

* وظائف التسيير *

* وظيفة التوجيه *

Directing

يوجد الإرشاد من صياغة خطط المؤسسة ومن ثم تنظيمها وبناء هيكلها التنظيمي. تكون الخطوة التالية من العملية التسييرية وهي: توجيه الأفراد لبلوغ تحقق الأهداف. في هذه الوظيفة التسييرية يكون من واجب التسيير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتصييرهم.

* تعريف التوجيه : تعرف عملية التوجيه على أنها عملية التأثير

الإيجابي على سلوك الفرد في المؤسسة. والتأثير الإيجابي هو تغيير الأفراد لسلوكهم إرادياً لا إجبارياً

وتتضمن هذه العملية ثلاث عمليات فرعية هي: إقادة، الإقصال والتحفيز لتفق الباحثون في صفتها هذه الوظيفة. واختلفوا في تسميتها، فبناك من يسميها: التوجيه وأخرى الدفع، وأخرى الإدارة، التسيير... الخ

إذا فالوجه هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم لأعمالهم بغية تحقيق أهداف المنظمة،

وسم من خلال ممارسة التسيير لعدد من المهام أهمها:

- القيادة

- الإقصال

- التحفيز

أهمية التوجيه:

تيسر التوجيه أهمية من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية التسييرية للأعضاء، وذلك أنه:

- يخلق بالفرع المشترك

-

- صلاح

- لتوجيه المجموع

مبادئ التوجيه:

- صبراً وجانف الأعدان ،

- وحدة الأمر .

- السلطة

- توفر المعلومات .

- الإستموارية -

Leadership

١- القيادة -

بالنظر للقيادة كعملية تقوم على توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم والتوصيل بين أهدافهم وأهداف المؤسسة لتحقيقها وحبها من البداية - التفريق بين مفهومي أساسيين، كالتزام ما يتخذ فيما بينها ومنها - القيادة والرئاسة، فزعم تشابه المسؤوليات وحقق إصدار الأوامر للآخرين دون أن تعدد أوجه الاختلافات يمكن أن نحتكم لأمر واحد للتفريق، وهو "مصدر السلطة".

* القيادة - نوع أساسا من قدرة صاحبها على التأثير، فالقائد يعتمد سلطته من إجماعه.

* الرئاسة - نوع السلطة فيها من مباشرة الوظيفة، ولا يعتمد الرئيس سلطته من ترشيح العميل لكي يتمكن من القيام بوظيفته.

إذ نة فالقيادة هي قدرة الشخص على توجيه سلوكه نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

* أنواع القيادة : يمكن النظر إلى القيادة وتصنيفها وفقا لمعايير مختلفة نذكر منها :

1- من حيث سلطة القيادة : ويمكن تقسيمها إلى :

+ القيادة الرسمية : وهي القيادة التي تستمد سلطتها من المؤسسة رسميا، ترتبطها علاقات عمل رسمية حسب طبيعتها الإدارية والمسؤوليات .
يسمى القائد في مثل هذه الحالة : الإداري .

+ القيادة غير الرسمية : يظهر هذا النوع في أي تجمع إنساني وحيثما وجدت الجهود الجماعية، وحيثما اختلفت الأهداف والمصالح الشخصية مع أهداف المؤسسة .
يسمى القائد هنا بـ : القائد الطبيعي .

2- صورتين أسلوب إيجازية : هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة ركزت هذه الدراسات على سلوك القائد وطريقته وأسلوب عمله مع مرؤوسيه وعلى مواءمة الدراسة هناك بوجاهة :

+ القيادة الأوتوقراطية : صمد هذا الأسلوب يعتمد القائد الأوتوقراطي بالعمل وقتما يصمم بالأشخاص وتنجلي لديه النزعة الفردية في التعامل مع العاملين حيث يقوم كلما بإصدار الأوامر والتعليقات والإشراف والتنقيب على أعمال الأفراد ولا يهمل إشراكهم.

المزايا : نشأ هذا الأسلوب ذات آثار سلبية تؤدي إلى :
- ظهور النزعة العدائية بين أعضاء الجماعة .
- نفور الأفراد عن القيام بالأعمال بإشراف القائد ، وغيباه يؤدي إلى عدم إنجازها .

- قلة المعلومات وازدياد الصراعات .

