

مقرر اصول الادارة

101 دار

الوحدة السادسة: وظيفة التوجيه



وظيفة التوجيه

(أ) - طبيعة وظيفة التوجيه .

يمكن تعريف طبيعة وظيفة التوجيه علي انها (الكيفية والاسلوب الاداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مروضسية للعمل باقصي طاقتهم ، وذلك في اطار مناخ يحقق من خلاله اشباع رغباتهم وتحقيق اهدافهم).

(ب) - العلاقات بين الرؤساء والمروضسين .

العلاقات بين الرئيس والمرؤوس

(1)- مبادئ العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين :

وهناك مبادئ عامة لا بد وأن تستند عليها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، وهذه المبادئ تمثل في الآتي :

(1)- مبدأ الهدف من عملية التوجيه

(2)- مبادئ الانسجام في الأهداف

(3)- مبدأ وحدة الامر والتوجيه

(ب) العلاقات بين الرئيس والمرؤوس

(2) - زيادة فعاليات العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين :

حتى يمكن زيادة فعالية العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين فإنه يجب على الرئيس أن يراعي ما يلي :

1. أن لا يصدر الأوامر بل يقترحها .
2. أن يفوض السلطة للآخرين .
3. أن يدفع مرؤوسيه إلي تحقيق الأهداف الخاصة بهم .
4. أن يقدر جوانب الضعف والقوة في مرؤوسيه .

العلاقات بين الرئيس والمرؤوس

ويمكن أن نتصور العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وتأثيرها على ما يلي :
من خلال النماذج الآتية :

- (1)- رئيس ومرؤوسين متفاهمين = إنتاجية ومعنوية عالية .
- (2)- رئيس ومرؤوسين غير متفاهمين = إنتاجية ومعنوية منخفضة .
- (3)- رئيس متفاهم ومرؤوس غير متفاهم = إنتاجية منخفضة ومعنوية عالية .
- (4)- رئيس غير متفاهم ومرؤوس متفاهم = إنتاجية عالية ومعنوية منخفضة .

إدارة المرؤوسين

كيف يكسب الرئيس ثقة المرؤوسين : (إدارة المرؤوسين) :
يمكن أن نوضح في الآتي :

- (1)- إظهار الاحترام والتقدير للمرؤوسين .
- (2)- التركيز على المشكلة لا على الشخص .
- (3)- دعم التعليمات بالحوافز.
- (4)- الانصات إلى المرؤوسين لا الانشغال عنه .
- (5)- تحديد أهداف واضحة ومتابعة الاتصالات .

كيف يكتسب المرؤوس ثقة رئيسه

(1) - أن يتعرف المرؤوس على أبعاد شخصية المدير من حيث :

- أهدافه .
- الضغوط التي يتعرض لها .
- جوانب القوة والضعف في شخصيته .
- أسلوبه في العمل .

(2) - أن يقيم المرؤوسين أنفسهم على ضوء الابعاد السابقة من حيث :

- أهدافهم .
- الضغوط التي يتعرض لها .
- أسلوبهم في العمل .

(ج) - إصدار التعليمات والأوامر :

(1) - مفهوم اصدار الأوامر :

الامر : كاسلوب من اساليب التوجيه يعني (تعليمات معينة من الرئيس للمروؤسين يلزمهم من خلالها باداء عمل معين او التوقف عنه وفي ظل ظروف معينة)

(2) - أساليب إصدار التعليمات والأوامر :

قد تاخذ الاوامر الاساليب والاشكال التالية :

(1) - التعليمات العامة اوالمحددة .

(2) - التعليمات المكتوبة أو الشفهية .

(3) - التعليمات الرسمية او غير الرسمية .

6-2 الإتصالات Communication

* طبيعة الاتصالات :

تعرف الإتصالات بأنها " نقل وإستقبال المعلومات من شخص لآخر،
وهى وسيلة توحيد الأنشطة المتعددة للمنظمة".

وفي رأينا في الإتصالات تشمل إلى جانب تبادل المعلومات ، تبادل
العواطف والمشاعر والإستشارات .

6-2 الإتصالات Communication

وتتحدد أهمية الإتصالات بالنسبة للمديرين للإعتبارات التالية :

1. إن الإتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية .
2. إن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الإتصالات .
3. تمثل الإتصالات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية طريقة فعالة في تكليف الأفراد بالواجبات والمهام ، وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج.
4. إن الإتصالات هي الوسيلة إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم ، وهي الوسيلة لإحداث التغيير في السلوك ، والتغيير في فلسفة المنظمة وسياساتها .
5. إنها وسيلة فعالة في إحداث التأثير المطلوب على الأفراد من أجل إنجاز أهداف المنظمة .

6-2 الإتصالات Communication

عناصر الإتصالات البشرية في التنظيم :

1. مرسل الرسالة .

2. الرسالة .

3. مستقبل الرسالة.

