

• الفصل 6. وظيفة التوجيه في المؤسسة

" جودة العمل لا تأتي صدفة أبدا .. إنها نتاج نوايا حسنة، وجهد صادق، وتوجيه ذكي، وإخراج متمرس .. فهي تمثل الاختيار الحكيم لبدائل متعددة " . **William Foster**

• محتويات الفصل

- 1.6. التوجيه والقيادة في المؤسسة
- 2.6. إدارة الاتصال في المؤسسة
- 3.6. التحفيز والدافعية في المؤسسة

• الأهداف والمكتسبات التعليمية

- معرفة طبيعة التوجيه وأهميته في المؤسسة؛
- معرفة طبيعة القيادة، أدوار القائد وصفاته والأنماط القيادية؛
- معرفة عملية الاتصال وأهميتها وقنواتها في المؤسسة؛
- معرفة أهم أساليب واستراتيجيات التحفيز المعتمدة في المؤسسة.

• الكلمات المفتاحية

التوجيه، الاشراف، القيادة، الاتصال، عملية الاتصال، التحفيز، الدافعية.

محاضرات في تسيير المؤسسة

د / فتحية يحيوي

الفصل 6. وظيفة التوجيه في المؤسسة

بعد تنظيم المهام المنوطة بكل فرد في المؤسسة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في إطار وظيفة التنظيم، تزايد أدوار المسير ويصبح أكثر اقتراباً من القائد، ذلك الذي يحرك جهود مختلف الأفراد والوحدات التنظيمية نحو تحقيق هدف مشترك، مستخدماً كل قنوات ومهارات الاتصال التي يتقنها لاقناع الأفراد بمشروعه الرامي لنجاح المؤسسة، محاولاً إثارة دافعيتهم لتحسين نتائج الأداء بالتحفيز المادي والمعنوي، هذه الثلاثية (القيادة، الاتصال، التحفيز) تعرف بوظيفة التوجيه في المؤسسة، وهو ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل من خلال هذا الفصل.

1.6. التوجيه والقيادة في المؤسسة

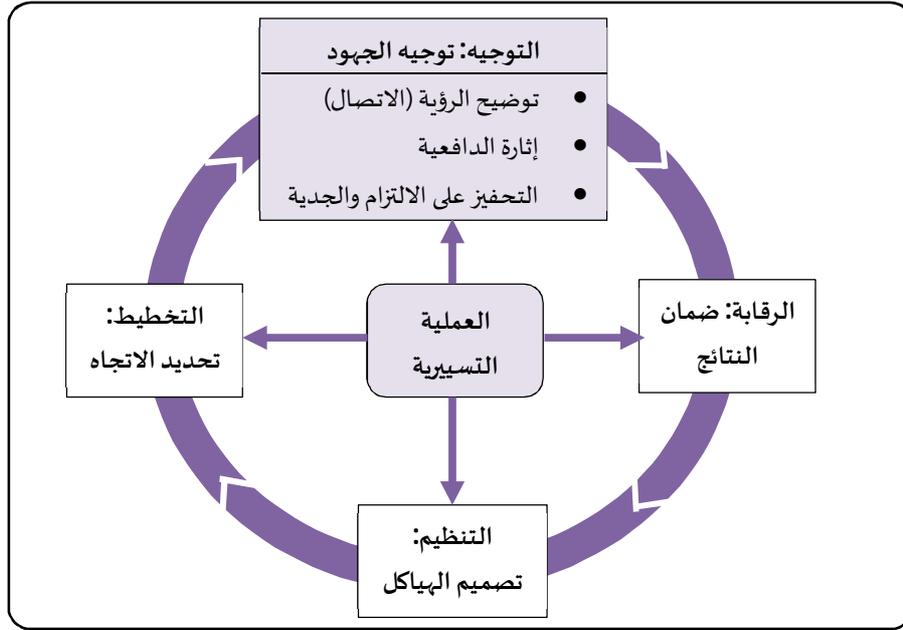
تقترن وظيفة التوجيه في المؤسسة بالقيادة، حيث تعتبر هذه الأخيرة جوهر وظيفة التوجيه، فالقائد هو من يتصل وهو من يحفز، لذلك بعد التفصيل في طبيعة وظيفة التوجيه وأهميتها يأتي مباشرة التفصيل في القيادة وأسسها وأنماطها وأساليبها.

1.1.6. طبيعة وظيفة التوجيه وأهميتها في المؤسسة

من المهم أن تتضح طبيعة وظيفة التوجيه وأهميتها ومبادئها في المؤسسة:

— تعريف وظيفة التوجيه: يمكن تعريف التوجيه كوظيفة تسييرية ترتبط بتوجيه وإرشاد وتحفيز العامل البشري لتحقيق المهمة والأهداف التنظيمية. هذا ويعرفها كل من Koonz وO'Donnel بأنها: "وظيفة معقدة تشمل جميع تلك الأنشطة المصممة لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية على المدى القصير والطويل". (Havinal, 2009, p. 71) باختصار يمكن القول أن وظيفة التوجيه تتضمن: إعطاء أوامر للموظفين، قيادتهم وتحفيزهم، هذا الذي يعرف بالأنشطة الثلاثة لوظيفة التوجيه، وهي: القيادة، الاتصال، التحفيز.

— أهمية وظيفة التوجيه: تزايد أهمية التوجيه في المستويات الدنيا وتنخفض كلما اتجهنا إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي. وترتبط وظيفة التوجيه بباقي الوظائف التسييرية الأخرى لأن التوجيه يحتاج إلى بيان الواجبات والمسؤوليات التي تقدمها وظيفة التنظيم كما يحتاج إلى وسائل الاتصال وتوضيح العلاقات ومعرفة المقاييس ومعايير الأداء لمكافحة العناصر الجيدة ومعرفة الانحرافات لتقويمها عن طريق وظيفة الرقابة. (حديد محمد، 2010، ص. 114) والشكل الموالي يوضح أهمية التوجيه ضمن العملية التسييرية: راجع: (Schermerhorn, 2010, p. 258)



الشكل 22. أهمية التوجيه في العملية التسييرية

تجدر الإشارة أن التوجيه مقارنة مع الوظائف الأخرى يمكن أن يمارسه المسير بإيجابية (مثل: الترغيب في العمل، التحفيز من خلال الجوائز... الخ) أو بسلبية (مثل: التخويف والعقاب، الخصومات... الخ)، وفعاليتها لا ترتبط بمدى سلبيته أو إيجابيته بل ترتبط بمهارات القائد الفنية التي تمكنه من استخدام التوجيه السلبي في وقته والإيجابي في ظرفه، هذا الذي يجعل التوجيه يخضع لمبادئ تعتبر كإرشادات للقائد لكي يفهم دوافع ومواقف مرؤوسيه.

