



الفصل التاسع : وظيفة التوجيه

الصفحة

العنوان

1. القيادة

1.1. أساليب القيادة وأنماطها

2.1. القائد والمدير

3.1. المهارات القيادية الأساسية

4.1. مصادر قوة القائد

2. التحفيز

1.2. طرق التحفيز

3. الاتصال

1.3. عناصر عملية الاتصال

2.3. أنواع الاتصال

3.3. الطرائق الرئيسية في الاتصالات

4.3. معوقات الاتصال الفعال

الكلمات المفتاحية:

القيادة، القائد، المدير، أنماط القيادة، الدافعية، الحافز، أساليب التحفيز، الاتصال، التدفقات الصاعدة والهابطة والأفقية، عملية الاتصال، طرق الاتصال.

ملخص:

يهدف هذا الفصل إلى دراسة وظيفة التوجيه والتي تتضمن ثلاث محاور رئيسية هي: القيادة والتحفيز والاتصال. فيما يتعلق بالقيادة نعرض في هذا الفصل مفهوم القيادة والفروقات الكامنة بين القائد والمدير، مع استعراض للأنواع الرئيسية من القيادة الإدارية والمهارات التي يجب أن يمتلكها القائد. فيما يتعلق بموضوع التحفيز فقد تم التمييز بين مفهومي الدافع والحافز، مع استعراض لأهم أساليب التحفيز. ضمن محور الاتصال، تم تعريف مفهوم الاتصال مع شرح لعناصر عملية الاتصال ولأنواع المختلفة للاتصالات في المؤسسة و وسائل الاتصال المستخدمة.

أهداف تعليمية:

بعد اطلاع الطالب على مضمون ومحتوى هذا الفصل، ستتوافر لديه القدرة على تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم التوجيه ومحاوره الرئيسية
- التعرف على مفهوم القيادة الإدارية وإدراك الفرق بين القائد والمدير
- التمييز بين أنواع القيادة الإدارية
- فهم الفرق بين الدافع والحافز
- التعرف على أساليب التحفيز المختلفة ودور كل منها في عملية التحفيز
- التعرف على وظيفة الاتصال
- فهم معنى الاتصالات النازلة والصاعدة والأفقية والغرض من استخدام كل منها
- التعرف على طرق أو وسائل الاتصال وإدراك إيجابيات وسلبيات كل منها

المخطط:

مقدمة وتعريف: Introduction and definition

- القيادة: Leadership
- التحفيز: Motivation
- الاتصال: Communication

مقدمة وتعريف: Introduction and definition

التوجيه مرحلة هامة من مراحل العملية الإدارية يهدف إلى إصدار الأوامر والتعليمات وتقديم الإرشادات للعاملين تبين لهم طريقة وكيفية تنفيذ الأعمال، والقيادات والإدارات التي تصدر الأوامر وتقدم الإرشادات للمرؤوسين تبغي من خلال ذلك تنفيذ المهمات وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

ووظيفة التوجيه تعني بالدرجة الأولى إصدار الأوامر لإرشاد المرؤوسين عن كيفية أداء واجباتهم من خلال الظروف والشروط الفعلية المتاحة في بيئة العمل والسعي لتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً ودفعهم لتنفيذ واجباتهم، وعلى أن تكون الأوامر والإرشادات واضحة وصريحة وتحدد الهدف المطلوب بشكل مباشر.

تتضمن عملية التوجيه توفير بيئة العمل المناسبة التي تساعد في إطلاق قدرات العاملين الخلاقة، وبما يحقق أهداف المنظمة. لهذا يمارس التوجيه الفعال في ضوء فهم طبيعة السلوك البشري، ومحاولة توجيه هذا السلوك حسب الأهداف المرسومة وذلك من خلال العناصر الأساسية الثلاثة للتوجيه: القيادة- التحفيز- الاتصال.

1. القيادة: Leadership

تعددت تعريف القيادة، ويمكن أن نذكر منها:

القيادة، وفق رنيسيس ليكارت، هي: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".

كما يمكن تعريفها بأنها: "عملية إثارة دافعية المرؤوسين، وتوجيههم، وانتقاء قنوات الاتصال الفعالة، وحل التعارضات التي تنشأ بين أفراد التنظيم".

