

## الدكتورة فاطمة دقماق (اختصاصية في علم النفس المدرسي)

### الإدارة التحفيزية



#### مقدمة

إن إيجاد فريق العمل المحفز والمتحمس لأداء مهامه وأدواره، يعتبر من أولى المهمات المنوطة بشخص المدير، سواء أكان هو الذي يدير المؤسسة ككل، أم أنه مسؤول عن إدارة قسم معين أو مجموعة من الأفراد، كما وتعد هذه المهمة من التحديات الرئيسية التي من شأنها أن تبرز وجود الكفاءة العالية، والإتقان للمهارات والفنون الإدارية المتنوعة في إدارة العمل والفريق عند شخص المدير أو عدمها، ومن شأنها أن تحدّد أيضًا ما إذا كانت الإدارة تنتهج مسارًا تربويًا حديثًا في عملها، تركز من خلاله على أنها تدير وتتعامل مع أناس وبشر، لهم حاجاتهم ودوافعهم، أمزجتهم وطباعهم، ميولهم واتجاهاتهم، وهم ليسوا كالألات، إنما يحتاجون إلى الأجواء المفعمة بالإحترام والتقدير، والتي من شأنها أن تعزّز من انتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها، وتجعل قدرتهم على العطاء تتسامى بلا حدود .

#### 1. تعريف الإدارة : Administration

الإدارة هي عبارة عن تنظيم جهود الأفراد وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة، للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكنين، ومن التعريفات فيها :  
عرّفها « بيرسي بوراب » بأنها « حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال » ( البوهي، 2001 : 13 ) .  
كما تعرف « بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الأفراد أن يعملوه ،ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها» ( Taylor,1903: 21 ) .

وتعرّف أيضا بأنها تنسيق الموارد البشريّة والمادية من أجل تحقيق أهداف العمل. ودور الإدارة مختلف عن غيره من الأعمال، فهي بخلاف عمل الطبيب مثلاً، لأنها يجب أن تتم داخل مؤسسة، أي داخل نسيج من العلاقات الإنسانية، لذلك فإن المدير دائماً هو المثال الأهم في أعماله ( بن حبتور، 2004م، ص 29 ).

من خلال تناولنا لهذه التعريفات يمكننا استخلاص تعريف الإدارة بأنه مجموعة العمليات والجهود المنسقة التي يقودها شخص المدير للموارد البشريّة وغير البشريّة، إضافة إلى المتابعة لكل ظروف العمل، بما في ذلك من توجيه وتحفيز للفريق العامل بأجمعه، في سبيل تحقيق كافة الأهداف المنشودة للمؤسسة، والفعّالة في تطوير المجتمعات، بأقل كلفة وأكثر جودة .

## 2. تعريف التّحفيز : Stimulus

تعدّدت التعريفات التي تناولت موضوع الحوافز والتّحفيز، واختلفت باختلاف آراء الباحثين والنظريات التي ينطلقون من خلالها ويعتبرونها ركيزة لتعريفاتهم، من هذه التعريفات :

عرفت بأنها العملية التي تشجّع وتوجّه السلوك ( إيجرت، 1998 : 1 ) .

كما عرفت الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد ( القريوني 2004 : 301 ) .

يعرف التّحفيز أيضاً بأنه المحرّك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم، والإجابة على كل ما يطلب منهم ( عبد الرحمن، 2005، ص194) .

كما تعرف بأنها الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين ( المجدوب 2002 : 342 ) .

يمكننا استخلاص أن التّحفيز هو القوة الدافعة التي تستثير الأفراد وتوجه سلوكهم للعطاء الأفضل على كافة المستويات، بشكل يشبع حاجاتهم للإنجاز ويزيد في إنتاجية عمل المؤسسات من خلال المواقع الوظيفية التي يشغلون فيها على اختلاف أنواعها .

### 3. أهمية التّحفيز في زيادة الفعالية :

يعتبر التّحفز أو الإندفاع في العمل مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم واضطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف، في الحصول على الحوافز المختلفة ( كينان، 1995، ص 9 ).

كما تتّجه الإدارة المتقدّمة إلى التنمية والمحافظة على رفع مستوى الروح المعنوية بين العاملين، إذ تفترض الإدارة الحديثة أن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل من جانب العاملين وتكاليف عمل أقل، لذلك يسعى المديرون الناجحون إلى رفع الروح المعنوية كوسيلة للحصول على إنتاجية أكبر وأداء أفضل، والنمو والإستمرارية في العمل والربح الوفير ( حسان والعجمي، 2007 م، ص 359 ).

وقد أثبتت الأبحاث أن الموظفين يعملون بكفاءة تعادل فقط 60 % مما يستطيعون تقديمه للعمل، وعن طريق التقنيات التّحفيزيّة الفعالة، يمكن تعديل هذه الإحصائية، وطرق باب 40% من الطاقة الكامنة بداخلهم (بروس، 2003، ص 173 ).

