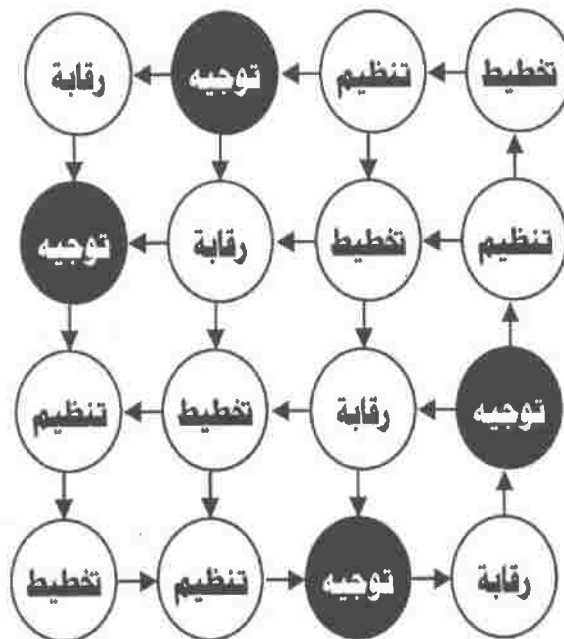


الفصل الرابع

العملية الإدارية



التوجيه

المفهوم

هو الوظيفة الإدارية الخاصة بعمليات إصدار التعليمات والأوامر
للأفراد بشأن العمليات التفصيلية اللازمة للوصول إلى أهداف
المنظمة .

مبادئ التوجيه

يستند التوجيه على ثلاثة مبادئ أساسية هي :

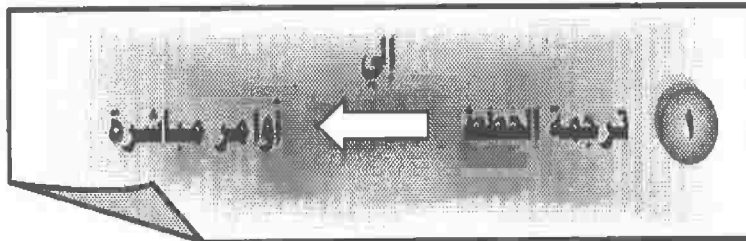
- ١- سلامة الأوامر .
- ٢- وضوح الأمر .
- ٣- الاقتناع بالأمر .

التوجيه الفعال

٤ < وحتى يكون التوجيه فعالاً لابد من :

- ١- مراجعة التخطيط المعد .
- ٢- تحديد الوحدة التي ستقوم بالعمل من خلال مراجعة هيكل التنظيم .
- ٣- اختيار الشخص المناسب للقيام بالعمل من خلال مراجعة بطاقات توصيف الوظائف .
- ٤- مراجعة معايير الأداء لهذا العمل .
- ٥- إعداد وإصدار تعليمات فعالة .
- ٦- الاحتفاظ باتصالات فعالة في ثلاثة اتجاهات .. أفقية - صاعدة - هابطة .

خطوات التوجيه



ما الخطة ؟

هى أسلوب تنفيذ العمل .. وهى بذلك تختلف
عن الاستراتيجية والتي تعنى طريق الوصول إلى الأهداف
المحددة .

ما الأمر ؟

هو التعليمات والتوجيهات المستندة إلى قوة
تنفيذية تجبر الأفراد على الامتثال لما تتطلبه من التزامات
وقد تكون الأوامر مباشرة من الرئيس إلى المروؤوس ..
كما قد تستند الأوامر إلى سلطة اجتماعية لا تقل فى
تأثيرها عن السلطة الرسمية .. وهنا تأخذ الأوامر صورة
قواعد سلوك تفرضها ظروف المناخ الاجتماعى والعادات
والعرف السائد فى المجتمع .

ما هى مكونات الأمر ؟

يتكون الأمر من ثلاثة عناصر أساسية هى :

- (١) السلطة للقيام بالعمل .
- (٢) وصف ما هو مطلوب تنفيذه .
- (٣) تعليمات بخصوص طريقة تنفيذ ما هو مطلوب .

شروط نجاح الأوامر

(١) يجب أن تصدر الأوامر من رئيس واحد إلى مجموعة من العاملين .. أى أن يكون العاملين مسئولون أمام رئيس واحد .

(٢) يجب أن تتمشى الأوامر الإدارية مع أهداف المنظمة وتكون أداة لتحقيقها .

(٣) يجب أن تكون الأوامر ملزمة وان يصاحبها نظام سليم للعقوبات على من لا يلتزم بها .

أنواع الأوامر

◀ التقسيم الأول :

• الأوامر المحددة تحديدا قاطعا :

وهي يترتب عليها حرمان المرؤوسين من الابتكار والتجديد واستخدام مهاراتهم فى التطبيق .

• الأوامر العامة :

وهي تلك الأوامر التى تتعلق بالأطر العامة لتنفيذ المهام تاركة للمرؤوسين الفرصة لاستخدام مهاراتهم فى التطبيق .

◀ التقسيم الثانى :

• الأوامر الشفوية :

وتتميز بالبساطة ولكنها تكون وليدة الساعة
ومن السهل إساءة فهمها ويمكن نسيانها ببساطة .

• الأوامر المكتوبة :

إذا كان يترتب على تنفيذ الأمر مجموعة من
الإجراءات والخطوات وإذا كانت الأوامر تحتاج إلى قدر من
التفكير .. فينبغى أن يكون الأمر مكتوباً لإتاحة الفرصة لفهم
واتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذه .. وعموماً فإن الأمر ينبغى
أن يكون مكتوباً فى الحالات التالية :

- (١) إذا كانت الثقة غير متوافرة بين الرؤساء والمرؤوسين
- (٢) إذا كانت البيانات والمعلومات المطلوب نقلها إلى
المرؤوسين تحتاج لوقت لفهمها ودراستها .
- (٣) إذا كان هناك أى احتمال لتضارب الأوامر وتكرارها .
- (٤) إذا كان هناك أى احتمال لتضارب السلطات
والمسؤوليات عند تنفيذ المهام .
- (٥) تعتبر كتابة الأوامر ضرورية فى حالات نقل أو
الاستغناء عن بعض المرؤوسين .

تحديد قدرات الرؤوسين

وهنا يجب على المديرين أن يحصلوا على إجابات محددة عن الأسئلة الآتية

- ما هو مستوى مهاراتهم ؟
- ما هي درجة الاعتماد عليهم ؟
- ما هي اتجاهاتهم وتوقعاتهم ؟
- ما هي حالتهم المعنوية الآن ؟

تحديد توقعات الرؤساء

حيث يجب أن ينفق معظم المديرين جزءاً كبيراً من وقتهم في محاولة التأكد من رغبات رؤسائهم على وجه دقيق خصوصاً أنه نادراً ما تكون تلك التوقعات وخاصة السلوكية منها واضحة تماماً

متطلبات ترجمة الخطط الى أوامر

مراعاة قيود البيئة الخارجية

وهنا يجب أن يأخذ المدير في اعتباره القيود التي تفرضها الأجهزة الحكومية والنقابات

تحديد أدوار المديرين الآخرين في

نفس المستوى الإداري

وهنا لابد من إقامة جسر من الاتصالات المتكررة بين المديرين في ذات المستوى الإداري بما يخدم تنمية التعارف والفهم وتدعيم العمل الجماعي

إصدار الأوامر

٢

أ

التحديد الدقيق للمهام

المطلوب تنفيذها مع

تحديد وحدات القياس

لتلك المهام كلما كان ذلك ممكناً .

ب

تبليغ المهام

وهنا لابد من تحديد :

١- طريقة إصدار الأوامر :

- شفويًا . - كتابيًا .

٢- درجة التفصيل التي ينبغي أن يكون عليها الأمر .

٣- من الذي يقوم بإصدار الأوامر وهنا يجب التنبيه إلى أهمية وحدة الأمر

متطلبات

إصدار الأوامر

ب

اختيار الأشخاص الذين ستسند لهم هذه المهام وهذا يتطلب :

١. أن يكون لدى المدير تصور جيد للقدرات والمهارات الفنية المتوافرة لدى ممرضيه .
٢. مراعاة الاعتبارات الحالية مقابل الاعتبارات المستقبلية .. بمعنى إمكانية إسناد المهمة إلى صغار العاملين أملا في زيادة كفاءتهم مستقبلاً .
٣. مراعاة الأثر على العلاقات ما بين الأفراد والروح المعنوية حيث أن إسناد بعض المهام لأفراد بذاتهم قد يؤثر على معنويات الآخرين .

الإشراف وتقييم الجهود المبذولة

٣

< ويستلزم ذلك ما يلي :

(أ) تحديد وحدات القياس مثل :

- كمية العمل .
- مستوى جودة العمل .
- التكاليف .
- وقت الأداء .

(ب) وضع معايير الأداء بالنسبة لكل عامل من عوامل الإنتاج .

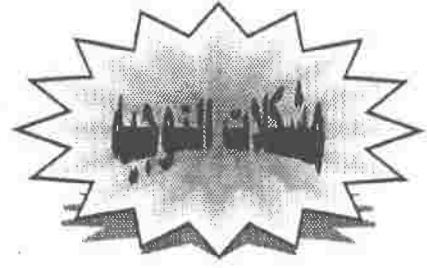
(ج) اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي ينبغي على المدير اتباعها عند الحاجة إليها .

