

الفصل الرابع: التوجيه

يعتبر التوجيه من أهم الوظائف العملية الادارية لارتباطه المباشر بأهم مورد من موارد المؤسسة الا و هو العنصر البشري. تعرّف وظيفة التوجيه بأنها عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين و الاشراف عليهم و الاتصال بهم و تحفيزهم على بذل الجهود، و تنسيقها لتحقيق الأهداف المحددة. تتضمن وظيفة التوجيه ثلاثة عناصر أساسية و هي: القيادة، التحفيز و الاتصال.

أولا القيادة

(1) مفهوم القيادة: تعرف القيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي حيث يمارس فرد معين التأثير على الأفراد الاخرين قصد هيكلة النشاطات و العلاقات في مجموعة ما أو منظمة ما. فهي القدرة على حث و حفز الأفراد على انجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه. تتضمن القيادة عناصر أساسية هي:

- وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين
- وجود قائد من بين أفراد الجماعة يقوم بالتأثير الايجابي على سلوك بقية الأفراد
- وجود هدف مشترك بين الجماعة
- وجود موقف يتم فيه التفاعل الاجتماعي

(2) أهمية القيادة

- تزويد العاملين بما يحفزهم و يبعث النشاط في نفوسهم
 - تكوين علاقات انسانية قائمة على التقاهم المتبادل بين القائد و مرؤوسيه
 - تحقيق الأهداف من خلال توضيحها و تحديدها للمرؤوسين
 - القيادة أساسية كي يتمكن كل من التخطيط، التنظيم و الرقابة من بلوغ الأهداف
- (3) المهارات و السمات القيادية:** كي يتمكن القائد من التأثير على الأفراد و توجيه سلوكهم و أفعالهم بالطريقة الصحيحة، و جب توفره على عدد من المهارات و السمات من أهمها:

- الاستعداد و التأهب المستمر
- التحديد الدقيق للأولويات و ترتيبها بدقة
- التفريق بين عملية صنع القرار و اتخاذ القرار
- التحكم في التوتر و ضغوط العمل
- تفويض السلطة للشخص المناسب في الوقت المناسب و بالطريقة المناسبة
- التدريب و التعليم و بناء الفريق
- الأمانة و العدل و الانصاف

- امتلاك مهارات الاتصال
- الرؤية و الابداع و الثقة بالنفس
- التنظيم
- السلامة الصحية و المظهر الحسن

(4) مصادر قوة القائد

- المطلب المشروع و هو حق الطلب من القائد لمرؤوسيه للامتثال لأوامره و توجيهه.يستند القائد في ذلك الى السلطة الرسمية، السلطة الاجتماعية (مثلا للأكبر سنا أو الأقدم في العمل)، أو السلطة التي تتبع من اتفاق الجماعة و تفويضهم لشخص ينوب عنهم.
- قوة المنفعة و هي عندما يقوم القائد باستخدام وسائل الترغيب حتى تكون لتوجيهاته قوة تأثير على مرؤوسيه (أساليب التحفيز الايجابي).
- قوة القهر و هي عندما يستعمل القائد وسائل التهديد و العقاب و تخويف مرؤوسيه للاستجابة لأوامره (أساليب التحفيز السلبي)
- الرشد و الاقناع و هي ممارسة القائد لعملية التأثير في سلوك مرؤوسيه من خلال استمالتهم بأن الفعل المطلوب أدائه هو أفضل طريق لاشباع حاجاتهم و تحقيق طموحاتهم.
- قوة التأثير القائمة على الخبرة و مصدرها الخبرة و المهارة و التميز في مجال معرفي
- الالهام و هنا يكون تأثير القائد من خلال التركيز على قيم التابعين و معتقداتهم و اتجاهاتهم
- تنمية و تغيير القيم و المعتقدات كالإخلاص و النزاهة و الأمانة
- تطويع القائد للمعلومات حيث يستطيع القائد التأثير على مرؤوسيه من خلال السيطرة و التحكم بنوع و كمية المعلومات
- الاعجاب و الانتماء الشخصي و يحصل عليه القائد من اعجاب مرؤوسيه به و اعتباره القدوة لهم المشاركة في القرار (التمكين) حيث يؤثر القائد هنا في سلوك المرؤوسين من خلال اشراكهم في اتخاذ القرار مما ينمي شعور الانتماء و الالتزام و يرفع من معنوياتهم و يزيد دافعيتهم للانجاز و التحسين و التطوير المستمر.

