**المحور الرابع: وظيفة التوجيه**

1. **تعريف التوجيه:**

* ارشاد المرؤوسين اثناء تنفيذهم للاعمال بغية تحقيق اهداف المؤسسة.
* عملية تسييرية تنطوي على قيادة الافراد والاشراف عليهم، وتوجيههم وارشادهم ورعايتهم حول كيفية تنفيذ العمل المطلوب منهم، وهذا تحقيقا للتنسيق بين جهودهم وتنمية التعاون وصولا الى الهدف المشترك.

1. **اهمية التوجيه:** تنبع اهمية التوجيه بشكل خاص من تعامله مع العنصر البشري في المؤسسة، ونظرا لزيادة اهمية العنصر البشري واعتباره اهم عناصر الانتاج فان اهمية التوجيه تظهر فيما يلي:

* تزويد المرؤوسين بالارشادات لانجاز الاعمال؛
* حفز الافراد للقيام بعملهم على اكمل وجه؛
* قيادة الافراد ليعملوا بكفاءة عالية؛
* المحافظة على النظام وتشجيع الاخرين للعمل بنشاط واتقان.

1. **مبادئ التوجيه:** من اهم مبادئ التوجيه:

* **مبدا تجانس الاهداف:** حيث ينادي بان التوجيه الفعال يتوقف على تجانس اهداف النشاط الفردي مع اهداف النشاط الجماعي لتكوين الرضا والوفاء والانتماء.
* **مبدا وحدة الرئاسة:** وينادي هذا المبدا بان التوجيه من خلال وحدة الرئاسة ان يكون للمرؤوسين رئيس واحد كي لا يكون احتكاك او ازدواجية والتجاوب ويكون ممتازا مع تجنب المشاكل والاوامر المتنازعة.

**القيـادة التنظيمية:**

تعتبر القيادة احد الركائز الاساسية لوظيفة التوجيه وهذا نظرا للدور الفعال الذي تؤديه في التاثير على الفرد لاداء مهامه بشكل جيد.

**- مفهوم القيادة:**

القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة، ويمكن تعريف القيادة أيضا بأنها "فن التأثير على الرجال". ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرءوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة.

وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة والقيادة كما يعرفها **وايت**، تعني التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين ويفرق **وايت** بين نوعين من القيادة هما:

القيادة التي تعتمد على الإقناع وهي التي تستمد قوتها من شخصية القائد وكذلك القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس ويعرف **جليك** القيادة بأنها " مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة"، كذلك يمكن تعريف القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة ويمكن القول بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية، وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية.

**6-2- أهمية القيادة الإدارية:** تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية:

* تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
* توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
* بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
* بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
* إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.

ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا (انطباعا) كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم ( القدوة ) حيث أن عمل القائد ( ضمنا أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاعتناق والإدراك الذاتي والموضوعية .

**أ- الاعتناق:** هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرءوسيه على العمل وتحفيزهم لا بد أن يكون قادرا على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.

**ب- الإدراك الذاتي:** هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون، فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمرؤ سيهم وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي توجههم، إلا أن مرءوسيهم قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزوا بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.

**ج- الموضوعية:** هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرءوسيه لأن يسلكوا سلوك معين. إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وإرشادهم.

**6-3- أنماط القيادة:**

**أ- نمط المدير الدكتاتور:** تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

* العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم للناس.
* معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.
* يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.
* أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن).
* لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.

**- طريقة الإدارة:** مسؤول شخصيا عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة، أنه بقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى من وجهة نظره، تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية يستخدم في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً، يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولا بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.

**- النظرة للأهداف:** يعتقد المدير الدكتاتور أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة.

**- النظرة للزمن:**

* الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة.
* البرامج الزمنية محددة تحديدا دقيقا .
* ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال.
* يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يجب الحديث الطويل لأنه يعتبره مضيعة للوقت .
* يحب التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.

**- مفهوم السلطة:**

* أن السلطة حق له وليس حقا للآخرين.
* أن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى.
* السلطة تحكم تصرفات الآخرين .

**- نوع العلاقات:** العلاقات السليمة عند المدير الدكتاتور هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر.

**ب- المدير المجامل:** يقوم هذا النمط على الافتراضات التالية:

* إن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم.
* إن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرءوسيه في حل مشاكلهم.
* إن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين .

**- طريقة الإدارة:**

* يعتقد كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرؤوسين ولا يدفعهم.
* إن طريقته هي طريقة كماليات.
* تخطط العمل ولكن بدون إحكام حيث أن الناس طيبون.
* يتسامح مع مرءوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.
* يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد.

**- النظرة للأهداف:** يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد ومدراء هذا النمط يرددون دائما أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولا بمصلحة الأفراد.

**- النظرة للزمن:** إن المدير المجامل يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرؤوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين.

**- نوع العلاقات:** المدير المجامل يهتم بالعلاقات غير المخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث والاهتمام بالناس.

**ج- المدير البيروقراطي:** يقوم هذا النمط على الافتراضات التالية:

* أن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير.
* أن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة.
* ليس من مسئوليته التحفيز ، ومن يريد شيء يسعى إليه.
* ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك.

**- طريقة الإدارة:**

* لا يدير أشخاصا ولكنه مفقود بينهم.
* لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه فتلك من وظائف الرئيس.
* يؤمن بترك الناس على حالها.

**- النظرة للأهداف:** هدف المدير البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمه ولا يشارك في صياغته وليس معنيا به.

**- النظرة للزمن:**

* يحضر في الميعاد إذا كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظا.
* ينسحب من الاجتماع دون أن يدري أحد بخروجه.
* يحول البريد الوارد إليه المختص فورا أو إلى أعلى.
* يبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كافي لحل أي مشكلة.