1.1. أساليب القيادة وأنماطها Leadership Types

يمكن تجميع أساليب القيادة في خمسة أنماط هي:

- القيادة الديكتاتورية/الأسلوب الفردي في القيادة:

يتميز القائد الديكتاتوري بتركيز كافة السلطات بيده، والإشراف على كل صغيرة وكبيرة من خلال إصدار الأوامر والتعليمات إلى مرؤوسيه وإجبارهم على إطاعة هذه الأوامر دون أن يسمح بالمناقشة أو إبداء الرأي فيما يأمر به.

- القيادة الأوتوقراطية:

يشبه القائد الأوتوقراطي القائد الديكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فسخ المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة، إلا أن القائد الأوتوقراطي متابع وفعال ويضع إنجاز العمل في مقدمة اعتباراته. حيث أنه يضع الأهداف ويحدد الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وبعد ذلك يخبر مرؤوسيه بما يجب أن يقوموا به. ليس لديه مكان للعلاقات الإنسانية، مما يضطر الكثير من مرؤوسيه إلى ترك العمل والاستغناء عنه.

- القيادة المشاركة:

في هذا النمط من القيادة يثق الرئيس بالمرؤوسين ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة ولا يزال يرغب بالسيطرة على القرارات، ويشعر الفرد بحرية نوعاً ما في مناقشة العمل، ويأخذ الرئيس عادة بأفكار وأداء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها.

- القيادة الديمقراطية:

يقوم هذا الأسلوب من القيادة على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الثقة المتبادلة بين القائد ومرضيه، بحيث لا يصدر القائد أي قرار إلا بعد مناقشته مع المعنيين بهذا القرار ويسعى دائماً للحصول على أفكار جديدة والاستفادة من آرائهم بشكل بناء. كما يعتمد هذا النمط من القادة على تفويض السلطة لمن هم ذوي كفاءة وخبرة، وإشاعة روح التعاون بين العاملين وتقديم سبل الدعم والمساندة في إنجاز أعمالهم ليكونوا فريقاً واحداً وجماعة متعاونة ومنتجة.

- القيادة الحرة الطليقة:

يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهمات والأنشطة، مع أدنى حد من تدخل القائد ومشاركته في قيادة العمل أو النشاط. حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية لإنجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته. يرى عدد من الباحثين أن هذا الأسلوب غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم على ترك الحرية للمرؤوسين ويلقي بمسؤولية إنجاز العمل عليهم دون ضبط لسلوكهم أو توجيه لجهودهم.

2.1. القائد والمدير : Leader and Manager

المدير هو الشخص الذي تعهد إليه مهمة الإشراف على وحدة تنظيمية معينة، وهو مطالب بالقيام بوظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. أما القيادة فهي إحدى الوظائف الإدارية للمدير، ولا يستطيع المدير القيام بهذه الوظائف بنجاح بدون أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة، وليس كل مدير أو رئيس يشغل مركزاً رئاسياً سيصبح قائداً، والمركز الرسمي وحده لا يجعل المدير قائداً.

ويميز الكاتب جون كوتر بين المدير والقائد كما يلي:

الإدارة تعنى بالتكيف والتعامل مع التعقيد، والإدارة الناجحة تعمل على تحقيق النظام والثبات من خلال وضع الخطط الرسمية، وتصميم هيكل تنظيمي جيد، ومقارنة النتائج بالأهداف التي تضمنتها الخطط.

أما **القيادة** فتعنى بالتكيف والتعامل مع التغيير، فالقائد يرسى توجهاً من خلال تطوير رؤية مستقبلية، ومن ثم توصيل تلك الرؤية للناس وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات.

