

الفصل الخامس

التوجيه

مفهوم التوجيه:

بما أن التخطيط والتنظيم، لا يكفيان وحدهما لتحقيق أهداف المنظمة، باعتبار أنهما يختصان بالأعمال التحضيرية فحسب، فإنه لابد من توجيه العمل كخطوة طبيعية تأتي بعد التنظيم مباشرة ولا يمكن أداء العمل بكفاية وفاعلية، إلا إذا قام الإداريون والمشرفون بتوجيه مرؤوسيههم وإرشادهم إلى كيفية أدائه. وأول خطوة في التوجيه هي أن يكون هنالك موضوع يرغب الرئيس الإداري في تبليغ مرؤوسيه كما ينقل إليهم أيضا شعور الإحساس بالمسئولية والإحساس بأن الموظف هو خادم للشعب وليس سيده.

وتعني كلمة التوجيه تنظيم النشاطات، وتوضيح طريقة العمل كما تعنى إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم في أثناء العمل، وإعطاء الأوامر والتأكد من تنفيذها ويتضمن التوجيه تحريك الشعور في نفوس المرؤوسين بالولاء للمنظمات التي يعملون فيها، وتقدير أهداف تلك المنظمات واحترام سياساتها وأنظمتها وتعليماتها، والمحافظة على نظم العمل فيها.

أهمية التوجيه:

- 1- بناء ثقة المرؤوسين وتحفيزهم لبذل أكبر مجهود ممكن لتحقيق الأهداف.
- 2- تأمين تناسق الأهداف الشخصية لتحقيق أهداف الجماعة.
- 3- تأكيد مساهمة كل فرد في تحقيق أهداف الجماعة بكفاءة وفاعلية.
- 4- تجنب الإجراءات التأديبية وكذلك التظلمات والحد منها.
- 5- وضع الموظف في المكان الصحيح بحيث يبدأ بداية صحيحة.

عناصر التوجيه

1- وحدة الأمر:

فمن المعلوم أن التوجيه يكون أبسط إذا ما تلقى الأشخاص الأوامر من رئيس واحد يكونون مسئولون أمامه. ووحدة الأمر مبدأ هام بالنسبة للتوجيه، فالأشخاص يتجاوبون بشكل أكبر عندما يوجههم رئيس واحد. إذ لا يكون هناك ولاء مزدوج ومن ثم يكونون في وضع يمكنهم من إعطاء انتباههم الكامل لطلبات الرئيس ومباشرة.

وفي حالة إذا ما اقتضى الأمر وجود سلطات وظيفية على الرؤوسين من مدير آخر خلاف المدير الذي يتبعونه يكون من الضروري وجود تنسيق فرعي في هذا الصدد.

2- الإشراف المباشر:

ويتطلب التوجيه الفعال أن يقوم المدير بالاتصال الشخصي المباشر بالمرءوسين، فالإشراف المباشر يتضمن مفهوم أن الرئيس يحصل على نتائج أحسن لو أشرف على مرءوسيه مباشرة.

3- اختيار الأسلوب:

فمن الواجب أن يختار الرئيس أسلوب التوجيه الأكثر مناسبة للشخص الذي يشرف عليه وللعمل المطلوب تحقيقه. والاختيار الحقيقي يتم من بين البدائل المتاحة للتوجيه وعلى أساس فاعلية كل أسلوب. فكثيراً ما يختلف المرءوسون في تجاوباتهم بالنسبة للاحتياجات المختلفة ومن ثم فإن من المهم أن يختار الرؤساء أكثر الوسائل فعالية.

التحفيز

تعريف التحفيز:

هو الشعور الداخلي الذي يدفع الفرد إلى إتباع أسلوب معين لتحقيق أهداف معينة.