فمن المعروف أن الإنسان يخترن الحجم الكبير من الطاقات الكامنة بداخله، وهو لا يعمل بها بالدرجة الكافية والفعالية المطلوبة، إلّا إذا أحيط بالأجواء التي تستفز طاقاته وتثير تلبية حاجاته، وتدفع بسلوكه نحو تحقيق أهداف يرغب بها، ونقصد بها الأجواء المحفّزة التي تعمل على تلبية مجموعة من الحاجات الفطرية المتداخلة لدى البشر، حيث أن استخدام الحوافز وأهميّتها يركز على حاجة الفرد إلى التقدير والاعتراف بأهمية إنجازاته وما يقوم به من أعمال، فتقدير الآخرين وأرباب العمل لهذه الجهود عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة، التي تسهم في إشباع الحاجة إلى التقدير، كما تسهم في تلبية الحاجة إلى تحقيق الذات، التي تصنّف في أعلى هرم الحاجات الإنسانية التي تكلم عنها العالم النفسي ماسلو، حيث أن عملية التّحفيز تفيد في دفع الإنسان كي يستخدم

كل طاقاته، ويبلغ ذروة إمكاناته، وهذا ما يسهم في إحرازه لمستوى عال من تحقيق الذات

- ويمكن تلخيص أهمية استخدام التّحفيز والحوافز بأنها تسهم في تحقيق ما يلي
- 1. رفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لديهم .
- 2. زيادة الإنتاجية على مستوى كمية العمل .
- 3. تطوير الإنتاجية على مستوى نوعية العمل .
- 4. تقديم الأداء الأرقى والأفضل من قبل الأفراد .
- 5. نسج علاقات إيجابية فيما بين الإدارة وجميع العاملين .
- 6. تنمية روح الولاء والانتماء لدى العاملين للمؤسسة .
- 7. تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات وقلة الدافعية للعمل عند الأفراد العاملين وغيرها .
- 8. خلق الشعور بالرضا الوظيفي لدى جميع العاملين .
- 9. خلق الشعور بالأمان والراحة النفسية لدى الأفراد .
- 10. تشجيع الأفراد من أجل التطوير المهني المستمر .
- 11. إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بمؤسسة العمل .

#### 4. كيف يكون المدير محفزاً :

إن قدرة الشخص المدير أو المسؤول على خلق الأجواء المحفّزة داخل مؤسسته لهي مهارة عالية، وهي المفتاح الأساسي الذي يوصله لتحقيق أفضل الأهداف في عمله، ومن المؤكّد أن تفعيل استخدام التّحفيز بكافة أوجهه من قبل شخص المدير، هو وسيلة ناجحة لزيادة الإنتاج والفعالية لدى الأفراد العاملين، إضافة إلى كونه يكسبه سلطة تربوية مطلقة في التعامل معهم، ويجعل قدرته على التأثير عالية في عقولهم وقلوبهم، وهذا

يساعد في تذليل الصعوبات والمشكلات التي تعترضه، وفي اختصار المسافات أمامه في طريقه لتحقيق الأهداف والنتائج المطلوبة .

ولكي يكون المدير شخصاً محفّزاً لمن حوله وللأفراد العاملين في مؤسسته، عليه أن يحرص على تطوير قدراته الفنية والشخصية بشكل دائم، وعلى امتلاك الكثير من المهارات في التواصل والتعامل بإيجابية مع الآخرين، وفيما يلي جملة من التوجيهات والنصائح المفيدة لكل مدير في كيفية إدارة عملية التحفيز :

### 1. من المهم أن تتمثل عملية التغيير في سلوك المدير، قبل الآخرين :

فكما قال تشاندلر في كتابه ( 100 طريقة لتحفيز الآخرين ) : ليس هناك أمراً أكثر تحفيزاً للموظفين من الإدارة أو القيادة التي تبدأ فيها من نفسك كقائد : إذا بدأت بنفسك فإنك سوف تحفّز الآخرين عندما تتواجد معهم، وسيكون من الموحى والمحفّز لهم أن تفعل ما تتمنى منهم أن يفعلوه، كن محفّزاً بالإيحاء، فالآخرون يفضلون أن تلهمهم بأن تكون قدوة لهم بدلاً من أن تقوم بمجرد تعديل أدائهم وتصحيحه، لأن ذلك أفضل من أي شيء آخر، كما أنه يحقق نتائج مبهرة، لذا، كن أنت ما تتمنى أن تراه في الآخرين : فإذا أردت أن يكون موظفوك أو مرؤوسوك أكثر إيجابية مثلاً، كن أنت أكثر إيجابية ( تشاندلر، 2006م، ص 30-31 ) .

وهذا ما يمكننا تسميته الإدارة بالقدوة، كما التعليم بالقدوة، فبدلاً من كثرة الخطابات التي يحصر بعض المديرين أدوارهم فيها، بحيث لا يطلّون على موظفيهم وعلى العاملين لديهم إلا في مواقف الخطاب وإلقاء النظريات، من المهم أن تتجسّد الأهداف التي يبغيها المدير في أفعاله وممارساته، أن يعمد إلى إيصال الفكرة بالموقف أكثر من القول، وهذا أشدّ تأثيراً في نفوس الآخرين وعقولهم .

### 2. أهمية الاستماع الجيد :

إنّ الناس جميعاً يرغبون ويتمنون أن يتم الإستماع إليهم، فإذا قمت كمدير بالتوقف والإستماع إلى موظّفيك، فإنهم سوف يخبروك بكل الأشياء التي تعد على قدر كبير من الأهمية بالنسبة إليهم، بما فيها الأشياء التي تتسبب في إثارة حماسهم وتحفيزهم للعمل، ويأتي دورك كمدير في تلبية احتياجاتهم، فيكون الإستماع والإستجابة هنا، من أعظم الطرق التي هي في متناول يد المدير، والتي بإمكانها إثارة الحماس والتّحيز للعمل ( الفقي، 2011م، ص 6 )

ولكي يكون الإستماع مؤثراً فعّالاً في تحفيز الآخرين للتعبير عما لديهم، من المهم أن يلتفت المدير دائماً إلى المصادقية في الكلام حين يقطع وعوده لهم وقت استماعه، فلا تبقى هذه الوعود عالقة دون التطبيق إلى ما لا نهاية، ويكون تأثيرها سلبي في انقطاع هذه الرغبة لدى الموظّفين في استماع المدير إليهم، لطالما أن هذا الإستماع غير فعّال وغير مجد في تلبية احتياجاتهم ومطالبهم في العمل .

### 3. توسيع دائرة المشاركة في العمل :

إن المدير الناجح هو من يكون حاضرًا مع موظّفيه في كل المواقف، مشاركًا في لحظات أفراحهم وأحزانهم، متواجدًا في مواقف العسر واليسر أثناء تأدية مهامهم وأدوارهم، فلا يحصر وجوده داخل حجرة مكتبه، ويحدّد دوره بعلاج المشكلات وحل النزاعات التي ترفع إليه، لأن حضوره على أرض الواقع وتماسه مع فريق العمل، كفيل بحد ذاته أن يحدّ من نشوء المشكلات، ويكون حافزًا فعّالًا لهم لإعطاء أفضل ما لديهم .

### 4. إكتشاف ما يحفّز الموظّفين بشكل مباشر :

إن ملاحظة المدير المباشرة لأداء الأفراد العاملين في مؤسسته، ومشاهدته لهم في مواقع وظائفهم وفي المواقف العملية المختلفة، له دور رئيسي في إكتشافه للمحفّزات التي تنبئهم،

ولحاجات كل فرد منهم في ذلك، وبالتالي فإن ذلك يفيدّه ويزوّده بتغذية راجعة حول تعديل أنظمة الحوافز والمكافآت الموضوعة داخل المؤسسة عند الضرورة، حسب مقتضى حاجات الموظفين وما يثير دوافعهم، والإكتشاف عن طريق الملاحظة يكون أفعل منه عن طريق الإستماع .

#### 5. التعرف على مواطن القوة لدى الموظفين :

تدعو هذه الفكرة شخص المدير للانتقال من الجيد إلى العظيم، وتطبق أيضًا على الأشخاص الذين يقومون بتحفيّزهم، فمن المؤثر والفعال أن تعمل على بناء مواطن القوة داخل مرؤوسيك بدلًا من القلق المفرط بشأن مواطن الضعف لديهم، وأفضل الطرق الإبداعية والإنتاجية المحفّزة، تقوم باكتشاف ما يميّز كل شخص، ثم نقوم بعد ذلك بتوجيه هذا التميّز نحو الهدف فينتقل إلى مرحلة العظمة ( تشاندلر، 2006م، ص 106 - 109 ).

#### 6. تشجيع الموظفين على التفكير بحلول للمشكلات :

إنها تقنية تحفيزية هامة، تستثير المهارات الفكرية عند الأفراد للعمل بأقصى ذروتها وتقديم أفضل ما لديها، حيث يشعر الموظف أنه هو الشخص المعني والمسؤول عن الموضوع أو المشكلة المطروحة عليه، وهذا الشعور يدفعه بحماس للتفكير في إيجاد ما يثري الموضوعات المطروحة ويغنيها بالحلول المبدعة .

#### 7. الحرص على طرح الأسئلة المثيرة والتحفيزية :

من أهم الطرق التحفيزية الفعالة مع الموظفين، إشراكهم في مناقشة أمور العمل وفي اتخاذ القرارات المرتبطة بشؤونهم، وهذا يعني أن يعقد المدير جلسات حوارية مع موظفيه، يطرح خلالها الموضوعات الخاصة بأعمالهم، ويتيح لهم فرصة المشاركة في

النقاش والمساهمة في تقييم أمور العمل واتخاذ القرارات المناسبة، وهذا من شأنه أن يشعرهم بأهمية ذواتهم وينمي لديهم حس المسؤولية تجاه أعمالهم.

