

المحور الرابع: وظيفة التوجيه

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية للمؤسسة فهو بمثابة عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود، فهو يتضمن استخدام السلطة والمكانة على أساس السلم الوظيفي لضمان احترام الآخرين كما يتضمن تحمل المسؤولية عن تبعات الهلال التي تتحملها المؤسسة جراء قراراته، فمحور العملية تتمثل في مسئول يتميز بصفات قيادية متميزة، بحسن فنون الاتصال ونقل المعلومة والتأثير على الآخرين، هذا ما يمكنه ما التطلع إلى دوافعهم ويحفزهم بذلك يتمشى وهذه الدوافع.

I. مفهوم التوجيه

يقوم التوجيه على فهم وإدراك ما يحرك الأشخاص ويحفزهم وبالتالي يقوم على هذا الأساس تقسيم الأدوار وإقامة العلاقات بينهم حتى تصل إلى تحقيق رضاهم ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها، هذه العملية تشترط وجود شخص أو مجموعة أشخاص قادرين ومتميزين عن الآخرين حتى يستطيعوا التأثير في سلوك الآخرين.

التوجيه هو عملية توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين وبمعنى آخر القائد مسئول عن تنسيق مجهود ونشاط أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق أهداف مشتركة.¹

... كلا من التخطيط والتنظيم أو كلاهما معا لا يعني انجاز الأعمال، لأن إنجازها يتطلب التوجيه كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية، المتمثل في إرشاد المرؤوسين وإصدار التعليمات إليهم والعمل على كسب تعاونهم التطوعي وترغيبهم في العمل.²

يعتبره آخرون أيضا أنه الكيفية التي تتمكن الإدارة من خلالها تحقيق التعاون بين العاملين وحفزهم للعمل لبدل أقصى طاقاتهم، وتوفير البيئة الملائمة التي ستمكنهم من إشباع حاجاتهم ورغباتهم ويتم من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال ومركزة على فهم طبيعة السلوك البشري والإنساني ومحاولة توجيه هذا السلوك نحو تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.³

¹-د. بشير عباس العلاق، "الإدارة مبادئ، وظائف، تطبيقات، دار الجماهيرية، للنشر والتوزيع، ص 262، ليبيا.

²-د. محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف وتقنيات، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 52، الجزائر.

³-د. زيد منير عبوي، مرجع سابق، 2007، ص 81.

فالتوجيه يستمد أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية، خاصة فيما يخص الوظيفتين الأوليتين، فبعد أن تحدد الأهداف وتوزع الحاجات بوضع كل في مكانه يأتي دور التوجيه في إرشاد وتشجيع وقيادة الأفراد، يتضح من خلال ما سبق ذكره أن التوجيه يتضمن الكيفية والأسس التي يمكن للمسئول في أي مستوى إداري أن يتبعها في توجيه عمل مرؤوسيه بشكل جيد أي باتجاه تحقيق الأهداف الخاصة والعامة للمؤسسة وهذا كله في إطار جو تعاوني تسود فيه القناعة والإشباع للرغبات عبر الاتصال الجيد والأدوات التحفيزية المناسبة، فوظيفة التوجيه بذلك تعتمد في عملها وترتكز على جملة من العناصر الهامة: القيادة والدافعية والتحفيز أو الحفز والاتصال.

II. عناصر التوجيه:

من خلال ما تقدم ذكره فإن وظيفة التوجيه تستند إلى طبيعة السلوكيات الإنسانية، فالغاية هنا توجيه السلوك بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف، لبلوغ ذلك تقوم وظيفة التوجيه على أربعة عناصر هامة ومتكاملة فيما بينها: القيادة والدافعية والتحفيز والاتصال.

II – أ – القيادة:

تعتبر القيادة (القائد) العمود الفقري لوظيفة التوجيه⁴ لأن نجاح هذا المسار يعتمد جوهريا على الصفات القيادية التي يتميز بها المسئول القائد والتي يفقد دونها كل فضائله ومزاياه فلا يستطيع بذلك التطلع إلى دوافع الآخرين لتحفيزها وبلوغ الأهداف.

يبدو أن جوهر عملية القيادة يستند إلى الجانب السلوكي في علاقات الرؤساء مع مرؤوسيه حيث يمارس فرد ما تأثيره على سلوك أفراد آخرين وحثهم على العمل سويا باتجاه معين، أي باتجاه أهداف المؤسسة.

القيادة في منظمة الأعمال هي عملية واعية تتعلق بالتأثير والتغيير في سلوك وأفعال الآخرين باتجاه أهداف محددة.⁵ تعتبر أيضا القيادة كنظام من خلاله تتم عملية التأثير والتغيير في سلوك الآخرين في منظمة الأعمال وهي موقف معين لتحقيق أهداف محددة⁶ تعرف أيضا على أنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.⁷

⁴-د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، 2013، ص 380.

⁵-Kotler. J.P (2001), "what really do", Havrad Business Review, December 2001, pp 85-96.

⁶-د. فريد فهمي زيادة، مرجع سابق، 2009، ص 216.

⁷-Koontz. H et Donnell. E Wehrich. H, (1980), « Management the Book of readings, p 661, New York.

منهم أيضا من تناول القيادة من باب مجموعة خصائص وصفات الشخص القائد وهذا ما يجعله قادرا على التوجيه والاشراف، فيتمكن بذلك من رفع الروح المعنوية لمؤوسيه وجعلهم يحترمونه ويقتنعون به وسيقرون بالانتماء إلى فريقه ويتركونه في الأعمال وهذا حتما ما سيؤدي إلى الرضا الوظيفي ومن ثم تحقيق الأهداف.