نبين في الجدول التالي مقارنة بين مميزات القائد ومميزات المدير :

مميزات القائد	ومميزات المدير
يركز نشاطه على الأهداف الاستراتيجية والتنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه	يدير نشاطات المنظمة ويؤمن متطلبات العمل بكفاية
يشارك تابعيه بتحمل مسؤولية القيادة في التخطيط والتنفيذ، ومتابعة العمل لتحقيق أهداف مشتركة	الانفراد بالسلطة والمحافظة على مركزه لتحقيق أهداف خاصة
يسعى لتحقيق أهداف المنظمة وتطورها ويحفز أفراد التنظيم بإشباع حاجاتهم ويلتزم بتحقيق النتائج	يلتزم باللوائح والأنشطة واستيفاء الشكل وليس بنتائج تنفيذ هذه النشاطات
السعي وراء أفكار جديدة ودعم التغييرات المفيدة وتوفير ظروف عمل مناسبة	السعي لتسيير النشاطات الآتية بنجاح ضمن الإمكانيات المتاحة والمفروضة
يوجه التابعين ويحفزهم ليتسابقوا على تنفيذ الأعمال بشكل طوعي، ويسير بالمقدمة ليقول اتبعوني	يأمر التابعين بتنفيذ الأعمال دون توضيح الهدف منها، ويقف خلفهم ليدفع بهم إلى الأمام

3.1. المهارات القيادية الأساسية: Leadership Skills

تتوقف فعالية المدير على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية، وإنسانية وإدراكية وتحليلية، وهذه المهارات ضرورية للقائد، وهناك خمس مهارات أساسية للقيادة هي:

- **التمكين:** وهي مشاركة القائد أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة، واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة
- **الحدس أو البديهة:** وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغييرات المحتملة والإقدام على المخاطرة وبناء الثقة
- **فهم الذات:** القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لديه
- **التبصر/الرؤية:** المقدرة على تصور مستقبل منظمته (مستقبل أفضل من الوضع الحالي)، ووضع الخطط لبلوغه
- **التوفيق بين القيم:** المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما

4.1. مصادر قوة القائد: Leader's Sources of Power

يستمد القائد قوته من مصدرين رئيسيين هما: المركز الوظيفي وقوة الشخصية. وفيما يلي شرحاً مختصراً لمصادر القوة وفق هذين المحورين:

1.4.1. السلطة الرسمية والقانونية: هي القوة التي يستمدّها المدير من الأشياء التي يقدمها للمرؤوسين نتيجة شغله لمركزه الوظيفي مثل العقوبات والمكافآت والترفيغ وغيرها. إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على الثواب منهم عند إطاعته لهم يعد من العوامل الهامة في قوة القيادة.

2.4.1. القوة الشخصية: يضيف اتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة أثراً كبيراً إلى ما يستمدّه من قوة من مركزه الوظيفي. من هذه الخصائص الشخصية التي يجب أن يتمتع بها القائد: الخبرة، إعجاب المرؤوسين ومحبتهم له مما يدفعهم لإطاعة أوامره وتعليماته. كما أن مساعدة القائد لمرؤوسيه وتوجيههم وتذليل الصعاب أمامهم يساعده في قيادة مجموعة عمله بشكل أفضل.

2. التحفيز: Motivation

إن مستوى أداء الفرد يتوقف على تفاعل عاملين أساسيين وهما: 1) قدرات الفرد ومهاراته و 2) الدافعية للعمل، ومن هنا فإن معظم النظريات التي تناقش الأداء والإنجاز تعتبر الدافعية المفتاح الرئيس. وإذا كان المديرون معنيين بزيادة الإنتاج والجودة، فعليهم الاهتمام بالدافعية الإنسانية والاهتمام بفهم وإدراك السلوك البشري، والعوامل المحركة لهذا السلوك.

الدافعية "هي قوى داخلية تحرك الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة وإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية".

وهكذا لا يمكن مشاهدة الدافعية أو ملاحظتها أو قياسها وإنما يمكن استنتاجها من السلوك الظاهري للفرد، أي أفعاله وتصرفاته أثناء أداء العمل مثل:

- المواظبة والالتزام بمواعيد العمل الرسمية
- التعاون البناء مع الآخرين
- عدم التغيب
- عدم التمارض
- الحرص على إنجاز ما يسند للفرد من مهام بأفضل صورة ممكنة
- تكريس جهد ووقت الفرد للعمل

وأما الحافز فإنه يأتي في نهاية دورة عملية الدافعية. ويعرف الحافز بأنه " كل شيء خارجي تقدمه المنظمة ويخفف من الحاجة ويقلل من مفعول الدافع.

