوير قدراته هو استثمار سيعود بمردود كبير للشركة أو المؤسسة التي ينتمي إليها .

*الرأسمال الإبداعي:

في كل مؤسسة أو شركة نخبة من المفكرين والمبدعين الذين تناط بهم مسؤولية إنتاج الأفكار الجديدة وابتكار الحلول والطرق غير المألوفة ,

والإدارة الإنسانية تعطي أهمية كبرى للارتقاء بفاعلية هؤلاء المفكرين والمبدعين وزيادة إنتاجهم والنهوض بما يملكونه من قدرات إبداعية وفكرية.

*المهارات السلوكية والعاطفية :

إذا كان العمل في العادة يتطلب معارف ومهارات فالإدارة الإنسانية تعطي للطاقة النفسية الدور الأكبر لزيادة الإنتاج وتحقيق النجاح ، وهنا طبيعياً أن تهتم بالمهارات العاطفية كضرورة في إثراء العمل الإداري .

*بيئة العمل المنتجة:

تأسيس بيئة علمية منتجة من المبادئ المهمة التي تأخذ بها الإدارة الإنسانية ، وغياب التحدي في بيئة العمل يشكل عائقاً كبيراً في طريق المبدع لممارسة عمله لأن عدم الوضوح في الرؤية بالنسبة للمؤسسة أو الشركة يجعل من الصعب إثارة منتسبيها للعمل بتكامل وإنتاجية عالية.

البيئة المنتجة . . والإدارة المنظمة

الإدارة الإنسانية تؤمن بأن الإنسان منتج شريطة أن يعمل في بيئة منتجة ومنظمة ، وفي السابق كان الإنسان الفرد هو الذي يلام بشكل رئيسي إذا كان هناك قصور في الإنتاجية ، أما في إطار الإدارة الإنسانية فالأمر في معظمه من مسؤولية الإدارة لأن القصور في الإنتاجية يكون نتيجة خلل أو ضعف في بيئة العمل.

الإدارة الإنسانية هل تشكل منهاجاً ؟

الدراسات والأبحاث ترى أن الإدارة الإنسانية هي نهج إداري ينبغي النظر إليه باعتباره الخيار الأصح لممارسة الإدارة في مجتمع المعرفة من خلال مصدر لا ينضب من الطاقة.

الفصل الثالث:

مدرسة العلاقات الإنسانية بين التمرد والنجاح

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية خلال الثلاثينات من القرن العشرين كرد فعل على النظريات الكلاسيكية المتمثلة في البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري لكنها أهملت العوامل الإجتماعية والإنسانية للفرد نتيجة تركيزها على العوامل المادية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية .
ومن هنا جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية منبهة إلى الدور الهام الذي يؤديه الفرد في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها.

ويعتبر التون مايو رائد مدرسة العلاقات الإنسانية وهو أمريكي من أصل استرالي عمل أستاذ البحوث و العلاقات الصناعية بكلية إدارة الأعمال في جامعة هارفرد وتزعم حركة العلاقات الإنسانية من خلال ما قدمه هو وزملاؤه من مساهمات رائدة أمكن التوصل أمكن التوصل إليها عبر سلسلة التجارب الشهيرة في مصانع الهاوثرون التابعة لشركة (ويسترن اليكتروك).

مؤشرات ساهمت في ظهور العلاقات الإنسانية

*الحركات النقابية:

برزت وتزايدت قوتها نتيجة فشل الإدارة في توفير مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية

*ثقافة العمال:

اتسعت وزادت مما جعلهم يدركون ما يدور حولهم من مشاكل ويطالبون بقيادة إدارية أفضل تشارك في اتخاذ القرار.

*المشروعات الكبيرة:

مع اتساعها وكبر حجمها أصبح من المستحيل الإتصال بجميع العاملين في المجال الإداري

*مستوى المعيشة في المجتمع الحديث:

ارتفع مستوى المعيشة وأفسح المجال للتركيز على العوامل الإنسانية

*عصر العمل :

زادت تكاليفه وبالتالي أصبح من الضروري الاستفادة منه*

النتائج العلمية لتجارب مصانع هاوثورن

*ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية.

*تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.

*الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل

*طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقا لطاقته الفسيولوجية بل طبقا لطاقته الإجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.

*دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

*الإدارة ديمقراطية من الباب الخلفي. / د. كاظم الركابي

الآثار العلمية لتجارب " هاوثورن "

*إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية:

ظهرت لأول مرة كضرورة لما توصلت إليه هذه التجارب من خلال حسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين حتى وصل الأمر إلى إنشاء أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات.

*الإجازات السنوية:

بدأت الإدارة العامة والخاصة بحث العاملين في الحصول على إجازات سنوية إضافة إلى تخفيض ساعات العمل الأسبوعية حتى وصلت إلى ٤٠ ساعة في جميع دول العالم.

*الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية:

بدأ الإعراف بحقوق العمال بهذه الجوانب وإعطائهم ساعات للراحة إضافة إلى علاج العاملين مجاناً والتأمين على أسرهم.*

معوقات مدرسة العلاقات الإنسانية

*لم تقدم نظرية كاملة أو شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي.

*تفترض وجود تناقض بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم " العمال والإداريين " .

*التركيز على إنشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل , لن يكلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل.

*السلوك التنظيمي / د. حامد أحمد بدر

*التركيز على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة وأن مكان العمل مصدرا للرضا مع تغافلها عن واقع التفاعل الإجتماعي وما يحتويه من صراع وتنافس وتعارض للمصالح.

*التركيز على دراسة التنظيم غير الرسمي وبالتالي إهمال وتجاهل أهمية التنظيم الرسمي.

*التركيز على الحوافز والمكافآت غير المادية تتجاهل أثر الحوافز والمكافآت المادية.

دراسات هاوثورن والطريق إلى حركة العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال

يدرك المتعمقين في دراسة تاريخ الفكر الإداري أن عام ١٩٣٠م كان عاما حاسما في تاريخ نظرية الإدارة وفي الطريقة التي تنظر الشركات على العاملين بها حيث شهد إجراء سلسلة دراسات هاوثورن التي دشنت بداية مدرسة إدارية مهمة هي مدرسة أو حركة العلاقات الإنسانية .
وتعد هذه السلسلة نقلة نوعية حقيقية في تاريخ الفكر الإداري بعد ن لفتت الأنظار بشدة إلى ضرورة احترام ومراعاة الأبعاد البشرية والسلوكية في العملية الإنتاجية قبل الاهتمام بكفاءة الماكينات وجودة المواد الخام المستخدمة ورغم ذلك لم تخلو هذه الدراسات من بعض الأخطاء الإجرائية التي أثرت بلا شك على مكتشفاتها وتفسيراتها منها:

*الباحثون في هذه الدراسات لم يسعوا الى تكوين عينات العمال والعاملات المختارين عشوائيا لإجراء الدراسات عليهم من حيث الجنس والخبرة ودرجة التعليم مما يعني صعوبة تصميم النتائج على العاملين بالشركة ككل.
*التوصل إلى نتائج مفاجئة ومتناقضة.
*تفسيرات سطحية ومفرقة في التبسيط.

نظرية العلوم السلوكية

ظهرت نظرية العلوم السلوكية حينما حاول بعض العلماء تطويرها ليتم استخدام كل الجوانب السلوكية لإعطاء تفسيرات أكثر دقة وشمولا للسلوك الإنساني ، ففي حين ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على العلاقات والمشاعر جاءت هذه النظرية لتعترف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد والإدارة تحاول أن تعطي تفسيرات أكثر واقعية للسلوك الإنساني لتتمكن من توظيف كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم.

آراء ومبادئ تحكم نظرية العلوم السلوكية

يمكن تجميع آراء رواد هذه النظرية وتلخيصها في المبادئ التالية:

- *يختلف الناس في حاجاتهم بين الحاجات الاجتماعية أو المادية.
- *يسعى الأفراد لأن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل وهم حريصين على إبراز طاقاتهم لي شعروا بالنجاح.
- *يسعى الأفراد للانضباط في العمل ولكن الرقابة المباشرة قد تؤدي هذا الشعور بالانضباط الذاتي وينشر حالة من الرقابة الذاتية في العمل.
- *يتميز العاملون بأن لديهم قدر من الدافعية الذاتية والطاقة الداخلية لإنجاز العمل وإتقانه.
- *تتدخل عناصر أخرى في التأثير على سلوك الفرد في عمله مثل طريقة الفهم وأسلوب اكتساب السلوك والاتجاهات النفسية والقدرات وأسلوب الاتصال بالآخرين والقدرة على القيادة.
- *يسعى الأفراد لتحقيق تماثل بين أهدافهم وأهداف المنظمة وبالتالي لا يحدث أي تعارض بين الطرفين.
- *يتميز العاملون بأن لديهم قدر من الدافعية الذاتية والطاقة الداخلية.
- *تتداخل عناصر أخرى في التأثير على سلوك الفرد في عمله ومن أبرزها طريقة الفهم وأسلوب اكتساب السلوك والاتجاهات النفسية والقدرات وأسلوب الاتصال بالآخرين والقدرة على القيادة وعلى المديرين أخذ كل هذه الاعتبارات عند توجيه الآخرين.
- *يسعى الأفراد لتحقيق تماثل بين أهدافهم وأهداف المنظمة.
- *يختلف السلوك الفردي والإداري من دولة لأخرى او من حضارة لأخرى وعلى كل من يمارس أعماله مع حضارات ودول مختلفة مراعاة هذه الفروق.

يختلف سلوك الأفراد على حسب الموقف الذي يتعرضون له, وكذلك تختلف طريقة الإدارة المثلى في التصرف مع الأفراد على حسب هذه الظروف ولذلك يختلف النمط القيادي المفضل على حسب طبيعة الموقف وهذا ما يسمى بالمبدأ الوقي في الإدارة الذي يحمل راية السلوك التنظيمي اليوم من خلال التصرفات الإدارية الصحيحة التي تتحكم في السلوك الإنساني.

المعرفة ورأس المال

إن مصدر الثروة الحقيقي في عالم اليوم ليس رأس المال أو الأرض بل هو المعرفة.

مثال: يقول شارلز هاندي " إن سنغافورة أخذت تطلق على نفسها لقب الجزيرة الذكية للإشارة إلى أن مصدر تقدمها لا يكمن في أرضها أو أموالها أو معدلاتها بل في المعرفة التي يمتلكها شعبها , وهذه المعرفة تستطيع تحصيل بقية العوامل الأخرى ، فيمكنك أن تصور مرسوما وتمنح أرضا لشخص ما ويمكنك أن تعطيه أي كمية من المال ولكن لا يمكنك أن تعطيه المعرفة بقرار من هذا النوع فالمعرفة تتطلب التعليم المتطور والتدريب المتواصل مع تنمية المهارات والقدرات في شتى مجالات الحياة وهؤلاء الناس لا يستطيعون اكتساب المهارات والعلوم إلا إذا تم احترامهم وصيانة كرامتهم وتوفير الفرص لهم للتفكير الحي لكي يختاروا طريقهم في الحياة.

*السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات / د.أحمد ماهر

الفصل الرابع:

آليات النجاح في العلاقات الإنسانية ودورها في التنمية الذاتية

الموظفون والعلاقات الإنسانية

تعتبر العلاقات الإنسانية التي تشكلت على المستويين المهني أو الشخصي بمثابة الكنز الثمين في تكوينها عبر علاقات إنسانية متينة تتمتع بالذكاء الإجتماعي وبالتالي بناء مستقبل مشرق وحياة متوازنة * .
وترى العديد من الدراسات أن غالبية الموظفين لا يقدرّون أهمية العلاقات الإنسانية رغم أن استقرار المستقبل الوظيفي للموظف يعتمد على مدى بنائه للعلاقات الإيجابية في بيئة العمل أو حياته الخاصة ، فالكثير من الموظفين يقدرّون قيمة الذكاء الفني ولكنهم يجهلون قيمة الذكاء الإجتماعي.

طبيعة العلاقات الإنسانية

تقوم العلاقات الإنسانية بين طرفين , وهي بمثابة اتصال بين الناس وأفضل الطرق الموضوعية للحكم على العلاقات الإنسانية هي التركيز على نوعية العلاقة بغض النظر عن شخصيات طرفي هذه العلاقة.