والإدارات المختلفة تعمل على تحفيز العاملين لما له من فائدة في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية. إن التحفيز يزكى الحماس بما يؤدي إلى بذل مجهود أكبر من الحد المقبول. وهناك عوامل عديدة توجد وتنمى حماس الأشخاص لأداء المهام المنوطة بهم. وليس

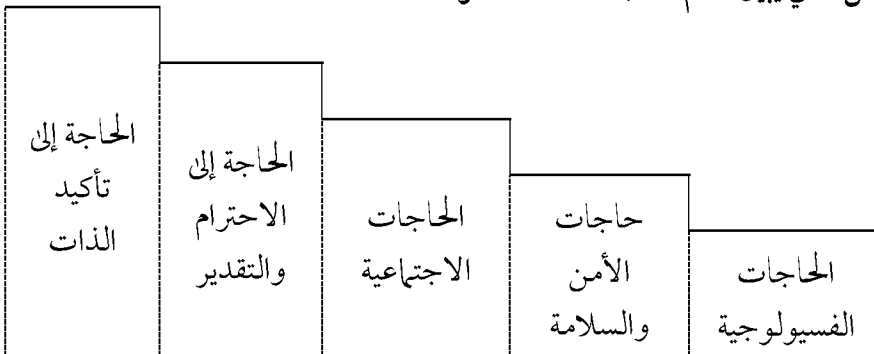
هناك قواعد أو مبادئ يمكن أن يتبعها الشخص لإلهام الآخرين وتحفيزهم، فالموضوع يتعلق بنوعية الفرد. فالمدير يجب عليه أن ينمى الثقة في معاونيه ويجعل مجهودهم أكثر فاعلية، ويجب أن يطور أساليبه لخلق وتنمية حماسهم للعمل وذلك بأساليب متعددة كلها تركز على احتياجات المرؤوسين ورغبتهم المستمرة في تنمية الذات.

نظرية سلم الحاجات في الدافعية:

قام إبراهيم ماسلو A. Maslow بوضع نظرية سلم الحاجات، التي رتب فيها حاجات الفرد ترتيباً تصاعدياً على سلم بحسب أهميتها بالنسبة للفرد. ولقد اشتهرت هذه النظرية وأصبحت من أكثر نظريات الدافعية شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك البشري في سبيل إشباع حاجاته.

يقول ماسلو في نظريته: إن إشباع الفرد لحاجة من حاجاته بدرجة معقولة يتولد عنه ظهور حاجة أخرى تلي الحاجة الأولى في الترتيب تسيطر على السلوك البشري، حيث يتم تحفيز الأفراد من خلال تحقيق الحاجات التي لم تشبع بعد باعتبارها حافزاً أو دافعاً للسلوك البشري. ووفقاً لهذا التحليل تمثل الحاجات الجسمانية المرتبة الأولى من حيث الأهمية في الإشباع يليها الحاجات الاجتماعية ثم الحاجات النفسية في أعلى السلم.

والشكل الآتي يبين سلم الحاجات عند ماسلو:



[شكل (7)]

الاتصال

تعريف الاتصال:

لقد عرف الاتصال بأنه الوسيلة التي يتبادل بها الأشخاص في منظمة، المعلومات التي تتعلق بالظروف المحيطة. وهو الذي يحرك المنظمة إلى الأمام لتحقيق أهدافها المرسومة ولهذا يمكننا أن نقول إن الاتصال هو قوة التماسك التي تربط الجماعة بعضها ببعض.

فالحاجة إلى إعطاء الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وتجميع المعلومات والأفكار من أسفل إلى أعلى وتبادل البيانات والإيضاحات ما بين مختلف الأقسام والأفراد، يعطى أهمية قصوى لرفع كفاءة الأداء عن طريق تحسين الاتصال. فعمل المشروع يتكامل كوحدة واحدة باستخدام الاتصالات فهي الوسيلة التي تتدفق بها السلطة داخل المشروع وتوزع الواجبات والمسئوليات على الأشخاص، كما وأن اتخاذ إدارة المشروع لقرارات معينة والرقابة على تنفيذها لا يمكن أن يتما دون تجميع بيانات وإيضاحات عن طريق الاتصالات من أسفل إلى أعلى. فالاتصال عنصر حاسم بالنسبة لنشاط المشروع وعلاقاته مع الغير.

والخلاصة يمكننا القول أن الاتصال هو الوسيلة التي تربط بين أجزاء الجهاز الإداري في جميع أبعاده العمودية والأفقية، وفي جميع الاتجاهات.