والحوافز في مجال العمل هي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه للعمل (رواتب، مكافآت، ترقية، تقدير وغيرها).

وتعتبر نظرية ماسلو للحاجات التي تم استعراضها سابقاً من بين أهم نظريات التحفيز¹.

1.2. طرق التحفيز Methods of motivation

يتم تصنيف أساليب التحفيز من خلال عدة تصنيفات.

- التصنيف الأول يعتمد على تصنيفها إلى (حوافز مادية ومعنوية وخدمات اجتماعية)
- التصنيف ثاني يعتمد على تصنيفها كحوافز إيجابية وسلبية
- التصنيف الثالث يعتمد على تصنيفها كحوافز فردية أو جماعية

1.1.2. التحفيز المادي:

وتتضمن أي شكل نقدي للتحفيز، مثل: الرواتب والأجور، الزيادات المرتبطة بزيادة الإنتاج أو تحسين الأداء والمكافآت، الزيادات السنوية، منح نسبة من المبيعات، مشاركة العاملين بنسبة من الأرباح في نهاية العام سواء نقداً أو تحويلها إلى أسهم للعمال في الشركة.

2.1.2. التحفيز المعنوي:

وهي أشكال التحفيز التي لا تأخذ شكل مبالغ مالية أو نقدية، وتتضمن العديد من الأشكال منها:

- زيادة مشاركة العاملين في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات
- إتاحة فرص الترقى والتدرج الوظيفي وفقاً لمعيار الكفاءة والجدارة
- اعتماد برامج للاعتراف والتقدير كمنح شهادات تقدير لمن يقوم بسلوكيات إيجابية لمصلحة المؤسسة
- إدراج أسماء العمال المميزين في لوحة الشرف
- منح العاملين الشعور بالأمان من خلال إرساء قواعد الاستقرار في العمل والأمان الوظيفي
- إغناء العمل وإثراؤه عن طريق التوسع الرأسي، وذلك بإضافة أعمال ومهام ذات مستوى أعلى وقريبة لعمل العامل تجعله يطمح للوصول إليها

¹ سيتم التطرق لعدد من هذه النظريات بالتفصيل في مقررات أخرى.

تقديم خيارات من حيث مرونة وقت العمل، مثال العمل الجزئي نصف يوم أو أسبوع قصير، العمل في البيت، العمل على الحاسب عن بعد، ...

توفير برامج مثل الأبوة (على غرار الأمومة)، حيث يسمح للأب بإجازة مدفوعة الأجر لغايات الاعتناء بطفلة أو أحد والديه، توفير رعاية للأطفال داخل المنظمة

- تحسين الظروف الفيزيائية للعمل من إضاءة وتدفئة وأي مستلزمات تكون ضرورية للعمل

3.1.2. حوافز اجتماعية:

هي مجموع الخدمات التي يحصل عليها الفرد بشكل غير مباشر، وليست مرتبطة بقدرة الفرد على الإنجاز أو الأداء والسلوك الجيد بل لكونهم ينتمون للمنظمة،

من هذه الخدمات:

- تقديم تسهيلات سكنية للعاملين سواء الإيجار أو بناء مساكن للعاملين بتكلفة مخفضة أو أي شكل آخر
- منح قروض بفوائد رمزية
- تقديم مساعدات مالية
- إنشاء مؤسسات استهلاكية، نوادي ترفيهية، مراكز صحية
- الإجازات الإدارية باجر كامل
- الإجازات المرضية
- راتب تقاعدي أو تعويض نهاية الخدمة
- خدمات النقل
- ملابس العمل أو بدل ملابس
- تقديم منتجات المنظمة بأسعار مخفضة
- خدمات الرعاية الاجتماعية وتقديم المساعدات في حالات مثل الزواج أو الولادة أو الحالات مرضية

4.1.2. حوافز إيجابية وسلبية:

تستخدم المؤسسات كافة الأساليب سابقة الذكر كأساليب إيجابية في التحفيز لأن هدفها تشجيع العامل على أداء أفضل، ولكنها تستخدم أيضاً أساليب مثال الإنذار الشفوي والكتابي والخصم من الراتب والحرمان من الترقية وغيرها ونسميها حوافز سلبية

تحفز العامل وتساعد في رده عن ارتكاب الأخطاء والقيام بسلوكيات غير مرغوب بها.