في هذا المجال، يختلف المديرون في مدى امتلاكهم للمهارات الخاصة في إدارة الاجتماعات والجلسات، وكذلك في كيفية ونوعية الأسئلة التي يركّزون عليها وي طرحونها على موظفيهم خلال هذه الجلسات، مع الإشادة بنمط المديرين الذين يهتمون بطرح الأسئلة التي تستفزّ الأفكار وتنمي التفكير الإبداعي، وهذا يعكس قدرتهم العالية على التحفيز، فبدلاً من التركيز فقط على الأسئلة الروتينية والمحدّدة بإجاباتها، كالسؤال عن سير العمل، وعن النتائج وعن المعوّقات ... وغيرها من الأسئلة التي تحدّ من عملية التفكير، وتوجّهه في إطار محدّد فقط، فإنهم يحرصون على طرح الأسئلة المفتوحة، التي من شأنها تحفيز الأفراد على التفكير في مجالات مختلفة، وعلى توليد أفكار إبداعية بخصوص الموضوعات التي تطرحها الإدارة، وبالتالي فإن ذلك يعود بالفائدة على تحسين وتطوير مجالات العمل داخل المؤسسة.

## 8. التعامل بثقة كبيرة مع الموظفين :

فمن المهم أن يخبر المدير موظفيه بأنه يتوقّع منهم أداء أفضل ما لديهم، فمعظم الأشخاص يميلون إلى أن يصلوا إلى أقرب درجة ممكنة مما هو متوقّع منهم، فعندما يعلم الأفراد أنك تتوقّع منهم أداءً ممتازاً، وأن لديك ثقة كاملة في قدرتهم على ذلك، فمن المؤكّد أنهم سيعطونك هذا الأداء ( الفقي، 2011 م، ص 37 ).

فالتوقعات العالية التي يتوخّى المدير الحصول عليها من قبل موظفيه، تدل على الثقة بهم، وهي تضفي أثراً إيجابياً على مستوى استثارة طاقاتهم وإمكاناتهم المختلفة، سيما إذا كانت بالتداول والنقاش معهم وليس بالفرض : كأن يجلس المدير في لقاء حوار مع موظفيه، وي طرح الأهداف والطموحات التي يرسمها للمؤسسة، مع الأعمال والمهام المطلوبة لتحقيقها، ثم يستمع لكل منهم حول مدى استعدادهم وإمكاناتهم وميوله في تحقيق هذه المهام، مع الأسلوب الإيجابي الذي يعزّز الروح المعنوية ويقوي الثقة بالقدرات، ومن

ثم يترك لهم فرصة الإختيار من بين عدة بدائل في المهمات والأعمال، حتى لا يكون الأسلوب فرضي وقمعي، لأن في ذلك تأثير سلبي على النتائج.

#### 9. التخفيف من المراقبة المباشرة على الموظفين :

فصحيح أن المرؤوسين يفضلون أن يجدوا المدير جاهراً لتقديم النصيحة والمشورة عند احتياجهم له، إلا أنهم يمتعضون من الإشراف الزائد عن الحد والمضايقة المستمرة، فروح المبادرة الفردية تتطوّر بشكل أفضل، عندما يمكن للأفراد استخدام قدرتهم على التخيل في تطوير طرق وأساليب خاصة بهم لأداء أعمالهم ( الفقي، 2011م، ص 38 ) .

وهذا من شأنه أيضاً أن يعزّز ثقة الموظفين في قدراتهم، وينمي لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه المهمات المنوطة بهم، بعيداً عن أجواء الرقابة العسكرية التي تنتهجها بعض الإدارات أسلوباً رئيساً في متابعتها للموظفين وسير العمل داخل مؤسساتها .

إنّ كل ما تم ذكره من خطوات وأساليب تحفيزية هي مهمة وفعّالة كي تجعل المدير قادراً على القيام بتأدية رسالته على أكمل وجه، فهو العنصر البشري الذي يمتلك القرار، والمحرّك الرئيسي الذي بإمكانه أن يأخذ الأمور إما باتجاه إيجابي، أو سلبي داخل مؤسسته، من خلال استثمار الطاقات وتفعيلها، أو طمسها وإحباطها، والحد من إبداع ذوي الأفكار والكفاءات الفدّة، كما أن المدير الناجح والمحفّز هو من يحدّد أهدافاً وخططاً واضحة للعمل بالتعاون والمشاركة مع العاملين داخل مؤسسته، ومن ثم يهيئ لهم كل الظروف الداعمة والمساعدة لوصولهم إلى تلك الأهداف، كي لا يكونوا متخبّطين في سعيهم وأعمالهم، دون أن يدركوا إلى أين المسير، وذلك كما ورد في حديث الإمام الصادق (ع): «العامل على غير بصيرة لا تزيده سرعة السير إلاّ بعداً».