٤ حفز الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية

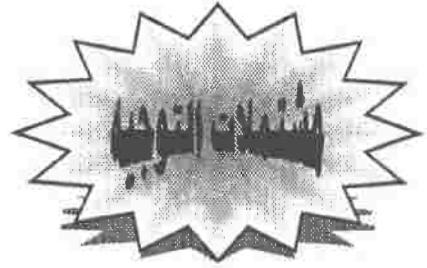
◀ لما كان التوجيه هو عملية التأثير في المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية فإنه ينبغي أن يتم ذلك من خلال الاتصالات لتنفيذ التكاليف بأقصى تعاون .. كما ينبغي أيضا السيطرة على علاقات العمل للاطمئنان أنها تنفذ بفاعلية ومن الضروري أيضا وجود الدافعية المناسبة لحفز العاملين .

◀ أى أن تحفيز العاملين يتطلب :

- أ - وضع نظام للاتصالات يكفل نقل المعلومات بسهولة ويسر في كافة المستويات الإدارية .
 - ب - توافر القدرة القيادية لدى المسؤولين عن إدارة دفعة العمل بالمنظمة .
 - ج - وضع نظام سليم لحوافز الإيجابية والسلبية بما يضمن بذل أقصى جهد وطاقة من أجل تحقيق الأهداف .
- هذا وسوف نحاول في الصفحات التالية إلقاء الضوء على هذه النقاط بشيء من التفصيل .

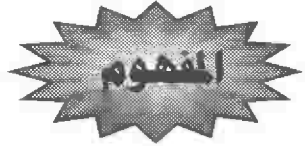


- (١) عدم وضوح عملية التوجيه .
- (٢) عدم إنسانية أسلوب التوجيه بين المدير ومروؤسيه .



- (١) القدرة على استخلاص اكفا النتائج من الاحتكاك اليومي بين الرؤساء ومروؤسيهم .
- (٢) القدرة على إثارة اهتمام المروؤسين بأهداف العمل وربطها بأهدافهم الشخصية .
- (٣) القدرة على تركيز كافة الجهود في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف المشتركة .

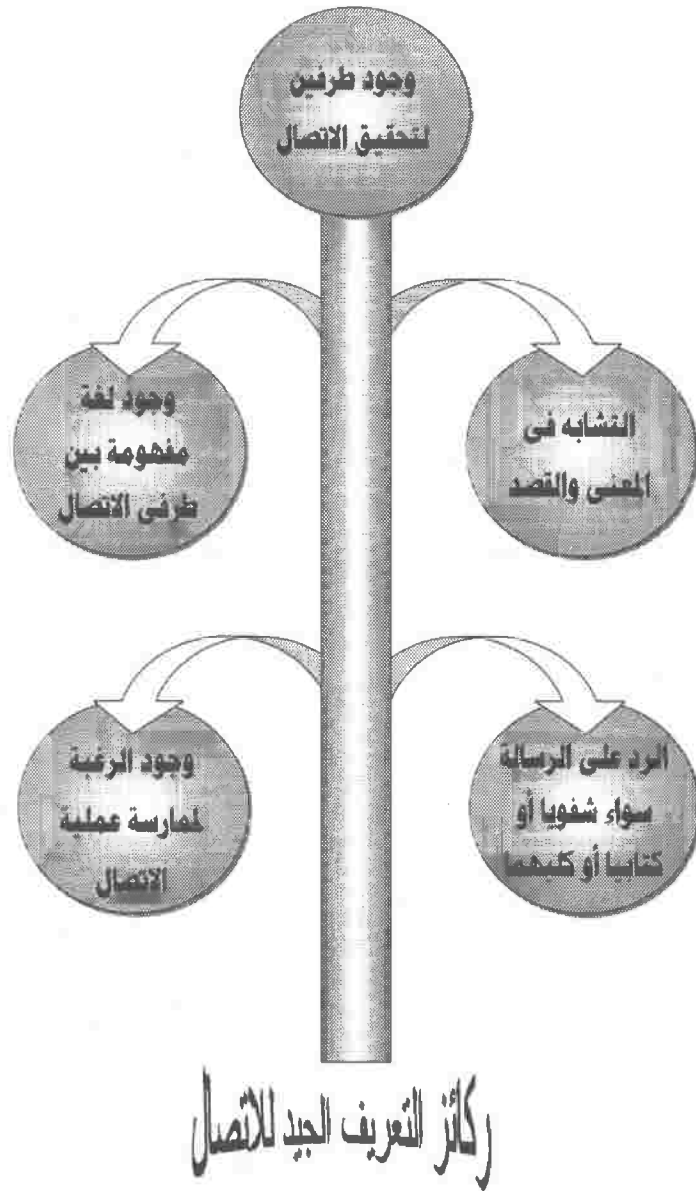
الاتصالات



◀ تعددت التعاريف والمفاهيم التي أعطيت للاتصالات .. وكل هذه

التعاريف تركز على عملية إرسال واستقبال المعلومات .. غير انه

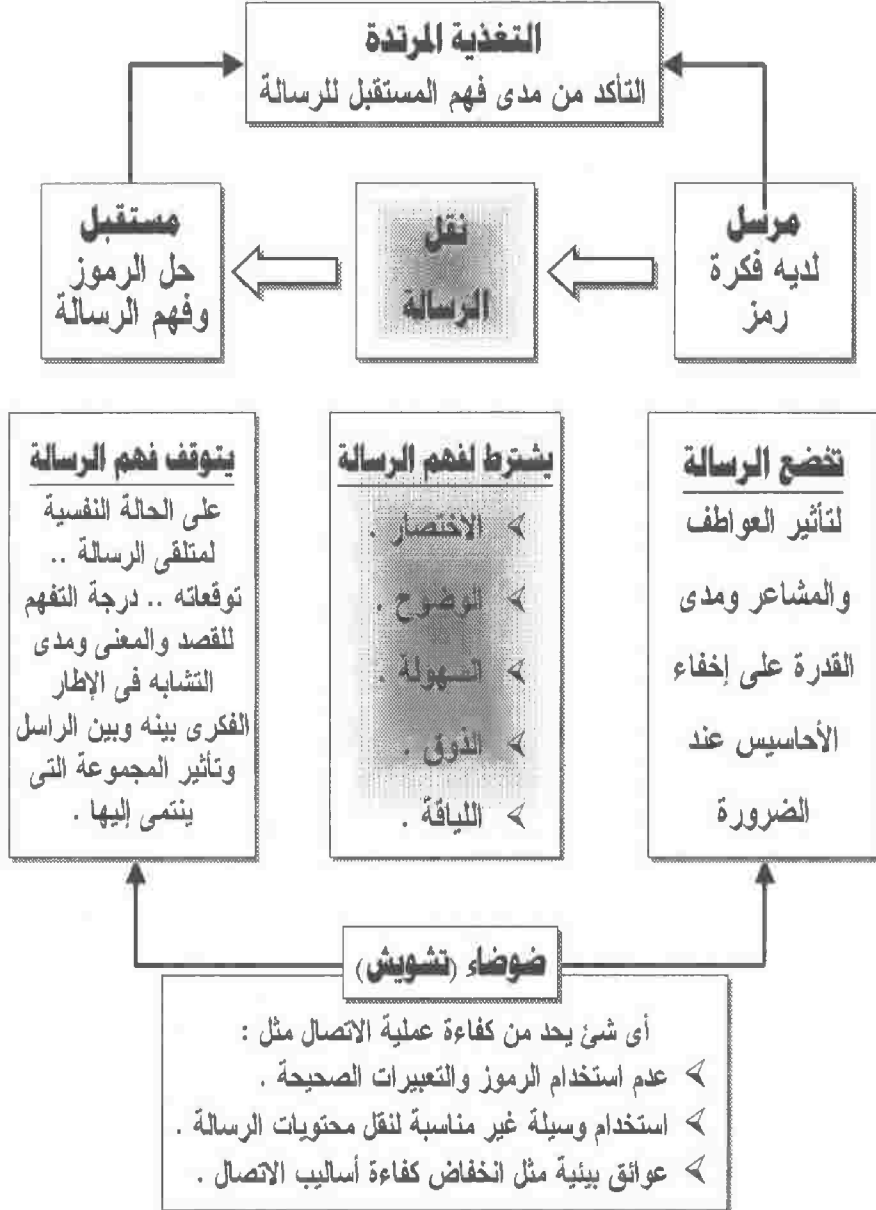
بصفة عامة يركز التعريف الجيد للاتصالات على الركائز التالية :



◀ وعموماً فإنه يمكن تعريف الاتصال على أنه :

عملية ديناميكية تهدف إلى نقل الحقائق والآراء
والمعلومات والمعاني .. وتتطلب الاستمرارية في
مزاولة مع إظهار علاقات التأثير والتأثر بين
طرفي الاتصال ..

الاتصال



عملية الاتصال

تمثل نشاطاً حركياً يستلزم توافر مجموعة من العناصر .. " وجود طرفين للاتصال .. رسالة متبادلة .. قنوات يتم من خلالها نقل الرسالة وتفهم للمعاني .. رد على الرسالة المعطاة .. وجود علاقات متداخلة تحمل معاني التأثير والتأثر .." أى أن عملية الاتصال هى عملية مركبة لها جوانب ثلاثة هى :

(١) المضمون :

وهو الكلمات والجمل المستخدمة فى الاتصال .