— مبادئ التوجيه: مثلما وضحتها (Havinal, 2009, p. 72) تتمثل مبادئ التوجيه في:

- الانسجام بين الأهداف: للأفراد والتنظيم أهدافهم الخاصة والمختلفة، يجب على المسير العمل على التنسيق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية؛
- وحدة التوجيه أو الأوامر: يجب أن يتلقى الفرد الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط، فإذا لم يتحقق ذلك يمكن أن يترتب عنه ارتباك واضطراب بين المرؤوسين؛
- الإشراف المباشر: يجب أن يكون للمسيرين علاقة مباشرة مع مرؤوسهم، فالتواصل وجهها لوجه والتحية الشخصية مع المرؤوسين سوف يضمن نجاح القائد؛
- التواصل الفعال: يجب على الرئيس التأكد من أن الخطط والسياسات والمسؤوليات والأوامر مفهومة تماما من قبل المرؤوسين في الاتجاه الصحيح؛
- المتابعة: التوجيه هو عملية مستمرة، بإصدار الأوامر والتعليمات ليست غاية التوجيه في حد ذاتها، بل المتابعة جد ضرورية، لذلك يجب على المسير مراقبة ما إذا كان المرؤوسون يتبعون الأوامر وما إذا كانوا يواجهون صعوبات في تنفيذ الأوامر أو التعليمات.

2.1.6. طبيعة القيادة والقائد

تعتبر القيادة جوهر وظيفة التوجيه، وهي ترتبط بعدة مصادر، تجعل القائد يؤدي عدة مهام وفي مواجهة للعديد من التحديات:

– تعريف القيادة Leadership:

هي واحدة من الموضوعات الأكثر شهرة في المناجمنت والتسيير، وهي عملية إلهام الآخرين للعمل بجد لانجاز المهام المطلوبة. (Schermerhorn et al., 2017, p. 354)

من جهته عرفها Richard Daft بأنها: "علاقة التأثير بين القادة والمرؤوسين الذين يحققون تغييرات ونتائج حقيقية تعكس أهدافهم المشتركة" (Daft, 2014, p. 04) في ذات السياق يعرفها Stogdill's بأنها: "التفاعل بين الأفراد أو الجماعات، فالقادة هم رواد التغيير وهم الأشخاص الذين يوجهون بعض الأفراد للعمل أكثر من غيرهم، تحدث القيادة عندما يقوم أعضاء المجموعة بإثارة دافعية أو كفاءات الأعضاء الآخرين في المجموعة" (Bertocci, 2009, p. 05) فالتعريف الأخير يعكس بوضوح سمات القيادة.

في اتجاه آخر حدد Northouse مكونات القيادة في التعريف التالي: "القيادة هي عملية تأثير فرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك". (Northouse, 2018, p. 03) هذه المكونات تتمثل في: القيادة هي عملية، القيادة تتضمن التأثير، القيادة تحدث في الجماعات، القيادة تتضمن أهداف مشتركة.

كنتيجة يمكن القول أن تعريف القيادة أخذ اتجاهين: الأول: سمات القيادة أو القائد (متميز، ذكي، مؤثر، ... وسمات أخرى)، والاتجاه الثاني: عملية القيادة (عملية التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة).

– مصادر القيادة: يمكن أن تنبثق القيادة في المؤسسة من هذه المصادر أو إحداها: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 300-303)

▪ المركز الوظيفي (المنصب): تتركز القيادة وفقا للمنصب أو المركز الوظيفي الذي يحتله الفرد إذ يتيح له ذلك المركز إصدار الأوامر للآخرين وفقا للقوانين والأنظمة والتعليمات التي تحددها المنظمة المعنية، إذ ان العديد من الأفراد يصلون لمراكزهم القيادية في التنظيم وفقا للمؤهلات العلمية والعملية التي تراكمت لديهم، مما يتيح لهؤلاء الأفراد بحكم المركز أن يصدروا أوامرههم لمرؤوسهم بغية إنجاز الأداء المطلوب.

- المعرفة والمهارة: إن العديد من الأفراد الذين يمتلكون المراكز القيادية في التنظيم يواصلون اكتساب المعارف والمهارات التي تؤهلهم لاحتلال المراكز القيادية لهم بكفاءة وجدارة عالية إذ أن تلك المهارات والمعارف المتراكمة والمكتسبة غالبا ما تحقق لهؤلاء الأفراد ثقة وقبول الآخرين لهم، ومن هذه المهارات: المهارات الفكرية، المهارات الانسانية، المهارات الفنية، المهارات الفردية (الذاتية).
 - الجاذبية الشخصية: تلعب الجاذبية الشخصية للقائد دورا فاعلا في تحقيق القدرة القيادية للمدير أو الرئيس، إذ أن توافر بعض السمات الشخصية والجاذبية كالذكاء والفتنة والحدس والرؤية الواضحة والسمات الشخصية لها أثر كبير في خلق الهيبة الذاتية للقائد وتحقيق سبل التأثير المستهدف نحو الآخرين.
- أدوار ووظائف القائد: حدد William Firestone المهام الأساسية للقائد في مقاله الأصلي "القيادة: الأدوار أو الوظائف؟"، حيث لخصها في: (Firestone, 1996, pp.396-413)
- تنظيم التعليمات والأوامر؛
 - تعليم الأفراد والجماعات؛
 - دراسات تغيير الوظائف؛
 - إنتاج وتطوير الرؤية الاستراتيجية؛
 - الحصول على الموارد؛
 - توفير التشجيع والاعتراف؛
 - تكييف إجراءات التشغيل العملية؛
 - مراقبة التحسين.
- حدد KASHFI خمسة مهام أساسية للقائد مقترنة بصفاته، وهي: (Aref Kashfi, 2007, p. 20)
- المستكشف: يخلق رؤية مشتركة / يوفر الاتجاه؛
 - المتواصل: يستمع بشكل فعال / يعبر عن الرسائل؛
 - المعلم: يوفر للآخرين دورا لتوجيه أعمالهم؛
 - المتعلم: يطور المعرفة الشخصية والمهارات والقدرات؛
 - البناء: رسم الأشكال والعمليات / الهياكل لتحقيق الأهداف؛
 - المحفز: يؤثر على الآخرين للعمل بطريقة مرغوبة.

– **الصفات القيادية (نظرية السمات):** الكثير من الأعمال البحثية التي تناولت صفات القائد الفعال أو الناجح، بل عرف بعض الكتاب القيادة من خلال تحديد صفات القائد، ولعل أهمها نظرية السمات التي ركزت على وجود صفات يتمتع بها القادة، كان Gordon Allport من الأوائل الذين قاموا بدراسة السمات الشخصية، تبعه Hans Eysenck والذي أكد أنه يمكن اختزال الشخصية بثلاث سمات رئيسية، تلت ذلك الدراسة الشاملة التي أجراها Ralph Stogdill سنة 1948 والتي تحدى فيها النظرية التقليدية القائمة على السمات وصنف فيها الصفات الواجب توافرها في القائد في ست مجموعات موضحة في الجدول الموالي: (ذياب عواد، 2012، ص. 338)

الجدول 10. الصفات القيادية

الذكاء	الخلفية الاجتماعية	الخصائص الجسدية
– الحكم على الأمور	– التعليم	– العمر
– الحسم	– التنقل	– الوزن
– الطلاقة في الحديث	– المركز الاجتماعي	– الطول
	– الطبقة العاملة التي ينتمي إليها	– المظهر
الخصائص الاجتماعية	الخصائص المرتبطة بالعمل	الشخصية
– القدرة على الاشراف	– حاجة الانجاز	– الاستقلال
– التعاون	– المبادرة	– الثقة بالنفس
– المهارة الشخصية	– الاصرار	– الالتزام
– الاستقامة	– حاجة المسؤولية	– الاقدام والجسارة
– حاجة النفوذ	– الاهتمام بالآخرين	
	– الاهتمام بالنتائج	
	– حاجة الأمن	