+ القيادة الديمقراطية : يعتمد القائد في هذا الأسلوب من القيادة

بالفعل والإشراك كما يصمم بالأشخاص ورغباتهم وتنتجج الاتصالات وتبادل المعلومات وتفويض السلطات ، ومن مظاهر هذه القيادة ما يلي :

- تتحدد الأهداف من خلال المناقشة والمشاورة الجماعية .
- تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل المعنوي وثقة القائد في إنجاز المهام ولهذا يعتبر هذا الأسلوب أفضل أنواع القيادة .

كما تبين إضافة نوع آخر وهو :

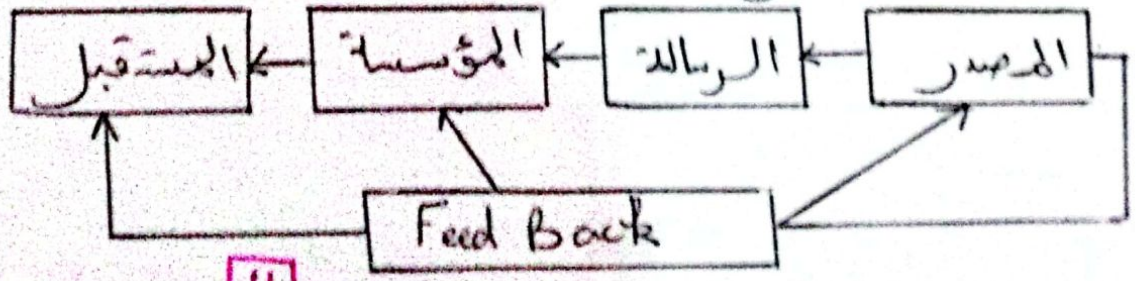
+ القيادة النسبية : في هذا النوع من القيادة لا يصمم القائد بكيفية أداء العمل وإنما يقوم من وقت لآخر بذلك ، ولا يوجههم بالأفراد إلا قليلا . ولذلك تسمى بالقيادة الفوضوية لأنها تسمح بالحرية الكاملة .

الاتصال

يعتد الاتصال أحد العناصر الضرورية في توجيه السلوك البشري، ويقتل القاعدة الأساسية للقرارات في تشي أنواعها، بحيث يصنع تبادل المعلومات والبيانات والأوامر بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة، وبين المؤسسة والمحيط من جهة أخرى. يعرف الاتصال عموماً بأنه عملية تبادل المعلومات داخل المؤسسة وبين هذه الأخيرة والمحيط.

في الواقع فإن الاتصال وسيلة وليست غاية، يستعملها المدير في وظائفه وفي التوجيه وحسب، ولكن نظراً لأهميته فإننا ننظر إليه كعملية ديناميكية تصنع تبادل وتفاعل المعلومات لفرض التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد لأجل تغييره وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف. يستعمل المدير العديد من الوسائل لإرسال الرسالة منها الشفاهية، الكتابية، أو المصورة، ولكل منها مزاياه وعيوبها في التأثير على الآخرين إلا أن من الأفضل أن لا يكفى بوسيلة واحدة. والاتصالات ثلاث اتجاهات:

- اتصالات من الأعلى إلى الأسفل : يكون هذا النوع من الاتصالات في شكل أوامر أو قرارات تتطلب التنفيذ.
 - اتصالات من الأسفل إلى الأعلى : وتتمثل في المعلومات والبيانات التي تبني عليها القرارات، بالإضافة إلى شكوى الأفراد والتي تتطلب حلولاً في المستويات العليا للمؤسسة.
 - اتصالات أفقية : وتكون بين خطوط المستوى التنظيمي الواحد لفرض تنسيق الأعمال والجهود، وضمان عدم التكرار في بعض المهام في نفس الوقت، لتحقيق الشكامل من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة.
- صراحي عملية الاتصال :
 لتخصص في الشكل التالي :



وهذا مما يجعلنا نرى أن عملية الاتصال في المؤسسة نشأتها من العناصر الأخرى
في التوجيه (القيادة، الصحفيين) في إمكانية استخدامها أجل توجيه
سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف، لذلك نيطمنا من المسير
التنظيمية لعملية الاتصال حتى يمكن تجنب الأضرار في الأداء والأخطاء
الناجئة عن سوء فهم الرسالة، وذلك فإن شبكة الاتصال دائمة لتأثير
والتأثير بالبناء التنظيمي في المؤسسة، والذي يوكس هو الأخر طيوه
العلاقات ونمط القيادة، ومدى تفويض السلطة.