فالقيادة إذا هي قوة، للتأثير وتغيير الوضعيات والسلوكيات وهي صفة يتحلى بها المسئول حتى نصفه بالقائد، وهي ليست محصورة في مستوى إداري معين، بل قد تكون في جميع المستويات، فأطرافها الفاعلة هم: مسئول، مؤوسين، علاقات طيبة، صفات قيادية، سلطة، مسؤولية ... الخ.

-القائد والمدير

يجب التمييز بين الإدارة والقيادة، المدير له قوة الموقع الرسمية، في حين للقائد قوة تأثير اجتماعية في الآخرين، المدير يهتم أكثر إلى الإجراءات والوسائل، أما القائد فيحرص على العلاقات.

المدير يفرض على الأفراد إلزامية العمل والتنفيذ بينما القائد فعنصر الرغبة والقناعة حاضر بقوة.

أ-1-زكائر القيادة:

تقوم القيادة على ركيزتين أساسيتين هما: السلطة والمسؤولية

1-السلطة: لقد تعددت تعاريف مفهوم السلطة في مؤلفات إدارة الأعمال، فهي عموما تعتبر عن مشروعية إصدار الأوامر والتعليمات للمستويات الدنيا من السلم الإداري.

تعرف على أنها الحق الشرعي في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها.⁸

كما تعرف على أنها الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين والسلطة الإدارية هي من أساسيات عمل المسئول، واستهلاكها هو أحد المقومات التي تمكنه من ممارسة مهامه وتحقيق أهداف المؤسسة.⁹

⁸-Fayol. H (1949), « Industrial and General Management », p 92, New York

⁹-د. رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، 2001، ص 108.

إن السلطة المقصودة هنا هي حقا ليست تلك التي نلجأ بها إلى استعمال العنف والقهر وإجبار المرؤوسين بالقوة على تنفيذ المهام، بل هي السند القانوني للرئيس على مرؤوسيه ليطلعوا أوامره وينتهوا عند نواحيه في إطار العمل، فهذه السلطة ليست مطلقة وعامة بل هي سارية في أطر محددة وحدود معينة، فنجد أن للسلطة عدة قيود وعراقيل أهمها:

قرارات التعيين الخاصة بالرؤساء والمبادئ والأخلاق والأهداف وحتى عنصر المسؤولية عن حد ذاته هو تقييد للسلطة ولكن بالمنظور الإيجابي.

تتخذ السلطة من عدة أشكال أهمها:

-السلطة القانونية: حيث تستمد هنا السلطة من التنظيم الرسمي ومن القواعد التي تحكم المنصب الذي يشغله الفرد داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

-السلطة المبنية على المعرفة: تتمثل هذه السلطة في تسلطه الخبر والمتحكم والعالم ... وغيرهم، فسلطة الشخص هنا تستمد أساسا من تكوينه ومكتسباته المعرفية وخبرته حتى المهارة، تجدر الإشارة في هنا السياق أن الصنف الأول والثاني من السلطة سماه Weber بالسلطة للقانونية.¹⁰

-السلطة الشخصية: تعتمد هذه السلطة على شخص مسئول وشخصيته، فهم يحسون بالخضوع إليه لتمييزه في عمله وأسلوب إقناعه مما يجعله يكسب ثقتهم وولائهم تلقائيا وعن قناعه، يرتبط هذا النوع من السلطة بالقدرات الشخصية للرؤساء ولكن أيضا لمدى استجابة الرئيس لتطلعات وطموحات المرؤوسين الذين يقودهم.

2-المسؤولية:

هي مجموعة المهام والواجبات التي توكل لفرد ما داخل المؤسسة، فهو ملزم بأداء هذه المهام والواجبات، لأنه التزم بتنفيذها عند تعيينه في منصبه هذا وبذل أقصى جهده لتحقيق ذلك، بما أن الفرد المسئول يخضع للمحاسبة والمساءلة من طرف رئيسه، فالمسؤولية بذلك تكون التزاما من المسئول نحو نفسه ونحو الآخرين.

فما دام المسئول ملزم أن يكون قادرا على تحمل نتائج قراراته وأفعاله لذلك وجب عليه التفكير المسبق والتنبؤ لهذه النتائج وهذا يكون بالتريخ والتعقل عند اتخاذ القرارات واستعمال المنطق والعلم في ذلك.

¹⁰-أ. د الهادي بوقلقول، محاضرات مقياس تسيير المؤسسة، محور وظيفة التوجيه.

تجدر الإشارة إلى أن السلطة والمسؤولية، هما عنصران متكاملان ومتكافئان، فلا يمكن مساءلة أي فرد عن نتائج أعماله وقراراته بدون منحه السلطة اللازمة ليتمكن من القيام بمهامه، ولذا يجب أن تكون السلطة والمسؤولية متكافئتين أي أن السلطة بقدر المسؤولية.

أ-2- محددات نمط القيادة

استنادا إلى المقاربات المختلفة للقيادة يمكن حصر مجموعة من المحددات التي تؤثر على نمط وأسلوب القيادة في المؤسسة: شخصية القائد، نمط ممارسة السلطة والقيادة، الموقف القيادي، مصالح المشرفين والرؤساء (المفصلة الإدارية)، علاقات الرؤساء بالمرؤوسين، الظروف الاجتماعية والثقافية.