3.1.6. أنماط القيادة وأساليبها في المؤسسة

هناك أنماط قيادية معروفة اشتهرت في نظريات القيادة، وهناك أساليب قيادية أخرى اعتبرت كاتجاهات حديثة في القيادة:

– **أنماط القيادة:** تم إجراء أول دراسة أساسية لأنماط القيادة عام 1939 من قبل Kurt Lewin، والذي قاد مجموعة من الباحثين لتحديد الأنماط القيادة المختلفة (Lewin, Lippit, White, 1939) بقيت هذه الدراسة المبكرة ذات تأثير كبير لأنها أسست ثلاثة أنماط قيادية رئيسية، موضحة في

الجدول الموالي: اعداد الباحثة اعتمادا على: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 306-309 / ذياب عواد، 2012، ص ص. 335-337)

الجدول 11. أنماط القيادة

التعريف والصفات	الأنماط
<p>تتميز القيادة الأوتوقراطية أو التسلطية أو الاستبدادية بالزعة الفردية وشيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في اتخاذ القرارات والاحجام عن تفويض الصلاحيات، وشخصية القائد أقرب لشخصية الرئيس، حيث يتصف القائد الأوتوقراطي بـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> — اعتماد القادة على السلطة الرسمية واتخاذها كأداة للتحكم والسيطرة على المرؤوسين؛ — تركيز كل السلطات في يد القائد والانفراد باصدار الأوامر؛ — انخفاض ثقة القائد في مرؤوسيه؛ — ضعف الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى؛ — استخدام التهديد والعقاب وتوقيع الجزاءات. 	<p>1. القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership</p>
<p>القيادة الديمقراطية (التشاركية) هي نقيض القيادة الأوتوقراطية، يتسم هذا النمط من القيادة في قيام القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم في إنجاز المهام المنوطة بمهامهم، يتصف القائد الديمقراطي بـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> — الاعتماد على العلاقات الانسانية كأساس للتعامل؛ — إشراك المرؤوسين في بعض مهام القيادة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات؛ — الثقة في المرؤوسين وتأييدهم؛ — تزايد الاعتماد على الاتصالات بكافة أنواعها سواء الهابطة أو النازلة؛ — الميل إلى استخدام التحفيز الايجابي والتشجيع المستمر ومنح المكافآت. 	<p>2. القيادة الديمقراطية Democratic Leadership</p>
<p>تتسم القيادة الفوضوية على اعتماد أسلوب الحرية من خلال تنازل القائد على دوره في سلطة اتخاذ القرارات ويصبح دوره بحكم المستشار، إذ تعطى الحرية الكاملة للفرد في أداء مهماته وتنظيم مجريات عمله دون أي تدخل من القائد، يتصف القائد الفوضوي بـ:</p> <ul style="list-style-type: none"> — اتجاه القائد إلى اعطاء أكبر قدر ممكن من الحرية للمرؤوسين للممارسة نشاطهم؛ — الاعتماد على تفويض السلطة للمرؤوسين؛ — تزايد الاعتماد على سياسة الباب المفتوح في الاتصالات؛ 	<p>3. القيادة الفوضوية Laissez-Fair Leadership (غير الموجهة)</p>

تطور أنماط القيادة: إضافة إلى الأنماط القيادية الثلاثة التي فصلت في الجدول 10. هناك اتجاهات حديثة فرضت نوعاً آخر من الأنماط القيادية والأساليب، أهمها: راجع: (Schermmerhorn *et al.*, 2017, p. 507 / 2017, pp. 374 - 367)

- القيادة التحويلية **Transformational leadership**: يصف مصطلح القيادة التحويلية شخصاً ملهماً كقائد يحث الآخرين على البحث عن إنجازات أداء غير عادية (مثل: Steve Jobs رئيس مجلس إدارة شركة آبل). يستخدم القائد التحويلي الكاريزما والصفات ذات الصلة لزيادة الطموحات وتحويل الأفراد والاتجاهات السلبية إلى أنماط جديدة عالية الأداء.
- القيادة الاستراتيجية **Strategic Leadership**: عرفت من قبل Michael و Duane Ireland و Hitt على أنها القدرة على التوقع، التصور، الحفاظ على المرونة، التفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء تغييرات من شأنها أن تخلق مستقبلاً متميزاً للمؤسسة، فالقائد الاستراتيجي يحفز الناس على التغيير المستمر ووضع الاستراتيجيات وتحسينها وتنفيذها.
- قادة التغيير **Change leadership**: تنشط المؤسسات اليوم في عالم منافس للغاية وبيئة جد ديناميكية تتغير من حين لآخر، تحتاج هنا المؤسسة للقادة الذين يؤكدون على العمل لتحقيق التغيير المطلوب في أسرع وقت ممكن، والتعامل مع مقاومة التغيير بذكاء لتكون في صالح المؤسسة وأهدافها.
- القيادة الحكيمة **Visionary leadership**: يجلب إلى التنظيم والأفراد إحساساً واضحاً بالمستقبل وفهماً لكيفية الوصول إلى هناك، لديه من الحكمة والبصيرة والفتنة ما يمكنه من فهم أمور خفية في المشاكل التي يعالجها أو القضايا التي ينظر فيها.
- نمط دراكر للقيادة **Drucker's 'old-fashioned' leadership**: يقدم Peter Drucker مقارنة براغماتية أخرى للقيادة في مكان العمل الجديد، يعتمد على ما يشير إليه على أنه نمط قيادي قديم جيد، فالقائد لكي يكون ناجحاً عليه بالعمل بجد حتى لو كان عمله عادياً، وبدل التركيز على الصفات الشخصية للقائد مثل الكاريزما يجب التركيز على العمل.
- القيادة الأخلاقية **Moral leadership**: يتوقع المجتمع أن تدار المنظمات بقيادة أخلاقية، فأى شخص في موقع قيادي عليه بالامتثال للمعايير الأخلاقية عالية السلوك ويساعد في بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية والحفاظ عليها، ويساعد الآخرين ويطالبهم بالتصرف أخلاقياً في عملهم، ولعل أحسن مثال على ذلك هي القيادة الإسلامية.

تجدر الإشارة أنه لا يوجد نمط قيادي أمثل، بل وضعية المؤسسة هي التي تحدد طبيعة النمط القيادي، فقد يحتاج المسير للجمع بين نمطين أو أكثر.

يعتبر التوجيه كوظيفة تسييرية تتبع وظيفة التنظيم وتتضمن: القيادة، الاتصال، التحفيز، تمثل القيادة المكون الأول والجوهرى للتوجيه تتعلق بعدة أدوار أساسها الهام الآخرين لانجاز المهام المطلوبة، وقد يكون مصدرها المركز (المنصب) أو المعرفة والمهارة أو الشخصية، والقائد يجب أن يتصف بعدة سمات: الجسدية، الاجتماعية، الذكاء، الشخصية، الخصائص المرتبطة بالعمل، الخصائص الاجتماعية، وقد يكون أوتوقراطيا أو ديموقراطيا أو فوضويا وهو ما يعرف بأنماط القيادة.