الموقف الإيجابي والعلاقات الإنسانية

الموقف هو الحالة الذهنية التي تنظر بها إلى الأشياء ، فإن ركزت على الجوانب الإيجابية كان ذلك دافعا لك للعلاقات الإنسانية الجيدة ، وإن ركزت على الجوانب السلبية أدى ذلك إلى تعطيل العلاقات الإنسانية.

والموقف الإيجابي يحقق ثلاثة أهداف :

- ١- يشعل حماسك للعمل الذي تؤديه أنت وزملاؤك.
- ٢- ينمي طاقات إبداعك ويزيد من إنتاجيتك.
- ٣- يساعد على إبراز شخصيتك بشكل إيجابي مما يجعل الآخرين يحرصون على التعامل معك وإقامة علاقات متينة معك.

*النجاح في العلاقات الإنسانية – أساليب عملية للتنمية الذاتية – إلودان تشايمان/ دار المعرفة للتنمية البشرية

ترجيح بناء العلاقات الإنسانية لصالح زملاء العمل

أهم علاقة تقيّمها في العمل تكون مع رئيسك المباشر وزملاء العمل والذي يزيد بدوره من إنتاجك مما يجعلك محط إعجاب رؤساء العمل وفي المقابل هناك علاقة طردية بين ازدياد الإنتاجية وجودة العلاقات الإنسانية وأنه كلما كانت هناك علاقات إنسانية متينة فإنها تؤدي إلى زيادة الإنتاج.

نظرية المصالح المتبادلة

تنص هذه النظرية على أنه لكي تظل العلاقات متينة يجب أن يستفيد كل من طرفي العلاقة من هذه العلاقة وبنفس القدر، وعندما يحصل أحد الطرفين على منافع أكبر من الطرف الآخر تبدأ بوادر خطيرة لانقطاع هذه العلاقة.

برود الإحساس يفسد العلاقات الإنسانية

تساهم التصرفات التافهة غير المقصودة في إفساد الكثير من العلاقات لأنها تمثل إحساساً بعدم الشعور وتجاهل الطرف الآخر، كما أن الغياب أو التأخير عن العمل غالباً ما يدل على عدم الإنضباط أو الالتزام، وكذلك يقل احترام وتقدير الموظفين للمتأخرين مما يؤدي إلى تراجع العلاقات الإنسانية.

ثلاثة أخطاء شائعة في العمل الوظيفي

غالباً ما ندخل في مشاكل تبعد الناس عنا لأخطاء عدة منها:

- * عدم إعطاء الآخرين فرصة لتصحيح أخطائهم وتدارك الموقف.
- * لا تتوقع أن تعطيك الإدارة الحافز على العمل بتحميل الإدارة كافة المسؤولية.
- * التنفيس عن التوتر مفيد، لكن عندما يكون في غير محله ووقته يفسد العلاقات الإنسانية.

الحوار الصريح والرغبة في الإصلاح

إن عامل الإصلاح في أي علاقة يعتمد على الرغبة في إصلاح وبناء هذه العلاقة واستمرارها من قبل الطرفين بالشكل المناسب لكليهما بغض النظر عن هو البادئ في الخطأ والزلل.

ويعد الحوار الصريح هو الحل الأمثل لإصلاح العلاقات الإنسانية من خلال اختيار الوقت والمكان المناسبين أولاً ثم طرح الأفكار ووجهات النظر والمطلوب من كل طرف بأسلوب هادئ. لا شك أن مفتاح الحل للخلافات هو الرغبة في الوصول إلى تسوية وكما كان طرفا الخلاف حازمين ومتعاونين كلما أمكن حل الخلافات بينهما.

أربعة طرق لإصلاح العلاقات المتضررة مع الرؤساء.

أثناء إعادة بناء العلاقة مع رئيسك يجب عليك اتباع التالي :

- *المحافظة على ارتفاع مستوى إنتاجيتك.
- *الحفاظ على العلاقات الإيجابية مع زملاء العمل.
- *إظهار التقدير والاحترام لرئيسك في العمل.
- *عدم التحدث بسوء عن رئيسك أمام الآخرين وتذكر أن الرؤساء يقاس نجاحهم بكفاءة أداء موظفيهم.

متى تكون ضحية في العمل؟

عندما ينشأ خلاف في إحدى العلاقات فإنما تمر بثلاث مراحل هي:

*المرحلة الأولى : ينشأ خلالها تمزق سطحي في العلاقة مع تعرض الطرفين لأذى بسيط.