1- شخصية القائد:

يستند هذا العنصر إلى ما جاءت به نظرية السمات أو الصفات والتي تعتبر ضرورة وجود صفات وسمات وخصائص معينة تتوفر في القائد تميزه عن غيره بذلك كل من تلك الصفات قائدا، فمنها صفات اجتماعية وسيكولوجية وفسيولوجية. ولقد زاد الاهتمام بخصائص القادة خاصة بعد تلاشي تداعيات نظرية الرجل العظيم وعدم تطابقها مع الواقع العملي والاجتماعي، لذلك ففهم القيادة أصبح يستوجب فهم هذه الصفات وانعكاساتها على المرؤوسين وتأثيرها فيهم.¹¹ فمن بين هذه الصفات والسمات نذكر: الذكاء، الإخلاص، التعاون وحب الآخرين، الحزم، الثقة بالنفس، المظهر اللائق، الحيوية، القدرة على تحمل المسؤولية، التواضع، سداد الرأي .. الخ.

2- نمط ممارسة السلطة والقيادة:

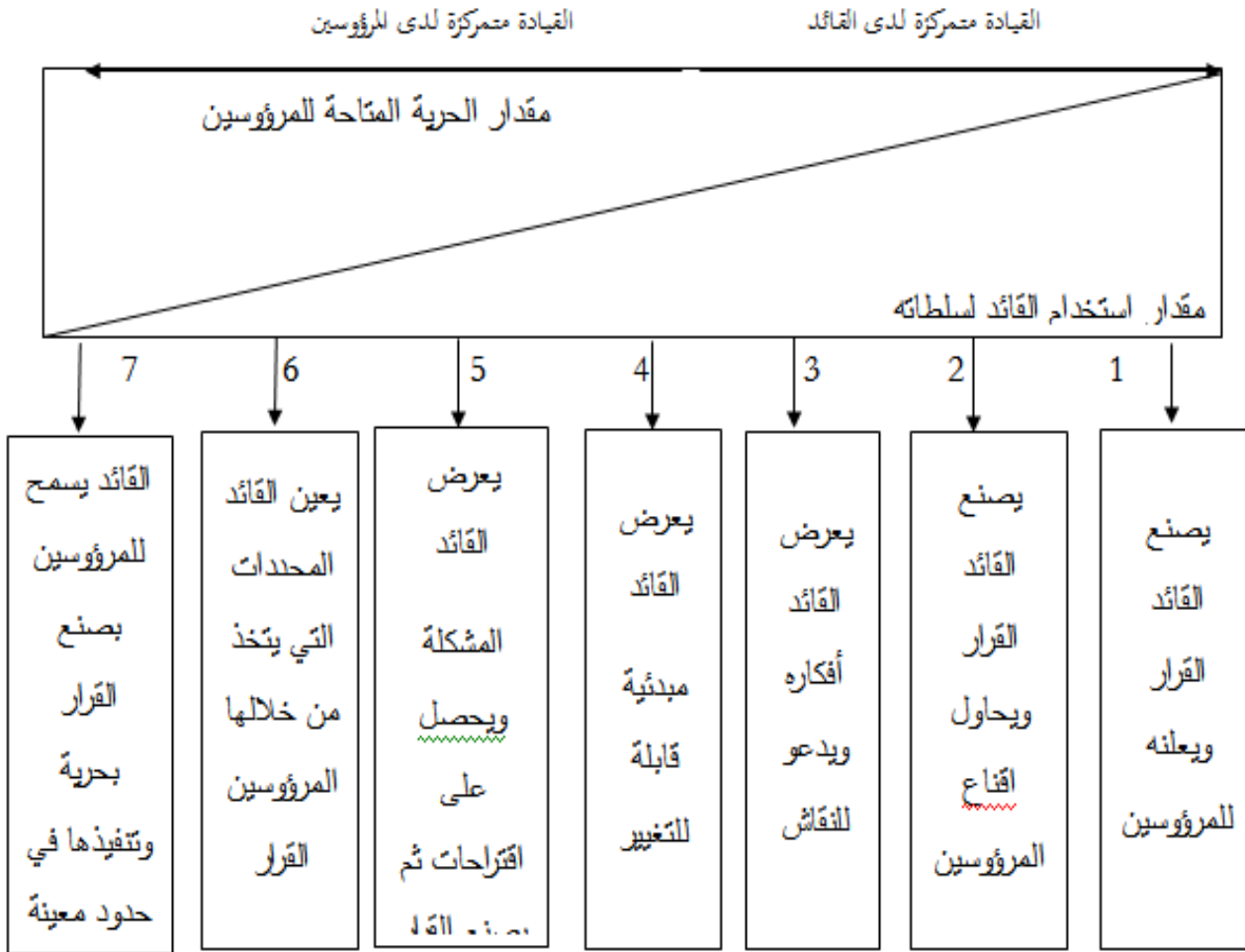
مرجعنا في تحليل شكل وأسلوب ممارسة السلطة من طرف القائد إل مصفوفة **Tannenbaum et Schmidt** التي تعكس احتمالات السلوك الإداري القيادي الذي يمكن للمدير، القائد، إتباعه خلال تعامله مع مشكلات العمل ومتطلبات صنع القرار.¹²

حيث يمثل كل احتمال من تلك الاحتمالات إما مقدار السلطة التي يتمتع بها القائد أو مقدار الحرية المتوفرة للمرؤوسين في صنع القرار في ذلك الوقت، كما يبينه الشكل التالي:

¹¹-د. فهمي زيارة، مرجع سابق، 2009، ص 320.

¹² Bass. BM & Stogdill, (1990) « Handbook of leadership: Theory, Research and Management Application », 3^{ed} New York, Free Press, pp: 383-396.

شكل 12 - نموذج نط ممارسة السلطة والقيادة Tannenbaum et Schmidt



المصدر: Tannenbaum & Schmidt, (1958) « how to choose leader », Harvard Business review-marchapril.

