

محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة
السنة الثانية علوم مالية ومحاسبية
د. صالح حميدات

2- وظيفة التنظيم:

2- 1: مفهوم التنظيم: يعتبر التنظيم الوظيفة الأساسية الثانية للإدارة بعد التخطيط، وأن أي خطة جيدة وشاملة يستحيل تنفيذها في غياب التنظيم غير السليم، فهو المتضمن لعملية تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الخطة، والمحدد للأفراد المنفذين لها، والمنسق لجهودهم، والراسم لخطوط السلطة، وقنوات الاتصال. ولهذا يمكن تعريف التنظيم (Organizing) بأنه "الوظيفة الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد المؤسسة (بشرية، معلوماتية، مادية، مالية) اللازمة لإنجاز مهام تحقق أهدافه".

وهناك من يعرفه بأنه "ما هو إلا العملية المتعلقة برسم الهيكل التنظيمي متضمنا ذلك المكونات الأساسية للتنظيم الرسمي مع تحديد المسؤوليات وتفويض السلطات اللازمة والمساءلة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة للمؤسسة".

2- 2: أنواع التنظيم: يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من التنظيم والذي يعتبر كل منها على درجة كبيرة من الأهمية لنجاح أو فشل المؤسسة، وهما:

أولاً: التنظيم الرسمي: وهو التنظيم المعرف سابقا والمحدد من طرف إدارة المؤسسة في إطار رسمي، وهو موضوع الدراسة.

ثانياً: التنظيم غير الرسمي: وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين وبعضهم البعض في مجال العمل.

2- 3: أهداف التنظيم: يسعى التنظيم إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ترجمة خطط المؤسسة إلى واقع عملي قابل للتطبيق في ضوء الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

- تكييف وضع المؤسسة الداخلي وأهدافها في ضوء متطلبات البيئة ومستجداتها وضرورات التغيير.

- تقسيم وتجزئة الهدف أو الأهداف التي تضعها المؤسسة إلى أهداف جزئية وتحديد تنفيذها من قبل الوحدات التنظيمية المتخصصة في المؤسسة بشكل متكامل لا يتعارض مع الخطة.

- تأمين سياق متكامل للتنسيق والتعاون بين مختلف الأنشطة التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المختلفة لتأمين حسن سيرها وبلوغ أهدافها دون إعاقة أو تضارب في الأولويات.

- مساعدة وظيفة الرقابة في المؤسسة بتزويدها بالتنظيم الخاص بخطط العمل وأهداف تلك الخطط لتسهيل عملها.

- الإشراف على دقة وعدالة وفعالية توزيع إمكانات العمل الواردة في الخطة على الوحدات التنظيمية في المؤسسة وإطلاع الإدارة العليا على ذلك.

2-4: تعريف الهيكل التنظيمي: وهو عبارة عن إطار يحدّد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة. فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدّد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبيّن لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المؤسسة، أي أنّ الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية وهي:

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.

- التخصص في العمل، أي وجود مهام محدّدة.

- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.

- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

2-5: مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي: يمرّ إعداد الهيكل التنظيمي الرسمي بمجموعة من المراحل:

- تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة بشكل واضح لأنّ الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية والتي بدورها تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي.

- تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تتحقق الأهداف الأساسية والثانوية.

- تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية.

- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية وإجراء وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية تبين فيها الواجبات والسلطات والمسؤوليات.

- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية.

- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي.

2-6: أنواع الهياكل التنظيمية: وقبل التطرّق إلى أنواع الهياكل التنظيمية يجب الإشارة إلى أنّ تصميم الهياكل التنظيمية وتجميع الأنشطة والأعمال في وحدات

تنظيمية يكون وفق عدّة أسس وذلك بسبب الاختلاف بين المشاريع الاقتصادية المختلفة، ومن أهمّ الأسس المعتمدة في التقسيم نجد:

- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات أو مراحل الإنتاج.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس السلع أو الخدمات.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس نوع العملاء.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس وقت العمل.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس المركب.