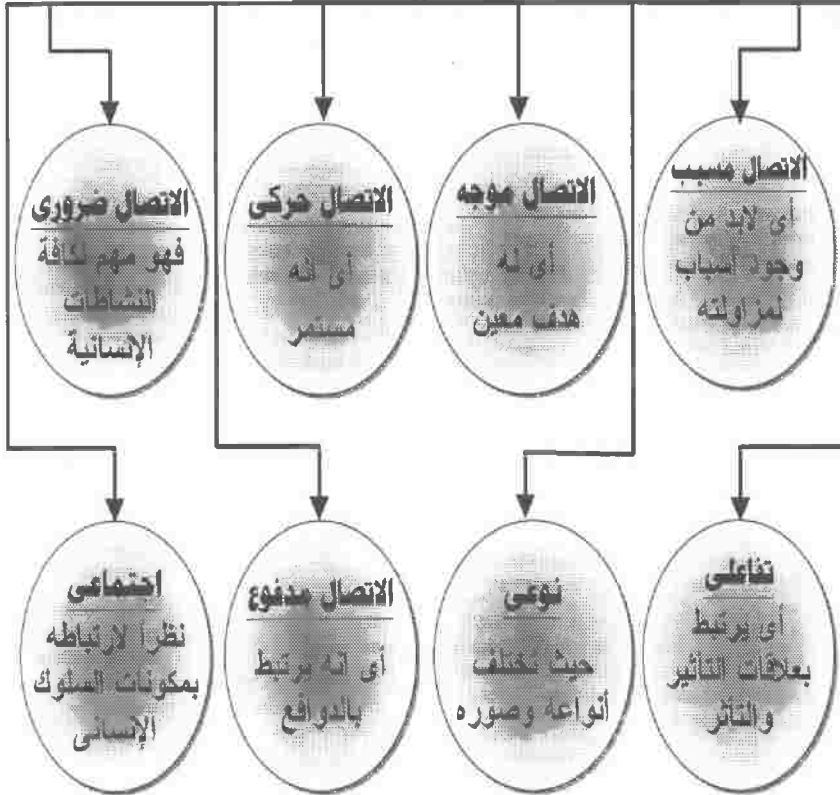
(٢) الأسلوب :

أى الطريقة التى يتم بها نقل الكلمات والجمل المستخدمة فى الاتصال .

(٤) المجال :

أى تحديد زمان ومكان نقل هذه الكلمات والجمل .

طبيعة الاتصال



مصفوفة الاتصالات

أنا على حق وأنت لست على حق يمثل هذا الموقف أن المرسل لا يثق في الآخرين	أنا على حق وأنت على حق تمثل حالة النزوح والثقة المتبادلة بين المرسل والمستقبل
أنا لست على حق وأنت لست على حق المرسل والمستقبل لا يثق أي منهما في الآخر وهو موقف رخم عليه الناس	أنا لست على حق وأنت على حق هذا يكون المرسل غير واثق في قدراته ويعتقد أن الآخرين أفضل منه

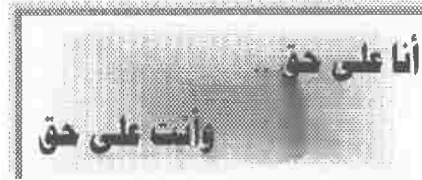
فاعلية الاتصال

◀ تقاس فاعلية عملية الاتصال بالمعايير التالية :

- (١) كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء المنظمة ومدى جودتها .
- (٢) درجة اليسر والسهولة في تدفق تلك المعلومات دون عوائق مادية أو إنسانية .
- (٣) درجة التأثير على متلقى الرسالة .
- (٤) مدى القدرة على نقل المعنى الذي أراده المرسل .
- (٥) مدى القدرة على إشباع حاجة المستقبل للمعلومات .

تفاعلات الاتصال

◀ العلاقات المتكاملة (المتسقة) :

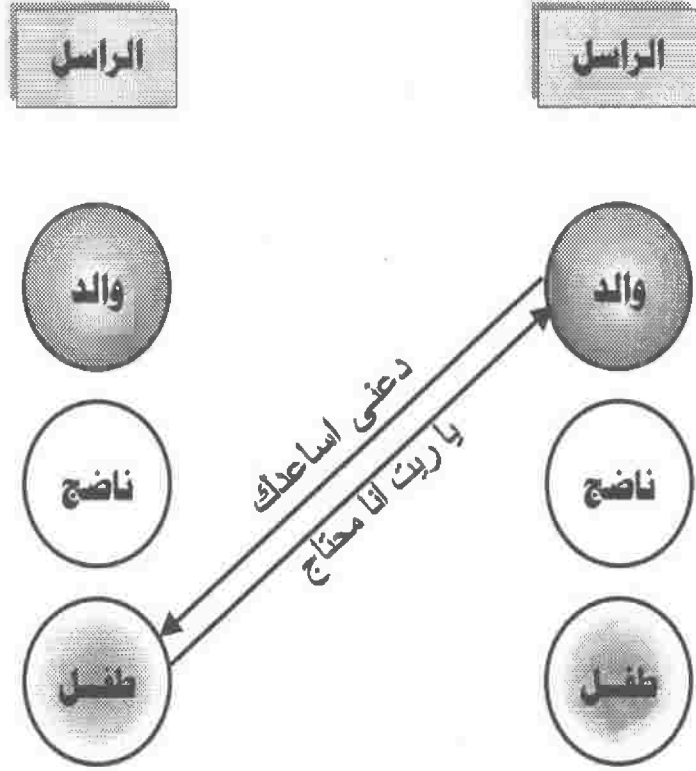


وهنا تكون الرسالة التي يبعثها المرسل صريحة ويتفهمها المستقبل .. ويرد عليها رداً مباشراً صريحاً ولكن بشرط أن تكون العلاقة بين الحالتين الذات يكمل كل منهما الآخر :

حالة الوالدية ← مع حالة الوالدية

حالة البالغ ← مع حالة البالغ

حالة الوالدية ← مع حالة طفولة



< وهنا تكون عملية الاتصالات فعالة وتحقق الغرض
 منها .. فالرسالة قد فهمت تماماً على النحو
 المقصود منها ولا يوجد تعارض بين المرسل
 والمستقبل .

◀ العلاقات المتقاطعة (غير المتسقة) :

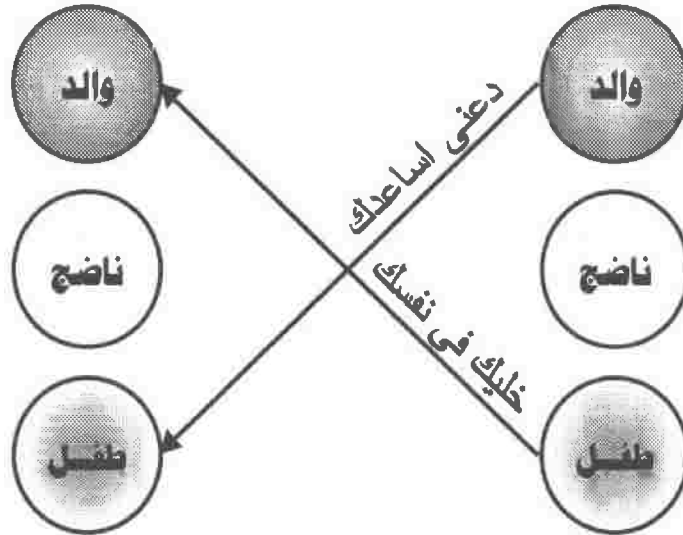
أنا على حق
وأنت لست على حق

وهنا أيضا تكون الرسالة التي يبعثها المرسل رسالة صريحة ومباشرة .. غير أن الرد يكون غير متوقع .. ويحدث ذلك حينما تكون العلاقة متضمنة أكثر من حالتين من حالات الذات .. فكل من الراسل والمستقبل يفترض انه على حق وان الطرف الآخر ليس على حق .



الراسل

الراسل



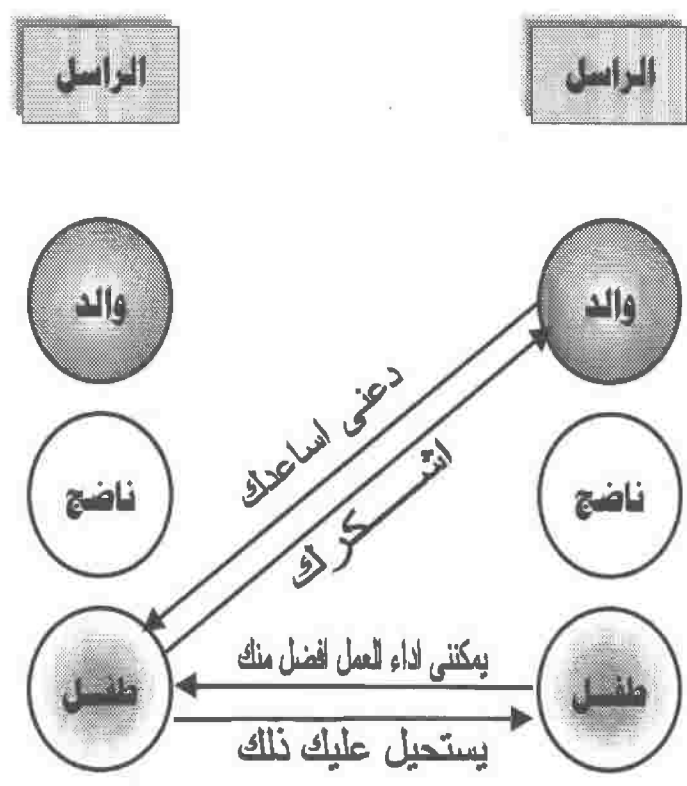
◀ ومثل هذه الاتصالات يصاب فيها كل من الراسل والمستقبل بالإحباط .. ولا تحقق أهدافها ..

◀ العلاقات الضمنية :

أنا على لست على حق
وأنت لست على حق

وهذه العلاقة تتضمن اختلافاً بين الرسائل الظاهرية والرسائل الضمنية .. أى يكون هناك معنى مستتراً يفهمه الطرف الثانى بشكل واضح .. ولكن الردود تكون ذات معانى مخالفة عما هو منطوق .. سواء من نبرات الصوت أو من إشارات المتحدث ونظراته .. ولغة الجسم .