يتضح من المشكل أعلاه أن الطرف الأيمن يذهب إلى تركيز أكبر لممارسة السلطة من طرف القائد وكلما رجعنا إلى اليسار يفقد هذا الأخير سلطانه لتتحول إلى حرية للمرؤوسين حتى تذهب إلى حدها الأقصى، فالعلاقة عكسية كلما زادت سلطة القائد تقلصت بذلك حرية المرؤوس ولكن حسب النموذج أعلاه، هناك توفيقات ووضعيات تمكن القائد من أداء مهامه كلها مع تحقيق الرضا والتعاون مع المرؤوسين¹³:

1- يصنع القائد القرار ثم يعلنه للمرؤوسين: في هذه الحالة يحدد القائد، المدير، المشكلة ويحلل وحده الحلول البديلة

ويختار البديل الذي يراه ملائماً وفقاً لقناعاته ومعايير الشخصية ثم في الأخير يعلنه لمرؤوسين لغرض التنفيذ.

¹³-د. فريد فهمي زيادة، مرجع سابق، 2009، ص 386.

2-يصنع القائد القرار ويحاول إقناع المرؤوسين به ليقبل من مقاومتهم: يقوم بكل شيء كما هو الحال في النمط الأول ولكن بدلا من إعلانه، يبدأ (ببيع) قراره لأجل كسب المرؤوسين إلى جانبه وضمان قبولهم له.

3-القائد يعرض أفكاره ويدعو المرؤوسين للمناقشة: هنا يتوصل القائد إلى قراره بمفرده ولا يتخذه لأنه يرغب في الحصول على قبول المرؤوسين لقراره ولهذا يتيح لهم فرصة الحصول على إيضاحات عن القرار، بعد ذلك يدعوهم لطرح الأسئلة ومناقشة متطلبات التنفيذ، فهو يتحلى بنوع من المرونة.

4-يعرض القائد قرارات مبدئية قابلة للتغيير: يقدم مشروع قرار أو مبادرة بصورة مبدئية وقابلة للإثراء والتعديل، فهو يتيح الفرصة لهم لمناقشة القرار، وهذا ما قد يسمح بتقديم تعديلات، لكن إلى حد الآن يبقى القائد هو صاحب الحق.

5-يعرض القائد المشكلة ويحصل على الاقتراحات ثم في الأخير يصنع القرار: تتاح الفرصة للمرؤوسين لاقتراح حلول يرونها صائبة، وبهذا تكون مساهمتهم هي في زيادة عدد الحلول المتوفرة لدى القائد ويقوم هذا الأخير بعد حصوله على الاقتراحات من المرؤوسين ومقارنتها مع ما لديه من بدائل باختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة حسب ما يراه هو.

6-يعين القائد المحددات التي يتخذ المرؤوسون في إطارها القرار:

ينقل القائد أو المدير صنع القرار إلى الجماعة ولكنه قبل ذلك يقوم بتعريف المشكلة ويحدد حدودها وأبعادها ويوضح الحدود والأطر التي لا يجوز للطريق تجاوزها عند صنع القرار (روح الفريق أو ما يعرف بالطريقة الديمقراطية).

7-القائد يسمح للمرؤوسين بصنع القرار بحرية في حدود إطار متفق عليه:

يسمح لهم باتخاذ القرارات وتنفيذها بعد أن تتفق الجماعة حول هذه القرارات وهو ما يعرف بأسلوب التسيير الذاتي:

3- الموقف القيادي:

يعتمد تحليل نمط القيادة أيضا على الوقوف على سلوكيات القائد لمواجهة المواقف الصعبة والظروف الغير مستقرة، وهذا ما يعرف بالنظرية الظرفية أو الموقفية للقيادة والتي تقوم على أساس أن القائد الناجح هو الذي يستطيع تكيف أسلوبه بما يتماشى ويتلاءم مع الوضع أو الظروف أو المواقف التي تصادفه، حيث يتحلى القائد هنا بدرجة عالية من المرونة حاول FIEDLER (1967) من خلال دراساته التركيز على الأسلوب قيادي يتصف بالمرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة، وتوصل إلى أنه لا يوجد

أسلوب واحد للقيادة يصلح لكل مكان وحين ولا يوجد صفات معينة يجب أن تتوفر في كل قائد فنجاح القادة مرهون بقدرتهم على التكيف مع الظروف التي تواجههم.

4- مصالح المشرفين والرؤساء

عند الحديث عن اهتمامات القادة والرؤساء في القيادة وإدارة العمل، تستند إلى أعمال **J. Mouton** و **R. Blake** ونظرية الشبكة الإدارية أو ما يعرف أيضا بالمعضلة الإدارية (1964)، مضمون هذه النظرية هو أن اهتمام القائد ينحصر عادة ضمن مجالين اثنين: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين (الأفراد)، فقد تم تمثيل مفهوم القيادة الإدارية على شكل شبكة لها محوران، الأول أفقي يمثل الاهتمام بالعمل والثاني عمودي يمثل الاهتمام بالعاملين (الأفراد)، حيث يتصور النموذج أن تقاطع هاذين المحورين ينتج عنه خمسة أنماط قيادية.¹⁴

نقول فإن ثنائية الأبعاد هذه قد تم تجميعها من طرف أصحابها بنموذج يمثل ثنائية الأبعاد القيادية كما يمثله الشكل.

شكل 13 - الشبكة (المعضلة) الإدارية

BLAKE R & MOUTON J

الاهتمام بالعاملين

1.9								9.9
				5.5				
1.1								9.1
1	2	3	4	5	6	7	8	9

الاهتمام بالعمل

المصدر : د. فريد فهمي زيارة، مرجع سابق، 2009، ص 332.