أمّا فيما يخصّ أنواع الهياكل التنظيمية الرسمية فتوجد أربعة أنواع وهي الهيكل التنظيمي الكلاسيكي، والعضوي، والشبكي وتنظيم الفريق:

أولاً: الهيكل التنظيمي الكلاسيكي: ويتألف من ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

أ- التنظيم التنفيذي (الهيكل الخطي أو العسكري الإداري): جاء به "هنري فايول" وسمي بالعسكري الإداري لأنه مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المؤسسة، أي يوجد رئيس أعلى واحد يتولى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر إلى المرؤوسين المباشرين ثم تتدرّج السلطة بطريقة منظمة من مستوى لآخر، أي يقوم على مبدأ وحدة الأوامر.

ب- التنظيم الوظيفي: وقد جاء به "تايلور" حينما وضع أسس الإدارة العلمية، وبيّن أنّ الأعمال يجب أن تخضع إلى التخصص وتقسيم، ويلاحظ أنّ هذا التنظيم يختلف عن الأوّل لأنّ الأفراد فيه يتخصّصون في مجالات معيّنة، أي يقوم هذا الهيكل على تعدّد الأوامر.

ج- التنظيم التنفيذي الاستشاري (الهيكل المشترك): وجاء هذا الهيكل للجمع بين الهيكلين السابقين، أي للمحافظة على مبدأ وحدة الأوامر وتخصّص المهام من خلال استخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها.

ثانياً: الهيكل التنظيمي العضوي: ومن الأنواع المستخدمة لهذا النموذج ما يسمى المصفوفة التنظيمية، حيث تقسم المؤسسة إلى عدّة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية، كما تقوم الإدارة العليا بإنشاء إدارات أخرى بعدد المشاريع التي تقوم

بتنفيذها المؤسسة المعنية، ويكون كلّ عضو في هذا الفريق خاضعا لأمر رئيس الوحدة الإدارية التي جاء منها أصلا وكذلك إلى مدير المشروع في آن واحد.

ثالثا: الهيكل التنظيمي الشبكي: بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على مؤسسات أخرى غيره للقيام ببعض الأنشطة مثل الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى رئيسية وذلك على أساس التعاقد. وجوهر هذا النوع من التنظيم يتمثل في مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين يتركز عملهم في الإشراف على الأعمال التي تؤدى داخل المؤسسة، وتنسيق العلاقات مع المؤسسات الأخرى التي تقوم بالإنتاج والمبيعات والتسويق والنقل أو أي أعمال أخرى للشبكة التنظيمية.

3- وظيفة التوجيه:

3-1: تعريف وظيفة التوجيه: تعتبر وظيفة التوجيه الوظيفية الإدارية الثالثة والتي تأتي بعد وظيفة التخطيط والتنظيم، وهي من أصعب الوظائف الإدارية لأنها متعلقة بالعنصر البشري وتوجيهه.

ويمكن تعريف التوجيه كوظيفة إدارية على أنّه العملية المتعلقة بقيادة ودفع الأفراد من خلال استخدام أنظمة فعالة للاتصالات والحوافز لتحقيق الأهداف المرغوبة. ومن خلال التعريف السابق نلاحظ أنّ وظيفة التوجيه تقوم على ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- القيادة الإدارية؛

- الاتصال؛

- التحفيز.

أولاً: القيادة الإدارية:

أ-تعريف القيادة الإدارية: وقبل التطرّق إلى تعريف القيادة الإدارية نعرّف أولاً القيادة:

القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل، أو زملاء، أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي، أي القيادة هي ظاهرة محورها التأثير في الآخرين، وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادراً على ممارسة هذا التأثير بفاعلية، وهو ما يطلق عليه بالقائد.

وبهذا نلاحظ أنّ القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف، بمعنى أن متطلبات القيادة ثلاثة عناصر أساسية:

- وجود جماعة من الناس (شخصين أو أكثر).
- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.

- أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه.