(5) أنماط القيادة:

- القيادة الديكتاتورية: و تتميز بمركزية السلطة المطلقة. تتجز الأعمال من خلال التهديد و الاجبار و استعمال سياسة التخويف.

الفصل الرابع: التوجيه

- القيادة الاوتوقراطية: تتميز بمركزية السلطة و عدم فتح المجال للمرؤوسين للمشاركة في عملية القيادة. غير أن القائد الأوتوقراطي يختلف عن القائد الديكتاتوري كونه غير متسلط على مرؤوسيه، فهو نشيط و فعال في اقناع مرؤوسيه بما يريده منهم
- القيادة الديمقراطية هي قيادة تختلف عن النوعين السابقين حيث تهدف الى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين و محاولة اشراكهم في اتخاذ القرار. يشارك القائد الديمقراطي السلطة مع الجماعة و يأخذ رأيهم في معظم قراراته مما يرفع الروح المعنوية لديهم و يزيد من ولائهم و التزامهم.
- قيادة عدم التدخل: هي قيادة تعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم و وضعها و اتخاذ القرارات. تأثير القائد هنا على سلوك الجماعة محدود. ينجح هذا النوع من القيادة عند التعامل مع أفراد ذوي مستويات عقلية و علمية عالية (مثلا مؤسسات الأبحاث و الدراسات).

ثانياً: التحفيز

1) تعريف التحفيز: يعرف على أنه عملية توجيه سلوك الأفراد و تقويمه و مواصلته في العمل لتحقيق أهداف مشتركة، و ذلك باستعمال الحوافز كوسائل للاشباع. فهو يعبر عن القوة التي تحرك الطاقة الموجودة في الفرد من أجل بذل مستوى معين من المجهود لتحقيق أهداف معينة.

تعتبر الحوافز جملة من العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين. عكس الدوافع التي تشير الى جملة من العوامل الداخلية التي تحرك السلوك الانساني نحو تحقيق أهداف محددة.

2) مقومات التحفيز: كي تنجح عملية التحفيز و يجب توفر عدد من الشروط أهمها:

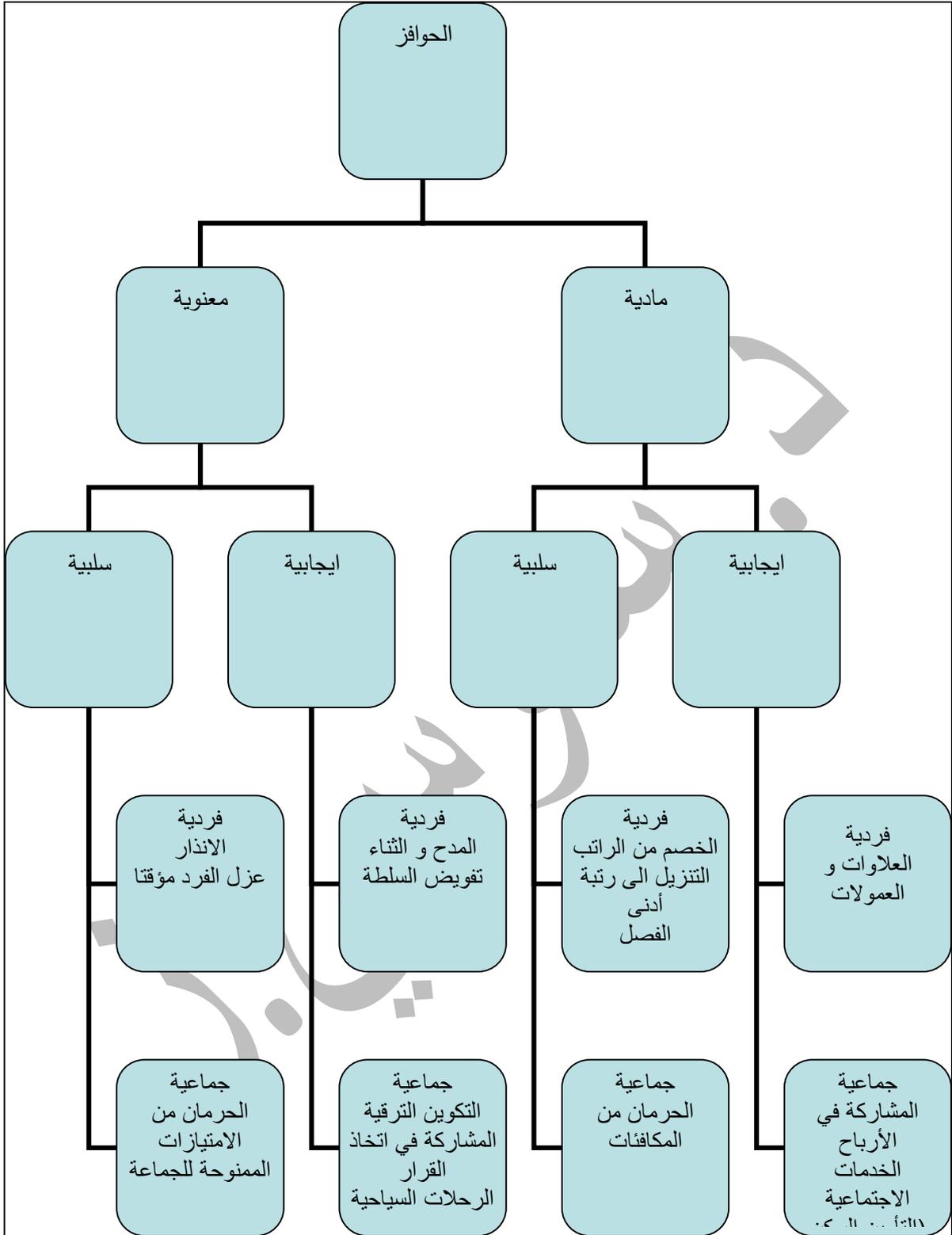
- أن تكون الحوافز عادلة و منصفة و مغرية
- أن تكون الحوافز مستمرة و متباينة من حيث نوعها و الفرد العامل الموجهة له
- أن تكون الحوافز ضمن سياسات واضحة
- أن ترتبط الحوافز مباشرة بالجهد المبذولة (حالة الحوافز الايجابية) و بالمخالفات المرتكبة (حالة الحوافز السلبية)

1- أن تكون الحوافز على درجة معينة من التوافق مع الدوافع

3) أهمية التحفيز: تظهر أهمية التحفيز من خلال ثلاث مستويات رئيسية:

الفصل الرابع: التوجيه

- على مستوى الفرد
 - الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و اشباع حاجته للاحترام و التقدير
 - زيادة مداخل العاملين و خلق شعور بالاستقرار و الولاء
 - رفع مستوى الرضا الوظيفي
 - تحمل المسؤولية
 - يعتبر التخفيض أداة تقييم ذاتية تمكن الفرد من معرفة مستوى أدائه و مدى قبول التنظيم به.
 - على مستوى الجماعة
 - إثارة حماس أفراد الجماعة و خلق جو تنافسي بينهم
 - زيادة أوصل الثقة و التعاون و المحبة بين أفراد الجماعة (روح الفريق)
 - تنمية روح المشاركة في اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية
 - تنمية مهارات أفراد الجماعة
 - على مستوى المؤسسة
 - زيادة الانتاجية و زيادة الحصة السوقية
 - تخفيض الفاقد من العمل (مثلا: التكاليف)
 - تحسين صورة و سمعة المؤسسة بجعلها قطب لاستقطاب الكفاءات و اليد العاملة المؤهلة
 - انخفاض معدل دوران العمل أي انخفاض نسبة ترك المورد البشري للمؤسسة و اتجاهه لمؤسسة أخرى
 - تنمية و تعزيز ثقافة المؤسسة من خلال دعم و تشجيع قيم و عادات و سلوكيات معينة
- (4) أنواع الحوافز