2.6. الاتصال وعملية الاتصال في المؤسسة

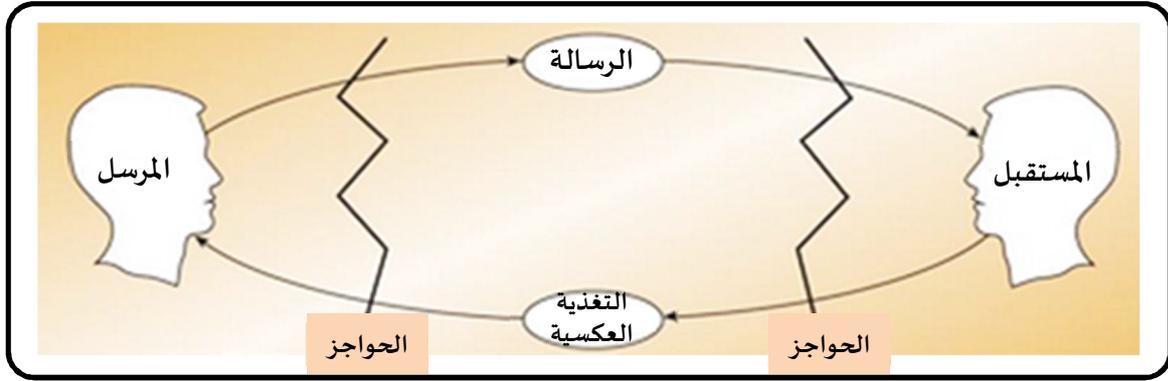
مثلا يرتبط الاتصال بوظيفة التوجيه والقيادة يرتبط بعملية التسيير في المؤسسة، فالقائد الناجح والمسير الفعال يجب أن يكون متصلا ماهرا قادرا على إقناع المرؤوسين للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك يتم في هذا العنصر التطرق لكل ما يتعلق بالاتصال وعملية الاتصال.

1.2.6. طبيعة عملية الاتصال وأهميتها في المؤسسة

قبل التكلم عن عملية الاتصال ومكوناتها وأهميتها في المؤسسة يأتي أولا التفصيل في طبيعتها أو بالأحرى المقصود بها.

- تعريف عملية الاتصال: وهنا يجب التفريق بين: الاتصال، عملية الاتصال، وإدارة الاتصال، فالالاتصال يعرف ببساطة بأنه: " تحويل معلومات موثوقة من شخص أو مجموعة إلى شخص أو مجموعة أخرى من الأشخاص " (Guffey, & Loewy, 2010, p. 10) أما عملية الاتصال فتعرف بأنها: "عملية تبادل المعلومات والأفكار والآراء التي تؤدي إلى تحقيق تكامل المصالح والجهود بين أعضاء مجموعة منظمة لتحقيق أهداف محددة سلفا " (Havinal, 2009, p. 80)، في حين تعرف إدارة الاتصال بأنها: " تخطيط، تجسيد، تنظيم، مراقبة وتقييم كل قنوات الاتصال في المؤسسة، تتضمن أيضا تنظيم ونشر توجهات الاتصال، الشبكات وتكنولوجيا الاتصال. مفهوم إدارة الاتصال يتضمن كذلك تطوير استراتيجيات الاتصال للمؤسسة، تصميم عمليات الاتصال الداخلية والخارجية، تسيير تدفق المعلومات " (Tripathi, 2009, p. 02).
- مكونات عملية الاتصال: هناك الكثير من النماذج التي فسرت عملية الاتصال في المؤسسة وتكلمت عن مكوناتها، لكن النموذج التقليدي يفترض وجود ثلاثة مكونات لعملية الاتصال: المرسل،

المستقبل، الرسالة، كما هي موضحة في الشكل الموالي: (Krizan, Merrier, Logan, & Williams, 2007, p. 10)



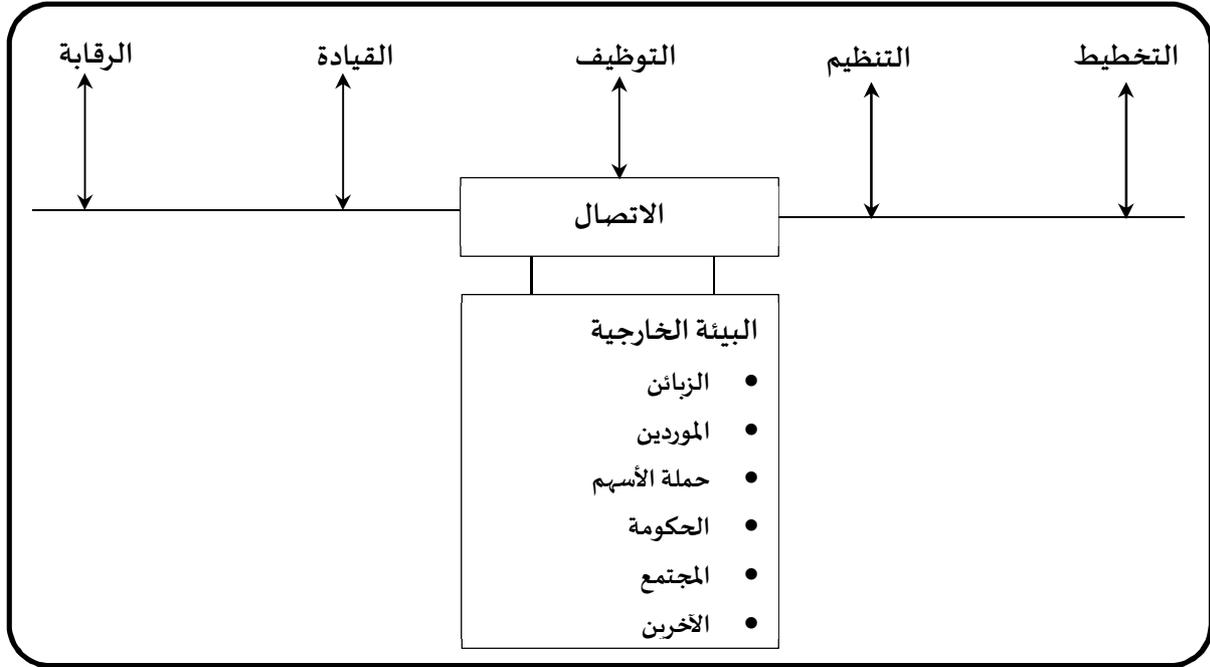
الشكل 23. نموذج عملية الاتصال

مثلما يتوضح من الشكل تظهر المكونات الأساسية لعملية الاتصال كالتالي: (Havinal, 2009, p. 81)