#### 5. تقنيات تحفيزية مفيدة للمديرين في جعل العاملين أكثر إنتاجاً:

سواء كنت ترأس فريق عمل، أو تدير مؤسسة كبيرة، فإنه من الطبيعي أن تواجه الكثير من التحديات في كيفية التعامل مع الأجناس المختلفة من البشر، والتنوع في أمزجتهم وطرق تفكيرهم، ومن الطبيعي أيضًا أن تلاحظ الفروق فيما بين موظفيك بخصوص إقبالهم على العمل، وهمتهم على مستوى الأداء والإنتاج، وما يساعد المديرين على التعامل الصحيح حيال هذه المواقف هو التنوع في الأساليب المعتمدة، والتركيز على ما يثير ويحفز الطبائع المختلفة التي يتعاملون معها، وهناك جملة من التقنيات المفيدة في هذا الصدد سنذكر أهمها :

### 1. جعل كل فرد يشعر أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة :

إنها تقنية إدارية تحفيزية، ذكية وفعالة في آن معًا، فمتى ما حصل الشعور لدى الأفراد العاملين بأنهم جزء من المؤسسة، هذا يعني شعورهم بأنهم مسؤولون تجاه الأعمال المنوطة بهم، فسواء كانت الرقابة موجودة عليهم من قبل المدير أثناء العمل أم لا، فإنهم سيقدمون على أداء واجباتهم بأمانة ورسالية، لما يشعرون به وينعكس على إدراكهم، بأن مصلحتهم ومصلحة العمل هي واحدة، والفائدة التي تتحقق للمؤسسة تعم عليهم أيضًا. فشعور العامل أنه جزء من المؤسسة التي يعمل بها، نجاحها يعني نجاح له وفشلها فشل له، فهي جزء من وجوده وكيانه، إذا استطاع المدير أن يوصل تلك المفاهيم إلى العاملين معه، فسيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم، فهم لا يعملون لصالح المدير بل يعملون لصالح المؤسسة ككل التي هم جزء منها والمدير فرد فيها ( حسان والعجمي، 2007م، ص 366 ).

### 2. تجنّب استخدام الحافز نفسه مرات عديدة :

إن التنويع والتغيير في الحوافز التي تمنح للموظفين هو عامل مهم يضيف جواً متجدداً على صعيد استعادة نشاطهم وإثارة فعاليتهم وحماسهم في العمل، حيث أن الإبقاء على استخدام نفس النوع من الحوافز بشكل دائم يخلق جواً من الروتين بشكل يضعف

من فعالية تأثيرها، من هنا أهمية التغيير ومواكبة الجديد، فحضور أنواع جديدة من الحوافز بشكل دائم في جعبة المديرين، يجعل من أساليبهم أكثر تشويقاً، ويغني أداء الموظفين دائماً بشحن من الطاقات الزائدة، والأفكار المبتكرة .

### 3. الحرص على إيجاد مساحة للاختيار :

إن المدير الناجح هو من يترك مساحة لاختيار العاملين معه، فيطرح عليهم المشكلة مثلاً ويطلب بدائل لحلها، ويستشير العاملين معه حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة تحمّلوا مسؤوليته مع المدير، وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل ( حسان والعجمي، 2007م، ص 367 ).  
هذه تقنية تشعر الموظفين بأنهم شركاء في العمل وليسوا إجراء فقط، ومن شأن الشريك أن يحرص ويسعى دائماً لرفع مستوى الإنتاج وتحقيق الفائدة الكبرى على مستوى المؤسسة .

### 4. إسناد المهمة المناسبة إلى الشخص المناسب :

فمن أهم الأسباب التي تؤدي إلى الإخفاق وال فشل في العمل على مستوى المؤسسات، هو وجود أشخاص في مواقع وظيفية لا تتناسب مع قدراتهم، سواء على مستوى القدرات الشخصية أم العلمية، وذلك لأسباب قد ترجع إلى وجود الوساطة في التعيين والتوظيف، أو إلى ضعف الإمكانيات المادية للمؤسسة، أو إلى الإفتقار للإدارة الحكيمة التي تقوم باختيار وتعيين موظفيها بطريقة عبثية وغير مدروسة، وكذلك الإفتقار للتدريب والتوجيه اللازم للعاملين، مما يؤدي إلى الخلل وسوء الإنتاج في المواقع التي يشغلونها.