أمّا القيادة الإدارية فنجدّها مرتبطة بالقائد والتابعين إضافة إلى الهدف المشترك والظروف المحيطة، بالإضافة إلى السلطة الرسمية، ومن هذا نجد أن تعريف القيادة الإدارية يختلف عن تعريف القيادة المذكور سابقاً، حيث أن القيادة تستمد قوتها من السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد ومدى ما يستطيع أن يكسب من مهارات وخبرات مختلفة، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية، وهي تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة، وهي تتطلب إلماماً بعلم الإدارة التي تعتبر وسيلة القائد للتأثير على مرؤوسيه.

لكن لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه للقيادة الإدارية، بل توجد تعاريف متعددة الاتجاهات طالت جوانب شخصيات القادة وقدراتهم على التحفيز للتأثير على الآخرين وكيفية تعاطيهم مع إنجازات الأداء المميزة، وهذا ما يؤكد الباحث "ستوغديل" (Stogdill) الذي راجع دراسات ونظريات عدّة تناولت القيادة حيث

يقول: "يوجد عدد كبير من التعاريف للقيادة يوازي عدد الأفراد الذين حاولوا تعريف هذا المفهوم".

ومن التعاريف التي تناولت معنى القيادة نجد:

عرف "كوهن" (Kohen) القيادة الإدارية على أنها: "هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء أو إنجاز ما يحدده القائد".

وهذا يعني أن القيادة الإدارية هي تحضير المرؤوسين وتشجيعهم أي التأثير فيهم من أجل أداء الأعمال على أحسن وجه لتحقيق الأهداف المرسومة وفقا للخطة الموضوعة من طرف القائد.

كما يعرفها "همفل" (Hemphil) كما يلي: "القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة بتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة". ومن خلال هذا التعريف نرى أن الباحث يؤكد على وجود جماعة أي تابعين يتفاعلون مع القائد من أجل حل مشكلات المنظمة.

كما عرّفها "ستوغديل" (Stogdill) على أنها: "مجموعة من السلوكيات الشخصية يتمّ تصميمها للتأثير على الأفراد كي يتعاونوا في تحقيق الأهداف". ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن الباحث ركّز على أنّ القيادة الإدارية هي عبارة عن مجموعة من السلوكيات الشخصية التي يتمّ تصميمها من طرف القائد، أي هي مجموعة من المبادئ والأسس والقواعد التي يتبعها المرؤوسين من أجل تحقيق هدف المنظمة.

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أنّه من الصعب إعطاء تعريف وحيد للقيادة الإدارية، لكن يلاحظ أن تعريفها لا يخلو من أن يكون محتواة على العناصر التالية:

— أن لكل قائد تابعين.

— وجود قوة التأثير من القائد على التابعين.

— القيادة عبارة عن قواعد ومبادئ.

— وجود هدف محدد.

ب- أهمية القيادة الإدارية: القيادة ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه، وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط وتنظيم وحفز

ورقابة وخاصة في الأمور الإشرافية. ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته في التأثير على سلوكهم، وتتبع أهمية القيادة من قدرة القائد على توجيه الأنشطة الجماعية بالاتجاه الذي يريدون، فالقيادة الحكيمة هي التي تستطيع توجيه الجهود وتجميع الطاقات لمواجهة التطورات الحديثة والمتسارعة. حيث أصبحت القيادة في عصرنا الحاضر وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر بالتغيير وذلك عبر التغيرات التكنولوجية وما أدت إليه من زيادة الأعباء على الإدارة، ومن هنا أصبحت فعالية القائد في تحقيق مهمات المنظمة تعتمد أساساً على فعاليته في إدارة التغيير.

ج-أنواع القيادة الإدارية: لقد اختلف الباحثين في تقسيم أنواع القيادة الإدارية، وهذا نتيجة اختلاف المعايير التي على أساسها تمّ هذا التقسيم، ومن بين الأنواع نجد الأنواع التالية:

❖ **القيادة المتسلطة:** تقوم القيادة المتسلطة على افتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة، والقائد يتميز هنا بالعزم الشديد وتحديده الدقيق لواجبات مرؤوسيه ورقابة شديدة عليهم، ولا يعتمد مبدأ المشاركة أبداً.

