

المحاضرة الثانية: وظائف التسيير

وظيفة التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يتم التركيز على قيادة الأفراد من خلال التواصل معهم وتحفيزهم للقيام بالأعمال المنوطة بهم.

ينطوي التوجيه بصفة أساسية على عدد من العناصر هي: تحديد واجبات الأفراد، شرح إجراءات تنفيذ كل عمل، النصيح والإرشاد المستمر، تشجيع الأفراد، التأكد من تنفيذ أي إجراء، إصدار الأوامر والتعليمات.

أدوات التوجيه: ان ممارسة وظيفة التوجيه تتطلب توافر عدة ادوات أو وظائف فرعية اهمها:

1. القيادة: تعتبر القيادة جوهر وظيفة التوجيه وتمثل في عملية التأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق اهداف المؤسسة.
2. التحفيز: ممارسة ادارية تهدف الى التأثير على العاملين من خلال تحريك دوافعهم وقدراتهم الانسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وافضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافهم وحاجاتهم ، والادارة الناجحة هي التي تحسن اختيار طريقة التحفيز الملائمة (مادية، معنوية) التي تستطيع حث الافراد ودفعهم لأداء العمل المطلوب.
3. الاتصال: وهو ببساطة نقل للمعلومات والافكار والاتجاهات من طرف لأخر باستعمال وسائل مختلفة وفق عملية ديناميكية مستمرة. ونركز الاهتمام هنا على الاتصال الداخلي للمؤسسة والذي هو عبارة عن تدفق للمعلومات والتوجيهات والاوامر من الإرة الى المرؤوسين وتلقي المعلومات الضرورية منهم في صورة تقارير مدكرات واقتراحات وشكاوي قصد اتخاذ قرار معين وتنفيذه. و فصل في كل وظيفة من الوظائف السابقة للتوجيه فيما يلي:

أولاً: الاتصال:

1. تعريف الاتصال: إن الاتصال بالمنظور العام كلمة مأخوذة من الأصل اللاتيني Communis و تعني عام، شائع، مألوف ومشترك، وقد وردت عدة تعاريف للاتصال من قبل الباحثين والمختصين، عكست معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية، ويمكن تعريف الاتصال بأنه: " نقل المعلومات و الأفكار والاتجاهات من طرف لأخر، باستعمال وسائل مختلفة وفق عملية ديناميكية مستمرة "
2. أما الاتصال الاداري : فهو تلك العملية التي يتم من خلالها ارسال أو تحويل المعلومات في مختلف الاتجاهات بين أفراد المؤسسة من أجل تمكين المسؤولين من التوجيه الجيد لمرؤوسهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة التي تفيدهم في تنفيذ القرارات من جهة، ومن جهة أخرى التعرف على مشاكلهم وشكاويهم فضلاً عن تبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف المسؤولين داخل المؤسسة بما يسمح بتحقيق التعاون والتنسيق اللازم لنجاح أي مؤسسة.

3. أهداف الاتصال الاداري في المؤسسة الاقتصادية:

- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف المطلوب تحقيقها من قبل المؤسسة؛
- وسيلة للتعاون والتنسيق والتكامل وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف من خلال اتخاذ القرارات المناسبة؛
- تساعد على معرفة مدى التقدم في تحقيق وتنفيذ المخططات والبرامج والمعوقات التي تحول دن ذلك؛
- وسيلة فعالة لجمع المعلومات وتحليلها وفهمها وتحسين القرارات المستقبلية؛
- وسيلة تساعد المسؤولين على تغيير سلوك المرؤوسين.

4.العناصر الرئيسية لعملية الاتصال:

يجيب هذا النموذج على الأسئلة التالية: من يقول؟ ماذا تقول؟ كيف نقوله و من خلال أي قناة؟ وما أثر هذه العملية؟ كما يوضح عناصر وأطراف الاتصالات

ثانيا. التحفيز:

1. مفهوم التحفيز: هو عملية تهدف إلى تحقيق التفاعل الإيجابي بين العمال والمؤسسة التي يعملون فيها من أجل تحقيق الهدف المسطر. وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه .

والتحفيز ينمي الدافعية إلا أن التحفيز يأتي من الخارج لتوفير الرغبة في العمل ، لأنه لا يكفي ان يكون الفرد قادرا على العمل وإنما المهم ان يكون راغبا فيه.