انواع الحوافز

ثالثا: الاتصال

1) تعريف الاتصال: يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادلها أي يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو اتجاه أو فكرة أو سلوك أو فعل ما. يشير الاتصال الى العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة تتضمن أفكار أو آراء أو معلومات أو معاني بين طرفين هما المرسل و المستقبل عبر قناة معينة، و باستخدام الرموز الشفوية أو المكتوبة أو الأفعال، على النحو الذي يحقق أهداف المرسل و المستقبل و المنظمة ككل. عناصر الاتصال: المصدر الذي يوجد في الأصل بالرسالة، نظام التشفير، قناة نقل و المستقبل الذي يتلقى المعلومة.

(2) أهمية الاتصال

- المساهمة في تحقيق الأهداف
- نقل المعلومات و البيانات و الاحصاءات و المفاهيم بما يسهم في اتخاذ القرارات و تحقيق نجاح المؤسسة.
- توجيه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي للأفراد
- ضمان التفاعل و التبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة

(3) أنواع الاتصال:

- الاتصالات الرسمية و الاتصالات الغير رسمية
- الاتصالات الرسمية: هو الاتصال الذي يرتبط بالبناء التنظيمي الرسمي للمؤسسة، و يتم بين المستويات الادارية المختلفة بالطرق الرسمية المنطق عليها. تحكمه مجموعة من الاسس و القوانين وفق اللوائح و التعليمات و المعايير التي تقرها المؤسسة.
- الاتصالات الغير رسمية: هو اتصال لا يخضع لقواعد و اجراءات مكتوبة و رسمية و انما يتم على أساس التفاعل الاجتماعي التلقائي بين أفراد التنظيم الواحد
- الاتصالات حسب اتجاه التدفق
- الاتصالات النازلة: فيه تتدفق التعليمات و الأوامر و الرسائل من قمة التنظيم الى أدناه
- الاتصالات الصاعدة: هي اتصالات صادرة من العاملين لرئيسهم، تضم نتائج تنفيذ الخطط و شرح المعوقات و الصعوبات في التنفيذ و الملاحظات و الآراء
- الاتصالات الأفقية هي الرسائل التي يتم تبادلها بين أفراد يحملون نفس المكانة في التنظيم مثل اتصال رؤساء الأقسام ببعضهم البعض.

الفصل الرابع: التوجيه

- الاتصالات الشبكية (المتقاطعة): اتصالات تتم بين مختلف الأفراد العاملين بالمؤسسة بغض النظر عن مراكزهم و مستوياتهم الادارية
 - الاتصالات حسب الوسائل و الطرق
- الاتصالات الشفوية: اتصال مباشر بين المرسل و المستقبل اما وجها لوجه أو من خلال الاجتماعات أو القاء خطاب أمام الجمهور. من فوائدها اعطاء ردود فعل مباشرة و تناول سريع للأفكار.
- الاتصالات الغير لفظية: تتم عن طريق تعابير الوجه، لغة العيون و حركات الجسم. تعطي هذه التصرفات الجسمية دلالات مختلفة عن الرضا و عدم الرضا و عدم الموافقة و اللامبالاة...
- الاتصالات المكتوبة: تتميز بكونها مسجلة و مدونة، كما أنها تحتاج لعناية كبيرة في اعدادها و صياغتها.