❖ **القيادة الديمقراطية:** وتتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب المشاركة مع المرؤوسين والاستفادة والأخذ بأرائهم، والقائد هنا يقترح الأعمال المحتملة مع توصياته ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الاقتراحات موضع التنفيذ.

❖ **القيادة الرسمية:** وهي تلك القيادة المستمدة من الوظيفة والمكانة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويكون القائد هنا حسب التسلسل الوظيفي أو باختيار أصحاب المنظمة له وبتعيينه.

❖ **القيادة غير الرسمية:** وهي القيادة التي تتكون داخل المجموعات من الأفراد العاملين دون أن يرتبط بوظيفة رسمية أو منصب أو مكانة في الهيكل التنظيمي، وهذه القيادة تنشأ بشكل عفوي تلقائي غير مدروس ومخطط له نتيجة لتمتع الشخص القيادي هنا بصفات تميزه عن زملائه.

❖ **القيادة الأوتوقراطية:** وهذه القيادة شبيهة بالقيادة المتسلطة إلا أنها تميل إلى إقناع المرؤوسين بما هو مطلوب منهم بأسلوب مناقشة شكلية الهدف منها إيهام المرؤوسين بالأخذ بمشاركتهم، والقائد الأوتوقراطي شخصية حيوية تظهر بشكل لا يعبر عن حقيقتها.

❖ **القيادة الشخصية:** وهي القيادة التي تمارس بشكل شخصي وجه إلى وجه حيث يميّزها ذلك بالفعالية والبساطة واحترام وتقدير الآخرين.

❖ **القيادة غير الشخصية:** وهي القيادة التي تمارس من خلال مساعدين للقائد على أساس التفويض بالسلطات تستخدم بشكل كبير وخاصة في المؤسسات الكبيرة المتنوعة المهام والخدمات، ويظهر عليها أحيانا عدم التأثير الشخصي على التابعين كونهم زملاء عمل في درجات أدنى.

كما هناك من يحصر أنواع القيادة في ثلاثة أنواع وهي:

❖ **القيادة الاستبدادية:** وفي هذا النوع يحتكر القائد الاستبدادي السلطة ويتخذ قراراته بنفسه دون استشارة مرؤوسيه وهذا ما يؤدي إلى عدم وجود ابتكار أو مبادرة من قبل المرؤوسين، ويعتبر القائد المستبد أقرب إلى الرئيس منه إلى القائد.

❖ **القيادة الديمقراطية:** يشارك القائد الديمقراطي مرؤوسيه في اقتراح إجراءات العمل واتخاذ القرارات لكن درجات المشاركة تختلف من موقف إلى آخر، إلا أنه في جميع الأحوال لابد أن يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرارات.

❖ **القيادة الفوضوية:** يسمح القائد الفوضوي للمرؤوسين بحرية التصرف، حيث يتم تفويض معظم سلطاته، وتتصف القيادة الفوضوية بعمومية التعليمات والتردد، ومن النادر أن نجد هذا النوع في الواقع العملي.

كما هناك من يقسم القيادة الإدارية على أساس الرسمية وغير الرسمية أي القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية والتي تم التطرق إليها سابقا.

ثانيا: الإتصال:

أ-تعريف الإتصال: تعتبر عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية لوظيفة التوجيه، كما تعتبر عملية مهمة جدًا لوظيفة القيادة. وقد عرّفت منظمة تدريب المشرفين الأمريكيين عملية الاتصال بأنّها: "تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم متبادل أو إحداث علاقات إنسانية طيبة." ويعرّفها "براون" (C.G.Browne) بأنّها: "عملية جمع الكلمات، الأحرف، الرموز أو الرسائل، والطريقة التي يمكن بواسطتها لأحد أعضاء المنظمة أن يشترك في المعنى والمفهوم مع عضو آخر." ويرى "تشيستر برنارد": "أنّ الإتصال هو الوسيلة التي يرتبط بواسطتها أعضاء المنظمة مع بعضهم لتحقيق هدف معين."

