

## المحور الخامس: وظيفة التوجيه

### تعريف التوجيه:

يعرف التوجيه بأنه عملية التأثير الإيجابي على سلوك الفرد في المؤسسة حيث تتضمن ثلاث عمليات فرعية أو أبعاد أساسية: التحفيز، الاتصال والقيادة، وقد اتفق الباحثون في مضمونها واختلفوا في تسميتها، فهناك من يسميها الدفع، وهناك من يسميها التنشيط...

ومن بين الشروط الأساسية للتوجيه أن يكون المسير قادراً على التأثير الإيجابي في سلوك الفرد في المؤسسة، وأن يكون له الاطلاع على كل المؤثرات الإنسانية.

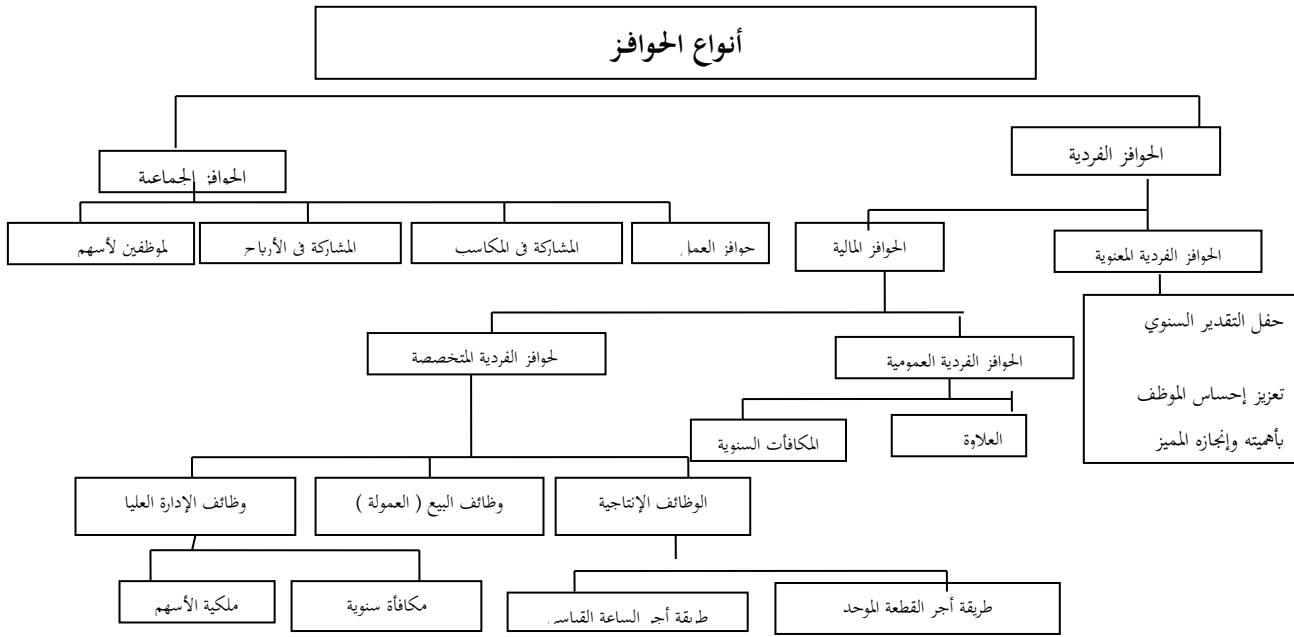
### 1. عملية التحفيز

هي إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة، وتنشأ الحاجة عندما يكون هناك عدم توازن فيزيولوجي أو نفسي، ما يجعل الفرد يبحث عن طريقة لإشباع تلك الحاجة. لذلك يسعى المسير دائماً لفهم سلوك العمال والمؤثرات التي يخضعون لها بهدف تحديد دوافع سلوكهم ومحاولة توجيهه لخدمة أهداف المؤسسة، حيث يأتي سلوك العمال نتيجة لوجود قوة داخلية تسمى بالدافع، إذن فالدوافع تمثل نوعاً من القوى الدافعة التي تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية، كما أنها توجه السلوك الإنساني باتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات، أي أن الدافع قوة داخلية تنبع من نفس الفرد وتوجهه للتصرف والسلوك باتجاه معين وبقوة محددة. أما الحافز فهو الوسيلة التي نثير بها الدافع.