هذا النموذج يمكن قراءة وتحليل كل الأنماط:

¹⁴-د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، 2013، ص 386.

-النمط (1.1) السي: هذا الموقع يوضح لا مبالاة من طرف القائد فلا هو يهتم بالأفراد ولا يهتم أيضا بالعمل فالمسئول هنا يتنازل أو يتخلى عن دوره القيادي حتى يطلق عليه "إدارة عدم التدخل".¹⁵

فهذا النوع من المسؤولين لا يهتم بالتخطيط وليست له أهداف محددة وبالتالي تنهوى جميع الوظائف التابعة (الإدارية).

فالمسئول يترك الأمر للمرؤوسين حتى يقرروا وينفذوا ما يرونه مناسباً، فهو لا يهتم لأمرهم وما يحتاجونه وما يضايقهم في العمل وحتى ما يحفزهم على أداء مهامهم، فهذا النوع من المسؤولين يسعون فقط لضمان الاستقرار والاستمرار ليحافظوا على مناصبهم، لذلك لا يمكن اعتبارهم قادة.

-النمط (9.1) المستبد: يهتم بدرجة كبيرة بالعمل وبدرجة قليلة بالعاملين (الأفراد)، يقوم بالعمل على أكمل وجه من تحديد للأهداف والتنظيم والتنفيذ مع إلزام المرؤوسين بالتقيد بالتعليمات والحرص على التنفيذ الجيد لضمان تحقيق الهدف، فهذا النمط يسمى بالأوتوقراطي، حيث يكون الإشراف فيه متسلطاً ويؤمن بالنظرة الآلية للعنصر البشري.

-النمط (1.9) الاجتماعي: يتميز القائد هنا باهتمامه العالي بالأفراد واهتمامه القليل بالعمل، ثقته عالية في مرؤوسيه لتنفيذ العمل، فهم على كفاءة عالية وقادرون على تقديم أداء جيد كونه يحسن معاملتهم ويتصل بهم ويشجعهم باستمرار فكل اهتمامه منصب على الأفراد فهذا ما يجعله يتصور أن العمل سينجز بأي حال من الأحوال وأن الأمر لا يتطلب ولا يستلزم اهتماماً كبيراً.

-النمط (9.9) الجماعي أو الديمقراطي: يهتم القائد هنا بالعاملين والعمل بدرجة عالية: فكلالهما محل اهتمامه يحرض على السير الحسن للعمل الإداري مع اشتراك العاملين في التخطيط والتنفيذ، كما يوفر لهم قائداهم الثقة والاحترام، فيحقق أهدافهم وأهداف المنظمة وهذا ما يحسن لأداء العام للمنظمة.

يرى أصحاب النموذج أن النمط (9.9) هو الأكثر فاعلية، فيه ترتقي المنظمة إلى مستويات عالية من الأداء مع معدلات غياب منخفضة ومعدلات دوران كذلك ورضا عال لدى الموظفين.

-النمط (5.5) الوسطي: هذه الوضعية تشير إلى إدارة وقيادة تؤمن كل الوسط الكافي، يعني أنها تكتفي ببلوغ درجة وسطى من الاهتمام بين العمل والعاملين كحد أدنى.

¹⁵-د. فريد فهمي زيارة، مرجع سابق، 2009، ص 332.

فإن المنظمة إذا حافظت على هذا المستوى لن تكون في وضعية سلبية لكنها ستضيع فرص عديدة لتحقيق الفاعلية.

5- الوضع التفاعلي:

تبنت هذه الرؤية مدخلا توافقيا، حيث حاولوا الجمع بين نظرية السمات والموقف القيادي، فأصحاب هذا الرأي (النظرية التفاعلية) يعتقدون أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، فهي لا تتوقف على التفاعل بين سمات القائد ومتطلباته، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي، فمن بين هذه المتغيرات: شخصية القائد، وأفراد الجماعة، طبيعة الجماعة وخصائصها، العلاقات بين الأفراد وعلاقات الأفراد بالقائد والعوامل الموقفية والبيئية.

فتكون العملية القيادية ذات أثر مزدوج في اتجاهين مختلفين، أو ما يعرف أيضا بالتبادل الاجتماعي بين القائد وأتباعه، أي هناك تفاعل شديد بين توقعات المرؤوسين وسلوك القائد فالقائد ملزم على تغيير سلوكه أو المحافظة عليه ليلبي توقعات تابعيه، لأنه يحتاج من مرؤوسيه إلى أشياء منها: الولاء وبذل الجهد... الخ

6- تأثير الظروف الثقافية:

تساهم الثقافة في تشكيل أسلوب القيادة من خلال:

- تتدخل الثقافة في تشكيل سلوك المرؤوسين وعاداتهم وتوقعاتهم، ومن ثم تؤثر مباشرة على سلوك القائد.

- تعدد الثقافات داخل المنظمة، يشكل ضغط على القائد في مراعاة كل ذلك.¹⁶

وهناك العديد من الباحثين الذين حاولوا الإحاطة بأهمية الثقافة خاصة التنظيمية في تحسين أساليب القيادة . تكمن

أهمية الثقافة التنظيمية في:

- ❖ تكوين أنماط السلوك والعلاقات التي يجب أن يتبعها أفراد المنظمة الواحدة سواء كانوا العاملين بها أم مدراءها.
- ❖ رفع قدرة المنظمة على التغيير والسير مع التطورات التي تحدث في المنظمات من حولها.
- ❖ تحديد السلوك الوظيفي المتوقع من الأفراد العاملين في المنظمة، وتحديد طبيعة علاقاتهم ببعضهم وعلاقاتهم مع العملاء.

