

محاضرة: وظيفة التوجيه في المؤسسة

أولاً- التوجيه:

1- تعريف التوجيه:

هي الوظيفة الثالثة للتسيير وهي عبارة عن عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله، ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به

هي إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف باستخدام العديد من الوسائل.

التوجيه هو أحد الوظائف التسييرية الذي يمثل عملية إرشاد نشاطات أفراد المؤسسة في اتجاه محدد ويقود إلى تحقيق الأهداف، ويركز على توجيه أعضاء المؤسسة، كما يهدف إلى قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون داخل التنظيم بشكل اختياري

حيث تعرف وظيفة التوجيه" على أنها تعبئة وتوجيه جهود جميع العاملين بالمؤسسة تجاه هدفها الرئيسي، من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال مستندة في ذلك إلى فهم طبيعة السلوك

2- أهمية التوجيه

-يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها،

-فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات، بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الافراد وار شادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه

-إذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية، في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فالبد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه

-وظيفة التوجيه وان كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلا أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد، وحيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف

- إصدار الأوامر للمرؤوسين وأن تكون هذه الأوامر مقنعة للحصول على التعاون والتفاهم؛

- تزويد المرؤوسين بالإرشادات لإنجاز الأعمال؛

- حفز الأفراد للقيام بعملهم على أكمل وجه؛

- قيادة الأفراد ليعملوا بكفاءة عالية؛

- المحافظة على النظام وتشجيع الآخرين للعمل بنشاط واثقان

3-عناصر التوجيه: تتمثل فيمايلي:

- تحديد واجبات الأفراد.

- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.

- النصح والإرشاد المستمر.

- تشجيع الأفراد.

-التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيحي واستخدامه لحل المشكلات أو علاج انحرافات معينة.

-إصدار الأوامر والتوجيهات والتعليمات.

- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوس كأفراد وجماعة

4-متطلبات التوجيه: يتضمن مايلي:

- توضيح أهداف العمل (المرؤوس).

- شرح تنظيم عامة والتنظيم الخاص بالوحدات التي يعمل بها المرؤوسين والعلاقات بين الوظائف ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

- تنمية الاتجاه نحو العمل كفريق والتدريب على الاستفادة من الآخرين .

- تنمية روح القيادة والتبعية في نفوس العاملين

5-الأسس العامة للتوجيه:

- ضرورة تحديد الهدف

- وحدة التوجيه ووحدة الأمر

- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين

- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين

6-مبادئ التوجيه

- مبدأ تجانس الأهداف

-مبدأ وحدة الرئاسة

7-مكونات التوجيه:

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، اتخاذ القرار، التحفيز وتفويض السلطة وفي هذا الشأن سيتم تناول أهم الأدوات المعتمد عليها في التوجيه وهي القيادة، الاتصال، التحفيز

ثانيا- القيادة:

1 -تعريف القيادة:

تعرف القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة رشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية وتوجيههم وارشادهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعه

"القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات واصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة، بقصد تحقيق هدف معين

2- أهمية القيادة:

تكمن أهمية القيادة في العديد من النقاط نذكر منها:

- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الأداء .
- تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم أهم مورد في المنظمة، كما أن من الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتطبيقها لخدمة المنظمة
- تسيير عملية تحقيق الاهداف المرسومة من قبل المنظمة.
- إشباع الحاجات البشرية المختلفة لاسيما وأت العاملين في التنظيمات يتطلعون دائما للقيادة لإشباع حاجاتهم،

ولعل أهمية القيادة تكمن أيضا في كونها تجمع بين علم الإدارة من ناحية وبين مجموعة من العلوم الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاتصال وغيرها، وتوظفها في التعامل مع الآخرين والإلمام بصفات ومهارات وسلوكيات واتجاهات كل منهم، ومن ثم توجيههم الوجهة السليمة التي تكفل رضاهم وتوفير لهم الراحة النفسية وتخلق لديهم الدافعية للعمل وتقديم أفضل ما يمكن تقديمه

3- أهداف القيادة:

-تشجيع روح المبادرة لدى الأفراد

- تشجيع العمل الجماعي
- الاعتراف بالعمل
- تنمية الإبداع والمبادرة لدى الأفراد
- المحافظة عمى الإنصاف بين الأفراد
- الثقة والتحفيز والرضا على الأفراد

4- عناصر القيادة

- وجود جماعة من الناس.
- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية أعضاء الجماعة.

- تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونه لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إلى تحقيقه من جانب آخر يمكن ان تكون عناصر القيادة كمايلي
-القوة:

- النفوذ أو التأثير

- السلطة:

5- مصادر قوة القيادة

أ- السلطة الرسمية: ومن مظاهرها ما يلي

- قوة المكافأة

- قوة الإكراه

- قوة السلطة القانونية

ب-السلطة غير الرسمية: هي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب أي بقوة التأثير الشخصي، ومن مظاهرها: -

- قوة التخصص

- قوة الإعجاب

6-تصنيف القيادة

- القيادة الرسمية

- القيادة غير الرسمية

7-أنماط القيادة

- القائد الأوتوقراطي

- القائد البيروقراطي

- القائد الشورى

- القائد الديمقراطي

8-أنواع القيادة

أ- سلطة القيادة

- القيادة غير الرسمية

- القيادة الرسمية

ب-أجواء العمل: يمكن تقسيم أنواع القيادة حسب أجواء العمل القيادي إلى ما يلي

-القيادة الأوتوقراطية

- لقيادة الديمقراطية

- لقيادة المتساهلة

- القيادة غير الموجهة : الحرة

9-صفات القائد الناجح: قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرون قد حدد عددا من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء كالآتي:

- الحماسة لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين

- الثقة بالنفس بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرين (ولكن لا ينبغي أن الثقة زائدة عن الحد، فقد تؤدي إلى الغطرسة)

- الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعي للحصول على الاحترام وليس الشعبية بالضرورة.

- الدفاء في العلاقات الشخصية، رعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير؛

- التواضع والرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم

- الموهبة والمهارة التقنية المتعلقة بالمهمة الموكلة إليه؛

- الموهبة والمهارة التقنية المتعلقة بالمهمة الموكلة إليه؛

- توجيه المبادرات والمشاريع؛

- الرشد والأمانة التي تولد الثقة؛

- الارتباط إلى الدور والخدمة من أجل قضية ما

- إحساس واضح بالغاية والأهداف الواضحة والتركيز والالتزام

ثالثا- الاتصال

1- تعريف الاتصال:

الاتصال هو "عملية ديناميكية تهتم بنقل الحقائق، الآراء، المعلومات والمعاني وتتطلب الاستمرارية في مزاولتها مع إظهار علاقات التأثير والتأثر من طرفي الاتصال"

"هو عملية تبادل وتدفق المعلومات بين فردين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين خلال فترة زمنية محددة" كما يعرف الاتصال " بأنه العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل أو أكثر بهدف تغيير السلوك"

2-أهمية الاتصال: تظهر أهمية الاتصال الإداري من خلال ما يلي:

- تساعد عملية الاتصال الأفراد على فهم وادراك طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها؛
- تساعد عملية الاتصال على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ودعم التعاون المشترك بين الأفراد، كل في مجال تخصصه؛
- تساعد الاتصالات على معرفة معوقات العمل، هل هي نابعة من التنظيم نفسه أم من الأفراد، لان تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول المناسبة لها؛
- تعد عملية الاتصال همزة الوصل بين المسير ومراكز الأداء، فعلى سبيل المثال اتخاذ القرارات أو رسم سياسة من السياسات يتطلب وجود نظام اتصالات بين المدير ومراكز المعلومات في المؤسسة وبينه وبين رؤوسيه لتنفيذ هذه السياسات والأوامر؛
- تساعد عملية الاتصال على تحديد دور كل فرد في المؤسسة ومكانته في التنظيم وإجراءات العمل، وبناء عليه يسهل الاتصال بالأفراد والجماعات الأخرى
- الاتصال هو الوسيلة الأساسية لتوحيد وتنسيق الجهود المختلفة في المؤسسة، وهو وسيلة لإحداث التغيير في السلوك؛
- تمثل الاتصالات جزءا كبيرا من أعمال المسيرين اليومية، فحوالي 75% من أوقاتهم تقضى في الاتصالات الإدارية