ويؤدى هذا النوع إلى تعقيد الاتصالات وإلى إساءة الفهم والتوتر والاضطراب .



اتجاه الاتصال

الاتصال في اتجاه واحد :

١

بمعنى أن (أ) عليه أن يتحدث أما (ب) فعليه فقط أن يستمع ..



ويتميز هذا النمط من الاتصال بأنه أكثر تنظيماً ولكن عملية الاتصال فيه تكون أقل دقة .

الاتصال في اتجاهين :

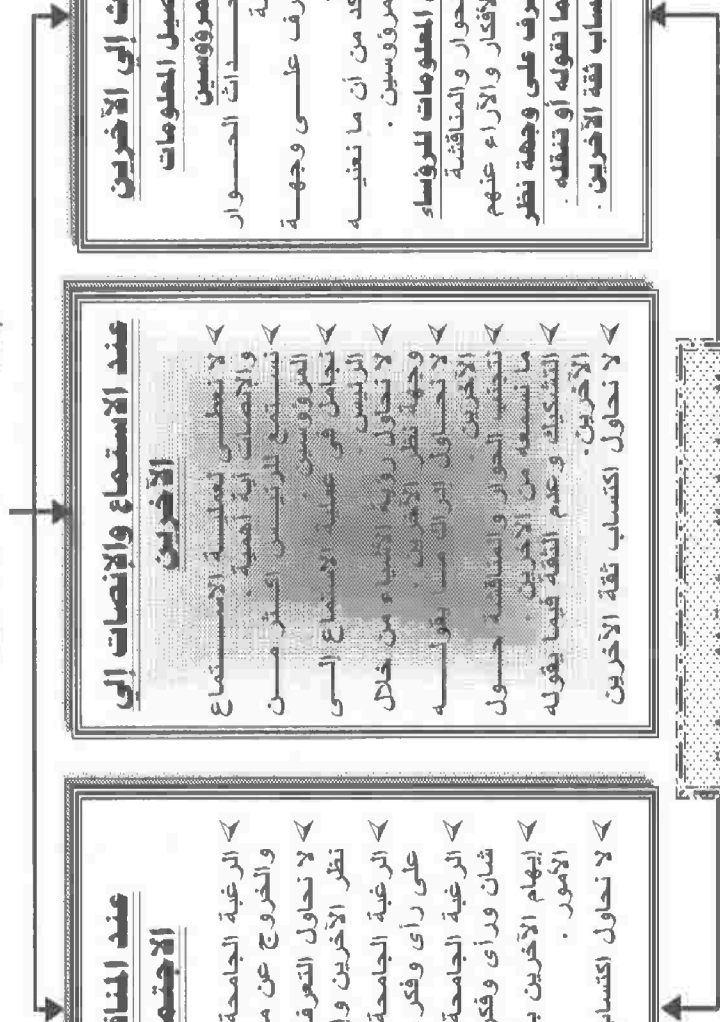
٢

وهنا نجد أن (أ) يتحدث أما إلى (ب) فانه يستمع .. ثم يتحدث (ب) ويستمع (أ) ..



وهذا النوع من الاتصال قد يكون أقل تنظيمياً .. حيث قد
ي صاحبه مقاطعة الأفراد لبعضهم البعض وقد يشعر المرسل
هنا بأنه موضع هجوم حين يبدى المستقبلون أى ملاحظات
على حديثه .. غير أنه فى هذا الاتصال يكون المستقبلون
على ثقة بأنفسهم حيث يقومون بالحكم على الخطأ والصواب
فيما يرد إليهم من معلومات ..

العادات الخاطئة في عملية الاتصال



عند المناقشة في الاجتماعات

- ◀ الرغبة الجامحة فسى المقاطعة والخروج عن موضوع المناقشة
- ◀ لا نحاول التعرف على وجهة نظر الآخرين وإدراكها .
- ◀ الرغبة الجامحة فسى السيطرة على رأى وفكر الآخرين .
- ◀ الرغبة الجامحة فى التقليل من شأن ورأى وفكر الآخرين .
- ◀ إيهام الآخرين بأننا خبراء فى كل الأمور .
- ◀ لا نحاول اكتساب ثقة الآخرين .

عند الاستماع والإنصات إلى الآخرين

- ◀ لا نعطى لمعلومة الاستماع والإنصات أية أهمية .
- ◀ نستمع للرئيس أكثر من المرؤوسين .
- ◀ نتجاهل فى عملية الاستماع السى الرئيس .
- ◀ لا نحاول رؤية الأشياء من خلال وجهة نظر الآخرين .
- ◀ لا نحاول إدراك مسا بقوليه الآخرين .
- ◀ نتجنب الحوار والمناقشة حول ما نسمعه من الآخرين .
- ◀ التشكيك وعدم الثقة فيما يقوله الآخرين .
- ◀ لا نحاول اكتساب ثقة الآخرين

عند التحديث إلى الآخرين

- ◀ عند توصيل المعلومات للمرؤوسين
 - عدم أحداث الحوار والمناقشة
 - عدم التعرف على وجهة نظرهم .
 - عدم التأكد من أن ما نعيه يدركه المرؤوسين .
- ◀ عند توصيل المعلومات للرؤساء
 - نتجنب الحوار والمناقشة
 - نتجنب الأفكار والآراء عنهم
- ◀ لا نحاول التعرف على وجهة نظر الآخرين فيما نقوله أو نثقله .
- ◀ لا نحاول اكتساب ثقة الآخرين .

الحوا مل البسيطة المسيطرة

الاتصال الجيد يتطلب

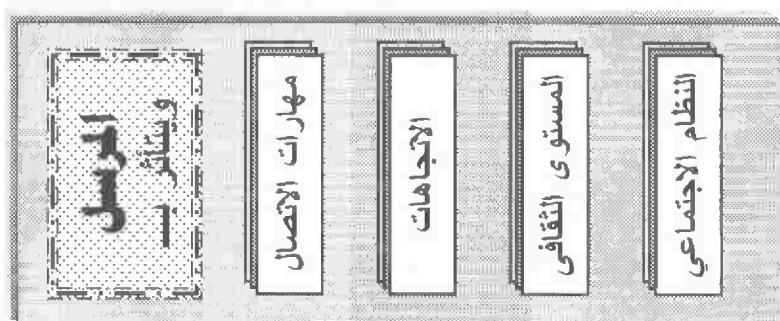
المرسل

- ١- حدد لك هدفا .
- ٢- نظم أفكارك بوضوح وبشكل مثير .
- ٣- تذكر هدفك الرئيسي .
- ٤- كن متجها نحو المستقبل وإدرك مدى اهتماماته بالموضوع ودرجة معرفته به .
- ٥- تجنب أن تصبح أوتوقراطية .
- ٦- استخدم حقائق وأدلة كافية .
- ٧- خذ في اعتبارك تحيزات واتجاهات المستقبل ومدى قدرته على الفهم .
- ٨- كن متحمسا في عرضك للموضوع .
- ٩- إذا كنت تقترح تغييرا ما فتذكر السبب - بين المزايا وكن واضحا وتكلم ببطء .
- ١٠- استخدم لغة يفهمها المستقبل .
- ١١- دائما انظر إلى المستقبل في عينية .

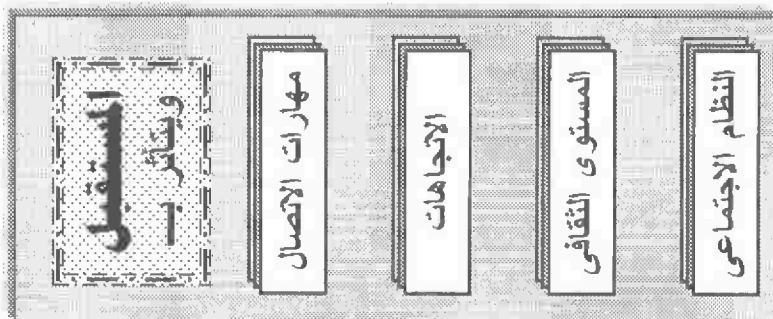
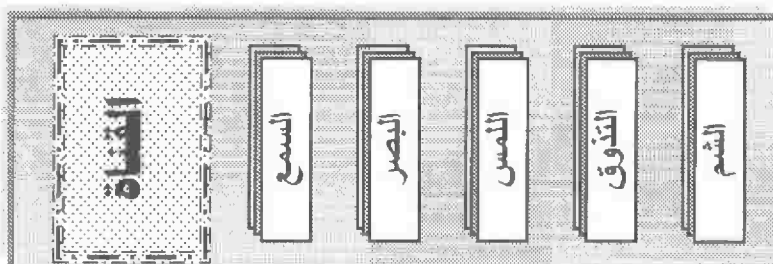
المستقبل

- ١- توقع أولا موقف ورسالة المرسل .
- ٢- ابحث عن الأفكار الرئيسية للمرسل .
- ٣- حلل هدف المرسل .
- ٤- كن متجها نحو المرسل .
- ٥- خذ في الاعتبار أن المرسل قد يكون من حق أنه يتحدث بأوتوقراطية حسب مركزه .
- ٦- قوم الحقائق التي يذكرها المرسل وحاول الربط بين الأدلة والاستنتاجات .
- ٧- تجاهل تحيزاتك وأنت تحاول فهم موقف المرسل .
- ٨- كن منكبها وبقظا .
- ٩- كن مفتوح الذهن للأفكار الجديدة - قوم المزايا - تقدم باقتراحاتك فكر قبل أن تجيب .
- ١٠- حلل اللغة في إطار ما يعنيه المرسل .
- ١١- انظر للمرسل في عينية .