*لمرحلة الثانية: ينشأ تمزق عميق مع تعرض أحد الطرفين لأذى أكبر من الآخر.

*المرحلة الثالثة: ينشأ صراع حاد وغالبا ما يكون كلا الطرفين ضحية.

ثلاثة طرق لوقوع الضحية

- *عندما يرفض الشخص تصحيح أخطاؤه بسرعة.
- *عندما السماح للوضع الذي لم يحدث فيه خطأ أن يمر دون تغيير.
- *عند السماح للإنفعالات الناتجة عن خلافا في العلاقة بأن تمزق الشخص من الداخل.

ثلاثة عوامل تمنع الفصل بين المستقبل الوظيفي والإجهد النفسي

*تغليب النزعة الإنتقامية:
عند حدوث إجهد للموظف بسبب خلاف علاقات العمل فإنه يلقي اللوم على زملاء العمل.

*قبول النصيحة من المصدر الخطأ:
نأخذ المشورة من شخص بالخطأ فتزيد من اشتعال الخلاف.

*تغليب الكبرياء:
قد يقع الجميع في أخطاء ضمن إطار العلاقات الإنسانية فإن الكبرياء والتحيز يمنعان إيجاد حل دون ضحايا.

١٠ مؤشرات تشكل استراتيجيه الفوز في العمل.

هناك أساليب ومؤشرات تساعدك على بناء علاقة جيدة والحفاظ عليها بكفاءة لتشكل في مجملها استراتيجية شاملة تكسب خلالها رضا رؤسائك وهي:

*العمل على تكوين علاقات متنوعة والمحافظة عليها.
*تمتع بعلاقات متعددة مع الرؤساء والزملاء والعملاء فكل هؤلاء يساهم بصورة مباشرة في بناء مستقبلك الوظيفي.

- *تطبيق نظرية المنافع المتبادلة بين أطراف هذه العلاقة بحيث لا يشعر أحد الأطراف بأنه ضحية.
- *تجاهل المضايقات الصغيرة وعدم التركيز على الامور الشكلية والإعتماد على الأمور الهامة التي تشكل العلاقة.
- *كن مراقبا لنفسك إن كنت تتصرف سلبا أو إيجابا.
- *اختر مستشاريك بعناية تامة لأنك في حاجة إلى دعم من حولك من خلال اختيار أشخاص يتصفون بالحكمة والموضوعية.
- *تدرب على التعليم من خلال قضية الإنسحاب من الموقف ولا تفسره ضعفا وإنما يسمى حلا للخلاف.
- *يعد التنازل من أجل حماية مستقبلنا وعلاقتنا ذكاءا اجتماعيا لأنه يكون منافع جديدة وعند قبول الأفكار من الآخرين عن التنازل يعد مكسبا لك.
- *يجب أن يكون لديك خيار يديك لمستقبلك الوظيفي بأن تعمل بأقصى كفاءة في وظيفتك وأن تحفظ قيمتك السوقية وتضاعف من شبكة علاقاتك مع الآخرين لاكتشاف فرص عمل أفضل.
- *تساهم نوعية المواقف بمقدار الكفاءة والإنتاجية ، وكلما كانت مواقفك إيجابية كان ذلك دليلا على كفاءتك وإنتاجيتك العالية والعكس صحيح.*

أساليب تساهم في تفعيل المواقف الإيجابية في العمل

- *استخدام أسلوب الوجه الآخر للموقف بمعنى النظر إلى المواقف من زوايا متعددة غير النظرة السلبية.
- *التركيز على الأمور الجيدة من خلال التركيز على الأوراق الراححة.
- *قاوم بشدة تلك الهموم التي أفرزتها المشكلة وادفعها عن ذهنك كي لا تؤثر على أدائك.
- *اجعل الموقف الإيجابي الذي تتخذه يتعدى إلى غيرك ممن هم حولك.
- *شكل لنفسك صورة إيجابية لكي تعيد التوازن لنفسك وتصبح نفسك مستقرة.

* النجاح في العلاقات الإنسانية – أساليب عملية للتنمية الذاتية – إلوود إن تشايمان – دار المعرفة للتنمية البشرية.