3-أهداف الاتصال: تتمثل أهداف الاتصال الإداري فيما يلي:

- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها، والسياسات والخطط والبرامج التي وضعت، والمسؤوليات والسلطات التي تحددت، أو تغيرت في كل هذه المواضيع؛
- اعالم المرؤوسين بالتعليمات الخاصة بتنفيذ أعمال، أو الامتناع عن تنفيذ أعمال، أو تنفيذ أعمال بشكل معين، أو في وقت معين؛
- إعلام الرؤساء بما تم أو يتم، أو بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ، أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان، وعرض الاقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.
- تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد العاملين في المؤسسة
- إقناع الأفراد بضرورة التغيير خوفا من وقوع صراع ومقاومة التغيير
- يستخدم الاتصال للمدح والمكافأة والتأديب للعاملين في المؤسسة

4-عناصر الاتصال: تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية :

- المرسل: الجهة الراغبة في إيصال المعلومات.
- الرسالة: المعلومات المراد إيصالها.
- الوسيلة: الطريقة التي يختارها المرسل لإيصال المعلومات.

- **المستقبل:** الجهة التي تستلم المعلومات.
- **لتغذية العكسية:** رد فعل المستقبل الذي يبين مدى فهمه للرسالة وتفاعله معها.
- **التشويش:** أي عوامل داخلية أو خارجية تقلل من دقة الاتصال أو تعيقه

5-أنواع وطرق الاتصال

أ-الاتصالات الرسمية: وتنقسم الى :

- الاتصال النازل
 - الاتجاه الصاعد
 - الاتصال الأفقي
 - الاتصال القطري
 - ب-الاتصالات الغير رسمية
 - ج-الاتصالات المباشرة والاتصالات غير المباشرة
 - د-الاتصالات المكتوبة والاتصالات الشفوية
 - ه-الاتصالات الشخصية وغير الشخصية
- 6-خصائص الاتصال الفعال:** هناك عدة خصائص يجب أخذها بعين الاعتبار لكي يكون الاتصال أكثر فعالية:

- هناك عدة خصائص يجب أخذها بعين الاعتبار لكي يكون الاتصال أكثر فعالية وهي:
- أن يتم التخطيط للاتصال بشكل جيد؛
- أن يكون الاتصال واضحاً لا لبس فيه وذلك باستخدام ألفاظ ومعاني مفهومة؛
- الانتباه والإصغاء لإدراك المعاني؛
- اختيار الوقت المناسب والظرف المناسب عند الاتصال الفعال؛
- التكرار غير الممل، إن التكرار يغرس الفكرة في عقل المستمع؛
- اختيار وسيلة الاتصال المناسب؛
- التقليل من الضوضاء والتشويش قدر المستطاع؛
- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم الرسالة

7-مراحل الاتصال:

- **وضع الرموز:** أن تكون أرقام، أشكال، صور، إشارات، ألفاظ يؤخذ بعين الاعتبار المرسل إليه-

- - **تحضير الرسالة:** الفكرة أو المعلومة التي نريد إيصالها إلى المرسل إليه ويجب أن تكون واضحة، معبر عنها بالرموز المختارة
- **اختيار القناة:** حاملة الرسالة: ورقة، هاتف، شاشة، لوحات إعلانية
- **الكشف عن الرموز:** مرحلة فهم الرموز وبالتالي فهم الرسالة
- **8- معوقات وحواجز الاتصال:**
 - معوقات نفسية اجتماعية:
 - معوقات بيئية:
 - معوقات تنظيمية:
- **لحواجز الداخلية:** كل الحواجز الناتجة عن شبكة الاتصال في حد ذاتها منها ما يتعلق بقنوات الاتصال ومنها ما يتعلق أيضا بطبيعة الرسالة أو المصدر أو المستقبل
- **الحواجز الخارجية:** وتشمل كل الحواجز خارج شبكة الاتصال كتأثير المحيط