❖ تحديد طريقة اللبس للموظفين واللغة التي يتحدثون بها.

❖ الحفاظ على استقرار المنظمة.

¹⁶-بغداد فيصل، "دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة" مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية - تخصص إدارة و حكمة محلية - جامعة المسيلة 2014- ص 93.

- ❖ تعدّ الثقافة التنظيمية عنصراً مساعداً ومؤيداً لإدارة المنظمة وتساعد على تحقيق طموحاتها وأهدافها.
- ❖ الحث على الابتكار في العمل وتجنب الروتين والطاعة العمياء.
- ❖ توجيه الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة، والعمل على تنظيم أعمالهم، وإنجازاتهم وعلاقاتهم ببعضهم.
- ❖ استقطاب العاملين الطموحين والمبدعين والمطلوبين لتحقيق أهداف المنظمة.

أنواع الثقافة التنظيمية

بالرغم من اختلاف أنواع الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر إلا أنه من أبرز أنواعها الآتي¹⁷ - :

- ❖ **ثقافة المهمة:** يكون التركيز فيها على نتائج العمل ومدى استخدام الأفراد العاملين للموارد المتاحة لتحقيق أفضل لأهداف المنظمة.
- ❖ **الثقافة الإبداعية:** هي الثقافة التي توفر بيئة العمل المساعدة على الإبداع، وعادة ما يتصف أفرادها بالجرأة في اتخاذ قراراتهم.
- ❖ **ثقافة الدور:** ينحصر تركيزها على تخصصات الأفراد العاملين في المنظمة وأدوارهم فيها، وتؤمن هذه الثقافة الاستمرار والثبات الوظيفي لأبناء المنظمة.
- ❖ **الثقافة البيروقراطية:** والتي يتم فيها تحديد معظم السلطات والمسؤوليات التي تقع على عاتق أعضاء المنظمة، وتتسلسل فيها السلطة بشكل هرمي وتقوم في أساسها على الالتزام.
- ❖ **ثقافة العمليات:** وفيها يكون الاهتمام على طريقة إنجاز العمل وليس نتائجه، وعادة ما يكون الفرد الناجح فيها هو من يحمي نفسه ويكون منظماً ودقيقاً في عمله.
- ❖ **الثقافة المساندة:** ويكون التركيز فيها على الجانب الإنساني، ويسود في المنظمة الجو الأسري والتعاوني بين العاملين فيساعدون بعضهم ويتعاونون وتسود بينهم مشاعر الأخوة والصداقة.

7- الظروف الاجتماعية والاقتصادية

في ظروف اقتصادية متدهورة، يلجأ القادة إلى إتباع أساليب قيادية تتسم بالتشدد والصرامة، فضلاً عن إصرار العامل لتقبل تلك الأساليب التي ما كان يرضى بها في ظروف مغايرة¹⁸، فالظروف الاجتماعية الاستثنائية مثلاً قد تحكم على القادة أو على المرؤوسين للخضوع لظروف تفرضها المرحلة وعليهم تقبلها والعمل في إطارها.

أ-4- مهام القائد

شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبار الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله بمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لابد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتنقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين: مهام رسمية تنظيمية و مهام غير رسمية.

الأولى تهتم أساساً بما يعرف بالمهام الأساسية أو القاعدية و التي تتمثل في التخطيط و توزيع الأدوار بين المرؤوسين ، إضافة إلى التنسيق و الاتصال العمودي و الأفقي مع الحرص على المتابعة و الإشراف.

أما الثانية فسنحاول تناول أهمها لأن القائد الناجح هو الذي يتحلى بصفات وسمات القيادة يلي مجموعة من المهام منها:

- التطلع إلى حاجات المرؤوسين ودراساتهم ثم محاولة إشباعها قدر الإمكان.
- غرس روح التعاون وبث الحماس في مرؤوسيه وجعلهم يعملون في نسق فريق واحد.
- تبني المناهج الديمقراطية في الإدارة وفي ممارسة السلطة، والتي تعتمد على إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.
- الحرص على تطبيق العدالة ومبدأ المساواة والموضوعية في معالجة شؤون العمل والعاملين وهذا لخلق الثقة في أنفسهم والاحترام اتجاهه.

- تقديم المساعدة للمرؤوسين في حالة ما صادفتهم مشاكل متعلقة بالعمل ومنحهم للتطور وتحسين أدائهم.
- تبني سياسة اتصال جيدة في جميع الاتجاهات وإتباع سياسة الباب المفتوح مع المرؤوسين خاصة.
- التحلي بالنظرة الاستشرافية لضمان نجاح التخطيط والتنظيم (عبر توزيع المهام والمسؤوليات وخلق التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية) في حدود اختصاص مرؤوسيه وطاقاتهم وإمكاناتهم.
- توفير الوسائل اللازمة للمرؤوسين للسماح لهم بتأدية مهامهم في ظروف حسنة.

- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تتخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات

¹⁸-سميرة صالح، "أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفاعلية الإنتاجية للمرؤوسين"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، 2008،

الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بها. كالجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.

II-ب-الدافعية:

إن السلوك الإنساني يرتبط بصفة مباشرة بتحطيم الحاجات التي يرغب الإنسان في تلبيتها فهو يقع تحت طائلة قوة تدفعه لأن يقوم بفعل أو بعمل معين، هذه القوة تسمى الدافعية والتي تكون مقترنة بخوافز ووسائل مشجعة. وتعتبر أيضا مجموعة من العوامل المتداخلة التي تمثل قوى داخلية محركة للفرد بحيث توجهه نحو إشباع حاجاته، فتؤثر بذلك على إدراكه وتفكيره ومن ثم ينعكس ذلك على مستوى سلوكه وأدائه، فيقال أنه وراء كل دافع حاجز غير مشبعة.