5.1.2. حوافز فردية أو جماعية:

الحوافز الفردية هي الحوافز الموجهة لتشجيع العاملين على زيادة الإنتاج أو تحسين الأداء بناءً على جهدهم الفردي، مثل تخصيص مكافأة للعامل الذي يقدم أعلى إنتاج، أو لأفضل مدرس في الجامعة. وبالتالي الحوافز هنا موجهة للفرد وليس للجماعة، ومن شأنها أن تزيد من التنافس الإيجابي بين الأفراد بحيث يشعر العامل بأهمية ما يقدمه للمؤسسة وما يبذله من جهد يختلف عن زملائه. مع الانتباه إلى أن استخدام هذا الأسلوب لوحده قد يؤثر على روح الفريق والعمل الجماعي مما يستدعي أيضاً استخدام الحوافز التي تكافئ العمل الجماعي مثل تخصيص مكافآت لأفضل قسم أو أفضل فرع. ولذلك فإن نجاح التحفيز يقتضي استخدام الأسلوبين معاً.

3. الاتصال: Communication

يعد الاتصال من العناصر التوجيهية الهامة، حيث من خلاله يتم الربط بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل أفقي وشاقولي، بين المرؤوسين أنفسهم، وبين الأقسام المختلفة في المشروع عن طريق شبكة اتصالات علمية لا ازدواجية ولا تعارض ولا تناقض فيها. والاتصال عبارة عن وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأوامر والقرارات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى وبالعكس عن طريق التقارير الدورية التي ترفعها المستويات الأدنى للمستويات العليا. كما أن هناك نوعاً آخر من الاتصالات هو الاتصال الجانبي الذي يتم بين الأقسام والدوائر المتعددة.

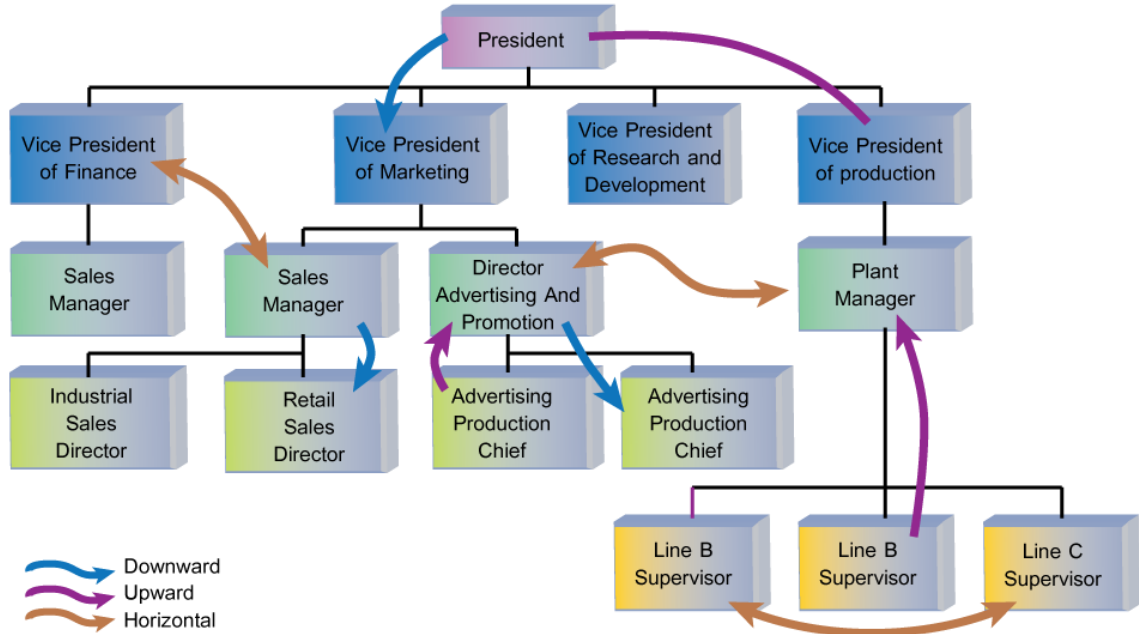
1.3. عناصر عملية الاتصال Communication process