2. أنواع الحوافز:

أ. حسب طبيعتها:

– الحوافز المادية: هي كل ما يدفع نقدا أو عينا للعامل ويؤدي الى اشباع حاجة لديه مثل الأجر، المكافآت المالية، الخدمات الاجتماعية...

– الحوافز المعنوية: وهي كل أنواع التحفيز التي ليس لها طابع مادي مثل: شهادات الشرف والشكر، الاعتراف بمجهود العامل، الترقية لمن يستحقها...

ب. حسب جاذبيتها:

– حوافز ايجابية: هي ذلك المقابل المادي أو المعنوي الذي يمنح للعامل نظير امتيازه وكفاءته في العمل بغرض تشجيعه وحثه على احداث السلوك المرغوب فيه كالمكافآت التشجيعية، منح شهادات التقدير، المشاركة في الارباح...

– حوافز سلبية: هي بمثابة الاجراءات التأديبية أو الردعية وتؤخذ في حق العامل المقصر المهمل أو المتسبب، ومن امثلتها الحرمان من الاجر، الحرمان من المنح والمكافآت التشجيعية...

ج. حسب من تطبق عليهم

– حوافز فردية: توجه لعامل بعينه على مجهوداته وسلوكه للإنجاز العمل المكلف به سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، ايجابية أو سلبية.

– حوافز جماعية: تقدم الى مجموعة من العمال، غايتها تشجيع روح الجماعة والتعاون كمنح لفريق عمل معين داخل المؤسسة...

3. أهمية الحوافز:

- على مستوى المؤسسة ككل: التكيف مع متطلبات البيئة، تهيئة المناخ التنظيمي المناسب، زيادة مستوى ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.

- على مستوى الجماعات: إثارة حماسة الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين الافراد، تنمية روح المشاركة والتعاون، تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

- على مستوى الفرد: الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد واشباع حاجاته، أداة للتغذية العكسية، وسيلة للدعم المالي، تحمل المسؤولية.

ثالثا. القيادة:

1. تعريف القيادة: القيادة بمفهومها العام هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم طواعية للتعاون على تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف أو موقف ما .

أما القيادة الادارية فتهدف الى تحقيق أهداف ادارية معينة ووسيلتها في ذلك إما التأثير على العاملين عن طريق السلطة الرسمية، أو اقناعهم بقبول هذه السلطة من خلال الاستمالة، ولا غنى للقيادة على استعمال كلتا الوسيلتين في التأثير مع البدء اولا بالاستمالة فان لم تجد نفعا تستعمل السلطة الرسمية.

ان تعريف القيادة الادارية بشكل واضح يتطلب منا التطرق الى المفاهيم التالية:

القائد: هو الشخص الذي يؤثر في سلوكيات الآخرين بدون قسر أو اكراه ويجعلهم قابلين لقيادته.

على القائد أن تكون له رؤية مستقبلية للمؤسسة ومنه قدرة على الابداع تساعد على ايجاد الحلول للمشاكل والصعاب التي تواجهه في تعامله مع العمال وبث الحماسة فيهم وترغيبهم في العمل أكثر، بطريقة ذكية لا يشعر العمال من خلالها بالملل ولا بالتسلط.

المدير: هو فرد مسؤول، يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله مكلف بممارسة وظيفة التخطيط والتنظيم التوجيه والرقابة بغرض تحقيق اهداف المؤسسة.

القائد الاداري: هو كل مسؤول قادر على التأثير في الآخرين ويملك سلطة ادارية.

مما سبق يمكن القول أن القائد هو الذي يمارس عملية القيادة معتمداً بالأساس على قدرة الاستمالة والاقناع في تأثيره على الآخرين، أما المدير فهو يعتمد على سلطته الرسمية المستمدة من منصبه الوظيفي في التأثير على الآخرين.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن القيادة الادارية هي قدرة الفرد (المسؤول) على التأثير في الأفراد والجماعات بالمؤسسة وتوجيههم نحو تحقيق اهداف معينة باستعمال التأثير الشخصي أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

2. عناصر القيادة:

القائد: ذكرناه سابقا؛

الجماعة: لا يمكن ان تكون قيادة بدون وجود من يقادون، وبما ان القيادة ظاهرة اجتماعية لا توجد الا عند وجود تجمع بشري فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية اذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

الاهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الاهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في اطار موقف ما.

ظروف الموقف: الموقف هو الذي يوجد القائد فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.