ب- أهمية الاتصال: تشكل الاتصالات أهمية رئيسية للإدارة وذلك بعد أن ظهرت المنظمات الكبيرة، وتتبع أهمية الاتصالات من كونها:

-تمثل الضوء الذي تستطيع الإدارة من خلاله معرفة رغبات ومشاكل العاملين وردود فعلهم ووجهات نظرهم نحو المشرفين. إلى جانب كونها الوسيلة التي تنقل للعاملين مضامين سياسات الإدارة وأهدافها والتعرف على أهداف الجماعات داخل التنظيم، بغية السعي لتحقيقها تحقيقاً مشتركاً.

- كما تمثل الاتصالات الضوء الذي ينبير للعاملين طريقهم، ويمكنهم من تحديد مواقفهم أو اتجاهاتهم أو التزاماتهم نحو العمل.

- الاتصال الجيد يعين الإدارة على اتخاذ القرار الصائب وبدون تأخير لأنّ عدم وصول المعلومات أو وصولها متأخرة أو ناقصة أو مشوشة يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري ومن ثم ضعفه أو تأخيره.

- الاتصالات وسيلة تعين الإدارة على تغيير سلوك العاملين حيث تتعرف على قدراتهم وتضمن استقبالهم لرسالتها وتفهمهم لمضمونها ومن ثم تغير سلوكهم بموجبها، ولكن لا يحدث ذلك إلا إذا كانت الاتصالات فعالة.

ج- عناصر الاتصال: تتنمّل العناصر الرئيسية لعملية الاتصال في:

❖ **المرسل:** وهو المسؤول عن تشفير أو صياغة الرسالة المقصودة برموز ذات معنى لفظي أو غير لفظي أو كتابي.

❖ **الرسالة:** رموز تحمل معنى الرسالة لخدمة الهدف الذي من أجله أعدت الرسالة (موضوع الاتصال).

❖ **قناة الاتصال:** وهي المجرى أو الطريق الذي تسلكه الرسالة من المرسل إلى المستقبل بما فيها من وسائل وأساليب.

❖ **المستقبل:** وهو المسؤول عن إجابة الرسالة وعن فهم وتفسير معناها.

❖ **التغذية العكسية:** وهي الرسالة الجوابية التي يبعثها المستقبل للمرسل أو رد فعل المستقبل على رسالة المرسل.

❖ **تقييم وتقويم عملية الاتصال:** ويقوم المرسل بهذه الخطوة بعد تلقيه الرسالة الجوابية على النحو التالي:

- هل حققت عملية الاتصال هدفها أم لا ولماذا؟

- ما ثمن تحقيق هذا الهدف وهل يمكن تخفيضه مستقبلاً؟

ويشترط في عملية الاتصال كي تكون فعالة أن يفهم المستقبل المعنى الذي يقصده المرسل من رسالته بكل دقة ووضوح. وعملية تقييم وتقويم الاتصال تهدف إلى اكتشاف الأخطاء أو النواقص وتعديلها كما تهدف إلى تحسين عملية الاتصال مستقبلاً.

د- أنواع الإتصال: هناك ثلاثة أنواع من الإتصال المعروفة علمياً وهي:

❖ **الإتصال اللفظي أو الشفوي:** وهو أكثر أنواع الاتصال استخداماً وانتشاراً ويكون من خلال استخدام الكلمات والرموز اللفظية لنقل الرسالة أو فكرة الاتصال أثناء الكلام.

❖ **الإتصال غير اللفظي:** وهو عبارة عن استخدام حركات الجسم وتعابير الوجه والعينين لنقل معنى محدّد أثناء هذا الاتصال.

❖ **الإتصال الكتابي:** وهو الاتصال المكتوب كالرسائل والتقارير والوثائق...إلخ، ويعتبر من أهم وأشمل أنواع الإتصال لقانونيته ومرجعيته في التعامل في كافة المجالات.

هـ- أنماط شبكات الاتصال: تقسّم شبكات الاتصال إلى قسمين: رسمية وغير رسمية:

❖ **شبكات الاتصال الرسمية:** تكون هذه الاتصالات بطريقة عمودية وتتدفق الاتصالات وفق تسلسل السلطة وتكون هذه الاتصالات محددة ومرتبطة بالمهام والواجبات، ويوجد عدّة أنماط من شبكات الاتصال الرسمية وهي:

➤ **نمط الدائرة:** وهذا يمكن الشخص من الاتصال بجاريه (عن اليمين وعن اليسار) ولكنه لا يستطيع الاتصال بالآخرين.