- المرسل: يبدأ الاتصال بمرسل لديه فكرة يتم ترميزها وترسل عبر قناة الاتصال للمستقبل الذي يقوم بدوره بتشفيرها وفهمها؛
- استخدام القناة لنقل الرسالة: يتم نقل المعلومات عبر قناة تربط بين المرسل والمستقبل، فقد تكون الرسالة شفوية أو مكتوبة وقد يتم إرسالها من خلال مذكرة أو كمبيوتر أو هاتف أو برقية أو تلفزيون؛
- مستقبل الرسالة: يجب أن يكون المستقبل جاهزا للرسالة حتى يتمكن من فك تشفيرها وفهمها، الخطوة التالية في العملية هي فك التشفير الذي يحول فيه المستقبل الرسالة إلى أفكار، لا يمكن أن يتم الاتصال بفعالية إلا عند إرفاق كل من المرسل والمستقبل المعاني نفسها أو على الأقل رموز متشابهة لتشكيل الرسالة، مثلا: فالرسالة المشفرة إلى الفرنسية تتطلب من المتلقي أن يفهم اللغة الفرنسية.
- أهمية عملية الاتصال: تشكل عملية الاتصال جوهر وظائف التسيير، حيث تمتد عبر جميع مراحل العملية التسييرية. (Marquis & Huston, 2009, p. 461) بل أثبتت الدراسات أن الاتصالات تمثل ما يقارب (75%) من نشاط المؤسسة، حيث يمكن إيجاز أهمية عملية الاتصال في المؤسسة في: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 351-352)
- الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المؤسسة، حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار والاستراتيجيات والسياسات لخلق التماسك بين الوحدات التنظيمية؛

- تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة؛
- الاتصال وسيلة أساسية لانجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المؤسسة؛
- الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة في المؤسسة؛
- يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، فالإتصال وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس أو المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين؛
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والاحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ قرارات فعالة.

ولعل الشكل الموالي يوضح أهمية الاتصال ضمن العملية التسييرية: (Havinal, 2009, p. 81)



الشكل 24. أهمية الاتصال في العملية التسييرية

يلاحظ من الشكل أن الاتصال يمتد على مختلف الوظائف التسييرية (الاتصال الداخلي)، ويربط المؤسسة ببيئتها الخارجية (الاتصال الخارجي).

2.2.6. قنوات الاتصال وأنواعها في المؤسسة

– قنوات الاتصال: يمكن أن تتم عملية الاتصال في المؤسسة إما عن طريق قناة رسمية أو غير رسمية تشكل في مجملها أنواع الاتصال: راجع: (Williams, 2017, pp. 318-319) / كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 359-360)

- قنوات الاتصال الرسمية: القنوات المعتمدة بصفة رسمية لنقل الرسائل والمعلومات في المؤسسة، تنقسم الاتصالات الرسمية إلى خمسة أنواع:
 - الاتصال النازل **Downward communication**: الذي يتدفق من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى في المؤسسة؛
 - الاتصال الصاعد **Upward communication**: الذي يتدفق من المستويات الأدنى إلى المستويات العليا في المؤسسة؛
 - الاتصال الأفقي **Horizontal communication**: الذي يتدفق بين المديرين والأفراد الذين هم في نفس المستوى التنظيمي؛
 - الاتصال المتقابل أو المحوري **Diagonal communication**: يشمل الاتصالات بين المسيرين وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً؛
 - الاتصال الخارجي **External communication**: هو الاتصال بين المسيرين والأطراف الأخرى خارج المؤسسة مثل: الموردين، الزبائن، الصناعيين، الإدارات الحكومية،... وغيرهم.
 - قنوات الاتصال غير الرسمية: نقل الرسائل بين الأفراد والجماعات في المؤسسة خارج قنوات الاتصال الرسمية بدون قواعد محددة وواضحة، تمتاز بسرعتها مقارنة بالاتصالات الرسمية.
- أنواع الاتصال: حدد (Havinal, 2009, p. 83) ثلاثة أنواع الاتصال: شفهي، مكتوب، غير لفظي وذلك كما يلي:
- الاتصال الشفهي **Oral communication**: في الاتصال الشفهي يتم تقديم المعلومات مباشرة، إما وجهاً لوجه أو عبر الهاتف أو عن طريق نظام الاتصال الداخلي، عموماً في الاجتماعات والمحاضرات والمقابلات والمؤتمرات وغيرها. يوفر الاتصال الشفهي الوقت والمال ويمكن المستقبل من فهم الرسالة جيداً بتفاصيلها، أوجه القصور في الاتصالات الشفوية أنه لا يوجد سجل دائم للاتصال.
 - الاتصال الكتابي **Written communication**: الاتصال المكتوب قد يكون تقريراً أو بياناً أو مراسلة أو تعليمة أو دليلاً أو خطاباً أو مذكرة، من مزايا الاتصال المكتوب أنه: فيه سجل دائم، مناسب للاتصالات المطولة، إذا كانت الأطراف بعيدة عن نطاق الاتصال الهاتفية يكون الاتصال المكتوب هو السبيل الوحيد. عيوب الاتصالات الكتابية هي أنها ليست مرنة ولا يمكن الحفاظ على السرية وتستغرق وقتاً طويلاً.

- الاتصال غير اللفظي **Non-verbal communication**: يتم التعبير عن الاتصال غير اللفظي من خلال الجسم - تعبير الوجه، الموقف، الإيماءات إلخ.

3.2.6. فعالية عملية الاتصال في المؤسسة

يمكن أن تتم عملية الاتصال بفعالية في المؤسسة وتتم عملية نقل المعلومة بنجاح، ولكن لا يحدث ذلك في جميع الحالات، لأن بعض المعوقات تحول دون نجاح عملية الاتصال:

- معوقات عملية الاتصال: يمكن إيجاز هذه المعوقات في: راجع: (كاظم حمود وسلامة اللوزي، 2008، ص ص. 365-366)

- صعوبة التكيف: خاصة عند تغيير قنوات الاتصال واستراتيجيات الاتصال في المؤسسة؛
- اللغة المشتركة بين المخاطبين: عندما تكون غير واضحة وفيها نوع من تأويل الألفاظ والمعاني؛
- المعوقات النفسية (السيكولوجية): خصوصاً للفرد المستقبل عندما لا يبدي استعداداً فكرياً وذهنياً وقابلية للإدراك؛
- المعوقات الثقافية والاجتماعية: ترتبط بالعادات والأعراف والتقاليد والطقوس الاجتماعية؛
- المعوقات التنظيمية: أهمها تعدد المستويات التنظيمية؛
- تقييم مصدر الاتصال: إذا كانت الرسالة غير واضحة من المصدر من الممكن أن تحمل على عدة معاني ودلالات؛
- الآثار الانفعالية للفرد المستلم: فالفرد عندما يشعر في وقت معين بالقلق أو الخوف أو عدم الأمان يتأثر تفسيره للرسالة بطبيعة الوضع النفسي له.

