

المحور الخامس: وظيفة التوجيه في المؤسسة

تعتبر وظيفة التوجيه الوظيفية الإدارية الثالثة والتي تأتي بعد وظيفة التخطيط والتنظيم، وهي من أصعب الوظائف الإدارية لأنها متعلقة بالعنصر البشري وتوجيهه.

ويمكن تعريف التوجيه كوظيفة إدارية على أنه العملية المتعلقة بقيادة ودفع الأفراد من خلال استخدام أنظمة فعالة للاتصالات والحوافز لتحقيق الأهداف المرغوبة. ومن خلال التعريف السابق نلاحظ أن وظيفة التوجيه تقوم على ثلاثة عناصر أساسية وهي:

- القيادة الإدارية؛ - الاتصال؛ - التحفيز.

1- القيادة الادارية:

1-1: تعريف القيادة الإدارية:

إن القيادة الإدارية مرتبطة بالقائد والتابعين إضافة إلى الهدف المشترك والظروف المحيطة، بالإضافة إلى السلطة الرسمية. لكن لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه للقيادة الإدارية، بل توجد تعاريف متعددة الاتجاهات طالت جوانب شخصيات القادة وقدراتهم على التحفيز للتأثير على الآخرين وكيفية تعاطيهم مع إنجازات الأداء المميزة، وهذا ما يؤكد الباحث "ستوغديل" (Stogdill) الذي راجع دراسات ونظريات عدة تناولت القيادة حيث يقول: "يوجد عدد كبير من التعاريف للقيادة يوازي عدد الأفراد الذين حاولوا تعريف هذا المفهوم".

لكن يلاحظ أن تعريفها لا يخلو من أن يكون محتواة على العناصر التالية:

- أن لكل قائد تابعين؛
- وجود قوة التأثير من القائد على التابعين؛
- القيادة عبارة عن قواعد ومبادئ؛
- وجود هدف محدد.

1-2: أنواع القيادة الإدارية:

لقد اختلف الباحثين في تقسيم أنواع القيادة الإدارية، وهذا نتيجة اختلاف المعايير التي على أساسها تمّ هذا التقسيم، ومن بين الأنواع نجد الأنواع التالية:

- القيادة المتسلطة؛ - القيادة الديمقراطية؛ - القيادة الرسمية؛ - القيادة غير الرسمية؛ - القيادة الأوتوقراطية؛ - القيادة الشخصية؛ - القيادة غير الشخصية.

كما هناك من يحصر أنواع القيادة في ثلاثة أنواع وهي:

-القيادة الاستبدادية؛ -القيادة الديمقراطية؛ -القيادة الفوضوية.

2- الاتصال:

2-1: تعريف الاتصال:

تعتبر عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية لوظيفة التوجيه، كما تعتبر عملية مهمة جدًا لوظيفة القيادة. وقد عرّفت منظمة تدريب المشرفين الأمريكيين عملية الاتصال بأنها: "تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم متبادل أو إحداث علاقات إنسانية طيبة." ويعرفها "براون" (C.G.Browne) بأنها: "عملية جمع الكلمات، الأحرف، الرموز أو الرسائل، والطريقة التي يمكن بواسطتها لأحد أعضاء المنظمة أن يشترك في المعنى والمفهوم مع عضو آخر." ويرى "تشيستر برنارد": "أنّ الاتصال هو الوسيلة التي يرتبط بواسطتها أعضاء المنظمة مع بعضهم لتحقيق هدف معين."

2-2: عناصر الاتصال:

تتمثل العناصر الرئيسية لعملية الاتصال في:

- **المرسل:** وهو المسؤول عن تشفير أو صياغة الرسالة المقصودة برموز ذات معنى لفظي أو غير لفظي أو كتابي.
- **الرسالة:** رموز تحمل معنى الرسالة لخدمة الهدف الذي من أجله أعدت الرسالة (موضوع الاتصال).
- **قناة الاتصال:** وهي المجرى أو الطريق الذي تسلكه الرسالة من المرسل إلى المستقبل بما فيها من وسائل وأساليب.
- **المستقبل:** وهو المسؤول عن إجابة الرسالة وعن فهم وتفسير معناها.
- **التغذية العكسية:** وهي الرسالة الجوابية التي يبعثها المستقبل للمرسل أو رد فعل المستقبل على رسالة المرسل.
- **تقييم وتقويم عملية الاتصال:** ويقوم المرسل بهذه الخطوة بعد تلقيه الرسالة الجوابية على النحو التالي:
 - هل حققت عملية الاتصال هدفها أم لا ولماذا؟
 - ما ثمن تحقيق هذا الهدف وهل يمكن تخفيضه مستقبلاً؟