فتقول أن الدوافع هي القوى الداخلية التي تدفع الفرد لأن يقوم سلوكيات معينة، فهي عبارة عن محركات داخلية وقوى كامنة تدفعه للقيام بأعمال وسلوكيات بغية إشباع حاجة معينة يحس ويشعر بها.

ب-1-نظريات الدوافع

تقسم عادة النظريات التي تناولت موضوع الدوافع إلى مجموعتين:

1-نظريات المحتوى (محتوى الوظيفة).

2-نظريات النسق.

بالنظر إلى برنامج السنة الثانية علوم اقتصادية فإننا سنكتفي بدراسة نظريات المحتوى، وسنذكر الأخرى، أي نظريات

النسق، على سبيل الذكر لا غير.

-نظريات المحتوى

وصنفت إلى ثلاث نظريات هي:

-التدرج الهرمي للحاجات (ماسلو).

-نظرية المتغيرين.

-نظرية البقاء والانتماء والتطور.

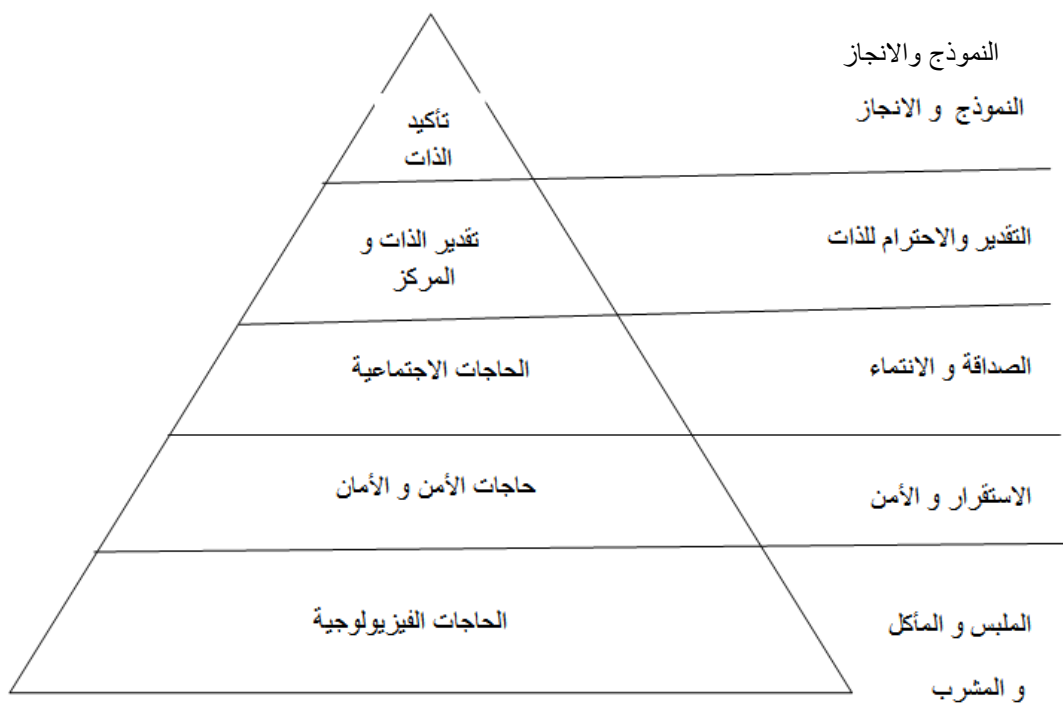
ب-1-1- نظرية التدرج الهرمي للحاجات Maslow:

تعد من أكثر النظريات شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته، المختلفة وتقوم على مبدئين أساسيين:

– أن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم.

– أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد والكل أدناه، يبين طريقة تدرج هذه الحاجات.

شكل 14 – هرم تدرج الحاجات Maslow 1943



المصدر : Maslow theory, 1943¹⁹

ب-1-2- نظرية المتغيرين Herzberg

لقد بينت هذه النظرية بأن العوامل المؤثرة في بيئة العمل والتي تؤدي إلى القناعة والرضى بالعمل هي ليست بالضرورة

نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا في العمل.²⁰

لقد قسم العوامل في بيئة العمل إلى قسمين:

¹⁹ Maslow. A, (1943), « Theory of human motivation», Psychological Review, July, 1943.

²⁰ Herzberg . H, (1959), “The motivation to work”, New York : Wiley.

-عوامل صيانة أو وقاية:

وجودها ضروري لبلوغ الرضي الوظيفي ولكنه لا يؤدي إل التحفيز حتما، فمثلا ضمان مياه نظيفة وهواء نقي في العمل لا يمنع وقوع مرض، من بين هذه العوامل²¹

- سياسات الشركة وإدارتها.
- الإشراف الفني والشخصي في العمل.
- العلاقات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- نوعية ظروف العمل.
- الأجور والرواتب المدفوعة مقابل انجاز العمل.

-عوامل حافزة:

- هي تلك المرتبطة بالعمل فوجودها يحقق Herzberg لرضا والحفز أو التحفيز لدى الأفراد واعتبرها:
- الإنجاز في العمل.
 - الاعتراف نتيجة الإنجازات في العمل.
 - طبيعة العمل ومحتواه.
 - المسؤولية لإنجاز العمل.
- فالعوامل هذه (الحافزة) حسب Herzberg مركزة حول العمل بمعنى أنها تتعلق بمهية العمل وإنجاز الفرد لعمله.