أهداف الاتصال:

- 1- أن الاتصال يمكن الرئيس من اكتشاف نواحي القوة والضعف في مرؤوسيه.
- 2- إن الاتصال هو الوسيلة التي يتم بها شرح الأهداف والسياسات والتعليمات.
- 3- إن عملية الاتصال ذات شقين: فهو عملية إرسال وعملية استقبال في آن واحد وهي ذات فائدة للموظف والإدارة كما أنها تعتبر طريقة ديمقراطية تسمح بإشراك الموظفين في الرأي وفي رسم سياسات المنظمة.

عناصر الاتصال:

- 1- وجود مرسل، أي جهة تنطلق منها الرسالة.
- 2- وجود مستقبل، أي جهة تنطلق إليها الرسالة.

- 3- وجود وسيلة للاتصال من أجل نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل.
- 4- وجود لغة للاتصال من أجل نقل المعلومات وتبادلها بين المرسل والمستقبل.
- 5- وجود موضوع للاتصال أي الفكرة التي يراد نقلها.
- 6- وجود هدف يراد تحقيقه.
- 7- وجود نتيجة للاتصال.

طرق الاتصال:

الاتصال بأبسط لغة هو عملية تبليغ رسالة صادرة من جهة مرسله إلى جهة مستقبله وقد تكون هذه الرسالة شفوية، أو مكتوبة، وقد تكون صورة مشاهدة أو إيحاء أو حركة تحمل معنى يمكن فهمه، أو وضعاً ينقل فكرة.

أما الرسائل التي يمكن نقلها بالكلام أو الصوت المسموع فهي كالآتي:

- 1- الأصوات الناطقة الصادرة من الأفراد أو الجماعات عن طريق المقابلة الشخصية أو الأحاديث المباشرة أو الاجتماعات.
- 2- المخابرات الهاتفية.
- 3- الأشرطة ومسجلات الصوت والمكبرات.

أما الرسائل التي يمكن نقلها كتابة أو عن طريق التصوير فهي كالآتي:

- 1- الرسائل المكتوبة وتشمل المذكرات والتقارير والتعليقات والأوامر والبلاغات الرسمية والبرقيات.
- 2- الكتب والمجلات الدورية والجرائد اليومية والنشرات الرسمية والكتيبات والأدلة والخرائط والرسوم والمصورات.
- 3- الملصقات على الجدران والإعلانات بمختلف أنواعها وأشكالها.
- 4- الخيالة والأشرطة والاسطوانات ووسائل الإيضاح والإذاعة المسموعة والمرئية.

القيادة

تعريف القيادة:

هي القدرة على جعل الآخرين ينفذون رغبات القائد عن رضى وتطوع. وقد عرف بفنر Pfiffner القيادة بأنها فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية لتحقيق أهداف معينة. والقيادة ظاهرة ديناميكية، أنها القوة التماسكية التي تبقى المجموعة موحدة، والقوة المنظمة التي تجعل وحدات المنشأة تتحرك ككل نحو هدف المنشأة. لا تعتبر القيادة من الظواهر النفسية الاجتماعية التي تلعب دوراً هاماً في حياة كل من الأفراد والشعوب.

أهمية القيادة:

تلعب القيادة دوراً كبيراً في الإدارة الحديثة للأسباب الآتية:

- 1- أنها ظاهرة موجودة باستمرار مع وجود أية جماعة تعمل لتحقيق هدف معين فهي موجودة في كل تجمع بشري.
- 2- إن طبيعة التركيب المعقد في المجتمعات الحديثة والمؤسسات الصناعية الكبرى تحتم وجود قيادة ذات فعالية في جميع مستويات المنظمة.
- 3- كل منظمة تعتمد في أعمالها على عدد قليل من القادة تجد نفسها في وضع ضعيف جداً عندما يترك هؤلاء القادة المنظمة.
- 4- إن المشرف الذي يفشل في إعداد قادة جدد وتنحيتهم ليحلوا محله يعتبر مقصراً في تأدية واجباته.

أنواع القيادة ومميزاتها:

يقسم علماء الإدارة القيادة إلى أربعة أنواع، ويتميز كل نوع بصفات خاصة هي:

1- القيادة البيروقراطية:

ويتصف القائد البيروقراطي بحب النظام والالتزام بالمفاهيم القانونية والظهور بمظهر صاحب السلطة.

