

بعد الانتهاء من صياغة أهداف وإستراتيجية المؤسسة وبناء الهيكل التنظيمي المناسب، تأتي الخطوة الثالثة من العملية الإدارية، والمتمثلة في قيادة وتشجيع وتحفيز الأفراد العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يمثل جوهر عمل وظيفة التوجيه. ويمكن تعريف وظيفة التوجيه بأنها عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين والإشراف عليهم والاتصال بهم وتحفيزهم على بذل جهود طيبة، وتنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المحددة. أي أن وظيفة التوجيه تتضمن ثلاثة عناصر أساسية متمثلة في: القيادة، والتحفيز، والاتصال.

#### أولاً: القيادة

##### 1- مفهوم القيادة

- عملية تفاعل اجتماعي، حيث يمارس فرد معين التأثير على الأفراد الآخرين بقصد هيكله النشاطات والعلاقات في مجموعة ما أو منظمة ما.
- القدرة على حث وحفز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه. فعندما يمارس شخص التأثير في الآخرين، فإنه يجعل شعورهم ومدركهم بالأهداف تتماشى تماما كما لو كانت أهدافه الشخصية.
- وهناك من يرى أن القيادة الفعالة هي "ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة"، أي تلك القيادة التي تسمح بتنمية قدرات ومهارات الأفراد ليكونوا قادرين على قيادة أنفسهم (القيادة الذاتية).

##### 2- أهمية القيادة

- تتبع أهمية القيادة الإدارية من خلال جملة من الأسباب، يمكن حصرها في:
- إنها الوسيلة التي لا غنى للقائد عنها لترجمة الأهداف المسطرة إلى نتائج حقيقية.
  - تصبح كل عناصر الإنتاج عديمة الفعالية والأهمية بدون وجود قيادة إدارية فعالة.
  - يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بدون القيادة.
  - بدونها يصعب على المؤسسة التعامل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المرسومة.
  - لخصائص ومهارات وسلوكيات القائد دور كبير في توجيه وتحفيز الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

##### 3- المهارات والسمات القيادية

إن قدرة القائد في التأثير على الأفراد وتوجيه سلوكهم وأفعالهم الوجهة الصحيحة، يتطلب مجموعة من المهارات والخصائص والسمات المتميزة التي يجب أن تتوفر فيه منها:

- الاستعداد والتأهب المستمر.
- التنظيم
- التحديد الدقيق للأولويات وترتيبها بدقة.
- امتلاك مهارات الاتصال.
- التفريق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار.
- إدارة التغيير.
- التحكم في التوتر وضغوط العمل.
- الرؤية والإبداع.

- تفويض السلطة للشخص وبالطريقة والوقت المناسب.
- النشاط والتحفيز الذاتي.
- التدريب والتعليم وبناء الفريق.
- الشجاعة والثقة بالنفس.
- الأمانة والعدل والإنصاف.
- السلامة الصحية والمظهر الحسن.

#### 4- أنماط القيادة

هناك أربعة أساليب أو أنماط رئيسية للقيادة يمكن للقادة الإداريين استخدامها لتوجيه وتحفيز مرؤوسيهم هي:

- أ- القيادة الديكتاتورية: يتميز القائد الديكتاتوري بمركزية السلطة المطلقة ويقوم بانجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف. وهو دائما يهدد بالثواب والعقاب لمرؤوسيه، وخوفا من العقاب يسلك المرؤوسون سلوكا معيناً لإرضاء ذلك القائد.
- ب- القيادة الاتوقراطية: يشبه القائد الاتوقراطي القائد الديكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فسح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة. إلا أن القائد الاتوقراطي يمكن وصفه بأنه نشيط وفعال ويشغل بجد ونشاط، وبالرغم من مركزية السلطة لديه إلا انه ليس متسلطاً على مرؤوسيه كالقائد الديكتاتوري وإنما هو فعال في إقناع مرؤوسيه بما يريد منهم أن يعملوه. كذلك يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ.
- ت- القيادة الديمقراطية: هذا النوع من القيادة هو عكس القيادة الديكتاتورية والاتوقراطية حيث يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات. فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته. وهذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم، كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته في المنشأة.
- ث- قيادة عدم التدخل: يترك هذا النوع من القيادة حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك. والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فان تأثيره على سلوك الأفراد محدود. هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات.

#### ثانياً: التحفيز

##### 1- تعريف التحفيز

يشير مفهوم التحفيز كعملية إلى توجيه سلوك الأفراد وتقييمه ومواصلته في العمل لتحقيق أهداف مشتركة، وذلك باستعمال الحوافز كوسائل للإشباع. فهو يعبر عن تلك القوة التي تحرك الطاقة الموجودة في الفرد من اجل بذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق أهداف محددة، فهي تعكس درجة رغبة الفرد والتحمس لانجاز عمل معين، نتيجة التأثير بحوافز معينة.