التأثير: يعتبر التأثير حجر الاساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.

3. أنواع أو أساليب القيادة: هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:

أ. القيادة الدكتاتورية: هذا النمط من القيادة يقوم على اساس التركيز المطلق للسلطة في يد القائد ولا يسمح للمرؤوسين المشاركة ولو في ادنى شئ، بل يقوم بإعطاء الاوامر والتعليمات واجبار مرؤوسيه على تنفيذها مع استخدام مبدا التخويف والتهديد والعقاب للمرؤوسين. مما :

✓ يقضي على وجود صف ثان للقيادة

✓ يقضي على الابتكار والمبادرة

✓ زيادة الصراعات بين العمال وفقدان روح التعاون

✓ وبالتالي هذا النمط بمثابة رئاسة لا قيادة.

ب. القيادة الديمقراطية: هذا النوع من القيادة عكس النوع السابق تماما، الا ان القائد يبقى ممسكا بزمام الامور من حيث قيامه بعمليات التوجيه والرقابة. في هذا النوع من القيادة مشاركة وتبادل للأفكار قبل اتخاذ القرار، رفع للروح المعنوية، خلق جو من التعاون والثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه ومنه تحقيق اهداف المؤسسة وفق اسلوب ترغيب لا ترهيب.

ج. القيادة المتساهلة: او المتسيبة او غير الموجهة حيث يترك القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحديد الاهداف بمعنى أن تأثيره على الأفراد محدود مما يؤدي إلى التسبب في المؤسسة. وينجح هذا الأسلوب من القيادة عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.

د. القيادة التحويلية: تعمل القيادة التحويلية على تغيير الأفراد وتحويلهم إلى قادة، فهي قيادة بالاستثناء حيث لا يتدخل القائد في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون احداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، فهو نمط قيادي يسعى إلى التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الابداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تعترض المؤسسة. حيث يسعى القائد التحويلي بكل ما يحمله من افكار والهام ورغبة في التحدي لإثارة قدرات الافراد في المؤسسة وربط اهدافهم بأهداف المؤسسة

4. تطور نظريات القيادة: ومن أهم هذه النظريات ما يلي:

أ. نظرية السمات: تفترض هذه النظرية ان القائد هو إنسان عظيم، وأن هذه العظمة هي موهبة، وهي من أقدم النظريات المفسرة للقيادة والقائد حسب هذا النظرية يولد ولا يصنع تركز هذه النظرية على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية كالذكاء والقوى العضلية، وترى أن هذه الصفات قد تجعل من الفرد قائداً.

ب. نظرية سلوك القائد: وقد ركزت على تحليل سلوك القائد أثناء قيامه بواجباته وقد اجريت هذه البحوث في جامعتي ميتشغان و أوهايو الامريكيتين

■ دراسة جامعة ميتشغان: بعد دراسة العديد من المؤسسات تم التوصل الى تحديد نمطين سلوكيين من القيادة هما:

— السلوك المهتم بالعمل أو الانتاج

— السلوك المهتم بالعامل أو الموظف

■ دراسة جامعة أوهايو: تشبه سابقتها وتهتم ببعدين هما:

— السلوك المهتم بهيكل العمل

— السلوك المتعاطف مع العاملين

وفي الاخير نجد ان سلوك القائد الناجح يتمثل في الجمع بين البعدين بدرجات متفاوتة في وقت واحد، مما يمكنه من تحقيق درجة عالية من رضا مرؤوسيه تجاهه.

ج. النظرية الموقفية للقيادة:

يرتبط هذا الاسلوب من القيادة بالمواقف والعوامل المؤثرة، فيه وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هنا سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هنا صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة والذي يختلف باختلاف مناخ المؤسسة، إتجاهات الأفراد، خبرة المسير، طبيعة العمل المراد إنجازه، فمثلاً إدارة السجن تحتاج إلى نمط إداري يختلف عن إدارة الجامعة.

ومنه فالقيادة هي محصلة عوامل موقفية تتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد، فاي فرد عادي يمكن ان يكون قائد اذا وجد نفسه في موقف ازمة يستدعي الحل واستطاع ان يتعامل معه ويقدم حلالاً له.

أخيراً لا يمكن تحديد القيادة الفاعلة بعامل واحد فقط وذلك رغم أهمية سمات القائد وسلوكه في القيادة حيث كلاهما ضروري ولا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار في سياق الموقف الذي يعايشه القائد.