ب-1-3-نظرية Alderfer (البقاء والانتماء والنمو)

إن هذه النظرية في الحقيقة هي إعادة النظر في سلم الحاجات التي قدمه Maslow، حيث قسم صاحب النظرية Alderfer سلم الحاجات إلى ثلاث مجموعات من الحاجات:

- 1- حاجات البقاء والتي تتضمن حاجات الصحة الجسمية للإنسان وتمثل الحاجتين الأوليتين Maslow.
- 2- حاجات الانتماء (العلاقات الاجتماعية مع الآخرين).
- 3- حاجات النمو التي تركز على رغبة الأفراد في تطوير قدراتهم وإمكاناتهم.

²¹ -Trewatha & wcpport. M (1982) « Management », Texas, p 361.

من خلال ما تم عرضه من هاتين النظريتين لكل من Maslow و Alderfer فإنهما يتفقان في أشياء ولكن الأخيرة أضافت أشياء عن ما جاءت به الأولى²² بين Maslow و Alderfer نقاط يتفقان بخصوصهما: فكلاهما يقر بوجود سلم للحاجات يتحرك من خلاله الفرد وأن الحاجات غير المشبعة هي المحفز الأقوى للفرد.

وقد أضاف Alderfer إلى أعمال Maslow أنه مثلا كلما تم إشباع الحاجات العليا (حاجات النمو) كلما زادت أهميتها كما أنه اعتبر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل في سلم الحاجات، خلافا لـ Maslow الذي يعتبر الحركة إلى الأعلى فقط.

Alderfer يضرب مثلا عن الفرد الذي يفشل في بلوغ الحاجات العليا، فإنه سينزل حتما إلى المستويات الدنيا ليستعيد قواه ونشاطه ويعيد إشباع هذه الحاجات بشكل أفضل مما فعله من قبل.

II-ج-الحفز أو الحوافز

تعتبر الحوافز كجملة من الفرص والوسائل التي توفرها إدارة المؤسسة للأفراد العاملين من أجل إثارة رغبتهم وخلق دوافع لديهم لتحصيلها وذلك عن طريق بذل الجهد والمزيد من العمل. كما تعتبر بمثابة المقابل للأداء والسلوك، على سبيل المثال نجد أن الموظف الذي بحاجة إلى النقود فإن الشعور يدفعه للبحث عن عمل، فهناك دافع يتبعه العامل على تقديم أفضل ما لديه للعمل، مما يؤثر وينعكس بشكل إيجابي على سلوك الفرد الوظيفي.²³

كما يعتبر أيضا نظاما حيويا يتكون من مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الفكرية والحركية في العاملين فتؤثر بذلك على سلوكهم فيقدموا أفضل ما لديهم من أداء وهذا ما سنعمل على تحقيق التوازن العام للمنظمة (أي بين احتياجات العاملين والمنظمة).

ج-1-أنواع الحوافز وتصنيفاتها:

يمكن أن التصنيف الحوافز إلى عدة أصناف بالنظر إلى جملة من المعايير:
- حسب معيار تطبيقها: تميز بين حوافز فردية وحوافز جماعية.

²² Berelson & Steiner (1969), « Human Behavior: An inventory of scientific finding » new York p 379.

²³ Koïchi Shimizu, (1995) «kaizen et gestion du travail chez Toyota Motors : un problème dans la trajectoire de Toyota », Actee de GREPSI, n° : 13 p 17.

-حسب معيار شكلها: هناك حوافز مادية كالمكافآت والمنح والأجر، وحوافز معنوية كالتشجيع والاعتراف بالأداء

الجيد.

--حسب معيار أثرها: هناك حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة كالتكوين والأمن والسلامة وظروف العمل الجيدة.

-حسب معيار جاذبيتها: نميز بين حوافز إيجابية (الوعد بتحسين الوضعية) وسلبية مثل العقوبة.

ج-2-خصائص الحوافز الفعالة:

يخضع نظام الحوافز إلى جملة من الشروط والمعايير حتى يصبح فعالا وجيدا، نذكر منها:

- تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، هذا إذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم، يؤدي إلى فعالية نظام الحوافز.²⁴
- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها ويتفاعل معها كون هذه الحوافز تحقق حاجة العامل والمنظمة معا.
- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية للدولة، والتحلي بنوع من الديناميكية.
- ربط هذه الحوافز بالجهود البدني والذهني الذي يبذله العامل أي ربطه بنظام معايير قياس أداء محددة.
- أن يتسم الحافز بالعدالة والنزاهة وتحاشي الاعتبار الشخصية والغير موضوعية.
- التشجيع على تدقق كل المعلومات الخاصة بالحوافز.
- إشراك الأطراف الفاعلة كلها في وضع نظام الحوافز.
- التقييم المستمر لنظام الحوافز ما يجعله فعال دائما.

ج-3-أسباب اللا تحفيز:

لا طبيعة العمل من حيث الصعوبة والتعقيد والغموض.

- عدم تحديد الأهداف بدقة.
- غياب المتابعة والرقابة المؤدية للإهمال والتسيب.
- العثور بالعمل دون مقابل (علاقة الأجر بالجهد المبذول).
- غياب الوسائل اللازمة للتنفيذ أو قلتها.
- القيود والعراقيل الإدارية.
- مناخ العمل في المؤسسة: الأمن، الاحترام، التعاون .. الخ.

²⁴-السينواني صلاح، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" مؤسسة شباب، الجامعة الإسكندرية، 1992، ص 37.