2- القيادة الأوتوقراطية:

ويتصف القائد الأوتوقراطي بالاستبداد، والتسلط، والغطرسة، وإعطاء الأوامر.

3- القيادة الإيديوقراطية:

ويتصف القائد الإيديوقراطي بالمزاج الشخصي والمرونة والدبلوماسية ومواجهة الأمور حسب الظروف المتغيرة.

4- القيادة الديمقراطية:

ويتصف القائد الديمقراطي بالنزاهة والأمانة. ومحافظته على تماسك الجماعة وتنمية روح العمل كفريق.

خصائص القيادة:

أولاً: القيادة عملية تلقائية طبيعية:

أي أنها عملية ليست مصطنعة، وإنما تكاد تكون فطرية، فلا تكاد توجد جماعة يتحدد لها هدف حتى يتفاعل أفرادها ويتبادلون الرأي في هذا الهدف، وإذا بأدوار معينة تتحقق وتبلور من أهمها دور القائد. فالقيادة إذن عملية انبثاق من الداخل ويمكن تفسير تلقائية عملية القيادة على أساس:

أ - أنها تحقق للجماعة وظيفتها أو هدفها: فلكل جماعة هدف تسعى لتحقيقه. وعملية القيادة عملية تنظيمية تساعد على تحقيق ذلك الهدف.

ب - وجود بعض أفراد في الجماعة يدفعهم حب الظهور، أو الميل إلى إثبات الذات، أو الميل إلى خدمة الجماعة أو الميل إلى التعويض عن نقص آخر. ووجود هؤلاء الأفراد ولديهم مثل هذه الدوافع هو الذي يجعلهم يتقدمون لقيادة الجماعة، وتقبله الجماعة كذلك وتوافق عليه إذا كان مؤهلاً لها.

ج - هناك بعض الأشخاص يميلون إلى التبعية، يميلون إلى أن يلقوا بالمسؤوليات الكبيرة على غيرهم.

ثانياً: القيادة موقفية:

أي تكون بالنسبة لموقف معين، وترتبط به، وتتوقف عليه، ولكل موقف خصائصه ومتطلباته، فمن يصلح لقيادة موقف ليس من الضروري أن يصلح لقيادة موقف آخر. والذين تزعموا بلادهم في حالة الحرب، ليس من الضروري أن يتزعموها في حالة السلم.

غير أن بعض المهام تكون طويلة فتطول معها القيادة التي حملتها الجماعة مسئولية النهوض بها. وبعضها يكون قصير فتقصر فترة القيادة.

ثالثاً: الجماعة هي التي تختار قائدها:

طريقة اختيار الجماعات الصغيرة لقيادتها تتم بناء على المعرفة المباشرة:

- 1- فقد ترشح الجماعة أحد أفرادها لقيادتها في هذا الموقف بناء على سابق معرفتها به.
- 2- وقد يظهر المرشح للقيادة قدراته وكفاءاته واستعداداته أمام الجماعة فتختاره بناء على اقتناع بذلك.
- 3- أما في الجماعات الكبيرة كالأمة أو في المحافل الدولية حيث لا يعرف أفراد الجماعة بعضهم بعضاً معرفة كافية، فإنه جرى العرف أن يعطي كل من يأنس من نفسه القدرة على قيادة الجماعة في أداء تلك المهمة المعينة أن يعرف الجماعة بنفسه وخبرته بذلك... وهكذا. ثم تناقش الجماعة الرأي وتتفاعل الآراء بعضها مع بعض، ويكون نتيجة ذلك كله هو اختيار القائد.

رابعا: قائد الجماعة هو الأقدر على تحقيق أهدافها:

فأساس الاختيار هو قدرة القائد المختار أكثر من غيره على إنجاز المهمة نظراً لتميزه واكتسابه صفات وخصائص لا تتوفر في غيره ليس من بينها أنه الأكبر سناً أو أقدمهم في الوظيفة، وليس لأنه ينتمي إلى جماعة معينة أو طائفة معينة.