#### 1. أنواع الحوافز

الحوافز الإيجابية: باعتبارها ملبية لحاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى وتقسم الحوافز الإيجابية إلى حوافز نقدية وحوافز معنوية كما قد تكون جماعية أو فردية.

الحوافز السلبية: هي الطرق والوسائل التي يستخدمها المسير لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد والعاملين مثل إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسئولية والكسل في العمل وهذا ينبع منه أسلوب التنبيه والتحذير ومنع بعض الامتيازات عنه لفترة معينة والإنذار أو تأخير الترقية وربما خفض الدرجة أو النقل من مكان إلى آخر، ويتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد، ويمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة وتعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصاً لدى العاملين الذين يتصرفون بالكسل.



## 2. نظريات الحوافز

كما سبقت الإشارة فإن الحاجات هي التي تجعل الأفراد يتحركون للعمل من أجل تحقيق الأهداف، لذا حاولت أغلب النظريات التي اهتمت بالتحفيز أن تركز على الحاجات والدوافع والتي سنذكر منها:

### 1. نظرية تسلسل الحاجات (أبراهام ماسلو ABRAHAM MASLO)

ومضمونها أن العاملين في المؤسسة يمكن تحفيزهم من خلال إشباع حاجاتهم التي قسمها ماسلو إلى خمس حاجات في شكل متسلسل من الأدنى إلى الأعلى حيث لا يمكن تحفيزهم بواسطة أي مستوى من الحاجات ما لم يتم إشباع الحاجات التي تسبقها في الأهمية.

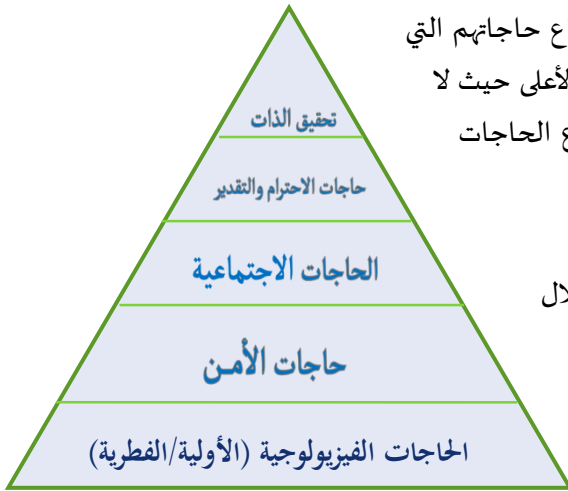
ويمكن أن تظهر الحوافز لكل مستوى من الحاجات كما يلي:

- الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن: يمكن إشباعها من خلال الحوافز المادية كزيادة الأجور، المكافآت، التأمينات، المساعدات الاجتماعية، العلاج، فترات الراحة...

- الحاجات الاجتماعية: يتم إشباعها من خلال: تطوير روح الجماعة، الاستماع للمرؤوسين من خلال لقاءات دورية، إعطاء الفرصة للتعرف على الآخرين من خلال الرحلات، الفرق الرياضية...

- الحاجة للاحترام والتقدير: يتم إشباعها من خلال الحاجة للمكانة المرموقة، تشجيع العمال والاعتراف بأعمالهم، السماح لهم بحضور الاجتماعات والاستماع لأرائهم...

- الحاجة لتحقيق الذات: وهي الحاجة للاكتمال الشخصي، أصحاب هذه الحاجة يقومون دائما بتحدي المسير ويحاولون الإثبات أنهم الأفضل ويتم إشباع حاجاتهم من خلال الترقية، تشجيع الإبداع والابتكار لديهم مع تكليفهم بالمهام الصعبة وتفويض السلطة لهم...



## 2. نظرية الحاجات لمكلياند DAVID MACLILLAND (نظرية الاكتمال)

إن مساهمة مكلياند في عملية فهم الحفز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على الحافز وهي الحاجة إلى السلطة، الحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى التحصيل (الإنجاز).

- الحاجة إلى السلطة: هذا النمط من الأفراد يسعون دائماً للحصول على السلطة و يميلون دائماً لممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة يسعى مثل هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية .
- الحاجة للانتماء: هذه الفئة من الناس تشعر بالسرور والبهجة عندما يكونون محبوبين من قبل الآخرين وإذا ما شعروا أنهم معزولون في المجتمع فإنهم يشعرون بألم كبير و يميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.
- الحاجة للإنجاز: إن الأفراد الذين يظهرون حاجتهم القوية للإنجاز تتوفر لديهم أيضاً الرغبة في تحقيق النجاح ولكنهم يخافون الفشل وعادة ما يختارون ويسلكون الطرق الصعبة ويرغبون في التحدي لقناعتهم في الوصول إلى الهدف.

## 3. نظرية ذات العاَمَلَيْن لهربزبرغ FREDERICK HERZBERG

من النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وهي تسمى أيضاً بنظرية العاملين، وهي ترتبط أصلاً بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث رأى "هرزبرغ" أن هناك مجموعتان من العوامل إحداهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل.

## 4. نظرية التوقع لفروم Victor Vroom

فسر فروم Vroom الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً، وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه

## 5. نظرية التعزيز لسكينر SKINER

جاءت هذه النظرية من منطلق أن الفرد دائماً يسلك سلوكاً يعود عليه بالنفع ويكرر هذا السلوك طالما أنه يحقق ذلك، وكذلك لا يميل إلى السلوك الذي يعود عليه بالضرر ولا يكرر هذا السلوك، ويرى سكينر أن العاملين من خلال التجربة والخبرة يتعلمون ما يجب عمله (سلوك) وما لا يجب عمله (سلوك) بعد إدراك نتائج سلوك معين. وحسب هذه النظرية فإن الأفراد يعملون على أمل حصول عوائد ومكافآت من جراء أداء العمل، وهذا ما يسمى بنظرية الارتباط أو الأمل.

## II. الاتصال Communication

يعرف الاتصال بشكل عام بأنه: " عملية نقل المعلومات من شخص (أشخاص) إلى آخر أو آخرون ". أما الاتصال الفعال فهو "عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل".

### 1. عملية الاتصال:

عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية. وعملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر هي:

- المرسل
- وسيلة الاتصال
- مستقبل الرسالة
- الضوضاء التشويش
- التغذية العكسية

- المرسل: هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة ثم الترميز أي تحويل الفكرة إلى رسالة (كلمات، صور، أرقام، إيماءات).

- وسيلة الاتصال: هي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر وقد تكون الوسيلة: اجتماع، مذكرة داخلية، تقارير، مكالمة تلفونية، تلفزيون...

- مستقبل الرسالة/المرسل إليه: وهو الطرف (رئيس/ مرؤوس) الذي يتلقى رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل في هذه المرحلة بفك رموز الرسالة أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة (من خلال مقارنتها بالمخزون الذهني من المعلومات)، ومن ثم الاستجابة التي تتمثل في فهم أو عدم فهم الرسالة وأخيراً قبول أو رفض الرسالة.

- الضوضاء (التشويش): أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل ومن أمثلة الضوضاء: الأصوات، المسافة البعيدة، سوء الفهم، اختلاف الثقافات....

- التغذية العكسية: ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها.

### 2. أنواع الاتصال:

- الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يتبع خطوط السلطة وهو على أنواع (صاعد، نازل).

- الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية.

3. طرق الاتصال: قد تكون مكتوبة، أو غير مكتوبة، وقد تكون شخصية أو غير شخصية.

4. أهداف الاتصال: الهدف الرئيسي للاتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المؤسسة.

ولتجنب قدر كبير من المعوقات للاتصال وتأثيراتها السلبية يستحسن من المسير الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- جعل عملية الاتصال وسيلة الاتصال ثقة متبادلة بين الأفراد.
- محاولة الحصول على المعلومات المرتدة وهو ما يساعد على تقييم الاتصال
- خلق نظام مفتوح للاتصالات بين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية

### III. القيادة leadership

1. القيادة الإدارية : هي قدرة المدير على فهم السلوك الإنساني لمؤوسيه بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة. حيث تتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي:

- القيادة عملية تأثيرية يؤثر من خلالها القائد على أتباعه، والعكس صحيح .
- تشمل القيادة شخصين أو أكثر: القائد والتابع.
- تمارس القيادة في مواقف يجري فيها تحقيق الأهداف، حيث ؟ إن الموقف يحدد النمط القيادي الملائم .
- تمارس القيادة في كل المؤسسات بصرف النظر عن حجمها، ونوعها، وشكلها القانوني.

2. أساليب القيادة ومصادر قدرتها: هناك ثلاثة أساليب رئيسية للقيادة الإدارية، وهي:

#### 1- القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية):

يمتاز القائد الأوتوقراطي باحتكار السلطة لنفسه، ولا يسمح للآخرين باتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل . هذا النوع من القادة غالباً ما يدعى (بالأوتوقراطي المتشدد)، لا يسمح للتابعين في المشاركة بإدارة العمل، ويتوقع منهم فقط إطاعة الأوامر وتنفيذ العمل حسب التعليمات المعطاة لهم، وإلا يتعرض التابعون لإجراءات عقابية، وتهديد من القائد. حيث يكون اهتمام القائد الأوتوقراطي بالعمل بعيداً عن العمال.

#### 2- القيادة الديمقراطية:

يؤمن القائد الديمقراطي بأسلوب المشاركة الإدارية، فهو لا يحتكر السلطة، بل يقوم باتخاذ القرارات، ووضع الأهداف بعد مشاركة فعالة من التابعين إيماناً منه بأن التابعين لديهم قدرات وإمكانات يجب الاستفادة منها لصالح العمل. وغالباً ما يستخدم القائد الديمقراطي أسلوب الترغيب هو الأمثل للحصول على أداء أفضل، ويهتم القائد الديمقراطي بالعمل والانجاز كما يهتم بالأشخاص ورغباتهم ويشجع الاتصال وتبادل المعلومات والتفويض للسلطة ممكن جداً في هذا النوع من القيادة.

#### 3- قيادة عدم التدخل (الفوضوية/ المتساهلة):

تمتاز قيادة عدم التدخل في أن القائد يترك لأتباعه الحرية في اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ ، حيث يقوم فقط بدور الوسيط والاستشاري، ويتصف بالسلبية، والتسامح، والود تجاه أتباعه، إلى درجة التخلي عن دوره في اتخاذ القرارات، ويقتصر دوره على توفير المعلومات التي تطلب منه، بدلاً من أن يتولى زمام المبادرة في توجيه أتباعه.

#### 3. مصادر القوة في القيادة الإدارية :

إن القوة التأثيرية التي يتمتع بها القائد لا تأتي من فراغ، بل من مصادر بعضها يعود لقوة القائد، وأخرى مردها السلطة الرسمية أو الموقع الوظيفي الذي يتمتع به القائد. وعليه يمكن تصنيف مصادر قوة القادة وتأثيرها إلى ما يلي :

#### 1. مصادر رسمية:

تتمثل المصادر الرسمية للقيادة في الموقع الوظيفي الذي يشغله القائد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فالموقع الوظيفي يعطي القائد قوة تأثيرية على تابعيه، أجازها له القانون واللوائح الداخلية المعمول بها في المؤسسة، من خلال استخدامه لأدوات العقاب والثواب، التي يمارسها على الموظفين، ويكسب طاعتهم.

#### 2. مصادر غير رسمية لها علاقة بشخصية القائد:

- **القوة المعرفية:** فالخبرة والمهارات والمعرفة التي تتوافر لدى القائد تجعل التابعين يقبلون تأثيره فيهم بكل سرور. الأمر الذي يجعلهم يقبلون قيادته، وبالتالي يكونون على استعداد للتأثر به، وإرشاداته وتوجيهاته.
- **قوة الإعجاب:** هناك بعض التابعين الذين يتأثرون بالقائد نتيجة إعجابهم بسماته الشخصية كالمثابرة، وطلاقة اللسان، والاتزان العاطفي، وسداد الرأي، وسعة الأفق، وجاذبية الشخصية...

#### 4. نظريات القيادة:

قامت على امتداد التاريخ البشري محاولات عديدة للبحث عن طبيعة القيادة الفعالة، وتمخض عن ذلك العديد من النظريات يمكن تناولها ضمن ثلاثة مداخل أساسية هي مدخل السمات، والمدخل السلوكي، والمدخل الموقف.