**- مفهوم السلطة:** مفهوم السلطة لا تتعدى من أنه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا.

**- نوع العلاقات:** يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام.

**د- المدير الزئبقي ( الميكافيلي):** يقوم هذا النمط على الافتراضات التالية:

* العمل في حد ذاته شيء مر.
* الناس غير طموحين.
* يتم التحفيز على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس.
* الرقابة نسبية وتوفير الجو الودي.

**- طريقة الإدارة:**

* ممكن تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات.
* يقوم بتخطيط العمل بمشاركتهم عن طريق أخذ آرائهم بشكل عام.
* يقوم بتنظيم العمل مع الاستعانة برأيهم ويؤمن بالتنظيم غير الرسمي وأهميته.
* يقوم بتحفيز الآخرين باستخدام الثواب والعقاب.
* يقوم بالرقابة على المرؤوسين وتوقيع الجزاء المعقول.

**- النظرة للأهداف:** يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

**- النظرة للزمن:**

* الأهداف محددة بزمن معقول .
* لا ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر العملية التخطيطية .
* تعليماته ليست مختصرة كالدكتاتور وليست طويلة كالمجامل فهي وسط.
* لا يحب التقارير التي تصمم بطريقة الاستثناء .

**- مفهوم السلطة:** يعتبر السلطة بأنها سلطة المجموعة.

**- نوع العلاقات:** ينظر المدير المكيافييلي إلى نوعين من العلاقات؛ علاقات رسمية محدودة ومعتمدة في ضوء الهيكل التنظيمي وعلاقات شخصية.

**ه- المدير قائد الفريق:** يقوم هذا النمط على الافتراضات التالية:

* العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة.
* الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة.
* الطاقة الإبتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية.
* التحفيز على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى تحقيق الأمان.
* ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتيا ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.

**- طريقة الإدارة:**

* مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع.
* مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع .
* التنظيم عبارة عن نظام منسق إداريا فالكل مسؤول عن نجاح المنظمة.
* طالما أن كل شخص شارك في صياغة أهداف المنظمة فليس هناك اختلاف بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وبالتالي فإن التوجيه والمراقبة تنبع من ذات الفرد.
* إن الفهم المتبادل والإحساس العالي بمسؤولية الالتزام تجعل الرقابة الذاتية ممكنة.

**- النظرة للأهداف:** إن المدير قائد الفريق يعتبر نفسه مسؤولا ليس عن وضع الأهداف للمنظمة ولكن ينظر إلى نفسه مسؤولا عن التأكد من أهداف سليمة للمنظمة منسقة مع أهداف سليمة للفرد، المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرءوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسيا وأفقيا .

**- النظرة للزمن:** إن مفهوم المدير قائد الفريق للسلطة بأنها المستمدة من الوقت والموقف.

**- نوع العلاقات:** تعتبر العلاقات لدى قائد المجموعة علاقات عضوية.

**6-4- المدير الفعال:** نعرض فيما يلي لأهم المميزات والمهارات التي تميز المدير الفعال كما يتفق عليها عدد كبير من الباحثين.

**أ-** ينظر المدير الفعال إلى المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم، ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين أجزائها . ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة ، وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى ، وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو، والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعا.

**ب-** يتفهم المدير الفعال البيئة المحيطة بمنظمته - اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية …الخ . ويتعرف على تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة، وتفاعل المنظمة معها وتأثيرها عليها . إن المنظمات والأجهزة اليوم جزء لا يتجزأ من نسيج المجتمع، ولا بد من فهم العلاقة بين الطرفين حتى يتم الوصول إلى أكفأ الطرق التي تعود على الطرفين بالفائدة.

**ج-** يوجه المدير الفعال اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر، وعليه أن يحل التناقض -الحقيقي أو الوهمي- بين مصلحة العمل ومصالح الأفراد، ويحاول - بقدر الإمكان دمج الأهداف والمصالح في قالب متكامل، بحيث يتحقق صالح العمل من خلال إشباع حاجات الأفراد، وتتحقق أهداف هؤلاء من خلال الأداء الجيد للعمل.

**د-** ينظر المدير الفعال للعاملين من منطلق إيجابي، ويحسن الظن بهم ويعتقد أن عندهم طاقات وقدرات، وأن من المهم اكتشاف هذه القدرات حتى يمكن تنميتها وصقلها وتوجيهها الوجهة المناسبة، وبالتالي فهو يحيد عن النظرة التقليدية للطبيعة البشرية والتي كانت تسرف في التشاؤم وتسيء الظن بالعاملين . ولا ينساق كذلك وراء النظرة المسرفة في التفاؤل والتي تعتبر الناس جميعا ممتازين.

ه- يستخدم المدير الفعال أسلوب الفريق في تعامله مع مرءوسيه، ومن خصائص هذا الأسلوب ما يلي:

* النظر إلى العاملين كمجموعة متكاملة ، وليسوا أفراد متفرقين.
* الاهتمام بقدرات العاملين - الحالية والمستقبلية - والتي تكمل بعضها بعضا.
* اتخاذ القرارات لا يكون فرديا في كل الأحوال، وإنما تشرك الجماعة في بعضها، وتعطي آراء أعضائها ما تستحق من اهتمام.
* النتائج مسؤولية الجميع، والأهداف متكاملة، والكل يسير نحو غاية واحدة.
* تقويم الأداء يتم على أساس موضوعي، قوامه مساهمة كل عضو في تحقيق الغاية المقصودة، وتوجيه الاهتمام لأداء الحالي والمستقبل كذلك.

**و-** ينظر المدير الفعال إلى التنظيم غير الرسمي على أنه شيء طبيعي وحق للعاملين، فيشجع العلاقات غير الرسمية بينهم، ويعتبر نفسه عضوا معهم إلى جانب أنه قائد لهم . ويتفهم تأثير التنظيم الرسمي على علاقات مرءوسيه، وتأثير هذه العلاقات على العمل، ويحاول أن يوجد توازنا بناء بين الجانبين الرسمي وغير الرسمي.