- مهارات الاتصال الفعال: لكي يتغلب المسير على معوقات عملية الاتصال أعلاه، لا بد أن يستفيد من صفاته كقائد فيما يتعلق بمهارات الاتصال، هناك ثلاث مهارات أساسية في الاتصال لا تقل أهمية عن أي وقت مضى في عالم اليوم سريع التغيير وهي الاستماع والكتابة وإدارة الاجتماعات: راجع: (Kreitner, 2009, pp. 320-322)

- الاستماع الفعال: تقريبا كل البرامج التكوينية في الكليات والجامعات وبرامج تطوير الإدارة تركز على التحدث الفعال، ولكن ماذا عن الاستماع أو النصف الآخر من معادلة الاتصال؟ إذا تم فهم الرسالة بوضوح فالاتصال قد حقق أهدافه، وهو يرتبط أيضا بمهارات المسير، فيجب أن يختار الوقت الذي يكون فيه المرؤوسين على أهبة الاستعداد للاستماع بفعالية؛

- الكتابة الفعالة: غالبا ما يشكو المسيرون من ضعف مهارات الكتابة لدى الأفراد، تنبع صعوبات الكتابة من النظام التعليمي ومؤخرا ساهمت رسائل البريد الإلكتروني السريعة والرسائل الفورية والرسائل النصية عبر الهاتف الخليوي في المنزل والمدرسة ومكان العمل في تآكل جودة الكتابة، ولكن ينبغي أن يتفطن المسير للرسائل الهامة والتي يجب أن يسهر على تحريرها بنفسه ليحقق الاتصال أهدافه؛
- إدارة الاجتماعات: الاجتماعات هي سمة دائمة الوجود للحياة التنظيمية الحديثة، سواء نظمت للعثور على الحقائق أو حل المشكلات أو نقل المعلومات، فالاجتماعات عادة ما تشغل قدرا كبيرا من وقت المسير، لذلك يجب عليه تسييرها بفعالية من خلال: برمجتها، تسيير وقتها، التركيز على النقاط الأساسية، ولا ضرورة لكثرة الاجتماعات بل يجب التركيز على فعاليتها.

تندرج عملية الاتصال ضمن وظيفة التوجيه لكنها تمتد بطول العملية التسييرية فالمسير يقوم بالاتصال في كل وظائف التسيير، عبر قنوات اتصال رسمية (نازل، صاعد، أفقي، متقابل، خارجي) أو قنوات إتصال غير رسمية، في ثلاثة أشكال شفهي، مكتوب، غير لفظي، ولكي تتم عملية الاتصال بفعالية لا بد من التحكم في مهارات الاستماع الجيد، مهارات الكتابة الجيدة ومهارات إدارة الاجتماعات.

3.6. التحفيز والدافعية في المؤسسة

يشكل التحفيز عنصرا مهما في عملية التوجيه فامتزاجه بالاتصال والقيادة يثير دافعية الأفراد للعمل بجد نحو تحقيق مستويات أداء متميزة، لذلك يتم في هذا العنصر التطرق له من خلال توضيح طبيعته وأهميته كنشاط تسييري، أساليبه واستراتيجياته في المؤسسة.

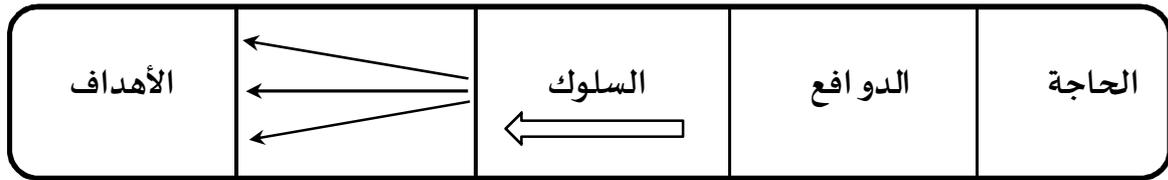
1.3.6. طبيعة التحفيز وأهميته في المؤسسة

يعرف التحفيز بأنه: "مجموعة القوى التي توجه وتجعل الأفراد يواصلون جهودهم لتحقيق هدف ما" (Williams, 2017, p. 267) ويعرف في ذات السياق بأنه: "إلهام المرؤوسين للمساهمة بحماس وجدية في تحقيق الأهداف التنظيمية" (Havinal, 2009, p. 75) والتحفيز يختلف عن الدافعية، تشير الدافعية إلى القوى المحركة داخل الفرد التي تثير رغبته في العمل، أما التحفيز فيشير إلى المؤثرات الخارجية أو الداخلية التي تزيد من رغبة الفرد في تحقيق إنجازات أداء هامة.

هذا ويشير Alexandre-Bailly & Tran أن التحفيز هو العملية التي تسمح بربط الاندماج بالرضا، فجهود الفرد أو اندماجه في العمل متعلق بمدى رضاه، وعندما يرغب المسير في تحفيز أحد مرؤوسيه هذا يعني أنه يريد إندماجه، يعني أنه يساهم في تحقيق المهمة التي أوكلت إليه، فالرضا يتحقق عندما

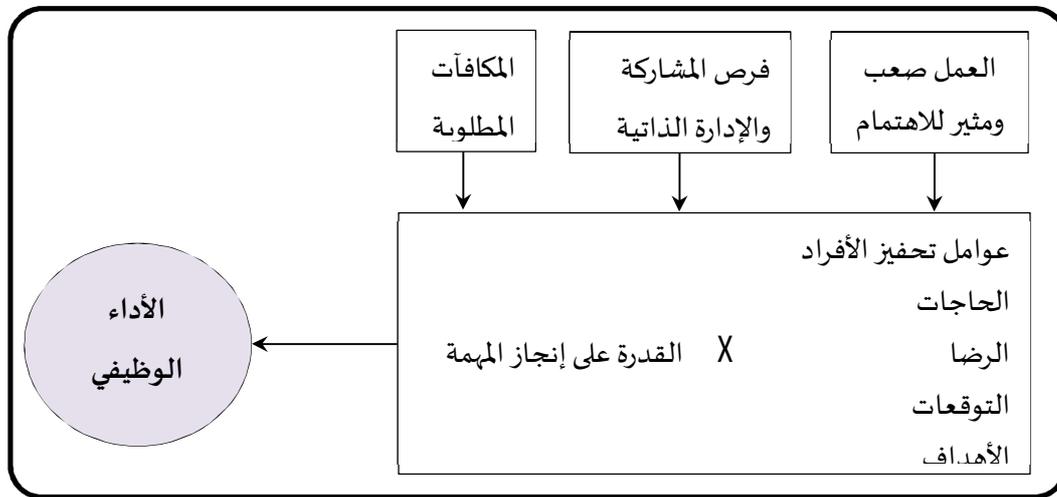
يلبي الفرد تطلعاته واحتياجاته الصريحة والضمنية، أما الاندماج متعلق بمدى تركيز الفرد على انجاز المهام المنوطة به في عمله. (Alexandre-Bailly & Tran, 2013, pp. 148-149)

بشكل أكثر وضوح حدد Kaila ثلاث عناصر مهمة تفاعلية في التحفيز وهي: الحاجات أو العجز الناشئ عن عدم التوازن الفيزيولوجي أو البسيكولوجي للفرد، المحركات أو الدوافع تستخدم لتلبية الاحتياجات وهي الأنشطة الموجهة لاثارة طاقة الأفراد لتحقيق الأهداف، الأهداف أي شيء يستخدم لتخفيف الحاجة. والشكل الموالي يوضح ذلك: (Kaila, 2005, p. 64)



الشكل 25. مفهوم التحفيز

عليه يمكن القول أن التحفيز مجموعة المؤثرات التي تلي حاجات الفرد وتجعله راض وتزيد من دافعيته واندماجه في العمل، وتغيير سلوكه إلى سلوك إيجابي يتطلع فيه إلى تحقيق أهدافه وتحسين أدائه بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وهنا يمكن أن نستنبط أهمية التحفيز من خلال تحسينه للأداء كما هو موضح في الشكل الموالي: (Kreitner, 2009, p. 335)