ويشترط في عملية الاتصال كي تكون فعالة أن يفهم المستقبل المعنى الذي يقصده المرسل من رسالته بكل دقة ووضوح. وعملية تقييم وتقويم الاتصال تهدف إلى اكتشاف الأخطاء أو النواقص وتعديلها كما تهدف إلى تحسين عملية الاتصال مستقبلاً.

2-3: أنواع الاتصال:

هناك ثلاثة أنواع من الاتصال المعروفة علمياً وهي:

-الاتصال اللفظي أو الشفوي؛ -الاتصال غير اللفظي؛ -الاتصال الكتابي.

2-4: أنماط شبكات الاتصال:

تقسّم شبكات الاتصال إلى قسمين: رسمية وغير رسمية:

• **شبكات الاتصال الرسمية:** تكون هذه الاتصالات بطريقة عمودية وتتدفق الاتصالات وفق تسلسل السلطة وتكون هذه الاتصالات محددة ومرتبطة بالمهام والواجبات، ويوجد عدّة أنماط من شبكات الاتصال الرسمية وهي:

➤ **نمط الدائرة:** وهذا يمكن الشخص من الاتصال بجاريه (عن اليمين وعن اليسار) ولكنه لا يستطيع الاتصال بالآخرين.

➤ **نمط السلسلة:** وهذا النمط يمكن الفرد من الاتصال بجاريه إلا أنّ الشخصين في طرفي السلسلة لا يقدران على الاتصال إلا بشخص واحد فقط. وفي هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بالإجراء اللازم، ويمتاز هذا النمط من الاتصال بالبطء الشديد.

➤ **نمط العنقود:** وهذا يمكن شخصاً واحداً من الاتصال (مساعد المدير) بأربعة أشخاص آخرين، إلا أنّه لا يمكن لأيّ من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة. فالدّير نفسه لا يستطيع الاتصال بأيّ من المرؤوسين إلّا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة.

➤ **نمط العجلة:** وضمن هذا النمط يكون هناك شخص محوري وفي الغالب يكون المدير حيث يكون هو المصدر الرئيسي للاتصال ومن ثم تتم اتصالات الأفراد من خلاله فقط.

➤ **نمط النجمة:** وفي هذا النمط يمكن لأيّ شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون أيّ قيود وباستخدام جميع قنوات الاتصال. ولذا فإنّ هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة.

• **شبكات الاتصال غير الرسمية:** تعتبر الاتصالات غير الرسمية أسرع من أنماط الاتصال الرسمية وتتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير الرسمية وتهدف إلى إشباع حاجات الأفراد والجماعات.

3-التحفيز:

3-1: مفهوم التحفيز:

وقبل التطرق إلى تعريف التحفيز لابدّ أولاً من التمييز بين المصطلحات:

- **الدافع:** هو العامل المحرك النابع من داخل الإنسان والذي يثير الرغبة للعمل والانجاز، أي هو حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تنشط وتحرك سلوكه باتجاه أهداف معينة. ومن الجدير بالذكر فإنّ الدافع قد يتولد من عامل يثير السلوك ويسهم في توجيهه نحو حالة معينة.
 - **الحاجة:** رغبة ملحة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد.
 - **الحافز:** مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها.
 - **التحفيز:** ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة.
- ولهذا نستنتج أنّ الدوافع هي محركات داخلية للسلوك وهي بالتالي تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد على أدائه للعمل والتي يمكن أن تكون حوافز مادية أو معنوية.

3-2: أنواع الحوافز:

ومن هذه الأنواع نجد:

- الحوافز المادية؛
- الحوافز المعنوية؛
- الحوافز الفردية؛
- الحوافز الجماعية؛
- الحوافز الإيجابية والسلبية.