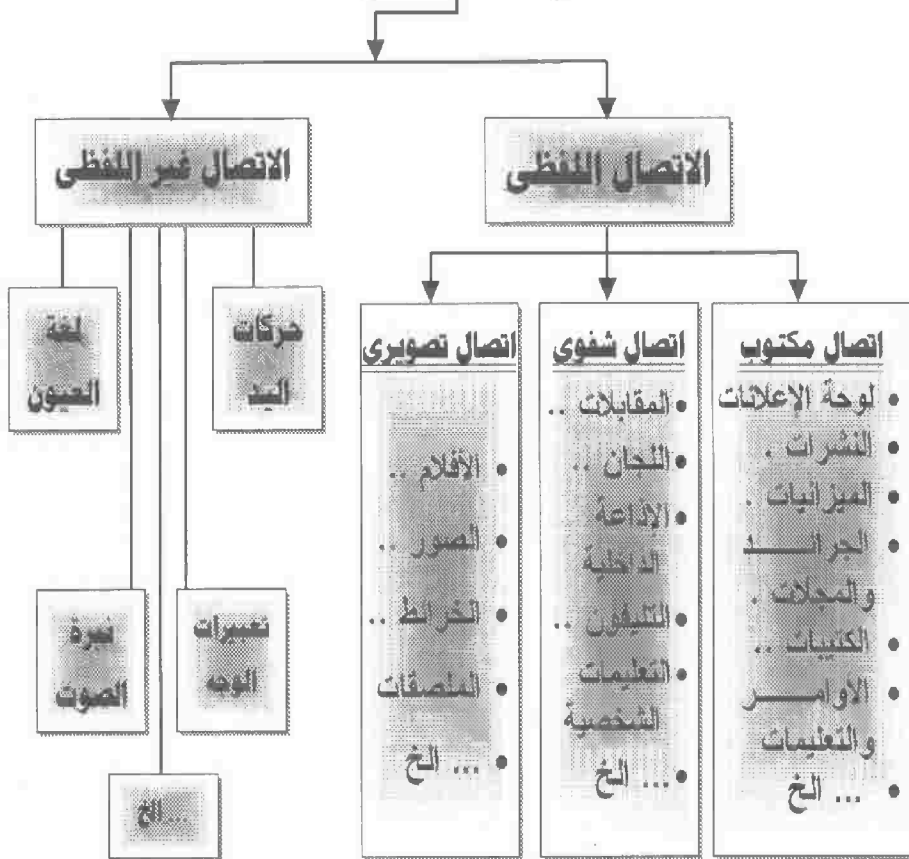
عناصر الاتصال



الرسالة



وسائل الاتصال



يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة على دراسة :

- مدى أهمية الرسالة ..
- درجة سرية الرسالة
- السرعة اللازمة لإجراء الاتصال
- تكلفة استخدام كل قناة
- عدد الأفراد المطلوب الوصول إليهم

القيادة الإدارية

من هو القائد ؟

هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم .

من هو المدير ؟

هو ذلك الشخص الذي يستمد قوته من سلطات وظيفته التي يشغلها فسي التنظيم وينصاع له مروضيه طوعا أو كرها .

كل المديرين قادة ...
وليس شرطا أن يكون كل القادة مديرين

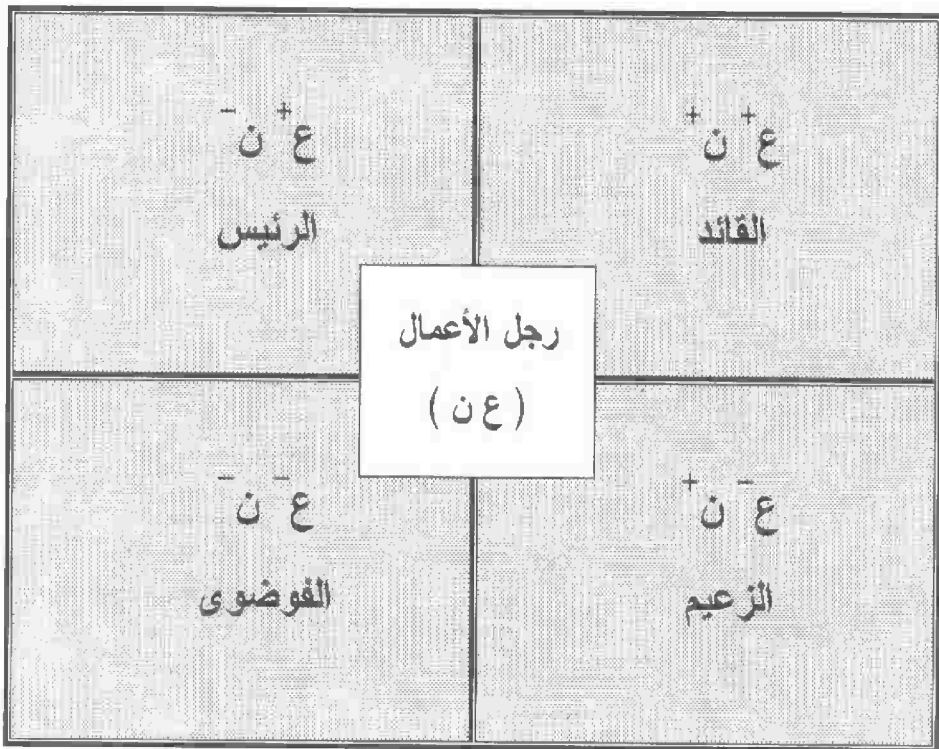
لاحظ أن

كلا المفهومين لهما ثلاث صفات مشتركة هي

- (١) لابد من حفز الأفراد من اجل تحقيق الأهداف من خلال جهودهم .
- (٢) أن القرارات لها في الحالتين قوة في تحقيق الترابط .
- (٣) أن هناك بعض الخصائص الشخصية المتميزة يجب وضوحها في كل من القائد والمدير .

القيادة

هى تلك القدرة على التأثير الإضافى فى المرؤوسين
لتحقيق المطلوب منهم دون أى إجبار .. وإنما من خلال
عملية الإقناع .



القائد والقيادة

يلاحظ انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف مقبول
للاصطلاحين (القائد / القيادة) .. فالبعض يرى أن :

القيادة خاصية من خصائص الجماعة .. وهى مرادفة فى
معناها للمكانة أو لمركز معين .. وربما تكون القيادة خاصية من
خصائص الفرد .. فالقائد فى نظرهم هو الذى يتسم بخصائص
معينة مثل السيطرة أو ضبط النفس ... الخ .

◀ غير أننا ننظر إلى القيادة على أنها :

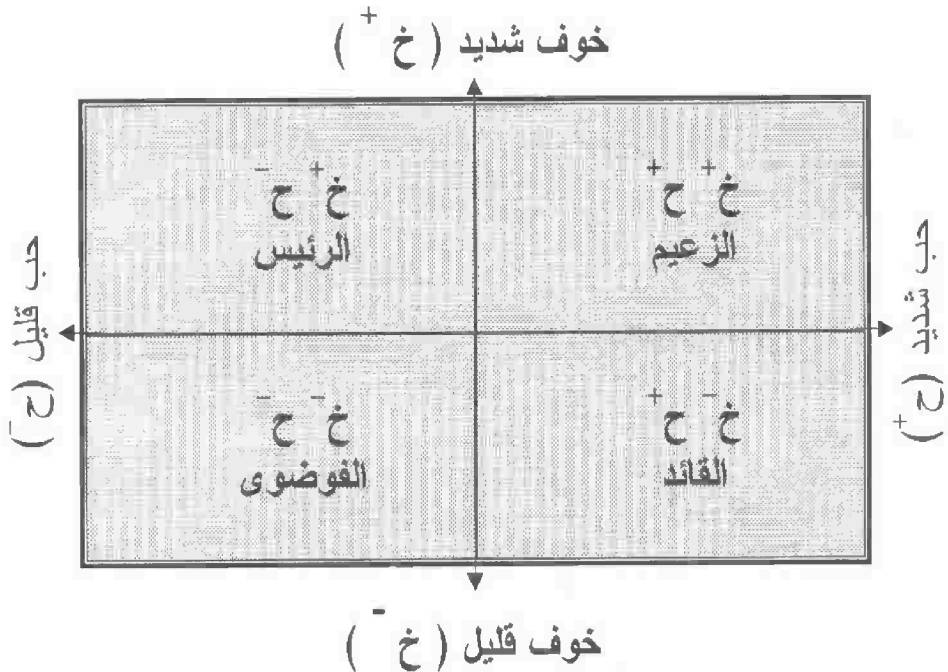
(تلك القدرة على التأثير فى الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من
خلال عملية الإقناع .. وهى محصلة للتفاعل بين سمات القائد
والاتباع وخصائص المهمة .)

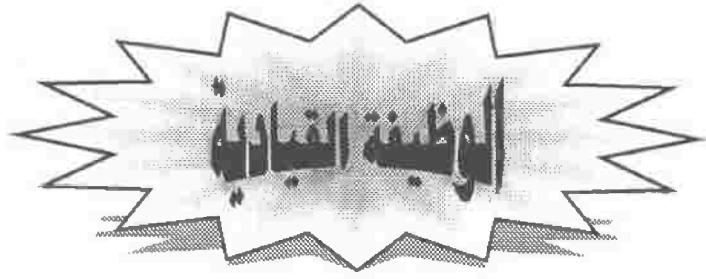
القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير

◀ أما القائد فإنه يمكن النظر إليه على أنه :

نتاج القوى الاجتماعية .. وبنفس القدر فهو محدد لها ..
والشخص لن يصبح قائدا بمجرد أنه يمثل نمطا خاصا من سمات
الشخصية .. بل أن هذا النمط يجب أن يكون مرتبطا بأهداف
الجماعة التي هو قائدها ..

مصفوفة القيادة



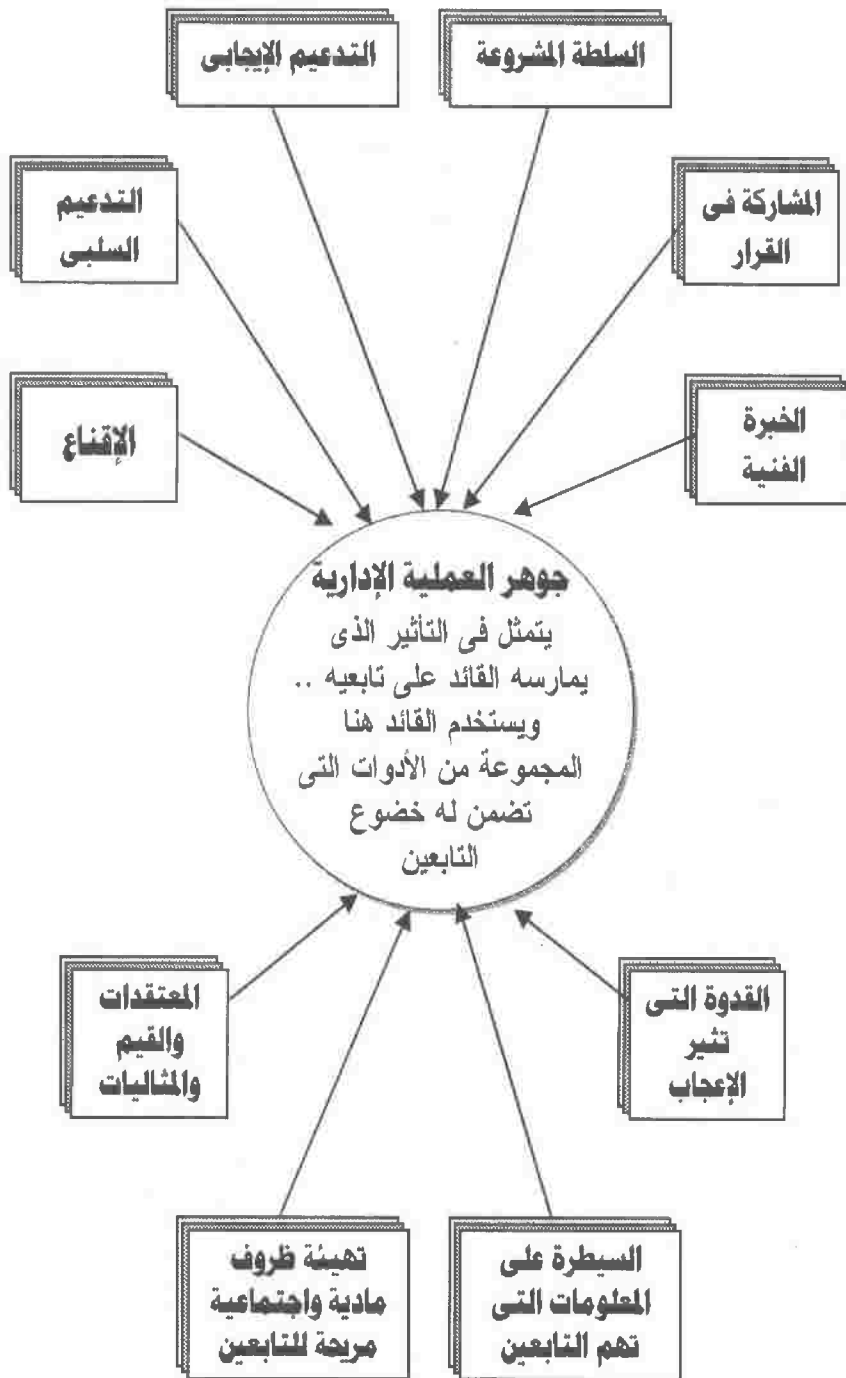


يمكن تحليل الوظيفة القيادية إلى العناصر التالية :

- (١) تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة .
- (٢) تعيين النواحي الجيدة والسيئة في كل موقف .
- (٣) توجيه الجماعة نحو الأعمال الجيدة وتحذيرها من الوقوع في الأعمال السيئة .
- (٤) تحقيق التعاون بين العاملين عن طريق توزيع المهام بينهم في تناسق وانسجام .
- (٥) وضع الخطط التي تكفل تحقيق أهداف الجماعة .
- (٦) العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد .
- (٧) تمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير .



- (١) نوع الجماعة .. وفقا لحاجتها إلى توزيع وظائف القيادة على أعضائها .. أو قيام الأعضاء بأنفسهم في الفصل في هذا الأمر .
- (٢) دوافع القيادة .. أي الأسباب التي تدعو الشخص إلى أن يتطلع أن يكون قائدا .
- (٣) مدى الحاجة إلى التبعية داخل الجماعة .
- (٤) العلاقة الانفعالية بين القائد وتابعيه .

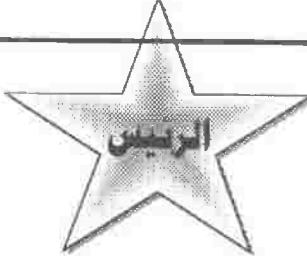


الفرق بين الرئاسة والقيادة



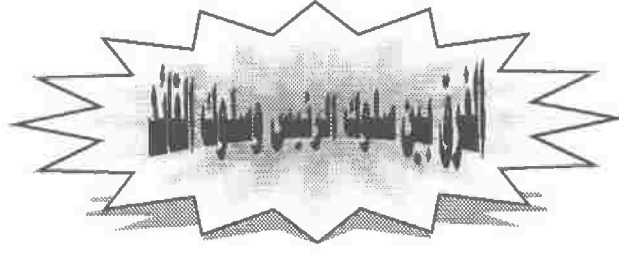
القائد

- ◀ يستمد قوته من نفوذه وتأثيره الاجتماعي .
- ◀ الجماعة التي ينتمى إليها هي مصدر قوته
- ◀ السلطة هنا من النوع غير الرسمي .
- ◀ التفاعلات الداخلية بين الأفراد هي جوهر عملية القيادة .
- ◀ القيادة هي أحد وظائف المدير .



الرئيس

- ◀ يستمد قوته من السلطة الرسمية .
- ◀ التنظيم الرسمي هو مصدر السلطة .
- ◀ السلطة هنا من النوع الرسمي المعلن .
- ◀ بطاقات التوصيف هي أساس كل تصرف إداري .
- ◀ الرئاسة مفهوم اشمل من القيادة .

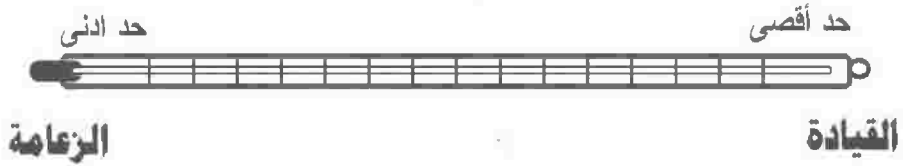


- يدرب وينصح .
- يعتمد على الثقة وحسن النية .
- يفجر الحماسة .
- يقول نحن .
- يحل المشكلات .
- يستشير ويطلب النصيحة .
- يجعل العمل وكأنه مباراة .
- يفجر العمل الجماعي .
- يطلب المعونة من جماعته .
- يقول "دعنا نذهب"



- يدفع ويأمر .
- يعتمد على سلطته .
- يثير الخوف .
- يقول "أنا" .
- يحدد الأخطاء ويصدر الجزاءات .
- يعرف كل الإجابات .
- يجعل العمل كارثة .
- يوجه الجهد الفردي .
- يضع كل الأهداف والمعدلات .
- يقول "اذهب" .

القيادة والزعامة



ثقة التابعين في سلامة معتقدات القائد



تشابه معتقدات التابعين مع معتقدات القائد



القبول الغير مشروط للقائد



استحواذ القائد على محبة واحترام التابعين



الاستعداد التطوعي لتقديم فروض الولاء والطاعة للقائد



الحماس والانفعال للقضايا التي يدعو إليها القائد



القدرة على المساهمة في نجاح القضية التي يدعو إليها القائد



الطموح العالي للإنجاز في تحقيق الأهداف التي يدعو إليها القائد

مراحل القيادة

مرحلة التكامل

أن على القائد أن ينمي خبرات
ومهارات تابعيه ويساعدهم
على النمو وأن يعمل معهم
على تحقيق الهدف المشترك

مرحلة العمل الجماعي

أن على القائد أن يدرب اتباعه على
أن يعملوا معه

مرحلة الترغيب

أن على القائد أن يحاول إقناع الآخرين
بقدرته على تحقيق أهدافهم

مرحلة الترهيب

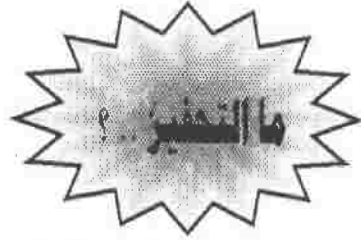
أن على القائد أن يطبع الآخرين بطباعه

سمات القائد

أن سلوك المدير فى أى موقف يتأثر إلى حد كبير بمجموعة كبيرة من القوى الموجودة بداخله .. وأهم هذه القوى هى :

- (١) القدرة على تحمل الصدمات .
- (٢) القدرة على مواجهة الإحباط .
- (٣) القدرة على تحديد الأهداف الواقعية .
- (٤) القدرة على تقبل النصر والهزيمة .
- (٥) القدرة الموضوعية على إصدار الأحكام .
- (٦) القدرة على التعامل مع الآخرين .
- (٧) القدرة على الإصغاء .
- (٨) القدرة على اتخاذ القرارات .
- (٩) قوة الشخصية .
- (١٠) الثقة بالنفس .
- (١١) القدرة على تحمل المسؤولية .
- (١٢) الإيجاز (معرفة العمل والمهارة الفنية) .
- (١٣) القدرة على أحداث التكامل بين أفراد المجموعة .
- (١٤) الابتكار فى الإدارة .
- (١٥) الحالة المزاجية المستقرة .
- (١٦) مجموعة من القيم الأخلاقية .
- (١٧) القدرة على تحديد الأولويات بكفاءة .
- (١٨) القدرة على مواجهة الصراعات .
- (١٩) القدرة على العمل والرغبة فيه .