العلاقات الإنسانية والزيادة الإنتاجية

وهي التي تشكل الميدان الإداري الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل مما يؤدي إلى دفعهم وتحفيزهم على العمل بإنتاجية وتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.

الإدارة ودورها في صنع العلاقات الإنسانية

يضع الخبراء عدة مؤشرات تشكل في مجملها ومفهومها رoshنة متكاملة في صنع الإدارة للعلاقات الإنسانية من خلال ما يلي:

* تعيين الموظف دون تحيز في مكانه المناسب مع ضمان البرامج التدريبية القيمة في سبيل مصلحة الفرد والإدارة.

* تنمية العلاقات الإنسانية مع العاملين ومواصلة تطويرها والنهوض بحياتهم الاجتماعية والإقتصادية.

* إزالة العثرات بإبعاد كل موقف غير مرغوب فيه ودراسة الشكاوى وعدم الرضا والبحث عن علاج لها.

* إثارة روح الحماس بين العاملين بإطار أخلاقي وبناء برامج اجتماعية خارج نطاق العمل وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار والإدارة.

* دور المشرف في ضمان إنجاح برامج العلاقات الإنسانية في تقصي احتياجاتهم وردود أفعالهم ويتابع كل ما من شأنه تحقيق أهداف الإنتاج.

كيفية الوصول الى الزيادة الإنتاجية

- *التقييم العادل والتحفيز مقابل الإنجازات.
- *إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة بأرائهم.
- *إشراك العاملين في المسؤوليات.
- *إثارة الحماس بين الموظفين وخلق ولاء المرؤوسين لرؤسائهم.
- *تبني الاقتراحات الجيدة والاعتراضات البناءة.

العمل الجماعي ودوره في إثراء الإدارة

العمل الجماعي يتم عبر عدة طرق منها:

- *تقليل الخلافات بالإقناع والاقتناع والحصول على اتفاق جماعي.
- *التعاون لا التنافس فالتقارب بين الجماعة والتفاعل معهم يجعل الفرد عمليا ومساهما في صنع القرار.
- *تجنب المجاملة والتعريف على إمكانات كل فرد.
- *ألا يغتر المدير بالسلطة الممنوحة له فيسيء استغلالها.

الإعتبرات التي تساعد على تماسك الجماعة وتفاعلها

- *توفير الاتصال الفعال عن طريق نقل البيانات والمعلومات.
- *المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم من حيث المكانة والتقدير الاجتماعي وتحقيق الذات وتجعل الفرد يحس بنفسه
- *التشاور يعد مظهرا عمليا للمشاركة ويترتب عليه إبداء الرأي والنصيحة.
- *الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية وحلها لأن عدم معالجتها يترتب عليه مظاهر سلوكية تضعف العلاقات الإنسانية مثل التغيب والانقطاع والمرض وانخفاض الأداء والخلافات والنزاع والشكاوي وكثرة التظلمات.
- *الجو العام الذي يسيطر بين الجماعة ويوجه سلوكها دليل على وجود علاقات إنسانية في العمل.*

* الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها / د. محمد منير مرسي

مظاهر عامة يمكن خلالها الاستدلال على مستوى الروح المعنوية في العمل

- *مستوى الأداء والإنتاج.
- *مدى استمرار العاملين في العمل.
- *مدى غياب العاملين وانقطاعهم عن العمل.
- *مدى ما يسود بين الأفراد من شقاق ونزاع وخلاف.
- *مدى كثرة الشكاوي والتظلمات.

الفصل الخامس

اختيار القيادات الإدارية
الناجحة

للوطن فضل كبير في بروز الكثير من القيادات الإدارية الناجحة التي تركت بصمته وأثر في تطوير العمل الإداري, وامتدت الدراسات وتطورت في بحث الطرق المثلى لاختيار القيادات الإدارية الناجحة ومنها:*

- *تزكية القائد الإداري من قبل رئيسه المباشر.
- *المقابلة الشخصية والعمل على اجتيازها.
- *كيفية تعامله مع الآخرين.
- *علاقاته الاجتماعية كيف تكون.
- *أن يكون له انجازات داخل العمل.
- *شهادات خبرة ودراسة.
- *قوة الشخصية ومدى تحمله المسؤولية.
- *مدى قدرته على مواكبة التطور الحديث في التنظيم الإداري.

الطرق الإدارية الحديثة والتعامل مع الجماهير

طرح أسلوب الإدارة النموذجية في جميع الإدارات ذات العلاقة مع الجمهور باستخدام الطرق الإدارية الحديثة التي تحقق الكثير من المكاسب والمصالح منها :

- *إنهاء إجراءات كافة المراجعين بسرعة وبطريقة دقيقة ومنظمة وحضارية.
- *توفير الوقت للعاملين والمراجعين بأقل التكاليف.
- *تقديم الخدمة المتميزة لكافة شرائح المجتمع بكل مرونة وشفافية.
- *عدم تراكم العمل لدى العاملين.

بين القيادة والإدارة... فروق واختلافات

يخلط الكثيرون بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة، والمصطلحين مختلفان فالقائد يمكن أن يكون مديرا ولكن ليس كل مدير أن يصبح قائدا ، فما هو الفرق بينهما ؟

*القيادة :

تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل ، ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب.

*الإدارة:

تعتمد على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر وتركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.

والحقيقة أن كلا الأمرين مهم ، فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل مع إهمال الإنجاز الفوري الذي نحتاج إليه كي نصل لأهدافنا المستقبلية.

والإدارة وحدها تجعلنا نحضر رؤيتنا في مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد لنبعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية.

ونحن ندرك أن الإنسان يمكن أن يتعلم الإدارة من خلال دراسته في الجامعات والمعاهد لكن هل يمكن تعلم فن القيادة؟

هذه القضية اختلف فيها الباحثون والدارسون فمنهم من يراها موهبة فطرية تولد مع الشخص وعلى رأسهم " وارين بينيس " الذي يقول " إنك لا تستطيع تعلم القيادة فالقيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعلمهما".

ومنهم من يرى أنها مهارة كغيرها يمكن أن تكتسب مثل " بيتر دركر " الذي يقول " يجب أن تتعلم القيادة وباستطاعتك أن تتعلمها " . إننا نعتقد أن القيادة يمكن أن تنقسم إلى جزئين أحدهما يمكن تعلمه وإتقانه وآخر يجب أن

يكون موجود بالفطرة في الشخص وبدونها لا تكتمل شخصية القائد ونجاحه كقائد.

الإدارة الجيدة حافظا كبيرا في العمل

دراسة ميدانية أجرتها مؤسسة (سي جي سي كلاوس جرور) الألمانية شملت ٦٠٠ مدير بارز في ألمانيا أشارت إلى أن السلوكيات الجيدة من جانب إدارة الشركات تؤثر بدرجة كبيرة في تحفيز الموظفين وتساهم في إعطاء صورة إيجابية للشركة.

كما رأى المشاركون في الدراسة أن هناك صلة وثيقة بين السلوك الجيد والنجاح الشخصي الذي يعد عنصرا مهما من خلال شبكة العمل وأن ٩٠% من المسؤولين التنفيذيين الذين استطلعت آراؤهم يشددون بدرجة كبيرة على السلوك الجدير بالاحترام في شركاتهم وأن التنفيذيين أدرجوا قدرة على الإنجاز كمعيار مهم بالنسبة لقادة الأعمال الجادين والمستقبليين ويليها المصداقية والتقدير الذاتي.

وربط معظم المديرين بين أجواء العمل الجيد وحافز الموظفين بسلوك الإدارة فيما رأى ٦٠% أن هناك صلة بين سلوك الإدارة وخدمة العملاء.

الذكاء الإداري وأهميته في تطوير مفهوم العمل

الذكاء الإداري = قيادة + إدارة.

العديد من الدراسات تؤكد أن القيادة والإدارة متلازمان فلا يمكن للقيادة أن تقود دون إدارة ولا يمكن للإدارة أن تدير دون قيادة ، فالمدير لا يقضي كل وقته في الإدارة أو القيادة ، فأحيانا يتحتم على المدير أن يخلق بابه ويمسك بسجلات الحسابات ويقرر إلغاء بعض البنود وتقليص النفقات وهو هنا يمارس الإدارة ، وفي أحيان أخرى يغادر المدير مكتبه ويتواصل مع مرؤوسيه ويستمع إلى مقترحاتهم ويحفزهم على العمل وهنا يمارس القيادة.