#### 1.4. مدخل السمات:

ركز هذا المدخل على أبرز السمات القيادية التي يتمتع بها القادة الناجحون. ويعد هذا المدخل من أقدم المداخل التي اهتمت بالقيادة الإدارية، ومن بين أشهر النظريات في هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات.

أ. **نظرية الرجل العظيم:** تؤمن هذه النظرية بان القادة يولدون ولا يصنعون. حيث تولد معهم خصائصهم وسماتهم القيادية المتميزة منذ الصغر. والتي تحدث تغييرات مؤثرة في حياة الجماعة. وسميت بهذا الاسم نتيجة لهذه الشخصية العظيمة أو الفذة والموهوبة صاحبة القدرات الخلاقة، ومن الواضح أن هناك ندرة في هؤلاء القادة العظام لاسيما وأن الكثير من صفاتهم القيادية لا توجد عند البشر بنفس المستوى من المواصفات.

ب. **نظرية السمات:** ظهرت هذه النظرية بعد نظرية الرجل العظيم واهتمت بالسمات الشخصية والذهنية والاجتماعية التي يمتاز بها القائد دون غيره، ومن أهم الصفات التي ركزت عليها هذه النظرية مايلي:

- الخصائص الجسمية (مثل الطول، التمتع بالصحة، الحيوية...)
- الخصائص العقلية (مثل الذكاء، الإدراك، سرعة الفهم...)
- الخصائص الانجازية (مثل المبادرة، الابتكار، المثابرة...)
- الخصائص الاجتماعية (مثل التعاون، الاهتمام بالعلاقات، فهم الآخرين...)

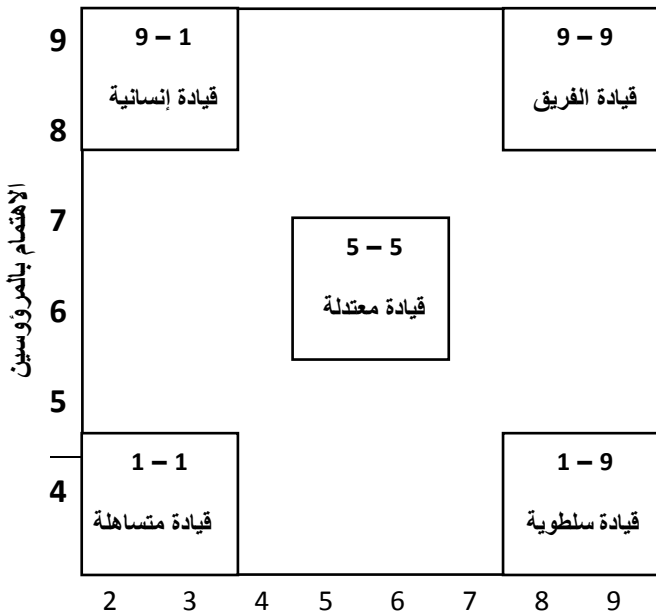
إن هذه السمات أو الخصائص الشخصية للفرد من منظور هذه النظرية تمتاز بالثبات النسبي، وتعتبر أساس بناء الشخصية وتكون بمثابة المرشد لسلوكها.

#### 2.4. المدخل السلوكي للقيادة

نتيجة لإخفاق المدخل السابق في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة وظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة، تحول اهتمام الباحثين إلى جانب آخر هو السلوك القيادي بدلا من السمات، من منطلق أن سلوك القائد يؤثر

مباشرة في فاعلية جماعة العمل. وأن هذا السلوك بالإمكان تعلمه وتغييره، بينما السمات تعتبر نسبيا (موروثة). وأن العديد من الأشخاص لديهم سمات جيدة ولكنهم ليسوا ب قادة. وهكذا سعى الباحثون إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الآخرين.

أ. **الأنماط القيادية عند بليك و موتون Blake & Mouton:** قام بليك و موتون بتطوير نموذج عرف



بالشبكة الإدارية وذلك في عام 1964. يركز النموذج على بعدين أو محورين رئيسيين يحددان سلوك القائد هما:  
الاهتمام بالعمل والانجاز، الاهتمام بالعاملين.

يرى كل من بليك وموتون أن الشبكة وسيلة فعالة لتشخيص النمط القيادي للمدير وكذلك تطوير سلوكه القيادي وهي أيضا وسيلة ناجحة لبناء وتطوير فريق العمل الفعال