وكما يقول ( الفقي، 2011م، ص 8 ) : من أولى المهام التي تساعد على التحفيز للعمل، هي أن نتأكد من إسناد المهمة المناسبة للشخص المناسب، بمعنى آخر يجب أن

نتأكد أننا قمنا باختبار المهمة بعناية وقمنا بتدريب العاملين عليها بالقدر الكافي وأمددناهم بما يحتاجون إليه من معدات، إضافة إلى زرع الثقة بداخلهم حتى يكونوا مؤمنين بقدرتهم على القيام بأداء تلك المهمة .

#### 5. الواقعية مع الموظفين :

من الأمور التي تساعد المدير على كسب احترام وتقدير موظفيه من جهة، وعلى تفعيل دافعيتهم وحماسهم نحو العمل والعطاء الأفضل من جهة أخرى، هي الواقعية في توقعاته منهم وفيما يطلبه من مهام وأعمال، بخلاف ما إذا كانت توقعاته خيالية لا تتناسب مع قدراتهم ومع الإمكانيات المتاحة، فإن ذلك سيخلق لديهم الشعور بالإحباط والفشل، وسيشعرهم بتدني القدرات وضعف الثقة بالنفس، وهذا لا يعني عدم تشجيع المدير على توليد الأفكار الإبداعية وتنمية القدرات لدى الموظفين، ولكن بحدود الواقعية التي لا تفوق الطاقات المتوافرة .

#### 6. إ شراك المرؤوسين أنفسهم في القرارات وفي تقييم نتائج العمل :

حيث أن مشاركة الموظفين في تقييم الأعمال وفي اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم، يساعد على تبنّيهم لهذه القرارات، ويكون حافزاً لهم من أجل الإلتزام وحسن التطبيق، فيجعلهم يقبلون على تنفيذ ما جاء فيها بطواعية ومبادرة ذاتية، دون الحاجة إلى متابعة أو رقابة الشخص المسؤول لأنهم قد كانوا جزءاً في عملية القرار، ولهذا تأثيرات إيجابية على مستوى حسن الإنتاج .

#### 7. مفهوم الإدارة والتّحفيز في القرآن الكريم والأحاديث الشريفة :

على الرّغم من كون مفهوم الإدارة كعلم قد برز حديثاً في القرن العشرين، وقد شغل الباحثين والعلماء، في حين كان ( فريدريك تايلور ) أول من تصدّى لدراسة موضوع الإدارة بشكل علمي، ثم تتالت بعده المدارس التي تناولت البحث في موضوع الإدارة، إلّا

أن آيات القرآن الكريم والأحاديث الشريفة قد سبقت في الإشارة إلى أهمية موضوع الإدارة وأكّدت على ضرورته في حياة البشرية، فإذا أبحرنا بحثًا في قرآننا، نجد فيه العديد من الآيات الشريفة التي تشكّل أسس الإدارة والقيادة، وتركّز على أهميتها، سنورد بعضًا يسيرًا من هذه الآيات المباركات :

يقول تعالى في كتابه الكريم : ﴿ أفمن يمشي مكبًا على وجهه أهدى أمن يمشي سوياً على صراط مستقيم ﴾ سورة الملك : آية 22 .

ويقول عز وجل : ﴿ هو الذي بعث في الأميين رسولاً منهم يتلو عليهم آياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمة وإن كانوا من قبل لفي ضلال مبين ﴾ سورة الجمعة : آية 2 .

وفي قوله تعالى : ﴿ وأمرهم شورى بينهم ﴾ : سورة الشورى : آية 38 .

ويقول جل وعلا : ﴿ وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله ﴾ : سورة آل عمران : آية 159 . كما أن كتاب الله سبحانه وتعالى الجامع لكل شيء، قد تضمّن بين طياته سمات الأفراد الذين يصلحون لإدارة شؤون الأفراد والمؤسسات، سنورد أهم هذه الصفات مع بعض الآيات القرآنية التي تشير إليها :

1. العلم مع الخبرة : ﴿ قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون ﴾ الزمر : آية 9

2. العدل : ﴿ وأشهدوا ذوي عدل منكم ﴾ الطلاق : آية 2 .

﴿ وإن حكمت فاحكم بينهم بالقسط إن الله يحب المقسطين ﴾ المائدة : آية

42

3. الأمانة : ﴿ إني لكم رسول أمين ﴾ الشعراء : آية 107 .

4. الشورى : ﴿ وشاورهم في الأمر ﴾ آل عمران : آية 195 .

﴿ وأمرهم شورى بينهم ﴾ الشورى : آية 38 .

5. الحزم : ﴿ فإذا عزمت فتوكل على الله ﴾ آل عمران : آية 159 .

6. اللين : ﴿ فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظًا غليظ القلب لانفضوا من حولك

﴿ آل عمران : آية 159 .

7. العفو : ﴿ والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين ﴾ آل عمران : آية 134

﴿ فاعفو عنهم واستغفر لهم ﴾ آل عمران : آية 159 .

8. القدرة على التفويض والتفويض والمتابعة والمحاسبة الدائمة : ﴿ وقفوهم إنهم مسؤولون ﴾ الصافات : آية 24 .