التحفيز



يقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث
العاملين على زيادة إنتاجيتهم .. وذلك من خلال إشباع حاجاتهم
الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعى نحو إشباع تلك
الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد .

الهدف من التحفيز :

< أولا : يسعى التحفيز بصفة أساسية إلى زيادة

إنتاجية العاملين حيث انه قد تبين أن مستوى كفاءة العامل
يتحدد بصفة أساسية وفقا للمعادلة الآتية :

$$\begin{aligned} \text{الكفاءة} &= \text{القدرة} \times \text{الرغبة} \\ \text{القدرة} &= \text{المهارة} \times \text{المعرفة} \\ \text{الرغبة} &= \text{الاتجاهات} \times \text{المواقف} \end{aligned}$$

بما أن .. الرغبة ← تمثل
الحاجات ← تمثل أساس الحافز

لذا .. فان التحفيز يستهدف بصفة أساسية تحديد الحاجات ..

ما الحاجة ؟

هي رغبة الإنسان في الحصول على ما يحتاج إليه

من سلع أو خدمات ..



وهي تمثل ما يتمتع به الفرد من قدرات ومهارات وخبرة والتي تتكون لديه من خلال التدريب والتعليم والممارسة العملية ..

◀ والقدرة هي حصيلّة التفاعل بين



وهي حصيلّة المعلومات والمعارف التي يتحصل عليها الفرد من خلال التعليم والتدريب والقراءات الخاصة .



وهي تعنى مدى قدرة الإنسان على التطبيق العملى لما اكتسبه من المعلومات والمعارف ..

والحاجة إذن تولد ← الباعث

← ويقصد به حالة من اشتداد التوتر تؤدي إلى النشاط وعدم الاستقرار ..

وتستمر تلك الحالة حتى يتم تلبية تلك الرغبة من
خلال تقديم الحافز ..

إذن فان على الإدارة أن تسعى إلى توليد الباعث لدى العاملين .. ثم تسعى
بعد ذلك إلى تقديم الحافز اللازم لتهدئة هذا الباعث ..

← ثانياً : تسعى الإدارة من خلال التحفيز إلى الوصول بسلوك
العاملين من الوضع المعتاد إلى الوضع المفضل على النحو
الذى يوضحه الجدول التالي :

سلوك مفضل	سلوك معناد
﴿ يعمل على تحقيق أهداف المنظمة . ﴿ يستجيب للدوافع الرشيدة . ﴿ ثابت ومستقر . ﴿ يستجيب فقط لمطالب المنظمة . ﴿ يلتزم فقط بما يعاون المنظمة . ﴿ يقبل قيود المنظمة ورقابتها .	﴿ يتجه نحو تحقيق أهداف شخصية . ﴿ تحركه دوافع رشيدة وعاطفية . ﴿ متغير ومتقلب . ﴿ يتأثر بالضغط الاجتماعية . ﴿ قد يتجه إلى معارضة المنظمة . ﴿ يميل إلى التحرر والاستقلالية .

ولكن ماذا يقصد بالسلوك .. ؟

هو جميع اوجه النشاط العقلى والانفعالى والاجتماعى
التي يقوم بها الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته ..
ويشبع حاجاته .. ويحل مشكلاته .. وذلك من خلال
جميع الأفعال والتصرفات التي تصدر عن الفرد فى مواقف
الحياة المختلفة ..

◀ والآن كيف يمكن للإدارة أن تحدد حاجات العاملين .. ؟

ينبغى تحديد حاجات العاملين وهى فى الأغلب الأعم تتضح

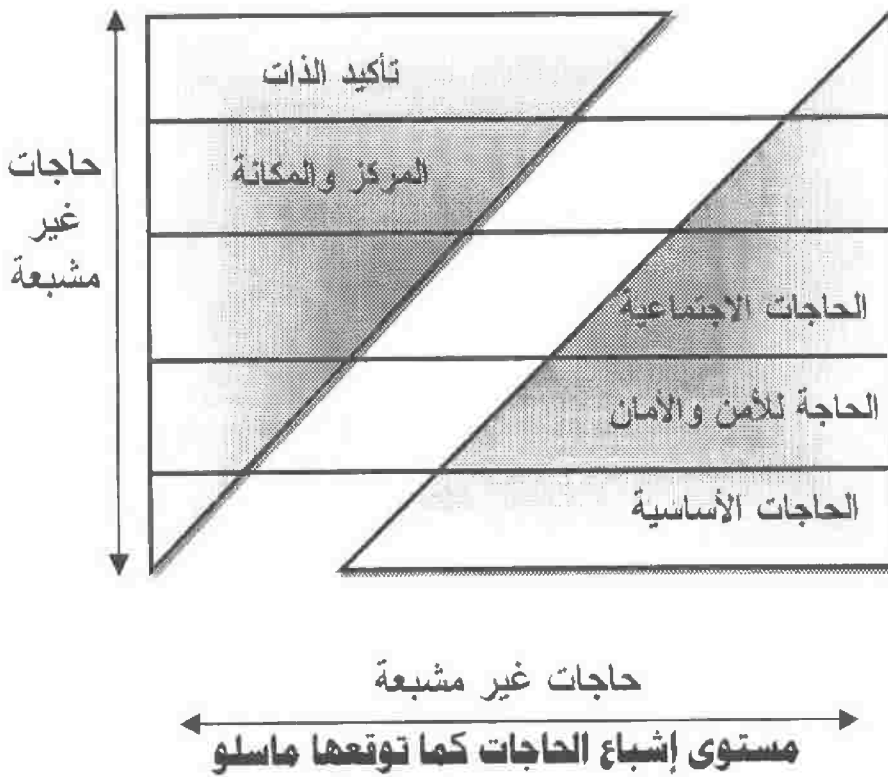
أولاً

من الهرم التالى ..



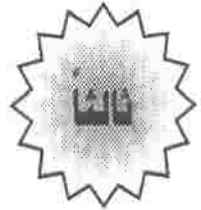
ثانياً

ينبغي على الإدارة أن تحدد مستويات الإشباع التي تحققت
لتلك الحاجات .. وذلك لان الحاجة المشبعة يبطل تأثيرها
على سلوك الإنسان ..

