

جامعة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ليسانس

مقياس: تسيير المؤسسة (أعمال موجهة)

ملخص البحث رقم 04:

وظيفة التوجيه في المؤسسة

من إعداد:

د. زردالي عبدالكريم



يعتبر التوجيه إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية في المؤسسة، حيث تركز على إرشاد الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. ويتضمن التوجيه: القيادة، التحفيز، الاتصال كما تؤدي دورًا أساسيًا في تعزيز الانسجام داخل المؤسسة ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

❖ **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.

1- مفهوم القيادة: تشير القيادة إلى قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف محددة. وتتميز القيادة الناجحة بوجود رؤية واضحة، مهارات تواصل فعالة، وقدرة على التحفيز واتخاذ القرارات المناسبة.

- **الأساليب القيادية:** تختلف أساليب القيادة باختلاف طبيعة المؤسسة، الأفراد العاملين فيها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها. ومن أبرز الأساليب القيادية:

✓ القيادة الأتوقراطية: يعتمد هذا الأسلوب على التحكم المركزي في اتخاذ القرارات، حيث يمتلك القائد السلطة المطلقة دون مشاركة المرؤوسين. يتميز هذا النوع بسرعة اتخاذ القرارات ولكنه قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية لدى العاملين.

✓ القيادة غير الموجهة: يتميز هذا الأسلوب بمنح العاملين حرية واسعة في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام دون تدخل مباشر من القائد. رغم أنه يشجع على الابتكار والإبداع، إلا أنه قد يؤدي إلى ضعف التنسيق وعدم تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

✓ القيادة الديمقراطية: يقوم هذا الأسلوب على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة. يؤدي هذا النهج إلى تحفيز الإبداع وزيادة الرضا الوظيفي، لكنه قد يكون أقل كفاءة في الظروف التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة.

2- التحفيز: هو العملية الإدارية التي تحرك دافعية ورغبات وحاجات الأفراد إلى بذل جهد إضافي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يعتمد على مجموعة من العوامل النفسية والمادية التي تؤثر في سلوك الأفراد وتوجهاتهم داخل 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- الاتصال: هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد داخل المؤسسة، بهدف توجيه الأنشطة وتحقيق

التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية. والاتصال هو أيضا عملية إرسال واستلام رموز ذات معاني من وإلى طرف آخر بهدف اعلامه للقيام بمهمة معينة أو تعديل سلوك معين.

- **عناصر الاتصال في المؤسسة:**

- 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 تبت وتنتقل من خلالها الفكرة إلى الجهة المقصودة (المرسل إليه)، ومن أمثلتها الراديو، الهواتف، التلفاز، الصحف، والابمبل.
 - 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.
- 4- أنواع الاتصال: يمكن تصنيف الاتصال في المؤسسة بناءً على نوع الرسالة واتجاهها:

✓ حسب نوع الرسالة:

- الاتصال الشفوي : يتمثل في الاجتماعات، المناقشات المباشرة، والمكالمات الهاتفية، حيث يسمح بالتفاعل الفوري وتوضيح الأفكار بسرعة.
 - الاتصال المكتوب : يشمل التقارير، المذكرات، والبريد الإلكتروني، ويتميز بكونه وسيلة رسمية لحفظ وتوثيق المعلومات.
 - الاتصال غير اللفظي (غير الشفهي) يعتمد على لغة الجسد، تعابير الوجه، والإيماءات، مما يساعد في تعزيز فهم الرسائل المنطوقة أو المكتوبة.
- ✓ الاتصال الرسمي وغير الرسمي:
- الاتصال الرسمي: يتم بمسارات مختلفة محددة لنقل المعلومات بين المستويات الإدارية، إما من الأعلى إلى الأسفل، أو من الأسفل إلى الأعلى، أو بين الموظفين في نفس المستوى (أفقي).
 - الاتصال غير الرسمي: هو لا يخضع للقنوات التنظيمية للمؤسسة، بل ينشأ بين العاملين نتيجة العلاقات الشخصية مثل الصداقة أو القرابة أو تشابه الأفكار.