الشكل 26. أهمية التحفيز في تحسين الأداء

إذا ما تم مزج قدرات الفرد مع الحوافز (تحقيق الحاجات، الرضا، التوقعات، الأهداف) مع بعض المؤثرات الأخرى (العمل صعب ومثير للاهتمام، فرص المشاركة والإدارة الذاتية، المكافآت المطلوبة) فإن الأداء سيرتفع حتما، هذا ويمكن أن نلتمس أهمية التحفيز أيضا من خلال: راجع: (Hiriyappa, 2015, pp. 18-20)

- التحفيز هو أحد العناصر المهمة في عملية التوجيه في المؤسسة، فالمسير يحفز الأفراد، يقود الأفراد، ويوجه الأفراد نحو تحقيق النتائج المرغوبة؛
- العمل يجب أن يتم إنجازه بفعالية من خلال تحسين المهارات والمعارف لتكون أكثر قدرة على تطوير المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال التحفيز؛
- تتعلق فعالية المسير بمدى قدرته على إثارة دافعية الأفراد وتوجيه جهودهم مباشرة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- التحفيز الفعال يساهم في بناء علاقات عمل جيدة في المؤسسة، وذلك عندما يكون الأفراد محفزون وراضون ومحترمون؛
- التحفيز هو الأسلوب الأمثل لمقاومة التغيير في المؤسسة، فإذا تحقق التغيير يجب تحفيز الأفراد؛
- التحفيز يحسن معنويات الأفراد للعمل، فالاستخدام الجيد لعوامل الانتاج البشرية، المادية والمالية تساهم في تحسين الانتاج ونمو المؤسسة؛
- التحفيز يعزز شعور الأفراد بالانتماء ويعزز شعورهم بأداء المؤسسة واهتماماتها؛
- الكثير من المؤسسات تستثمر في أفرادها كموارد وأصول مستقبلية تقودها للنجاح في المستقبل.

2.3.6. أساليب التحفيز وأنواع الحوافز في المؤسسة

- لقد تعددت المداخل التي يمكن اتباعها لتصنيف الحوافز التي تمنحها المؤسسات للأفراد، من بين تلك التصنيفات، ما يلي: راجع: (ذياب عواد، 2012، ص ص. 441-443)
- الحوافز المادية والحوافز المعنوية: الحوافز المادية حوافز ملموسة تشبع حاجات الفرد المادية مثل: الأجور والعلاوات، الحوافز المعنوية: هي حوافز غير مادية تشبع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية مثل: الشكر والتقدير.
 - الحوافز الفردية والحوافز الجماعية: الحوافز الفردية تمنح للفرد وحده نتيجة أدائه المتميز هدفها خلق منافسة بين الأفراد مثل: الترقية، الحوافز الجماعية تمنح للجماعة أو لجميع الأفراد من نفس الجماعة لصعوبة تقييم الأداء الفردي مثل: الكؤوس الجماعية.
 - الحوافز المباشرة وغير المباشرة: الحوافز المباشرة تمس الفرد بصفة مباشرة عند استجابته لزيادة الانتاج وتحقيق التفوق مثل: الجوائز الفردية، أما الحوافز غير المباشرة فتتضمن مجموعة

الخدمات التي توفرها المؤسسة لتحسين بيئة العمل فهي توفر الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية للأفراد، مثل: ظروف العمل المادية، التكوين.

– الحوافز النقدية والحوافز غير النقدية: الحوافز النقدية تمثل ما تقدمه المؤسسة للأفراد في صورة نقدية مثل: الأجور والمكافآت المادية، بعض الحوافز مادية ولكنها غير نقدية فهي تتمثل في السياسات واللوائح التي تقرها المؤسسة لتحفيز الأفراد مثل: المشاركة وإعادة تصميم العمل، ولكن الذي يهم الأفراد في المستويات الدنيا أكثر الحوافز النقدية.

– الحوافز التقليدية والحوافز الابتكارية: تشير الحوافز التقليدية إلى ما تعارف عليه من طرق تحفيزية في وقت ما، أما الحوافز الابتكارية فتمثل ما تضيفه المؤسسات الرائدة باستمرار من أساليب لحفز العاملين ودعوتهم لابتكار الطرق التي تساعد على نمو المنظمة.

– الحوافز الايجابية والحوافز السلبية: الحوافز الايجابية تمنح في صورة إثابة عن العمل بما يحقق مزايا مادية أو مهنية فردية أو جماعية، في حين تمثل الحوافز السلبية أسلوباً للتهديد والتخويف إذ تحدد العقاب الذي يلحق بالأفراد نتيجة عدم إلتزامهم بالحدود المبينة في العمل.

3.3.6. استراتيجيات التحفيز في المؤسسة

وفقاً لأساليب التحفيز وأنواع الحوافز الموضحة أعلاه تتبع المؤسسات وخصوصاً الرائدة منها استراتيجيات مختلفة لتحفيز أفرادها وإثارة دافعيتهم، ومن بين هذه الاستراتيجيات ما يلي: راجع: (Schermerhorn et al., 2017, pp. 427-430) و (Kreitner, 2009, pp. 342-359)

– التحفيز ونظام الأجور: هناك العديد من المزايا الفردية والتنظيمية التي يمكن الحصول عليها من نظام الأجور المحفز، من الممكن أن تعتمد المؤسسة استراتيجية تحديد الأجر حسب الأداء الفردي ما يعرف بنظام الأجر حسب الاستحقاق (Merit pay) وهذا ينعكس على تشجيع أصحاب الأداء العالي للعمل بجد لتحقيق إنجازات مماثلة، ويذكر أصحاب الأداء المتدني بوجوب القيام بعمل أفضل في المستقبل، ومن الممكن أن تعتمد استراتيجية نظام الأجر المكثف (Incentive remuneration systems) أي أن المؤسسة تقوم بمنح مزيد من التعويضات المادية للأفراد الذين يقدمون مستويات أعلى في الأداء، وذلك باعتماد التالي: أجر المعرفة حيث تقوم بعض المؤسسات بالدفع وفقاً لعدد الوظائف ذات الصلة بالمهارات التي يتقنها الفرد، الأجر الإضافي يمنح للأفراد الذين يساهمون في تحقيق بعض المساهمات الاستثنائية، مشاركة الأرباح تقوم بعض المؤسسات بتوزيع نسبة من الأرباح على بعض الأفراد أو جميعهم حسب درجاتهم الوظيفية، حصص الملكية للأفراد

حيث يسمح للموظفين بشراء وامتلاك الأسهم في مؤسساتهم وهذا يحفزهم على تقديم مستويات أداء متميزة.

— التحفيز من خلال تصميم العمل: تصميم العمل يقصد به إنشاء مسؤوليات مهمة للفرد تستند إلى الاستراتيجية والتكنولوجيا والهيكل، الاستراتيجية الأولى: تغيير وظائف الأفراد مثل: تبادل الأدوار، الإجازة الاستثنائية التي تمنح للأفراد عندما ينجزون مهام صعبة، المعايير الواقعية للعمل. الاستراتيجية الثانية: تناسب الوظائف مع الأفراد مثل: توسيع الوظيفة أو الجمع بين اثنين أو أكثر من المهام المتخصصة لزيادة الدافع، إثراء الوظائف أو إعادة تصميم الوظائف لزيادة إمكاناتها التحفيزية.