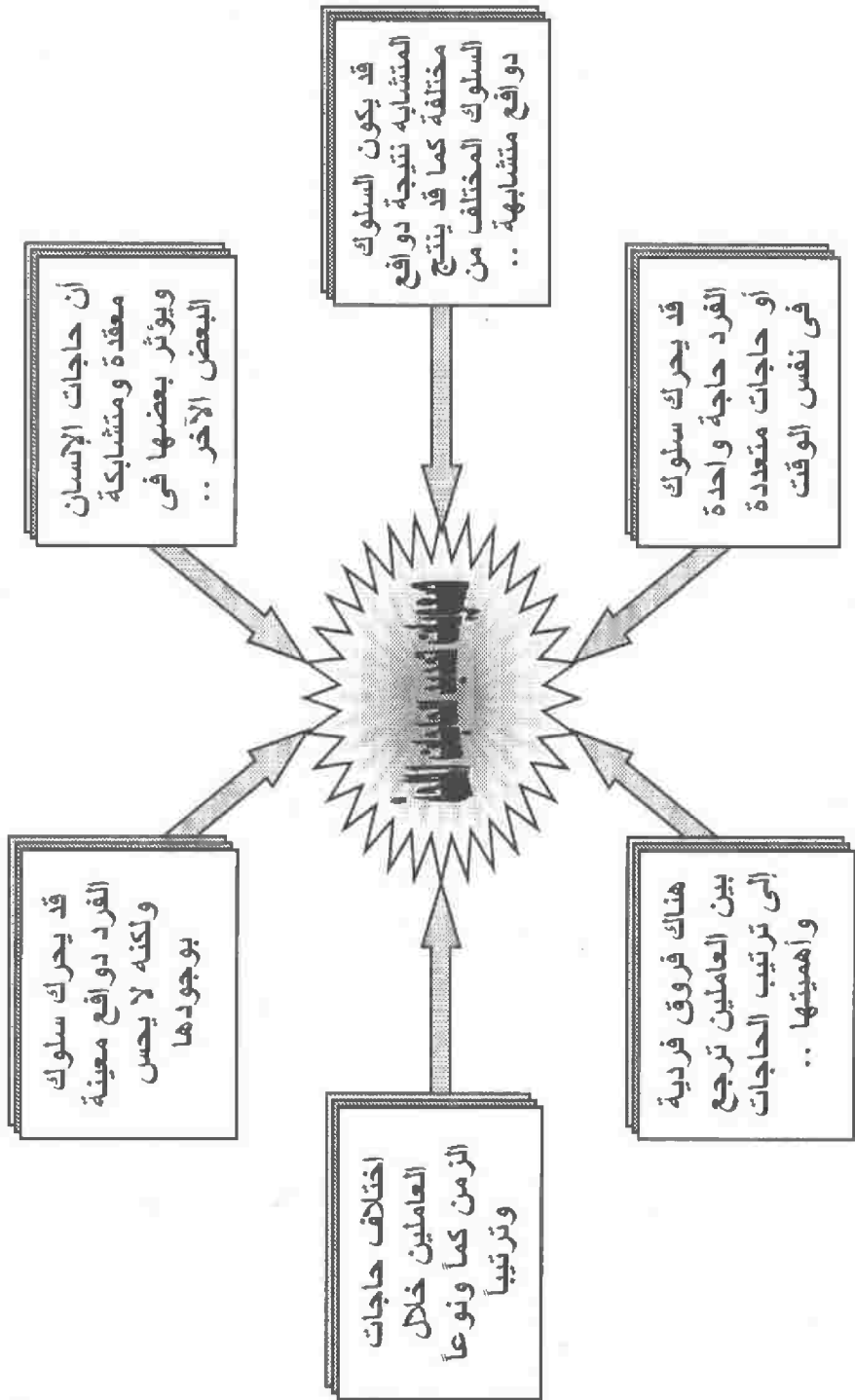


◀ هذا وقد توقع ماسلو أن الإنسان البالغ قد حقق إشباعاً يمثل :

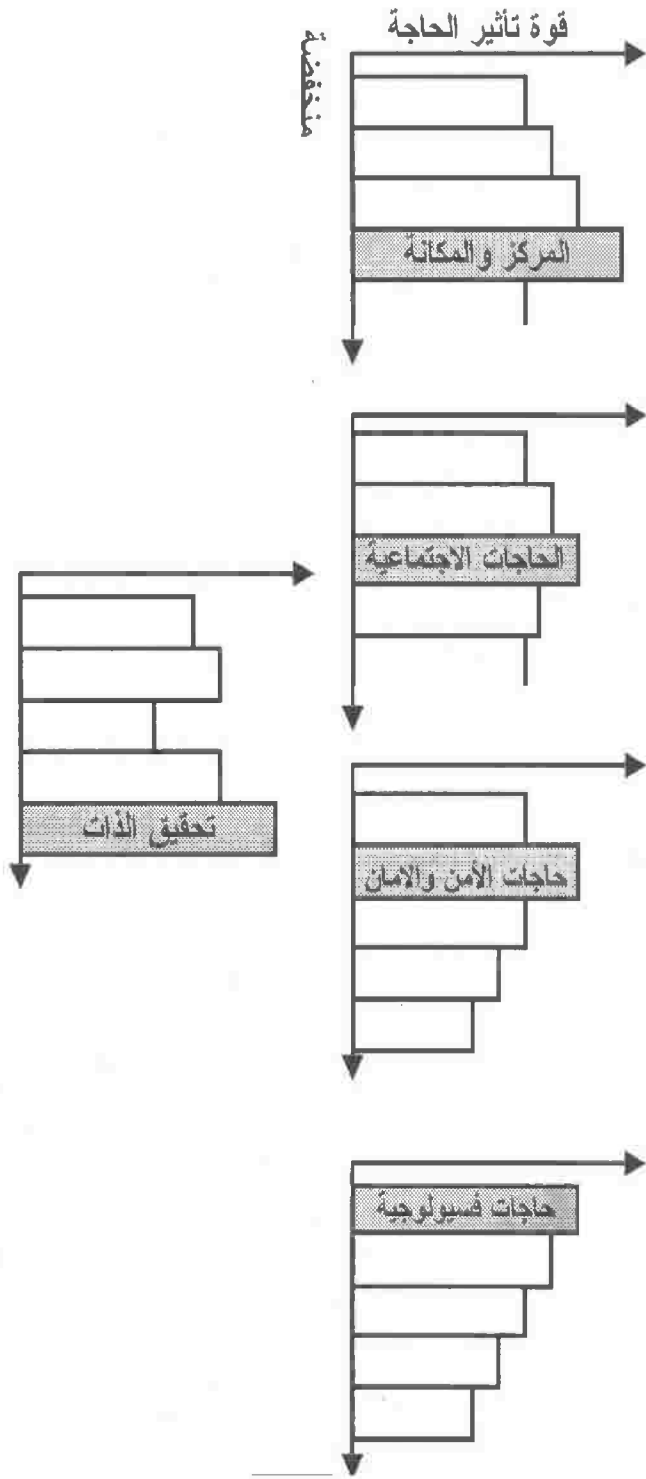
٨٥ ٪	من الحاجات الأساسية ..
٧٠ ٪	من حاجاته للأمن والامان ..
٥٠ ٪	من حاجاته الاجتماعية ..
٤٠ ٪	من حاجاته للمركز والمكانة ..
١٠ ٪	من حاجاته لتحقيق الذات ..



ينبغي الآن تحديد الحاجات الأكثر إلحاحاً .. فتلك الحاجة هي
 المؤثر الحقيقي على سلوك الإنسان وذلك في ظل المعطيات
 الموضحة بعد ..



٢٠ لو استطعنا أن نحدد الحاجة الملحة لدى العامل لأمكننا أن نحدد الحافز المناسب ..



لذا فإن الجهد الحقيقي للإدارة يجب أن يوجه إلى التعرف على الحاجات الملحة لدى العاملين لديها كي يمكنها وضع نظام سليم للحوافز

رابعاً

بعد تحديد الحاجة الأكثر إلحاحاً لدى العامل .. فإنه

يقع على الإدارة عبء اختيار الحافز المناسب واللازم

لتحقيق عنصر الإثباع .. ومن ثم تحفيز العاملين ..

وفيما يلي بيان الحوافز التي يمكن الاختيار من بينها :



حوافز مالية إيجابية

جماعية

- ◀ المشاركة في الأرباح
- ◀ التأمين ضد العجز والوفاة والشيخوخة
- ◀ نظم الأجور العادية
- ◀ تقديم مساعدات مالية
- ◀ تقديم وجبات غذائية
- ◀ إسكان العاملين
- ◀ العلاج المجاني لأسر العاملين
- ◀ نظم المعاشات ...

فردية

- ◀ ربط الأجر بالإنتاج
- ◀ المكافآت الشجعية
- ◀ العلاوات الاستثنائية
- ◀ البدلات المختلفة ...

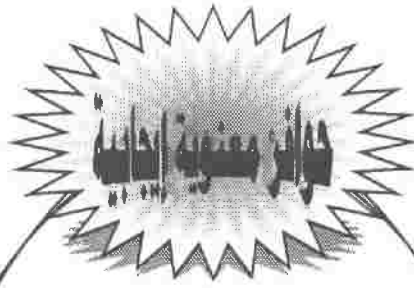
حوائز مادية سليمة

جماعية

- ◀ حرمان الجماعة من المكافآت التجميعية
- ◀ حرمان الجماعة من المميزات المادية التي تمنح لباقى الجماعات .

فردية

- ◀ الخصم من المرتب .
- ◀ الحرمان من العلاوات .
- ◀ الوقف عن العمل .
- ◀ تأخير الترقية .
- ◀ خفض المرتب .
- ◀ خفض الدرجة .
- ◀ الحرمان من المكافآت .

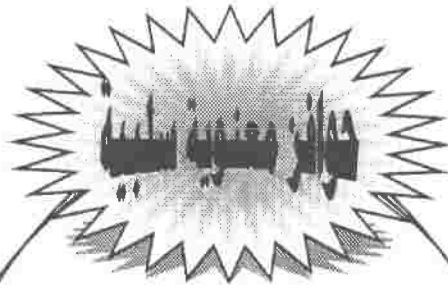


جماعية

- ◀ ظروف عمل ملائمة
- ◀ علاقة طيبة بين الرؤساء والسرورسين
- ◀ علاقة طيبة مع الزملاء
- ◀ نشاط رياضي
- ◀ فترات راحة أثناء العمل
- ◀ نظم مقترحات العاملين
- ◀ توافر وسائل الأمن الصناعي

فردية

- ◀ الثناء والمدح والتشجيع
- ◀ نشر أسماء الممنارين في لوحة الشرف
- ◀ اعتراف الإدارة بالجهود التي يبذلها الفرد
- ◀ تقديم حوافز غير نقدية للممتازين



جماعية

- ◀ حرمان الجماعة من النشاط الاجتماعي والرياضي .
- ◀ التهديد بالعقاب الجماعي
- ◀ توجيه انذار جماعي
- ◀ تحويل المجموعة لتحقيق .

فردية

- ◀ توجيه انذار .
- ◀ العقاب .
- ◀ التهديد بالعقاب .
- ◀ التحويل لتحقيق .
- ◀ نشر أسماء المهملين في قوائم خاصة .

بعد أن يتم اختيار الحافز المناسب .. ينبغي على الإدارة إجراء المراجعة الدورية لذلك الحافز وذلك فى ظل الاعتبارات التالية :

- عدالة الحافز .
- ارتكاز الحافز على أسس مقبولة من العاملين .
- صرف الحوافز فى مواعيد ثابتة .
- ضرورة ارتباط الحوافز بدوافع العمل .
- ضرورة ارتباط الحوافز بالمجهودات التى يبذلها العاملين .
- ضرورة التأكد من فهم العاملين للطريقة التى يتم بها تقدير قيمة الحافز .