9. القدرة على التفاوض والإقناع : ﴿ أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ﴾ النحل : آية 125 .

﴿ فقولا له قولاً ليئلاً لعله يتذكر أو يخشى ﴾ طه : آية 44 .

10. السخاء والجود والإيثار : ﴿ ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة ﴾ الحشر : آية 9

وإذا نظرنا في الروايات والأحاديث الشريفة عن أهل البيت (ع)، نستطيع أن نستلهم أيضاً الكثير من العبر والدروس حول أهمية دور الإدارة والقيادة، وحول أهم الصفات التي يجب أن يتّصف بها المديرون والقادة، سنورد بعضاً منها: يقول الرسول الأكرم (ص): « ما أخاف على أمتي الفقر ولكن أخاف عليهم سوء التدبير » ( الإحسائي، 1983، ص 29 ).

كما يقول (ص): « الله الله في نظم أمركم ». ويقول الإمام الصادق (ع): « العامل على غير بصيرة كالسائر على غير الطريق، لا تزيده سرعة السير إلا بعداً » ( الكافي، 1365 هـ ) .

وفي وصايا الإمام علي (ع) لمالك الأشر :

1. « أشعر قلبك الرحمة للرعية، والمحبة لهم، واللطف بهم، ولا تكونن عليهم سبعا ضارياً تغتتم أكلهم » .

2. « أنصف الله وأنصف الناس من نفسك، ومن خاصة أهلك، ومن لك فيه هوى من رعيتك، فإنك إلا تفعل تظلم » .

3. « وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق، وأعمّها في العدل، وأجمعها لرضى الرعية »

وفي حديث له (ع) : « ومكان القيم بالأمر مكان النظام من الخرز يجمعه ويضمه فإذا انقطع النظام تفرّق الخرز وذهب ثم لم يجمع بحذافيره أبدًا » ( نهج البلاغة، الخطبة 146 ) .

مثلما يعتبر القرآن الكريم والأحاديث الشريفة ركيزة أساسية لعلم الإدارة، نجد أن لمفهوم التّحفيز أيضًا حظًا وفيرًا فيها، إذ يعتبر التّحفيز منهجًا ربّانيًا ورد ذكره في العديد من الآيات القرآنية، مفاده دَفْع الناس إلى الخير والأعمال النبيلة، وتحذيرهم من الشرّ والأعمال الباطلة، إذ وردت في كتاب الله تعالى العديد من الآيات التي تحثُّ على التّحفيز بشتّى أنواعه :

يقول تعالى في كتابه العزيز : ﴿ مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْتَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴾ النحل: 97.

وفي قوله تعالى : ﴿ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾ الكهف : 30.

كما ظهر التّحفيز جليًا في قوله عز وجل ﴿ مثل الذين ينفقون أعمالهم في سبيل الله كمثل حبة أنبتت سبع سنابل في كل سنبلة مئة حبة والله يضاعف لمن يشاء والله واسع عليم ﴾ البقرة : 261 .

وفي قوله تعالى ﴿ إن هذا القرآن يهدي للتي هي أقوم وبشّر المؤمنين الذين يعملون الصالحات أن لهم أجرًا كبيرًا ﴾ الإسراء : 9 .

كما أن الأحاديث الشريفة قد ركزت أيضًا على جانب التّحفيز في العمل، حيث نلاحظ أن الرسول الأكرم (ص) قد أكد على ضرورة عدم تأخير منح الأجر للعاملين، لما لذلك من أثر فعال في رفع الروح المعنوية لديهم، حيث يقول (ص) : « أعط الأجير أجره قبل أن يجفّ عرقه »، وفي وصية الإمام علي (ع) لمالك الأشر، نلاحظ أنه قد كرّس العديد من الأسس والقواعد الإدارية الهامة التي استتارت من نهجها الإدارات الحديثة

اليوم، ومن هذه القواعد كان التأكيد على موضوع التحفيز وطرقه، فمن كلام الإمام علي (ع) لمالك الأشتر: «ولا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء، فإن ذلك تزهيداً لأهل الإحسان في الإحسان وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة، وألزم كلاً منهما ما ألزم نفسه» (نهج البلاغة، تحقيق الميلاني، 2012م، ص 481) .

إنّ الإنسان بطبيعته وفطرته يحتاج إلى من يشجّعه ويحفّزه من أجل إعطاء أفضل ما لديه، وفي ميدان العمل تقع هذه المهمة بشكل كبير على عاتق شخص المدير أو المسؤول المباشر، الذي يجب عليه معرفة جميع القابليات والآمال والإمكانات المختلفة الموجودة في الأشخاص والجماعات الموجودين تحت إمرته، وأن ينسّقها ويستثمرها جميعاً لغرض الوصول إلى الأهداف المشتركة .

