

المحور الخامس : وظيفة التوجيه في المؤسسة

1- مفهوم وظيفة التوجيه: يُقصد بها إصدار التوجيهات والإرشادات والتعليمات والأوامر الإدارية من جانب الرئيس أو المدير إلى المرؤوسين، وذلك بما يضمن فهمهم لما هو مطلوب منهم وأدائه بشكل صحيح، ومن ثم تحقيق النتائج المرجوة.

2- أهمية التوجيه: تتمثل أهمية التوجيه في كونه يعكس مدى نجاح أو ضعف الأداء الإداري داخل المنظمة، إذ يأتي بعد تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، كما يقوم على إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف المحددة. وتكون عملية التوجيه أكثر سهولة وفعالية عندما تتم المراحل الإدارية السابقة بدقة وتنظيم.

3- عناصر التوجيه:

3-1 القيادة: هي نشاط يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون وتوجيه طاقاتهم لتحقيق هدف معين.

- الفرق بين الإدارة والقيادة: المدير هو شخص توكل إليه مهام ووظائف داخل المؤسسة ويستمد سلطته وشرعيته من التنظيم الرسمي، كما يعمل وفق لوائح وقوانين محددة ويتعامل مع المرؤوسين ومع التعقيدات التي قد تواجهه في إطار العمل الإداري، أما القائد فقد يكون مديراً أو رئيساً وقد يكون شخصاً لا يشغل منصباً رسمياً، لكنه يمتلك قدرات ومؤهلات تمكنه من التأثير في الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف المعينة.

لذلك يمكن القول إنه ليس كل مدير قائداً، وليس كل قائد مديراً، وعلى المدير أن يكتسب صفات القيادة حتى يصبح قائداً ناجحاً.

- أنواع القيادة:

■ أسلوب القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية): من خلال هذا فإن القائد يعمل بهيمنة كاملة عند إصدار القرارات والإشراف على العمل، أي أن هذا الأسلوب قريب من النزعة الفردية وبعيد عن المشاركة الجماعية، وهنا يقل التفاعل بين الأفراد وتقل الرغبة في العمل قليلاً.

■ أسلوب القيادة غير الموجهة: يقوم هذا الأسلوب على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد وكل واحد يعمل بأقصى إمكانياته بحيث لا يحتاج إلى توجيه ومتابعة وبدون تدخل في عمل المرؤوسين.

■ أسلوب القيادة الديمقراطية: هذا الأسلوب قائم على المشاركة بدرجاتها المختلفة في إنجاز المهام، وهذا الأسلوب يشجع على المشاركة من خلال تقاسم المعلومات ومساهماتهم في مراحل تطوير القرار وتنمية المهارات لدى العاملين.

3-2 التحفيز: هو ممارسة إدارية تتمثل في التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل أداء لتحقيق هدف المؤسسة.

- أنواع الحوافز: يمكن تقسيم أنواع الحوافز على أساس معايير مختلفة، يمكن أن تكون حوافز مادية ومعنوية، حوافز فردية وجماعية، حوافز إيجابية وحوافز سلبية:

■ الحوافز المادية والمعنوية: تشمل الحوافز المادية على المكافآت وزيادة الأجور، والمشاركة بالأرباح، ومنح نسبة من المبيعات، والمناصب الإدارية وغيرها. أما الحوافز المعنوية فتتمثل في الثناء والمدح، وشهادات التفوق والتميز والشكر، والمشاركة في القرارات الإدارية.

■ الحوافز الفردية والجماعية: الحوافز الفردية تكون خاصة بأفراد محددين في المؤسسة مثل تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي، أو موظف الشهر.. الخ. أما الحوافز الجماعية فهي موجهة لتشجيع روح الجماعة والتعاون بين العاملين ودعم مبادئ التكاتف لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن أمثلتها إنشاء جائزة لأفضل قسم أو أفضل إدارة.

■ الحوافز الإيجابية والسلبية: الحوافز يمكن أن تكون حوافز إيجابية أو حوافز سلبية في حالات مختلفة، فمثلا المكافأة المالية هي حافز مادي إيجابي تهدف إلى دفع العاملين لأداء عملهم بينما الخصم من الأجر هو حافز سلبي من أجل ردع العاملين وتحفيزهم لعدم تكرار الأخطاء أو السلوكيات غير المرغوب فيها، ومن أنواعها: الإنذار الشفهي أو الكتابي، الحرمان من الترقية، والخصم من الأجر.

3-3- الاتصال: يُقصد به عملية نقل البيانات والمعلومات من خلال واسطة معينة بين الشخص المرسل والمرسل إليه، وعلى أساس تلك المعلومات يتم تحديد المواقف والتصرفات وتُتخذ القرارات.

- **عناصر الاتصال:** للاتصال خمسة عناصر متمثلة في:

- المصدر أو المرسل: هو الشخص الذي يملك فكرة أو تجربة أو شعور يريد توصيله للآخرين.
- الرسالة: هي محتوى عملية الاتصال التي تمثل تعبير رمزي لفكرة المرسل، وربما تكون الرسالة مكتوبة أو شفوية غير شفوية، كما يجب أن تكون الرسالة مفهومة للمتلقي.
- الوسيلة أو قناة الاتصال: تتمثل في الآلية التي تنقل وتنتقل من خلالها الفكرة إلى الجهة المقصودة (المرسل إليه)، ومن أمثلتها الراديو، الهواتف، التلفاز والصحف، والايمل.
- المرسل إليه: هو الشخص الذي يتلقى مضمون الرسالة.
- التغذية العكسية (التعليق والرد): تتمثل في استجابة أو رفض المرسل إليه مضمون الرسالة بعد فهمها جيدا على نحو يكون مقبول ويخدم أهداف المؤسسة. ثم تكتمل العملية باتصال المرسل إليه بالمرسل كرد على الرسالة.

- أنواع الاتصال: في المؤسسة نجد أنواع مختلفة للاتصال منها:

■ الاتصال الرسمي وغير الرسمي: الاتصال الرسمي يتم وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبمسارات مختلفة محددة لنقل المعلومات بين المستويات الإدارية، إما من الأعلى إلى الأسفل، أو من الأسفل إلى الأعلى، أو بين الموظفين في نفس المستوى (أفقي). أما الاتصال غير الرسمي فهو لا يخضع للقنوات التنظيمية للمؤسسة، بل ينشأ بين العاملين نتيجة العلاقات الشخصية مثل الصداقة أو القرابة أو تشابه الأفكار.

■ الاتصال المكتوب والشفهي وغير الشفهي: الاتصال المكتوب هو الاتصال الذي يستخدم الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز وتوزيعها للعاملين في المؤسسة، ومن أمثلة هذا النوع من الاتصال نجد: الرسائل والدعوات والملاحظات والإعلانات ولوائح المؤسسة ودليل القوانين. أما الاتصال الشفهي فيتمثل في استخدام الألفاظ المنطوقة وعبارات ذات دلالة تعبر عن الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للآخرين، ومن صوره الندوات والاجتماعات والمقابلات، أو استخدام الهاتف النقال. والاتصال غير الشفهي هو الاتصال الذي يستخدم لغة غير لفظية مثل الإشارات، ويشمل مثلاً: تعابير الوجه مثل الابتسامة، والإشارات مثل تحريك الرأس، ويشار إلى هذه الأنواع بلغة الجسد.

أستاذة د. زهداوي عبد الكريم