➤ **نمط السلسلة:** وهذا النمط يمكن الفرد من الاتصال بجاريه إلا أنّ الشخصين في طرفي السلسلة لا يقدران على الاتصال إلا بشخص واحد فقط. وفي هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بالإجراء اللازم، ويمتاز هذا النمط من الاتصال بالبطء الشديد.

➤ **نمط العقود:** وهذا يمكن شخصاً واحداً من الاتصال (مساعد المدير) بأربعة أشخاص آخرين، إلا أنّه لا يمكن لأيّ من هؤلاء الأربعة الإتصال ببعضهم

البعض بصورة مباشرة. فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة.

➤ **نمط العجلة:** وضمن هذا النمط يكون هناك شخص محوري وفي الغالب يكون المدير حيث يكون هو المصدر الرئيسي للاتصال ومن ثم تتم اتصالات الأفراد من خلاله فقط.

➤ **نمط النجمة:** وفي هذا النمط يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود وباستخدام جميع قنوات الاتصال. ولذا فإن هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة.

❖ **شبكات الاتصال غير الرسمية:** تعتبر الاتصالات غير الرسمية أسرع من أنماط الاتصال الرسمية وتتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير الرسمية وتهدف إلى إشباع حاجات الأفراد والجماعات. يوجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي. وهذه الدوافع هي:

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- أن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور بالمنظمة.

- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.
- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

ثالثا: التحفيز:

أ- **مفهوم التحفيز:** وقبل التطرق إلى تعريف التحفيز لابدّ أولاً من التمييز بين المصطلحات:

❖ **الدافع (motive):** هو العامل المحرك النابع من داخل الإنسان والذي يثير الرغبة للعمل والانجاز، أي هو حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنشط وتحرك

سلوكه باتجاه أهداف معينة. ومن الجدير بالذكر فإنّ الدافع قد يتولد من عامل يثير السلوك ويسهم في توجيهه نحو حالة معينة.

- ❖ **الحاجة (Need):** رغبة ملحة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد.
- ❖ **الحافز (Incentive):** مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها.

❖ **التحفيز (Motivation):** ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة.

ولهذا نستنتج أنّ الدوافع هي محركات داخلية للسلوك وهي بالتالي تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد على أدائه للعمل والتي يمكن أن تكون حوافز مادية أو معنوية.

ب- عناصر التحفيز: هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد دالة التحفيز وهي:

❖ **القدرة:** فالفرد المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، عكس الفرد غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.

❖ **الجهد:** والذي يشير إلى الطاقة والوقت اللّازمين لتحقيق هدف معين، حيث أنّ مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي بل يجب أن يكون هناك جهداً مبذولاً.

❖ **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإنّ فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل.

ج- أنواع الحوافز: ومن هذه الأنواع نجد:

❖ **الحوافز المادية:** وتشمل الحوافز المادية المكافآت، وزيادة الأجور والرواتب، والمشاركة بالأرباح، ومنح نسبة من المبيعات أو الأرباح.

❖ **الحوافز المعنوية:** وتشمل خطابات الشكر، والمشاركة في القرارات الإدارية، والثناء والمدح، وشهادات التفوق والتميز وغيرها.

❖ **الحوافز الفردية:** تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنظمة، مثل تقديم مكافأة لأفضل موظف، وهذه الحوافز تستخدم لدعم التنافس الإيجابي بين الأفراد.

❖ **الحوافز الجماعية:** توجه الحوافز الجماعية لإثارة دوافع روح الجماعة والتعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق أهداف المنظمة، مثل إنشاء جائزة لأحسن قسم.

❖ **الحوافز الإيجابية والسلبية:** مثلما توجد حوافز ايجابية توجد حوافز سلبية فالمكافأة المالية هي حافز مادي ايجابي بينما الخصم من الراتب هو حافز مادي سلبي.