كثيراً ما يفقد الاتصال فعاليتها في توجيه الأفراد نحو تحقيق
الأهداف المشتركة، ووسيلة لتبادل الأفكار والمعلومات، وكثيراً ما يواجه
العديد من الحواجز منها الناتجة عن شبكة الاتصال نفسها، وتسمى
الحواجز الداخلية، كما نرى في الحواجز التي تكون ناتجة عن المحيط
الخارجي وتسمى الحواجز الخارجية.

ولتجنب هذه الحواجز يستحسن على المسير الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- جعل عملية الاتصال وسيلة تُفقد بين الأفراد.
- محاولة الحصول على المعلومات المرادة لأن ذلك يساعد في عملية
تقييم الاتصال
- استخدام أكثر من وسيلة اتصال
- خلق نظام مفتوح للاتصالات بين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية

أشكال الإيقال:

- الإيقالات الرسمية و الإيقالات غير الرسمية

① **الإيقال المشفهية:** يكون إما عن طريق المحادثة الشفهية المقابلات

الإحتياجات، الإيقالات الصائفة، وغيرها من الإيقالات التي تعتمد على

الكلمة للتعبير عن المعاني أو نقل الرسائل إلى الأطراف المستهدفة.

• عزاياه: البساطة والسهولة.

② **الإيقال الكتابية:** يكون عن طريق الخطابات، البرقيات، التقارير

المذكرات، الإرساليات

• عزاياه: الدقة والوضوح، إمكانية المتابعة

③ **الإيقال غير اللغوية:** يعتبر هذا النوع أكثر الأنواع تأثيراً، لكنه لم

يجه الإهتمام والقبول الأمثل من طرف المتكلمين، يعتمد على تعابير الوجه

الإشارات، الحركات، طريقة الوقوف والجلوس، مساحة الصوت ودرجة

أولئك الكلمات ليست في معناها الحقيقي.

مثل: اليورصة تستخدم إشارات وحركات

وتستخدم هذه الأشكال حسب طريقة الموقف

Motivation

ج - التحفيز

إن الإسهام له طوبى خاصة . فهو ليس كالآثار يعمل بصفتها عند الضرر وهو موضوع من الأحياسيين والمتأخرين يرتبط بعناصر من آداء العمل .

والمستمر الناجح به ذلك كيف يقاوم مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم عن طريق التحفيز ، لهذا تتضمن وظيفة التوجيه رفع الروح المعنوية للمرؤوسين بها يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية . وهذا يخلق أساسا بالملوك المبتدئين الذي هو أداة المنظمة لتحقيق أهدافها .

1 - صفوف التحفيز و أهميته : لقد وردت تعاريف عديدة للتحفيز يمكن أن نذكر منها :

- التحفيز يعني : تلك المحركات التي تبيد لها الرؤساء والمسؤولون في المنظمة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية ، وخلق حاجات جديدة لديهم ، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات بطريقة أن يتصبر ذلك بالإشباعية ،

- التحفيز هو مجموع العوامل التي تدفع العمال بالمنظمة إلى العمل بكل مؤازمهم لتحقيق الأهداف الموضوعية .

- التحفيز هو موضوع الوسائل التي من شأنها إثارة المرء به من اهتمام المرء . العامل . لجملة كسما ونوعا .

وتتمثل أهمية الحوافز فيما يلي :

- رفع مستويات الأفراد ودبابة / صياغة من العمل
- الدوافع من الظروف المحيطة للذكاء، مثل ارتفاع معدل التخصص.
- والإسهال في أداء المهام؛
- تحفيز مطامر الصراخ في العلاقات الوظيفية؛
- خلق دافعه لدى الأفراد لأداء مهامهم بكفاءة أكبر؛
- تشجيع الأفراد على الابتكار والإكتشاف.

١- أنواع الحوافز : تُعرف الحوافز بأنها فرضي وهو ما يُؤثر في سلوكها المنظمة للأفراد. لتشير رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق آداء مهامهم بكفاءة أكبر.

وتنقسم الحوافز إلى :

١- حوافز مادية : يتصل الحافز المادي في ذلك العائد الذي يتصور عليه العامل أو المجموعة الناشئة بالعمل، ويكون على شكل مكافأة مالية أو زيادة في الراتب.

ويعتبر الأجر الذي يتقاضاه العامل أهم المحفزات المادية، يقول رسول الله صلى >> أعطوا أجير عقه قبل أن يجف عرقه << .

٢- حوافز معنوية : تكون صور التحفيز المعنوي على شكل توفيق مرضي الترقيات، ومنحه التدريب، الإشعار العام، بقبولهم الإحسانية والإصرار والتقدير... الخ