نلاحظ مما سبق أن هذه التعريفات تشتمل على العناصر التالية:

1. المرسل: وهو شخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى طرف آخر.
2. الرسالة: وهي المعلومات والآراء أو المشاعر أو الاتجاهات التي يرغب المتصل بنقلها إلى الآخرين عبر الرموز التي قد تكون صوتية مثل الكلام أو صورية مثل الكتابة أو حركية مثل الإشارات أو أن تكون خليطاً من كل هذه الأشكال.
3. المستقبل: وهي الجهة، فرداً كانت أم جماعة، التي تقوم باستلام الرسالة وتحليل رموزها.
4. الوسيلة: وهي الأداة التي من خلالها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل. وقد تنقسم وسائل الاتصال إلى منطوقة (كما في المقابلات والاجتماعات) أو مكتوبة (كما في المذكرات والتقارير)، وقد تنقسم إلى رسمية (كالتقارير والمذكرات) أو غير رسمية (كالإشاعات والتسامر).
5. التغذية الراجعة (Feedback): يقوم المستقبل بناءً على ما تلقاه من معلومات وإدراكه وفهمه وتفسيره لها بالرد على ما تلقاه محاولة إعادة إرسال الرسالة إلى المرسل مرة أخرى ليتأكد من فهمه لها.

2.3. أنواع الاتصال: Forms of communication

يمكن شرح شبكة التواصل ببساطة كما هو واضح في الشكل التالي:



نجد أن هذا الشكل والذي يمثل الهيكل التنظيمي للشركة يوضح خطوط المسؤولية وكل صندوق يمثل صلة في سلسلة الأوامر وكل خط يمثل قناة رسمية لنقل المعلومات بشكل رسمي. يمكن للمعلومة أن تنتقل صعوداً أو هبوطاً أو أفقياً عبر البنية التنظيمية الرسمية للمؤسسة.

2.3. أنواع الاتصال:

يفسر الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة شكل تدفق المعلومات فيها. ولكن في الواقع الفعلي فإن تحديد الخطوط والصناديق فيه لا يستطيع أن يمنع بعض الأشخاص من التواصل مع آخرين وإن لم يكن الهيكل التنظيمي قد أشار إلى وجود تواصل بينهم.

- **التدفق النازل للمعلومة:** يصنع القرار النهائي للمنظمة في القيادة العليا عادة، ومن ثم يتدفق بشكل نازل للأشخاص المطلوب منهم تنفيذها، على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات، لمساعدة في تنفيذ أعمالهم. كذلك فإن الرؤساء قد يرسلون إلى مرؤوسيهم معلومات عن أدائهم السابق، أو قد يطلبون منهم تزويدهم بمعلومات أو نتائج عن موضوع ما.
- **التدفق الصاعد للمعلومة:** يعتمد المدراء التنفيذيين على الموظفين في المراتب الإدارية الدنيا وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات الدقيقة وتقارير آنية حول المشكلة الواقعة، الانحرافات الظاهرة، فرص للتطوير، الشكاوى ومستوى الأداء. ويشمل هذا النوع أيضاً من الاتصالات مقترحات العاملين لتحسين

العمل، والتقارير الخاصة بمدى التنفيذ وتقارير خاصة بردود أفعال العاملين نحو قضايا معينة، وتقارير عن أفكار العاملين الجديدة.

التدفق الأفقي للمعلومة: تتدفق المعلومة أيضاً من قسم إلى آخر بين أفراد في نفس المستوى الوظيفي، ولذا فإنها تميل لأن تتسم بالسهولة والصدقة والسرعة. هذا النوع الأفقي لتدفق المعلومة يساعد الموظفين على التشارك بالمعلومات والتنسيق وتنظيم المهام، وهي مهمة لحل المشاكل المعقدة. فعلى سبيل المثال إن نائب المدير لشؤون التسويق قد يرغب في تنسيق أنشطة الحملة الإعلانية عن المنتجات الجديدة التي ستسوقها الشركة مع نائب المدير للإنتاج ليعرف منه بالضبط متى سيتم انتهاء خطوط الإنتاج من الدفعة الأولى.