**ز-** لا يرفض المدير الفعال ( النزاع ) بين العاملين، ويعتبره شيئا واقعيا يحدث نتيجة الاحتكاك المستمر في العمل اليومي . ولكن النقطة الهامة عنده هي كيفية توجيه النزاع إلى مصلحة العمل والعاملين كجعله مثلا وسيلة للتنافس والتسابق للجودة وتحسين الأداء ومع ذلك يكون المدير حازما أو قاسيا عند الضرورة - عندما يحدث النزاع بين الأفراد آثار سلبية.

**ح-** لا ينظر المدير الفعال إلى السلطة بمفهومها الرسمي، ولا يعتبرها صوتا يتهدد به المرؤوسين، ولكنه يرى في السلطة حقا لإعطاء الأوامر، يقابله قبول المرؤوسين واقتناعهم بهذه الأوامر، لذلك تجده يستخدم (التأثير) أكثر من السلطة الرسمية في الحصول على طاعة المرؤوسين والتزامهم . ولا يلجأ إلى استخدام الجانب السلبي للسلطة، أو قوة العقاب إلا عند الضرورة. وهو بدلا من ذلك يكثر من الحوافز الإيجابية.

**ط-** يعالج المدير الفعال أخطاء المرؤوسين بأسلوب بناء، يبدأ بتحديد الخطأ الذي حدث وقياس حجمه ومداه، والتعرف على أسبابه، والتعاون مع المرؤوسين لعلاج هذه الأسباب وإشراكه في اختيار العلاج المناسب وتنفيذه ومتابعته، للتأكد من أن الخطأ قد عولج، واتخاذ الدرس اللازم لتفادي حدوث مثله فيما بعد.

**ي-** ولكي يدير المدير الفعال فريق العاملين، فإنه يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف، والذي يعتمد على المشاركة الإيجابية بين المدير والمرؤوسين، ومن ثم فإن لكل من الطرفين دورا هاما يؤديه بتناسق وتكامل مع الدور الآخر، وينتشر الالتزام بالتنفيذ، وتوضع قياس الأداء على أسس موضوعية واقعية متفق عليها من جانب المدير ومرءوسيه.

**ك-** يمتلك المدير الفعال مهارات هامة، تنمي وتصقل وتخضع للتطوير المستمر، وهي المهارات الفنية المتعلقة بعمله وقدرته على اتخاذ القرارات محل مشكلات العمل. والمهارات الإنسانية التي تنصب على الاتصالات والعلاقات والتفاعل مع الآخرين والمهارات التنظيمية والإدارية التي تختص بالإطار الكلي الذي يربط الإدارة التي يرأسها المدير بالإدارات الأخرى، والمهارات الفكرية التي تتلخص في القدرة التحليلية والاستعداد للتغير والتغيير.

**ل-** يعمل المدير الفعال على استغلال الموارد المتاحة إليه والتشغيل الاقتصادي الأمثل لها، الذي يعني الإفادة من طاقاتها القصوى، تستوي في ذلك الموارد المالية والمعلومات وفوق كل ذلك العنصر البشري وهو المرؤوسون الذين يعملون تحت قيادته، على اختلاف تخصصاتهم ومهاراتهم ودوافعهم.

**م-** ينظر المدير الفعال إلى الوقت على أنه عنصر هام يجب استغلاله - كبقية الموارد - استغلالا أمثل . فهو يعرف كيف يوزعه على الأنشطة المختلفة - طبقا لأهمية هذه الأنشطة وأولويتها ودرجة السرعة المطلوبة فيها. ويستفيد المدير الفعال من كل الأوقات التي يقضيها في عمله، فينظر إلى الماضي على أنه مصدر للخبرات والتجارب، ويربطها بالحاضر، ليستثمر المعرفة المحصلة منها في المستقبل فيتوقع الفرص وينشط لاقتناصها، و يتوقع المشكلات ويتأهب لمواجهتها وعلاجها.

**ن-** يهتم المدير الفعال بالقدرات الإبداعية للعاملين، ويعرف أن هذه القدرات يمكن تعلمها وتنميتها وصقلها، فيبحث عن أنسب الطرق التي يمكن لمرءوسيه من خلالها أن يكتسب القدرات الإبداعية - سواء بالتدريب في برامج معينة أو بالممارسة اليومية للعمل والاشتراك في حل مشكلاته.

**س-** يهتم المدير الفعال بالتطوير الذاتي، فهو يقرأ ويحلل ويناقش ويجرب ويذهب للمؤتمرات والندوات، ويطرق كل باب فيه زيادة للمعرفة الإدارية وتنمية المهارات وتنمية للمهارات القيادية . فله إذن أهداف شخصية يحققها من خلال عمله وتنعكس على عمله أيضا . ويستطيع أن يكتسب - بمجهوده المستمر نحو التطوير - الخصائص التي تتميز بها الشخصية الناضجة مثل المرونة والقدرة على التكيف، والرقابة الذاتية والاستقلال والمبادئة وفهم الآخرين وتحمل أخطائهم، واحترام النفس وتقدير الآخرين.

**التحفيز التنظيمي:**

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة. وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

وتعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل: «مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء».

وتكمن أهمية الدوافع والحوافز في تأثرها على السلوك الإنساني حيث تعتبر عاملا مهما في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل. ومهما تساوت أو تقاربت خبرات الأفراد وقدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة رغبة أو دافعية الفرد لأداء العمل. 

**1-1- تعريف الدوافع:**

الدافع هو حاجة غير مشبعة يؤدي إلى سلوك معين للفرد، ويتحدد هذا السلوك اعتماداً على قوة الدافع. فالبحث عن الأكل يأتي من واقع طبيعي هو الجوع وبمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك.

إذا الدوافع عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة. أو بمعنى آخر هي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته.