— التحفيز من خلال المكافآت: بما في ذلك المكافآت المادية والنفسية، من خلال: زيادة المكافآت الداخلية (داخل المؤسسة وتمنح شعورا بالإنجاز) والخارجية مثل المكافآت التي تمنحها المؤسسة الأم خارج المؤسسة التي يعمل فيها الفرد، تعويض الموظف، تحسين الأداء بالتركيز على المكافآت الخارجية.

— التحفيز من خلال المشاركة: الإدارة بالمشاركة هي تمكين الأفراد من تولي قدر أكبر من السيطرة على مكان العمل، من خلال: التمكين والتفويض، المشاركة في حلقات الجودة، الإدارة المفتوحة أو مشاركة البيانات الرئيسية والأرباح المالية مع الموظفين المدربين والممكنين، فرق العمل المدارة ذاتيا فرق عالية الأداء تتولى واجبات إدارية تقليدية مثل: التوظيف والتخطيط.

— التحفيز من خلال جودة حياة العمل: ينطوي القلق الكبير لدى المسيرين حول تحقيق توازن مناسب بين العمل والحياة خارج مكان العمل، وهذا يمكن أن يتحقق من خلال: وقت العمل المرن الذي يتيح للفرد اختيار مواعيد الوصول والمغادرة الخاصة به دون تجاوز حدود العمل، المؤسسات الصديقة للأسرة التي تتعرف على حياة وأولويات الموظفين غير المناسبة وتتناسب معها، برامج صحة العمل الهادفة لازالة التوتر والإرهاق وغيرهما، التفرغ وهي إعطاء الموظفين المختارين أجر مدفوع عن إجازة مطلوبة على حسب سنوات الخبرة.

التحفيز هو أحد العناصر المهمة في عملية التوجيه هدفه إثارة دوافع الفرد لتحسين أدائه، باستخدام الأنواع أو الأساليب التالية: المادية والمعنوية، الفردية والجماعية، المباشرة وغير المباشرة، النقدية وغير النقدية، التقليدية والابتكارية، الايجابية والسلبية، والاستراتيجيات التالية: التحفيز من خلال نظام الأجور، التحفيز من خلال تصميم العمل، التحفيز من خلال المكافآت، التحفيز من خلال المشاركة، التحفيز من خلال جودة حياة العمل.

تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 6.

• الأسئلة

- س1. ما المقصود بوظيفة التوجيه وماهي أهميتها في المؤسسة؟
- س2. ما هي أهم صفات القائد؟
- س3. ما هي أهم الأنماط القيادية؟
- س4. ما المقصود بعملية الاتصال وماهي مكوناتها؟
- س5. ما هي أهم قنوات الاتصال في المؤسسة؟
- س6. ما هي أهم أساليب واستراتيجيات التحفيز؟

• دراسة الحالة

قصة القائد الذي أنقذ موظفيه بـ10 ملايين دولار

من أكثر الصفات المعروفة عن القائد هي القوة، لكن ثمة صفة أخرى مهمة جدا يجب على كل شخص يتولى القيادة أن يتمتع بها هي الأمان.

ولعل بوب شابمان، الرئيس التنفيذي لمؤسسة Barry-Wehmiller الصناعية، نموذج للقيادي الذي يحرص على توفير محيط آمن لموظفيه.

وفي تفاصيل الرواية، أنه في عام 2008 مع وقوع الأزمة المالية العالمية، حلت كارثة في المؤسسة التي كانت تملك أكثر من 7000 موظف، إذ الغيت 30% من الصفقات.

لم تستوعب الشركة القدر الكبير من الموظفين وكان عليها توفير 10 ملايين دولار من المصاريف مثل معظم الشركات، فاجتمع مجلس الإدارة وقررتسريح جزء من الموظفين. في المقابل، رفض بوب شابمان هذا القرار ووضع برنامجا مرضيا يحل الأزمة.

ومن شروط هذا البرنامج: مطلوب من كل موظف، من أبسط العمال حتى رئيس مجلس الإدارة، أخذ إجازة أربعة أسابيع بدون راتب في أي وقت يريد، وليس بالضرورة أن تكون الاسابيع متتالية.

ولم تكن العبقرية في فكرة البرنامج، بل في الطريقة التي طرحها بوب شابمان، إذ قال لموظفيه: " من الأفضل أن نعاني كلنا قليلا، بدل من أن يعاني شخص واحد بيننا كثيرا".

بالتالي، شعر الموظفون بالأمان في شركتهم وبقيمتهم العالية، ومن لديه نقود تكفيه أخذ إجازة 5 أو 6 أسابيع ومن يعتمد على راتبه أخذ أسبوعين.

من هنا، وفرت الشركة 20 مليون دولار أي ضعف الرقم الذي كانوا يحتاجون إليه دون فصل أي موظف.

هكذا أصبح بوب شابمان نموذجا لكل القادة والمدراء في الشركات الذين يجب أن يتحلوا بصفة الأمان الى جانب القوة وحسن القيادة.

مأخوذ من: <https://www.alsumaria.tv/news/159449>

الأسئلة: ما هو النمط القيادي الذي يتصف به بوب شابمان؟ وأي قناة اتصال استخدمها لتمرير برنامجه؟ وما هو نوع الأسلوب التحفيزي الذي استخدمه في برنامجه؟

• مراجع الفصل السادس:

- Havinal, V. (2009). *Management and entrepreneurship*. New Age International.
- حدييد محمد ، م. (2010). *وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال*. دار الشروق للنشر والتوزيع. الأردن.
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Exploring Management*, New York: John Willey & Sons.
- Schermerhorn Jr, J. R., Davidson, P., Woods, P., Factor, A., Junaid, F., & McBarron, E. (2017). *Management*. 6th Asia–Pacific Edition. John Wiley & Sons.
- Daft, R. L. (2014). *The leadership experience*. Cengage Learning.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. University Press of America.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- كاظم حمود خ. وسلامة اللوزي م. (2008). *مبادئ إدارة الأعمال*. إثناء للنشر والتوزيع. الأردن.
- Firestone, W. A. (1996). Leadership: Roles or functions?. In *International handbook of educational leadership and administration* (pp. 395-418). Springer, Dordrecht.
- Aref Kashfi, H. (2007). Leadership Roles and Characteristics in Improving Public Service Quality. *4th International Quality Congress, Sarawak (IQCS'07) Kuching, Oct. 22-24, 2007*.
- ذياب عواد، ف. أ. (2012). *إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة*. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن.
- Guffey, M. E., & Loewy, D. (2010). *Business communication: Process and product*. Cengage Learning.
- Tripathi, P. S. (2009). *Communication Management: A global perspective*. Global India Publications.
- Krizan, A. C., Merrier, P., Logan, J. & Williams, K. S. (2007). *Business communication*. Cengage Learning.
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2009). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Williams, C. (2017). *MGMT 9 Principles of Management*. Cengage Learning.
- Kreitner, R. (2009). *Management*. Eleventh Edition. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Alexandre-Bailly, F., & Tran, V. (2013). *Comportements humains et management*. Pearson Education France.
- Kaila, H.L. (2005). *Human Resource Management (2 Vols.)*. Gyan Publishing House.
- Hiriyappa, B. (2015). *Management of Motivation and Its Theories*. B Hiriyappa.