من خلال هذه الآيات المباركات والأحاديث الواردة عن أهل البيت (ع)، نلاحظ تأكيد القرآن الكريم والسنة الشريفة على جانب التحفيز المتمثّل بأسلوب الثواب الذي فطر عليه الإنسان بطبيعته، حيث أن منهجية الترغيب في العمل أسلوب ديني ينطلق من فطرة الإنسان على حاجته للثناء والتقدير، وهذا ما تم التأكيد عليه وتكريسه في قرآننا الكريم وديننا الحنيف منذ آلاف السنين، كما نستخلص أيضاً أن موضوع الإدارة قد حظي من خلالها باهتمام كبير، حيث يضيء القرآن الكريم بشكل واضح وشامل على الصفات والمهارات والوظائف المتعدّدة، التي ينبغي أن يتحلّى بها كل مسؤول وكل مدير من موقع مسؤوليته، كي يستطيع إشاعة أجواء الراحة والأمان لدى الأفراد الذين يرأسهم ويدير أمورهم، في ظروف تسودها العدالة والمساواة في التعامل، والتحفيز الفعّال الذي يعطي كل ذي حق حقه، بشكل يزيد من انتماء الأفراد لبيئة العمل، ويثير فيهم الدافعية للعطاء والإنتاج الأفضل دائماً .

### خلاصة :

نستخلص من خلال هذا البحث، أن الإدارة هي عملية تنسيق لكافة الجهود والموارد المتاحة المادية والبشريّة بهدف إعطاء أفضل النواتج في العمل كما ونوعاً، وهي ليست

غاية بحد ذاتها إنما وسيلة لتحقيق أهداف وغايات المؤسسات والمجتمعات، وأن مفتاح النجاح الأساسي للإدارات يكون بتفعيل استخدام الحوافز على أنواعها بهدف إطلاق أفضل الطاقات و شحذ الهمم لدى الأفراد العاملين إلى أعلى ذروتها، بشكل يسهم في تحويل الأداء إلى مستوى رائع من الإتقان والتميز في العمل، وفي رفع مستوى الإنتماء والولاء للمؤسسة بشكل يشعر فيها العاملون أنهم جزء لا يتجزأ من مؤسسة العمل، وأن الإدارة هي علم وفن، يحتاج معها شخص المدير إضافة إلى الخبرات على المستوى النظري، العديد من الفنون والمهارات على المستوى الشخصي، والتي تؤهله لخوض مهامه وتحقيق أهدافه تاركًا بصماته الإيجابية على مستوى الأفراد الذين يدير شؤونهم، وأن ديننا الحنيف وقرآنا الكريم قد سبق كل العلوم الحديثة في الإضاءة والتركيز على مفهومي الإدارة والتحفيز، وفي ترسيخ مسارهما السليم .

#### المصادر والمراجع :

##### أ. العربية :

1. القرآن الكريم .
2. إيجرت، ماكس إيه، التحفيز، ترجمة مكتبة جرير والرياض، 1998 م.
3. الأحسائي، ابن أبي جمهور، غوالي اللثالي، تحقيق: الحاج آقا مجتبی العراقي، قم، مطبعة سيد الشهداء، 1983 م، الطبعة الأولى.
4. بن حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007 م، الطبعة الثانية.
5. بروس، آن وبيبتوني، جيمس، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، عمان، بيت الأفكار الدولية، 1999 م.
6. البوهي، فاروق شوقي، الإدارة التعليمية والمدرسية، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 م.

7. تشاندلر، ستيف، 100 طريقة لتحفيز الآخرين، كيف يمكن للقادة العظام أن يحققوا نتائج خارقة دون أن يدفعوا مرؤوسيهم للجنون، المملكة العربية السعودية، مكتبة جرير، حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير، 2006 م .
8. حسان، حسن محمد ابراهيم والعجمي، محمد حسنين، الإدارة التربوية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007 م .
9. القريوني، محمد قاسم، مبادئ الإدارة ( النظريات، العمليات، الوظائف )، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004 م .
10. كينان، كيت، ترشيد وتحفيز الموظفين، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، ناجي حداد، بيروت، لبنان، الدار العربية للعلوم، 1995 م .
11. الكليني، أبي جعفر محمد بن يعقوب بن إسحاق، الكافي، من باب من عمل بغير علم، طهران، إيران، دار الكتب الإسلامية، 1365 هـ .
12. المجذوب، فاروق، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، بيروت، لبنان، منشورات الحلبي الحقوقية، 2002 م .
13. عبد الرحمن، إيمان، المرجع المختصر في الإدارة، حلب، شعاع للنشر والعلوم، 2005 م، الطبعة الأولى .

#### ب. الأجنبية :

1. Taylor, G. & Trumbull, M, Major Similarities and Differences Between Paradigms, in Integrating Quantitative and Qualitative Methods in Research, Edited by G.R. Taylor, Lanham: University Press of America, 2000 .