ومن هنا تتضح أهمية الدافع في التأثير على أداء الفرد وسلوكه . . . بمعنى . . . أنه لو توافرت قدرة عالية على الأداء وظروف مناسبة للعمل، فإن ذلك لن يؤدي إلى أداء مرتفع إلا في حالة وجود دافع للفرد على الأداء، وبالتالي يجب على المنظمات أن توجه جهودها لدفع العاملين، والتأثير في سلوكهم، وإثارة دوافعهم لصالح العمل، وإذا نجحت الإدارة في أي منظمة في إثارة دوافع الأفراد، وحفزهم للعمل فتكون بذلك قد نجحت بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة، وتتوقف قدرة الإدارة في التأثير على سلوك الموظفين وإثارة دوافعهم للعمل على عدة عوامل، هي:

**نوعية الدوافع:** يجب على الإدارة أن تحدد أنواع الدوافع التي يمكن أن تثير حماس الفرد وتدفعه للعمل، وتحديد أكثرها تأثيراً على سلوك الفرد، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة لإثارتها. ويمثل اختلاف الدوافع من فرد إلى آخر تحدياً خطيراً يجب على الإدارة مواجهته حتى تنجح في مخاطبة الدافع الحقيقي للفرد على العمل.

**طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع:** تتفاوت الأساليب المستخدمة في إثارة الدوافع منها ما يعتمد على التهديد والعقاب، ومنها ما يعتمد على المكافأة وترغيب الموظفين أو العاملين، وعادة ما تعتمد الإدارة في أي منظمة على مزيج من هذه الأساليب عند تحريك الدوافع وإثارتها لدفع العاملين وحثهم على العمل ويقع على عاتق الإدارة اختيار الأسلوب المناسب للموظفين، والذي يسهم في تحريك سلوكهم بالشكل المرغوب.

**درجة التوافق بين أهداف الفرد والتنظيم:** تتعارض في كثير من الأحيان الأهداف الخاصة بالفرد وأهداف التنظيم؛ هذا التعارض قد يتسبب في الكثير من المشكلات التي يجب على الإدارة مواجهتها. وتأتي الدوافع لتقليل الفجوة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، وإذا نجحت الإدارة في اختيار الدافع المناسب لتقليل هذه الفجوة بين أهداف الفرد والمنظمة يكون للدافع قيمته وتأثيره الإيجابي.

**2-2- تعريف الحوافز:**

الحوافز عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافئات التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل ما. أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها. وبهذا المعنى فان الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين كما تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.

**أ- أنواع الحوافز:**

تقسم الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية:

* **الحوافز المادية:** والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فهي تشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح.

والحوافز المادية تشمل كل الطرائق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج؛ لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل، كلما تحصل على كسب أكبر، في حين أن التقصير الكمّي أو النوعي في الإنتاج قد يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي من الحوافز.

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك، فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته، يعد عاملا هاما في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية.

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية، وتحسس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب.

**الحوافز الإيجابية:** تعد تلك الحوافز ملبية لحاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى لأن الإنتاج وتحسين النوعية و القيام بالارتكازات والاختراعات و تحمل المسؤولية و الإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة و إيجابية وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو الذاتية أو المعنوية والاجتماعية.

* **الحوافز السلبية:**

هي الطرق والوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد و العاملين مثل إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية و الكسل في العمل و هذا ينبع منه أسلوب التنبيه و التحذير ومنع بعض الامتيازات عنه لفترة معينة والإنذار أو تأخير الترقية و ربما خفض الدرجة أو النقل من مكان إلى آخر و يتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد، ويمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة وتعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصاً لدى العاملين الذين يتصفون بالكسل.

وكذلك يمكن أن تكون حوافز مادية مباشرة مثل الأجر الإضافي، العلاوات، المكافآت، الأرباح، أو الحوافز المادية غير المباشرة مثل التغذية، الإسكان، المواصلات، القروض، الإعانات، التسهيلات، العلاج، التخفيضات.

**وتُدفع الحوافز المادية بطرائق مختلفة منها:**

**- الأجر:** يعتبر الأجر حافزًا، إذا شعر العامل بأن أجره يتكافأ مع ما يبذله من جهد، والأجر يُدفع بعدة طرق مختلفة أهمها: الأجر على قدر الإنتاج، الأجر على أساس الوقت،الأجر على أساس مدة الخدمة، الأجر على أساس الحاجة، وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز كالأجور مثلا، يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد، فمهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادرا على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم. ومن هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف.

إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عامليها فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم . ويمكن القول بأن المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعّال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء.

إن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك و أداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة، وكلنا يعلم بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحث ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة إستراتيجيتها عليه، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها وهي بدورها تحقق له الجوّ الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعّال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم الأداء الراقي .

**- العلاوات الدورية:** تعتبر العلاوات من أكبر الحوافز جاذبية في رفع نشاط العمال، وبالتالي الزيادة في إنتاجيتهم، وهناك العلاوات الفردية التي تمنح للعامل بصفة فردية، وعلاوات جماعية، التي تعتبر حافزًا نفسيا واجتماعيا، يولد الإحساس بالانتماء، وهذه الحوافز تعزز القدرة الشرائية للفرد حيث تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والاجتماعية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية، **و**تتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم بشكل جزئي أو متكامل مثل التغذية، الإسكان، المواصلات، التثقيف ، التعليم، الترويح والرياضة، الخدمات الطبية، دور الحضانة، الخدمات المالية (سلف/إعانات) والخدمات الشرائية.

وتعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المؤثرة على أداء مجموعات العمل، فهي إذ تستهدف صيانة أعضائها والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم، وتهيئتهم للعمل في ظل معنويات عالية. هذا بالإضافة أنها تعد حافزا لهم على الاستمرار في قوة العمل بالمنظمة.

**ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات، من أهمها:**علاوة الكفاءة، علاوة الأقدمية والعلاوة الاستثنائية، فالأولى علاوة الكفاءة هي عبارة عن زيادة في الأجر أو الراتب بناءً على إنتاجية الفرد في عمله وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا ، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية أما علاوة الأقدمية فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة وتعبيرا عن إخلاصه لمدة عام . والعلاوة الاستثنائية تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز ( وربما خارق ) يستلزم التعويض الاستثنائي.

**- حوافز أو مكافآت الإنتاج:** يتضمن هيكل الحوافز حافزا يصرف إما على أساس يومي، أو على أساس شهري، وذلك طبقًا للمعايير المحددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي، وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كلاهما **ونظام مكافأة الإنتاجية** يحصل العمال في هذا النظام على زيادة في أجورهم إضافة لقاء تحسين **الإنتاجية** من دون أن يؤدي ذلك إلى مشاركتهم في **رأس المال**. وهناك أنظمة مبتكرة كثيرة تهدف إلى توفير الشروط التي تجعل العمال يبذلون جهدا أكبر لزيادة الإنتاج وتحسين فعالية الموارد المتاحة للمؤسسة مثل نظام تايلور ونظام روفان وغيرهما، ومثل هذه الأساليب تحقق ربحاً إضافياً للمؤسسة وتقود في الوقت نفسه إلى زيادة أجور العمال وتحسين أوضاعهم كما تؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين **الإنتاجية** مما ينعكس إيجابـياً على **النمو ألاقتصادي** والرفاهية الاجتماعية.

**- المكافآت عن ساعات العمل الإضافية**: تصرف هذه المكافآت للموظف الذي يقوم بجهد إضافي، متمثلًا في استمراره في العمل بعد ساعات العمل العادية.

**ه- توزيع أو المشاركة في الأرباح:** يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح تحددها إدارة المنشأة ليجري توزيعها على العاملين و تتم طريقة احتساب هذه النسبة أما على أساس الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية و يقوم مبدأ المشاركة في الأرباح إلى أساس أن الأرباح التي تحققها المنشأة في نهاية فترة الأعمال إنما هي انعكاس لجهود و نشاط العاملين و كل زيادة في النشاط سيؤثر بالتالي على زيادة الإنتاج والأرباح التي يحصلون عليها و يؤخذ على المشاركين في الأرباح على زيادة الإنتاج أن أسلوب وضع الزيادة يتم في نهاية كل عام و بالتالي يفقد أهميته بسبب ضعف الصلة ـ طول الفترة الزمنية ـ بين جهد الفرد و حصوله على الأرباح وهي غالبًا ما تتم في صورة جماعية، وهي تحفز العمال على زيادة إنتاجهم؛ أملا في الحصول على نصيب أكبر من الأرباح؛ حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه؛ حيث يتم دفع هذه الحوافز مرة في السنة عادة.

**- توزيع الأسهم على الموظفين** :  
 يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرائق مثالية قربا من المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة وفي هذه الطريقة يكون من حق العاملين امتلاك شركتهم .

**ومن أمثلة هذه الحوافز الأخرى ما يلي:** مكافأة استثنائية عن عمل طارئ متميز،·رحلة مجانية، سيارة، أجهزة منزلية، أدوات شخصية (ساعة مثلا) وخطابات الشكر.  
**شروط نجاح الحوافز المادية:**

* يفضل أن ترتبط الحوافز المالية ارتباطا مباشرا بجهود الفرد، وليس بجهود الجماعة، عندما يقوم فريق كامل بعمل معين في إدارة معينة في منظمة ما ويكون هذا العمل على قدر كبير من النجاح وتحقيق أهداف معينة في الإدارة فيمكن أن تقوم المنظمة بإعطاء مكافأة مالية لمدير الإدارة وذلك لإنجاز هذا العمل في الإدارة من قبل الفريق وتوجيه جوابات شكر وتقدير لموظفي فريق العمل في الإدارة لهذا العمل الذي تمّ إنجازه ومن ثم فيجب تقديم مكافأة مالية ليس فقط لمدير فريق العمل ولكن لإفراد الفريق بكامله وبجميع مستوياته ففي النهاية تمّ إنجاز العمل من قبل الفريق تحت توجيهات مدير فريق العمل حتى يعطيهم حافزا قويا على انجاز أعمال أخرى بكل جدارة وتفانٍ في المستقبل .
* ينبغي ألّا تستخدم الحوافز المادية بمفردها فقط، ولكن يفضل استخدام الحوافز غير المالية في ذات الوقت.
* يجب أن تكون الحوافز المالية واضحة للفرد الذي يبذل مجهودا واضحا؛ بحيث تشمل إضافة واضحة إلى أجره العادي، كما يجب أن تكون محسوبة بطريقة سهلة وميسورة للعامل.
* يستحسن أن ترتبط الحوافز المالية ببرامج للاختيار أو التدريب أو الترقية؛ ذلك أنه يجب على العامل أن يدرك أن قيمة عمله وجهده تعود عليه بالنفع، فاجتياز برامج التدريب بنجاح، أو الحصول على الترقية، يجب أن تمثل للعامل طريقًا، أو سبيلًا يحقق من ورائه منفعة مالية تعود عليه بالخير.
* ينبغي على كل مؤسسة أو وحدة إنتاجية أن تختار نظاما للحوافز المالية، يناسب ظروفها وطاقتها الإنتاجية ورصيدها المالي، وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها الداخلية والخارجية.
* يجب ألّا تغالي المؤسسة في نظم الحوافز المالية والإكثار منها.

**ب. الحوافز المعنوية:**

يقصد بالحوافز المعنوية تلك النواحي في جو العمل، التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية، أي هي تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل؛ حيث أنها تساعد على إشباع حاجة اجتماعية أو ذاتية معينة.

إذًن لا يجب على إدارة المنظمة أن تكتفي بالحوافز المالية فقط؛ ذلك لأنها لا تستطيع أن تشبع سوى جانب واحد من حاجات الإنسان الأساسية، ولا تشبع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية إلّا بقدر ضئيل.

فالحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقي في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.

خلاصة القول، الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية في تحسين العلاقات الإنسانية، وزيادة إنتاجية الأفراد داخل المنظمة؛ حيث أن بعض الحوافز المادية قد لا تحقق غرضها؛ ما لم تقترن بالحوافز المعنوية.

**طرق دفع الحوافز المعنوية:**

إن أهم طرائق منح الحوافز المعنوية ما يلي:

- الألقاب والأوسمة اعترافا بالإنجازات والإبداعات التي حققها العامل.

- خطابات الشكر والتقدير التي توجه للعامل.

- لوحات الشرف لتسجيل أسماء الموظفين المنجدّين.

- تمنح جوائز على شكل تنظيم مسابقات.

- الاشتراك في المصايف والرحلات والحفلات الترفيهية.

- التوجيه والتدريب والبعثات التدريسية.

- فرص الترقية والتقدم، وتتضمن تقديرا من الإدارة للفرد، إذ كلما زاد الارتباط بين الترقية كهدف وتحسين الإنتاجية، للوصول إلى الترقية تكون الترقية أكثر فاعلية لتحفيز الأفراد.

- المشاركة في اتخاذ القرارات، وهي إعطاء الفرد فرصة للإسهام بآرائه وأفكاره ومقترحاته في تخطيط مستقبل المشروع، وتوجيه حاضره وذلك عن طريق إشراكه في مجالس الإدارة.

- تقويم الأداء، فعندما يكون تقويم الأداء مبنيًا على معايير سليمة وواضحة ومفهومة من جانب الأفراد، فإن ذلك يحفزهم على الأداء الأفضل؛ لأنهم يعلمون أن جهودهم محل تقدير، وأن زيادة الجهد تؤدي إلى زيادة العائد والعكس صحيح.

- توفير الوظيفة المناسبة، ويقصد بها ملائمة العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ورغباته، وهذا ما يسمى لدى "هيرزبرج" بالعوامل الدافعة، إذ يعتبر الوظيفة الملائمة بمثابة المحرك الذاتي للفرد الذي تتوافر لديه الرغبة في العطاء وحسن الأداء.

- محاولة تخليص الفرد من متاعبه الشخصية، وخاصة تلك المرتبطة بظروفه الاجتماعية وحياته الخاصة؛ لأن هذه الظروف تؤثر على إنتاجيته, إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية, ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى. ولأن وقوف الإدارة إلى جانبه في هذه الظروف يساهم في الحفاظ على توازنه المعنوي، ومن ثم رفع إنتاجيته، إلى جانب ذلك هناك حوافز معنوية أخرى تقدم على شكل خدمات اجتماعية، أو عينية منها:

- **التعليم ومحو الأمية بين العاملين**.

**- خفض إجازات السكن**: حيث تعمل المؤسسة التي يعمل بها الفرد إلى بناء وحدات سكنية للعمال وخاصة أصحاب العائلات، وتعمل المؤسسة على تحديد الإيجار السنوي لهذه الوحدات السكنية وذلك لتخفيف العبء على الموظف من غلاء الإيجارات السكنية، وكذلك الأفراد الذين يقطنون بعيدا عن العمل وذلك لتقريب المسافات والتخفيف من معاناة السفر .

- **منح السكن الاقتصادي بأجور رمزية**: اشرنا في النقطة السابقة بأن المؤسسة تقوم ببناء وحدات سكنية للموظفين هذا إذا كانت المؤسسة كبيرة أما المؤسسات الصغيرة فتعمل على دفع علاوة بدل سكن وذلك للتخفيف من عبء الإيجارات السكنية خاصة إذا كانت الإيجارات مرتفعة، ويعتبر هذا نوعا من الحوافز المادية المقدمة للموظف.

- **تشجيع الرياضة والنوادي الاجتماعية.**

**4-3 -شروط نجاح نظام الحوافز:**

لكي تحقــق الحوافز الأهداف المتوقعة منها ، فيجب أن تراعي الإدارة الشروط الهامة الآتية:

* اتفاق أهداف العمل وأهداف الأفراد.
* توافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته.
* الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي.
* تناسب الحافز مع الجهد المطلوب .
* مراعاة عنصر التكاليف.
* ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب وفورية التطبيق.
* عدالة الحافز وشعور العاملين بذلك.
* وضوح الحوافز وأسسها وشروط الحصول عليها.
* توجيه الحوافز للأداء الجيد.
* إشراك الأفراد في وضع خطة الحافز .
* تناسق الحوافز والتغلب على تناقض أجزائها.
* تجديد فعالية الحوافز بإعلانها وتأكيد أهدافها وشرح أسسها.
* توفير القدوة الحسنة إذ أنها أساس نجاح نظام الحوافز .
* التعرف على رد فعل الأفراد واستطلاع أرائهم اتجاه الحوافز.
* اعتبار الحوافز جزءً من إدارة الأفراد ، يجب أن يتناسق مع بقية الأفراد.
* قويم نظام الحوافز وتطويره.

**الاتصال التنظيمي:**

**1-1-** ماهية الاتصال**:** اختلفت مفاهيم الاتصال بحسب الباحثين والدارسين له، وحسب منطلقاتهم الفكرية وتميزت في مجملها بتحليلين أساسيين أحدهما مرتبط بأفكار الرواد أمثال لاسيول، ويغرو الأخر ممتد من التحليلات النظرية الحديثة.

تشتق كلمة اتصال من الكلمة اللاتينية "communise" ومنها المشاركة-الاشتراك-في شيء هذه المفاهيم الكلاسيكية للاتصال على شكل هندسي او خطي و نظرية "الدلو" لبيرلو توضح هدا المفهوم إذا نصت هذه النظرية على أن الاتصال عبارة عن معاني موجودة ورموز و إشارات ومن ثمة يصير الاتصال عبارة عن أفكار من فرد لأخر من خلال استخدام هده المعاني، و بالنهاية يمكن اعتباره عملية تفريغ أفكار من مصدر في الدلو كتابة محاضرة ، برنامج...الخ ثم يتم نقل هذا الحلو الى مستقبل حيث يقيم التفريغ محتواه في رأسه في الكلمات.