أما الحوافز فهي مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف. فهي عبارة عن جملة العوامل خارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته. فالحافز هو فرصة أو وسيلة (مكافأة، علاوة... الخ) توفرها أمام الفرد لتبني رغبته، ونخلق لديه الدافع للحصول عليها، وإشباع حاجة يحس بها.

##### 2- أهمية التحفيز

تكتسي وظيفة التحفيز أهمية بالغة بالنسبة لكل من الفرد العامل، والجماعة، وحتى بالنسبة المؤسسة:

## أ- على مستوى الفرد

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للاحترام والتقدير، فطالما أن العمل الرديء سريعا ما ينال صاحبه التأنيب والخصم والفصل أحيانا، وجب بمقابل ذلك الاعتراف والتقدير بمن يبذل الجهد ويتقن عمله، من خلال تشجيعه وحثه على مواصلة ذلك، بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والتطور الوظيفي.
- زيادة مداخل العاملين، وخلق شعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي نتيجة إشباع حاجاتهم المادية.
- تحمل المسؤولية، حيث تؤدي الحوافز بالفرد إلى زيادة مسؤوليته، حيث تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير على انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر، وكلها متغيرات لا تبدو واضحة من دون تحمل المسؤولية.
- تعتبر بمثابة وسيلة أو أداة تقييم ذاتية، حيث تمكن العامل من معرفة مستوى أدائه، ومدى قبول التنظيم به.

## ب- على مستوى الجماعة

- إثارة حماس أفراد الجماعة وخلق المنافسة بينهم، إذ يجب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت للأفراد الظروف المناسبة للمنافسة والتحدي.
- زيادة أوصل الثقة والتعاون والمحبة بين أفراد الجماعة الواحدة، والعمل كفريق، ورفع شعار "نحن" وليس "أنا".
- تنمية روح المشاركة، حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى اتحاد الجماعة لتحقيق أهدافها، كما تسمح المشاركة في اتخاذ القرارات من تقبلها وتحمل المسؤولية، والشعور بالأهمية.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة، حيث تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل مهاراتهم إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

## ج- على مستوى المؤسسة ككل

- زيادة الإنتاجية، حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وزيادة الحصص السوقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها.
- تخفيض الفاقد من العمل، ومن أمثلته التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد المادية وأي موارد أخرى.
- تحسين صورة وسمعة المؤسسة، حيث تصبح قطب لاستقطاب الكفاءات واليد العاملة المؤهلة.
- انخفاض معدل دوران العمل، أي ضمان عدم تخلي المورد البشري عن المؤسسة لصالح مؤسسات أخرى تتبع نظام تحفيز أكثر إغراء.
- تقود عملية التحفيز إلى خلق سلوك عمل مقبول في المؤسسة، واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يعرف بالثقافة التنظيمية.
- تنمية وتعزيز ثقافة المؤسسة من خلال دعم وتشجيع قيم وعادات وسلوكيات معينة.

## 3- أنواع الحوافز: يمكن تقسيمها إلى:

- حوافز مادية إيجابية فردية: مثل ربط الأجر بالإنتاج، والعلاوات، والعمولات.
- حوافز مادية إيجابية جماعية: مثل المشاركة في الأرباح، ملكية العاملين لأسهم المؤسسة، الترقية، الخدمات الاجتماعية (التأمينات، السكن، النقل، وجبات غذائية... الخ).
- حوافز مادية سلبية فردية: مثل الخصم من المرتب، التنزيل إلى رتبة أدنى، التحويل إلى منطقة أخرى، الاستغناء أو الفصل.
- حوافز مادية سلبية جماعية: مثل الحرمان من المكافآت وتعويضها بالجزاءات والعقوبات.
- حوافز معنوية إيجابية فردية: كاعتراف الإدارة بمجهودات العامل، والمدح والثناء، والاعتراف والتقدير، تفويض السلطة لبعض الأفراد.
- حوافز معنوية إيجابية جماعية: كالعلاقات الطيبة بين أفراد العمل، التكوين، الترقية، المشاركة في اتخاذ القرار، الإثراء الوظيفي، الرحلات السياحية، الاحتفالات.
- حوافز معنوية سلبية فردية: كالإنذار سواء كان كتابيا أو شفويا، أو عزل الفرد مؤقتا.
- حوافز معنوية سلبية جماعية: كالحرمان من الامتيازات التي كانت تمنح للجماعة، كالمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها.