

المحور الخامس: وظيفة التوجيه في المؤسسة

يلزم لتفعيل الوظائف الإدارية السابقة من تخطيط وتنظيم سياسات وأهداف توجيه العاملين بشكل يضمن تنفيذهم للمهام الملقاة على عاتقهم.

1-وظيفة التوجيه

تتضمن عملية التوجيه إرشاد المرؤوسين وتوجيههم أثناء أدائهم للعمل وإعطائهم التعليمات اللازمة للتنفيذ وبيان كيفية التعامل مع ما يواجهونه من مشاكل. ويمكن تعريف وظيفة التوجيه بأنها عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين والإشراف عليهم والاتصال بهم وتحفيزهم على بذل الجهد وتنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المحددة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة. وتتضمن وظيفة التوجيه عدة عمليات: القيادة، التحفيز، والاتصال.

1-1-القيادة

-**تعريف القيادة:** هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. فلقيادة دور أساسي في عملية التوجيه وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في أي تنظيم. فمن المهم للإداري أن يجمع بين المواصفات القيادية إلى جانب ما يتمتع به من سلطة قانونية.

-ما الفرق بين القيادة والسلطة؟

تعتمد السلطة ويستمددها صاحبها من قدرته القانونية التي يحولها إياها مركزها القانوني والوظيفي والمتمثل بحق إصدار الأوامر والتعليمات، وينفذ الآخريين الذين يعملون تحت إمرته على أساس الواجب، أما القيادة فيعني قدرة تأثير شخص ما على الآخريين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني نتيجة قوته التأثيرية ورفع روح التعاون. فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس بينهم، وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف التنظيم نجاح شخصي لهم وتحقيق أهدافهم.

-أنواع القيادة: نذكرها فيما يلي:

-القيادة الاستبدادية: وهي عبارة عن تركيز السلطة في يد المدير أو التسلط فيتخذ القرارات بمفرده، ويلاحظ أنه يمكن استخدام هذه القيادة بشرط تواجد القائد مع المرؤوسين باستمرار، وأن يكون ديكتاتوريا عادلا وإلا انقلب الأمر ضده.

-القيادة الديمقراطية: وفيه يقوم القائد بمناقشة مرؤوسيه ويضع الأفكار ويستشيرهم فيها، وهو يسمح بدرجة من المشاركة للمرؤوسين في وضع الأهداف وأساليب العمل وغيرها مما يجعل هذا النمط القيادي يزيد من دافعية ورضا المرؤوسين في العمل.

-القيادة الفوضوية (الحرية): لا يقوم القائد هنا بمجهود في توجيه وقيادة المرؤوسين وهو ينسحب من المواقف ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها. وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين، إن مثل

هذا النمط عادة ما يكون غير فعال.

1-2- التحفيز

-تعريف التحفيز: تعتبر وظيفة التحفيز أساسا مهما لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات بل لابد وأن تتوفر لديهم الرغبة في العمل. ولا يتم ذلك إلا من خلال تحفيزهم. وما الحوافز إلا وسائل يتم بموجبها الإشباع، أو هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل. كما عرفت الحوافز بأنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة.

-أنواع الحوافز

أ-الحوافز الفردية والحوافز الجماعية

الحوافز الفردية ويقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو إعطاء هدية للطالب الأول في القسم أو في الكلية، يدخل في فئة الحوافز الفردية موجهة للفرد، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعيا للوصول لإنتاج وأداء أفضل.

الحوافز الجماعية تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن يتعارض عمله مع عمل الزملاء، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل. ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن دائرة في وزارة، أو فرع في بنك، أو كلية في جامعة.

ب-الحوافز المادية والحوافز المعنوية

تتعدد الحوافز المادية مثل: الأجر حسب عدد الوحدات المنتجة، خطط تقاسم الأرباح والمكاسب، التحفيز على أساس المهارات المكتسبة. الحوافز المعنوية مثل: إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم في المنظمات التي يعملون فيها، الإعتراف بجهود العاملين.

-مشاكل خاصة في التحفيز: يبقى من الضروري القول أن وسائل التحفيز تتنوع وتتجاوب مع التغيرات في الإحتياجات والدوافع، ومع المستوى الإداري للعاملين. فعلى سبيل المثال ليس من المضمون أن يكون اللجوء لأساليب التحفيز المادية مناسبة لإستشاريين لا يشكون من قلة الرواتب. وإنما يعطى إهتمام أكبر للحوافز المتمثلة بنوعية العمل ووجود درجة من التحدي فيه تنشط التفكير، كما أن إعطائهم مزيدا من الإستقلالية والصلاحيات في العمل يعتبر حافزا مهما لهم. هذا إلى جانب توفير فرص التدريب وحضور المؤتمرات التي تزيد فرص التقدم الوظيفي والتطوير الذاتي.

أما وسائل التحفيز لفئات العاملين في الأعمال البسيطة المتكررة، فقد تكون تحسين ظروف العمل وتحسين أساليب الإشراف، وتوفير فرص لتكوين العلاقات في العمل، وإيجاد فرص لعرض المواهب الخاصة في مناسبات اجتماعية مختلفة، وكلما تنوعت القوى العاملة كلما كان ضروريا الاجتهاد في تنوع أساليب التحفيز لتناسب مع

مختلف الاحتياجات والرغبات.

1-3-الاتصال

-تعريف الإتصال: يعتبر الإتصال عملية من العمليات الأساسية لوظيفة التوجيه، ولا يستطيع المدير أن يوجه مرؤوسيه لأداء العمل ما لم يتصل بهم. فإصدار الأوامر والتعليمات، والتحدث إلى المرؤوسين والإستماع إلى الرساء والمقابلات الشخصية، والاجتماعات، وكتابة الخطابات والتقارير والمذكرات هي من أنواع الإتصال. والإتصال هو عبارة عن نقل معلومات من طرف إلى آخر. ونقل المعلومات قد يكون من خلال أمر، أو طلب أو تعليمات لتوجيه المرؤوسين.

-عناصر الإتصال: الإتصال هو عبارة عن نقل معلومات من خلال طرف(مرسل) وذلك في شكل رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة إلى طرف آخر(مستقبل). ومن خلال هذا التعريف يتضح أن عناصر الإتصال هي:

-المرسل: وهو شخص لديه مجموعة من الأفكار ومعلومات يود أن ينقلها إلى شخص آخر، ويتأثر أثناء محاولة نقله للمعلومات بطريقة إدراكه، وشخصيته، وقدراته في التقييم ومهاراته في اللغة والتعبير الشفوي.

-الرسالة: وهي عبارة عن تحويل للأفكار إلى مجموعة من الرموز والكلمات والحركات والأصوات والحروف والأرقام وتعبيرات الوجه والصراخ كل هذا في معاني ضمنية وخفية.

-الوسيلة: على الراسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا على من يستقبلها. هناك وسائل كثيرة للإتصال منها الشفهي كالمقابلات الشخصية، والاجتماعات، واللجان، والمحادثات الشخصية. ومنها المكتوب كالخطابات، والمذكرات، والتقارير، واللوائح.

-المستقبل: هو الطرف الآخر في الإتصال والذي يتلقى بجواسه المختلفة الرسالة وينظمها ويفسرها وفقا لإدراكه ودوافعه وتعليمه وشخصيته وصفاته.

-الرد(المعلومات المرتدة): هنا ينقلب المستقبل إلى مرسل يستخدم كل الأدوات السابق الإشارة إليها في إشارة عبر وسيلة إلى الطرف الذي أمامه.

-بيئة الإتصال: إن ما يحيط بعملية الإتصال من أشخاص آخرين، وعمل وأصوات أو رموز وأماكن وعلاقات ووقائع يمكنها أن تسهل، أو تعيق، أو تضيف، أو تيسر، أو تشوش على عملية الإتصال.

-أنواع الإتصال: يمكن التمييز بين الأنواع الآتية للإتصال:

-الإتصال من أعلى إلى أسفل: وهو الإتصال من المديرين إلى المرؤوسين، ومن المنظمة إلى العاملين فيها، يهدف إلى إعطاء معلومات محددة عن العمل للأفراد تتضمن على وجه التحديد كيفية أدائهم لعملهم، مع إعطاء شرح لعلاقة الوظيفة التي يشغلها كل فرد بغيرها من الوظائف في المنظمة، مع الحرص على إعطاء تفسيرات عن مختلف السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة بغية إقناع الأفراد بضرورة تحقيق أهدافها. وتستخدم فيها الوسائل الآتية: لوحة الإعلانات، التقارير، المنشورات الدورية، الأوامر والتعليمات، مجلة المنظمة، الإعلانات الداخلية، الكتيبات،

اللوحات الإرشادية، أنظمة العمل.

-الإتصال من أسفل إلى أعلى: وهو إتصال من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من العاملين إلى المنظمة، حيث يقوم الأفراد أو من يقوم عليهم من المشرفين بإيلاغ إدارة المنظمة بمدى التقدم في إنجاز المهام، والمعوقات التي تواجه العمل وغيرها من الأمور المتعلقة بالمستويات التنفيذية في المنظمة، ويستخدم فيها الوسائل الآتية: نظم الإقتراحات، صندوق الشكاوى، الإجتماعات، التقارير، الإشاعات، اشتراك العاملين في اللجان. فهذا النوع من الإتصال يقلص الفجوة بين إدارة المنظمة والأفراد، مما يقرب أكثر بينهما من أجل معالجة مختلف المشاكل التي تواجه الأفراد في مستويات تنفيذ مهامهم، وهو مايزيد من رضاهم ويرفع روحهم المعنوية، ويحسن أدائهم.

-الإتصال الأفقي: إن هذا النوع من الإتصال في المنظمة، والذي يتم بين مختلف الأقسام وكذا المتواجدين في كل قسم، من شأنه السماح بزيادة سرعة وفعالية عملية الإتصال، وتحسين الفهم الجيد لها. فالعلاقات الأفقية تكون بين الأفراد في المستوى التنظيمي الواحد سواء في المستويات العليا، أو المتوسطة، أو الدنيا. فهذا النوع من الإتصال من المفروض أن تشجعه المنظمات لما فيه من إيجابيات تساعد في الوصول إلى تحقيق أهدافها.