ويعرف الاتصال أيضا على أنه العملية التي من خلالها ينقل الفرد أو الجماعة (المرسل المرسلون) بعض الرسائل من أجل التأثير على سلوك فرد أو جماعة (متلقي، متلقون) وتخيير حسب رغبة محددة.

ونستوضح أكثر هذا التعريف من خلال ما يقوله "تشارلز رايت" أن المتلقين لا يمكن اعتبارهم جمهورا عريضا بمفهوم الوسيلة إلا في حالة تعذر اتصال المصدر مواجها في الأوضاع العادية، بسبب الحجم الهائل والوقت المحدد، ويضيف الاتصال الجماهيري تتوجه إلى جمهور بتميز بأنه كبير نسبيا ، وغير متجانس وغير معروف معرفة شخصية ويتم نقل الرسالة بشكل علني ومخطط بحيث يصل اغلبها أفراد الجمهور في نفس الوقت ما نود التركيز عليه في هذا النوع من الاتصال، وهو كيفية توجيه لخدمة أهدافه المنظمة لأن استعماله يكون حتى ضيقة لقلة استعماله حتى أن استعمال في ظروف معينة كما عرف الاتصال في مجالين هما:

**في مجال علم النفس:** تعريف "لوندريرج" هو التفاعل الذي يتم عن طريق الرموز، وقد يتكون الرمز قريبة أو تشكيلية أو مصورة أو منطوقة، تعمل كمشير لسلوك لا تشير الرموز ذاتها ما توافر ظروف خاصة.

**في مجال علم الاجتماع:** تعريف "تيرام" الاتصال هو عملية اجتماعية إنسانية مبنية على المشاركة، وأساسها وجود اتحاد وتناغم بين المستقل حول رسالة معنية، بمعنى انه مشارك في المعرفة عن طريق استخدام رموز تحمل معلومات.

ومن المفاهيم الحديثة للاتصال فهو عملية تفاعل اجتماعية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معاني تشكل في عقولهم صولا ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق رموز، وهو المشاركة في فكرة واتجاه أو موقف، لا يشترط أن تكون المشاركة بالاتفاق والنطاق بل المشاركة منها تعني الأفكار والمشاعر والاتجاهات.

تأسيسا على ما سبق نستنتج أن الاتصال أخد ثلاث مفاهيم أساسية هي:

أ- الاتصال الإنساني هو أساس كل شيء تجربة أنثروبولوجيا فالتواصل بالغريزة يعني التبادل مع الأخر فالاتصال هو حقيقة ونموذج للتنظيم من أجل المعلومات بين الأطراف الفاعلة المشتركة في العملية الاتصالية.

ب- مجموعة التقنيات والوسائل التكنولوجية التي حققت شروط الاتصال المباشرة التقليدية لتستند له مهمة الاتصال عن بعد.

ج- الاتصال أصبح حاجة اجتماعية لا غنى عنها، حيث أن الأنظمة التقنية من الحواسب والشبكات الالكترونية والأقمار الصناعية لتماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد، لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

**7-2**- عناصر عملية الاتصال: **لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكونات أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر المرسل الرسالة المستقبل هذا الشكل بسيط إلا أنه في الحياة العملية تغير عملية الاتصال أكثر تعقيد.**

**أ- المصدر المرسل:** وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو هيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركون في أفكار واتجاهات معينة، وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتويتها المختلفة والإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لا بد للمصدر من لابد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة وتفلها بدقة إلى الجمهور المستهدف، وهنا يمكن للمرسل استخدام الإشارات أو مفردات أللغوية كلمات أو صور أو تعبير أو أية أمور أخرى لتمكن المستقبل من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة. كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة بشكل يحقق على المصدر من وراء إيصالها.

**ب- الترميز:** وضع الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعبير يتم الاتفاق عليها تساعد تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

**ج- الرسالة:** وهو جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال. ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تتحمل تفسيرات مختلفة وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع قدرة المستلم اللغوية

**د- القناة أو الوسيلة:** هي الوسيلة الوساطة لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

**- القناة اللفظية:** يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجهها لوجه، ومباشرة.

**- القناة الكتابية:** يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

**- القناة التقنية:** الهاتف ينوعه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو وغيرها.

**- القناة التصويرية:** مثل الملصقات لوحة الإعلانات.

**ه- المستقبل:** وهو الذي يستقبل الرسالة من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل، حتى يتم ذلك لا بد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها تفسير المناسب وحسب خبرتها السابقة أو التأكد من أن المستقبل الرسالة (إيجابيا أو سلبيا) فغالب ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأنه وسائل اتصالية أخرى ، أما الإشعار باستلام الرسالة بين الشخصين فيمكن التغيير عنه بعدة طرق مثل: حركات الجسم، شعار بالقبول، ابتسامة العريضة، أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي.

**و- فك الرموز:** من أجل استكمال عملية الاتصال، فان الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من متطور المستقبل وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال وإدراكه نحو المرسل.

**ز- التغذية الرجعية:** قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقية، وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي:

**- الهدف:** وهوالغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.

**- المرسل:** قد يكون الفرد أو الجماعة، وتعرق فعالية الاتصال على كفاءته على نقل مضمون الرسالة.

**- المستقبل:** الفرد أو الجماعة وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.

**- وسيلة الاتصال:** الأداة المستعملة لنقل الرسالة وقد تكون شفهية كتابية ، سمعية ، مرئية وتتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.

**- نتيجة الاتصال:** التغير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة

**- التغذية العكسية:** يتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وثم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوب.

**-المعوقات:** وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف في المرسل أو المستقبل أو الرسالة والإدارة.

**7-3-** أنواع الاتصال:

**أ- الاتصال الذاتي:** عندما نتحدث عن الاتصال الذاتي فإننا نعني بالتحديد الذات البشرية كأصغر وحدة اتصالية في العملية الاتصالية، فالذات ما هي النتائج للمعايشة الشخصية لتوقعتنا وأدوارنا في مختلف الموافق الاجتماعية وكما يرى كل من ماستر وماترن (1967) فان مدركاتنا الحسية مستوحاة من خلال علاقتنا بالآخرين الأمر الذي يعني أن تشكيل مفهوم الذات لدى الإنسان ينبثق من خلال تنمية وتطوير الاتصال بالآخرين ومن هذا الاعتبار في أهمية هذا النوع من الاتصال في التنظيم الذي يتشكل مفهوم الذات لدى الإنسان ينبثق من خلال علاقتنا بالآخرين ومن هذا الاعتبار تأتي أهمية هذا النوع من الاتصال في تنظيم الذي تشكل من عدد من الأفراد تتبادل الحوار والمواقف و لما يعطي ديناميكية التفاعل المستمر.

ويؤكد جورج ميد (1934) على أن مفهوم الذات تبرز من خلال تبني مواقف الأخر اتجاه الذات فجوهر العملية الاجتماعية للاتصال قد يتطلب من الفرد تبني أدوار وأفكار الأخرى كمحاولة منه لإظهار الانسجام مهم لأن مفهوم الفرد لذاته يولد من خلال الاستجابة للذات انطلاقا وجهة نظر الآخرين له.

**ب- الاتصال الشخصي:** بدا الاهتمام بدراسة للاتصال الشخصي في منتصف الستينيات من القرن الماضي حيث أصبح حيويا ضمن مجال علم الاتصال وكان جيرارد ميلر من أوائل الباحثين الذين اهتموا بالناحيتين "التربوية" و"العملية" وما يتخللها من تفاعل، وبدأت الدارسات بالاهتمام بالاتصال الذي يتم داخل الإطار الأكاديمي من خلال الأحاديث بين الأساتذة بعضهم مع بعض وبينهم وبين الطلبة واللقاءات المراسلين بعضهم ببعض والتي نحدث في الجماعات الصغيرة.

**ج- الاتصال الجمعي والجماهيري:** ليعمل هذا المفهوم لوصف عمليات الاتصال التي تشمل مجموعة من الناس بواسطة الاتصال الجماهيري كالتلفزيون والإذاعة والصحف والمجلات...وتختلف أنواع الاتصال سالفة الذاكر اعتبار السنتين هامين:

**-** أن المرسل يكون في وضع باشا وجها لوجه مع المستقبل أو المتلقي (الجمهور) وبذلك تفقد الوسيلة الاتصالية صفة التبادلية في الفعل الاتصالي.

**-** أن وسيلة تكون عبارة عن الأجهزة الالكترونية وتقنيات تستخدمها مجموعة من الأشخاص لتبليغ رسالة إلى جمهور متنوع يمثل فئات مختلفة في تكوينها.

**7- 4- أشكال الاتصال التنظيمي:** هناك عدة أشكال من الاتصال التنظيمي نذكر منها ما يلي:

**أ- الاتصال النازل:** ويطلق عليه البعض الاتصال من أعلى إلى أسفل، وبناء عليه تتحقق الرسائل من قمة التنظيم أو من التنظيم إلى أدناه، وقد يكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الدنيا مباشرة وذلك فان هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم وله هدفان هما:

**-** توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة واضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

**-** قبول المستقلين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

وما أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات والنشرات الخاصة بموظفينا، كاتبات التنظيم مجلات الحائط، تقرير النمطية...الخ وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المناسبة من ألأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة وهذا عن طريق التغذية الراجعة.

**ب- الاتصال الصاعد:** ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا وبعد هذا الاتصال حاسما ومهما للنمو وتطوير التنظيم.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال في أربع نقاط وهي:

\* المعلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخططه المستقبلية.

\* مشكلات العمل تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جمله شكاوى ومشاكل التي يعاني منها الفاعل.

\* أفكار حول تحسن سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو أداء عملها.

\* معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

**ج- الاتصال الأفقي:** يتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق والتكامل وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء المقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمدراء الفرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.

**\* وظائف الاتصال الأفقي:**

- التنسيق للقيام بمهمة معينة.

- حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع كل مرة تتعرض لها المنظمة لمشاكل.

- تبادل المعلومات.

- حل الصراع ويتم ذلك في حالة نشوب صراعا بين أعضاء كل إدارة أو بين إداريين حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة ويقل من الجهة والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

**د- الاتصال المحوري:** ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو السائل وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تنساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليت بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج أحد أقسام إدارة التسويق.

**7-5-**أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

**أ-** إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهداف يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاته وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

**ب-** تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعرف المشاكل وسبل علاجها وتقييم الأداء وإنتاجية العامل

**ج-** ويفضل الاتصال التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة كما يساعد على "توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال"

**د-** تتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها فحينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فانه لا يمكن وضعها إلى حين الواقع يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة.

**ه-** كما أن الاتصال يساهم في توفير الفرصة للإعلام الرؤساء بما ثم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيد أو الانحرافات التي لم تكن في الحساب وكيفية التغلب عليها وبذلك يتخذ أهمية الاتصال في تصنيف الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار حملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها.

**و-** المشاركة في المعلومات يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

**-** توجيه سلوك الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

**-** تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

**-** اتخاذ القرارات حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات وتقييم نتائجها.

**-** التعبير عن المشاعر الوجدانية يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم عن المشاعر الوجدانية يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين حيث يستطيع العامل إبداع رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

**-** يمكن إدراج هدف آخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقته والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العملي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل مبرز مفعولها بالنسبة إلى المنظمة.