3.3. الطرائق الرئيسية في الاتصالات: Main Communication channels

إن اختيار طريقة الاتصال المناسبة يتأثر بالعديد من الاعتبارات، وفي مقدمتها حجم المنظمة واتساع نشاطاتها وعدد العاملين فيها. إضافة إلى أهمية وطبيعة الموضوع الذي سيتم الاتصال بشأنه والظروف المحيطة بعملية الاتصال وتكلفتها.

وتتم الاتصالات باتجاهاتها المختلفة بعدة طرائق يمكن حصرها بأربعة طرائق رئيسية:

1. الوسائل الكتابية :

ويتم بأشكال عديدة ومتنوعة أهمها: التقارير، المذكرات الدورية، المنشورات، القوانين، الأوامر، التعليمات، البلاغات.... وتوجد شروط للرسالة المكتوبة وهي أن تكون كاملة، مختصرة، واضحة، صحيحة. وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف، أما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، تحتاج وقت طويل لكتابتها، تراكم الأوراق المحفوظة، احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى

2. الوسائل الشفهية:

ويتم من خلال تبادل الأفكار والمعلومات بين طرفي الاتصال بشكل مباشر وبأقصر الطرائق وأفضلها، والأجدي في الوصول إلى الأهداف المتوخاة في الاتصال. فقد يتم الاتصال عن طريق الاجتماعات، المكالمات الهاتفية، المقابلات الشخصية، أو عندما يقابل المروءوس رئيسه لتقديم اقتراح أو استفسار عن موضوع ما، الخ. يتميز الاتصال الشفهي بتوفير الوقت وبالحرية في استخدام الكلمات والجمل والتعبير، كما يمكن المرسل من الحصول مباشرة على تغذية راجعة. ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يعرض المعلومات للتحريف نتيجة عدم توثيقها.

3. الاتصال بالوسائل الآلية الحديثة:

حقق التطور العلمي والتكنولوجي قدرة عالية في إيجاد أنظمة اتصالات تتميز بالسرعة والدقة وانخفاض التكلفة. كما هو الحال في أجهزة الحاسوب والفاكس والاتصالات الصوتية والمرئية.

4. الاتصال غير اللفظي:

يتم الاتصال في كثير من الأحيان دون اللجوء إلى استخدام اللغة أو العبارات والألفاظ، بل يمكن أن يتم الاتصال وتنتقل المعلومات والأفكار والمعاني، من خلال حركات أعضاء الجسم والتي نسميها لغة الجسد، ويمكن أن تكون أبلغ وأقوى من لغة الكلام.

فالنظرة والابتسامة وعقد الحاجبين ولون الملابس والأمكنة وتبديل نبرات الصوت، أو هز الكتفين أو الرأس أو فرك الحاجبين، وغيرها من الحركات التي يصعب إبرازها من خلال اللغة المكتوبة أو المسموعة. ولكن من المهم الإشارة إلى اختلاف مدلول الرسائل غير اللفظية أحياناً بين الثقافات المختلفة، وهذه ناحية يتوجب الانتباه لها وخصوصاً في ظل توسع المؤسسات وانتقالها إلى العالمية.

4.3. معوقات الاتصال الفعال: Barriers to effective communication

لتحقيق عملية اتصال فعال، لا بد من توافر عدد من الشروط:

- **المهارة والإعداد الجيد للاتصال:** بحيث يستطيع المرسل التعبير عما يريد به بدقة ووضوح واستيعاب وفهم ما يقوله المرسل، مع الإلمام بسمات وخصائص الأفراد المستقبلين للمعلومات.
- **الوضوح والصراحة:** يتطلب الاتصال الفعال وضوح العبارات والألفاظ بحيث لا تحتمل اللبس في فهمها، مع الصراحة التامة في تبادل المعلومات وبذلك ينتفي عنصر الخوف من التعمد في حجبها
- **الاستماع والإصغاء:** الاستماع يتم عن طريق الأذن ويعتمد على الصوت ووقع الكلمات على مسمع المستقبل. أما الإصغاء فيتم عن طريق العقل، ويتطلب من المستقبل فهم ما يسمعه بواسطة العين والأذن، والاهتمام بالتعابير² اللفظية وغير اللفظية، ليتمكن من تحليل مضمون الحديث وفهمه.
- **القدرة على مقاومة الفرد للمؤثرات الخارجية والذاتية:** تعتبر مقاومة الفرد للمؤثرات الذاتية والخارجية من الاعتبارات الهامة في نجاح عملية الاتصال، لأن ضبط النفس وتماسك الأعصاب والالتزان تجعل سلوك الفرد منتظماً، وأكثر قدرة على انتقاء واختيار الألفاظ والعبارات والحركات التي تساعد على تحقيق فعالية عملية التواصل.