فليس هناك من يستطيع أن يستغني عن الإدارة بالقيادة أو عن القيادة بالإدارة مما يحتم على المدير أن يجمع بين القيادة والإدارة وهو ما يسمى فكرة الذكاء الإداري.

في عام ١٩٩٦م قال (بيتر دركر) أن المشكلة الحقيقية في مؤسسات الأعمال هي أنها تدار أكثر مما تقاد ، أما الآن فقد انقلب الوضع وأصبحت مؤسساتنا تقاد أكثر ما تدار فساءت المحابة الشخصية وأصبح المديرون يصدرن قراراتهم اعتمادا على قلوبهم لا عقولهم.

مثال : سر سقوط الشركات الكبرى مثل (أنرون) هو سيادة القيادة على الإدارة وتجاهلت ما تطرحه الأرقام الحسابية وأنصتت لما تقوله الرؤية الإستراتيجية.

القدرات البشرية المكونة للذكاء الإداري

*ذكاء عقلائي يعتمد على:

- ابتكار واكتشاف الفرص السانحة
- تنظيم وهندسة العمليات والإجراءات والمشروعات.
- الوقاية من المشكلات قبل حدوثها.
- إدارة الأزمات والكوارث قبل وقوعها.
- التخطيط الإستراتيجي للمشروعات.

*ذكاء وجداني ويقوم على:

- التعامل مع الأفراد والإنصات إليهم وفهم مقاصدهم.
- توليد أفكار جديدة واستعراض البدائل المختلفة.
- مهارات القيادة والتفاوض والإقناع والتأثير في الآخرين وتحفيزهم.
- البصيرة أو الحاسة السادسة والقدرة على استلهام السيناريوهات المتوقعة للأحداث.
- إدارة الأزمات والكوارث قبل وقوعها.

طرق ووسائل عملية تساعدك على تكوين الذكاء الإداري

ينبع الذكاء الإداري من تكامل شخصية المدير فيؤثر عليه وعلى طبيعة عمله.

ويأتي تكوينه من خلال ٤ وسائل محددة تعمل داخل ٤ مجالات مختلفة بحيث ينتج عن تناغمها وانسجامها تكامل الشخصية الإدارية وارتقائها أعلى مستويات الذكاء الإداري وهذه الوسائل هي:

*رؤية:

لا تكفي الممارسة أو الخبرة وحدها لاكتساب الذكاء الإداري بل أن تقترن الممارسة بوجهة نظر واعية و شاملة تعكس مستوى متميزا من التفكير الواضح والنضج الذهني والوجداني لدى المدير.

*سلوك:

يشمل مهارات إدارة الذات والوقت والمعلومات التي تسمح للمدير بأن يرتقي إلى مستويات أعلى من الإنجاز ليصبح قدوة لمؤوسيه.

*أسلوب اتصال:

مهارات القيادة التي يهدف المدير من خلالها إلى التأثير في الآخرين وقيادتهم نحو الأهداف المرجوة.

المصادر والمراجع

كتب:

- أسرار التميز الإداري والمهاري في حياة الرسول - محمد أحمد عبدالجواد.
- الإدارة ديمقراطية من الباب الخلفي - د. كاظم الركابي.
- السلوك التنظيمي - د. حامد أحمد بدر.
- السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات - د. أحمد ماهر.
- النجاح في العلاقات الإنسانية - أساليب عملية للتنمية الذاتية - الودان تشايمان.
- الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها - د. محمد منير مرسي.
- القيادة الفعالة (برنامج للتطوير الذاتي) مراجعة الدكتور غياث بركات / ترجمة وإعداد هيثم حمام.
- الإغراءات الخمسة / باتريك لينسيوني / ترجمة اسكندر انطوان.
- القيادة الإدارية / الدكتور نواف كنعان - مكتبة دار الثقافة.
- مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف). الاستاذ الدكتور محمد قاسم القريوتي.
- إدارة الأفراد / معهد الإدارة - لندن - مكتبة جرير.
- ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد / د. ستيفن ستر السر. مكتبة جرير.

صحف:

- صحيفة الرياض.
- صحيفة الجزيرة.
- صحيفة الشرق الأوسط.
- عدد من الدراسات والأبحاث المتخصصة.