رابعاً - التحفيز

1- تعريف التحفيز:

- ويعرف التحفيز بأنه عملية التأثير الإيجابي في سلوك العاملين من خلال إثارة الدافع لديهم باستعمال حوافز معينة قد تكون مادية أو / و معنوية
- الدافع /الدافعية:** تعرف بأنها: "القوى الداخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة وبالتالي تجعله يبحث عن شيء محدد. كما تعرف بأنها حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد الحافز : هو الوسيلة التي يتم من خلالها إثارة الدافع، حيث المقصود بالحوافز تلك المحركات الخارجية للفرد التي تؤثر على سلوكه فقد يستخدمها المسير لإثارة الحاجات لدى رؤسياه ومن ثم إشباعها وتلبيتها
- "هو مجموعة الحوافز الداخلية أو الخارجية التي تجعل الفرد يتحرك لتحقيق هدف معين"
- الحوافز تتيح فرص أمام الفرد لإشباع حاجاته التي تحرك دوافعه

2- أهمية التحفيز:

- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- إشباع الحاجات النفسية، الاجتماعية، المادية لمعاملين؛
- تشجيع المستمر لاستثمارات واختراعات العمال؛
- إثارة همم الأفراد ودفعهم للعمل أكثر

3- عناصر عملية التحفيز:

- أ- **الحافز:** حوافز الأفراد وكيف يتم تحفيز هؤلاء الأفراد.

ب- **المحفز:** وهو الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز، والذي يشترط أف تتوفر فيه مجموعة من الشروط:
مطلعا عمى دوافع الأفراد، يكوف لديه هدف معين يوجه الأفراد إليه

ج- **لمحفز:** هو الشخص الذي يرجى تحريك سلوكه واهم ما يشترط فيه: أن يكون له القدرة على القيام بالعمل المطلوب منه، أن يدرك مدى قيمة الهدف

د- **التعبئة العكسية:** ويبين مدى رضا عن الحوافز الممنوحة له للقيام بعمله :
مدى تجاوب الفرد مع عملية التحفيز)

4- أنواع الحوافز :

أ - من حيث هدفها:

- الأداء الجيد

- الأداء الممتاز

ب- من حيث طبيعتها وقيمتها:

- الحوافز المادية

✓ الاجر الشهري

✓ للعلاوات المستحقة بداية كل عام

✓ مكافاة نوعية العمل

✓ مكافاة الموظف

✓ مكافاة الانضباط في العمل

✓ مكافاة نهاية الخدمة

- الحوافز المعنوية

✓ إشراك العاملين في تحديد الأهداف

✓ الاعتراف بجهد العاملين

ج- الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين

- الحوافز الفردية

- الحوافز الجماعية

د- الحوافز من حيث أثرها أو من حيث فاعليتها:

- حوافز إيجابية

- حوافز سلبية

5- خصائص نظام الفعال للتحفيز :

- أ- القابلية للقياس
- ب- التناسب
- ت- إمكانية التطبيق
- ث- المواكبة
- ج- الوضوح والبساطة
- ح- التحفيز
- خ- المشاركة
- د- تحديد معدلات الأداء
- ذ- الاشهار
- ر- النزاهة
- ز- القبول
- س-الملاءمة
- ش-المرونة
- ص-الجدوى التنظيمية
- ض-التوقيت المناسب

6- الأساليب الحديثة في التحفيز :

- أ- الأساليب المتعلقة بتصميم العمل:
 - التدوير الوظيفي
 - توسيع العمل
 - اثراء العمل
- ب- الأساليب المتعلقة باندماج وتمكين العاملين:
 - اندماج العاملين
 - تمكين العاملين
- ج- الأساليب المتعمقة بتصميم العمل الجماعي:
 - فرق حل المشكلات

- الفرق الوظيفية المتعددة

- فرق العمل المسيرة ذاتيا

- الفرق الافتراضية

د-أساليب أخرى:

- العمل الأسبوعي لأربعة أيام

- ساعات العمل المرنة

- عبء العمل المنخفض