²التي يقوم بها المتحدث

المراجع التي تم استخدامها في هذا الفصل:

1. الدوري، زكريا والعزاوي، نجم والسكرانة، بلال خلف والعملة، شفيق شاكر وعبد القادر، محمد (2010)، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرون، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. حريم، حسين (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العملية الإدارية- وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
3. القريوتي، محمد قاسم (2009)، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. الخير، طارق؛ عبد اللطيف، عبد اللطيف؛ الخضر، علي؛ عواد، يونس؛ حرب، بيان والحج عارف، ديانا (2004)، مبادئ الإدارة ووظائفها، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
5. طه، طارق (2007)، إدارة الأعمال: منهج حيث معاصر، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر.

مقترحات وتمارين للفصل التاسع

أولاً- أسئلة متعددة الخيارات: (تم وضع الإجابات الصحيحة بلون مميز، وبجانب السؤال تم وضع اسم الفقرة المساعدة في الإجابة على السؤال)

العلامة	الفقرة المساعدة على الإجابة على السؤال	السؤال
2	4.1.2. حوافز إيجابية وسلبية	<p>1. يعتبر إيقاع الرئيس عقوبات على الموظف المسيء:</p> <p>أ- حوافز إيجابية</p> <p>ب- حوافز سلبية</p> <p>ت- حوافز معنوية</p> <p>ث- حوافز معنوية إيجابية</p>
2	1.1. أساليب القيادة وأنماطها	<p>2. نموذج القيادة الذي يقتصر فيه دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية لإنجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته:</p> <p>أ- القيادة الأوتوقراطية</p> <p>ب- القيادة الديمقراطية</p> <p>ت- القيادة الحرة الطليقة</p> <p>ث- القيادة التشاركية</p>
2	2.3. أنواع الاتصال	<p>3. يمكن القول بأن الاتصالات الأفقية في التنظيم عبارة عن:</p> <p>أ- تبادل خبرات</p> <p>ب- تعليمات</p> <p>ت- شكاوى</p> <p>ث- أوامر</p>
2	1.2. أساليب التحفيز	<p>4. من أنواع الحوافز:</p> <p>أ- الحوافز المادية</p> <p>ب- الحوافز المعنوية</p> <p>ت- الحوافز السلبية</p> <p>ث- كل ما ذكر صحيح</p>

2	2. التحفيز	<p>5. إن الفرق بين الدوافع والحوافز يكون من خلال:</p> <p>أ- الحوافز هي محرك داخلي للسلوك الإنساني وتتبع من ذات الفرد لإشباع حاجات محددة</p> <p>ب- الدافعية هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين</p> <p>ت- الدافعية هي عوامل داخل الفرد في حين أن الحوافز هي عوامل خارجية</p> <p>ث- كل ما ذكر خطأ</p>
---	------------	---

يجب الحصول على الأقل على علامة 6 من عشرة.

ثانياً- أسئلة كتابية إضافية، لم يتم تغطيتها في الأسئلة المتعددة الخيارات، تساعد الطالب في تقييم نفسه:

1. ما هي عناصر عملية الاتصال؟
 - (الحل في الفقرة: 3-1- عناصر عملية الاتصال)
2. اذكر أغراض الاتصالات الصاعدة، الهابطة، الأفقية؟
 - (الحل في الفقرة: 3-2- أنواع الاتصال)
3. عرف كل أسلوب من أساليب التحفيز مع ذكر مثال.
 - (الحل في الفقرة: 2-1- أساليب التحفيز)
4. قارن بين القائد والمدير.
 - (الحل في الفقرة: 1-2- القائد والمدير)