4. المعلومات المرتدة " Feed back

وفي المنظمات فإن المعلومات المرتدة يمكن أن تصنف إلى ثلاث أنواع:

1. معلومات مرتدة عادية

2. معلومات مرتدة تصحيحية

3. معلومات مرتدة داعمة

من جانب آخر فإن هناك جانبين هامين في عملية الإتصالات تحتاج إلى مزيد من إلقاء الضوء ، وهما الموضوعات التي تدور حولها الإتصالات في المنظمات وكذلك إختيار الطريقة المناسبة للإتصال . وهذا ما سنتعرض له تباعاً

أولاً :- موضوع الإتصالات :

إن أهم المعلومات العامة التي يمكن إيصالها للمرؤوسين في منظمات الأعمال يمكن أن تتضمن ما يلي :

- معلومات عن عمليات المنظمة ، منتجاتها ، وخططها المستقبلية وتوقعاتها
- معلومات عن سياسات المنظمة في مجال الموارد البشرية بأنشطتها وسياساتها المختلفة
- معلومات عن الأوضاع الإقتصادية العامة التي تعمل المنظمة في إطارها

أولاً :- موضوع الإتصالات :

وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك معلومات محددة يجب نقلها إلى المرؤوسين من خلال وسائل الإتصال الرسمية مثل :

❖ المعلومات المتعلقة بطبيعة العمل المطلوب من المرؤوس لكي يتمكن من إنجاز العمل المكلف به بالشكل الذي يحقق إقتصاداً في التكلفة وتنسيقاً مع أعمال الموظفين الآخرين.

❖ معلومات عن وسائل وأساليب التحفيز المتاحة في المنظمة والتي ترفع من الروح المعنوية للمرؤوس وجعله يعمل بإقدام وحماس نحو تحقيق أهداف المنظمة .

❖ المعلومات التي تهتم بمستقبل المرؤوس وتنير له الطريق حول الفرص المتاحة أمامه في الرقى والتقدم

❖ معلومات محددة عن الوظيفة التي يشغلها المرؤوس مثل السلطات والصلاحيات ، المسؤولية والمحاسبة

ثانياً : طرق الإتصالات:

1. الإتصالات الكتابية
2. الإتصالات الشفوية

قنوات الاتصال:

1. قنوات إتصال رأسية نازلة
2. قنوات إتصال رأسية صاعدة
3. قنوات إتصال أفقية
4. قنوات إتصال جانبية

ثانياً : طرق الإتصالات:

الإشاعات كمصدر للإتصالات:

تمثل الإشاعات المصدر **غير الرسمي** في عملية الإتصالات والعملية المكتملة للإتصالات الرسمية .

وعلى الرغم من أن الإشاعات قد لا تكون دقيقة ، إلا أنها قد تعتبر أحياناً مؤشراً إيجابياً لإحداث التغيير التنظيمي ولمعرفة موقف الموظفين من بعض القضايا الهامة في العمل .
والإشاعات ليست دائماً مضرّة أو خطيرة على مجال الأعمال فقد تكون مفيدة للموظفين ، والمديرين والمنظمة معاً في تحقيق النتائج المطلوبة.

من ناحية أخرى فقد تكون الإشاعات مقصودة من قبل الإدارة لمجرد معرفة رأى الموظفين وردود فعلهم

ثانياً : طرق الإتصالات:

عوائق الاتصالات:

1. من المؤكد أن النتائج المتوقعة في حال عدم فعالية الاتصالات هي :
2. الصعوبة في تحقيق أهداف المنظمة .
3. إنخفاض معنويات العاملين .
4. صعوبة التخطيط نظراً لصعوبة الإتصالات والحصول على المعلومات .
5. عدم وضوح السياسات والمعلومات والبطء في إيصالها إلى المراكز المختلفة بالتنظيم .

من هنا فإننا سنستعرض فيما يلي أهم عوائق الإتصالات الإدارية المحتملة في المنظمات .
وسنتبع هذا الجزء بعرض لكيفية التغلب على هذه المشكلات أو زيادة فعالية الإتصال

ثانياً : طرق الإتصالات:

من هنا فإننا سنستعرض فيما يلي أهم عوائق الإتصالات الإدارية المحتملة في المنظمات .
وسنتبع هذا الجزء بعرض لكيفية التغلب على هذه المشكلات أو زيادة فعالية الإتصال

أولاً : لغة الإتصالات :

ملاحظة :-

إن إستخدام عبارة " هل فهمت المطلوب" التي غالباً ما يستخدمها الرؤساء مع الموظفين هي عبارة مضللة لأن المرؤوس سيجيب بكلمة " نعم " حتى لا يتهم بالغباء وقد يكون فعلاً أو قد لا يكون وعليه إحذر إستخدام هذه العبارة

ثانياً : طرق الإتصالات:

ثانياً : البناء التنظيمي

- ومن الوسائل التي يمكن للإدارة إستعمالها لتجنب هذا العائق:
- (1) تخفيض عدد الوحدات الإشرافية من خلال توسيع القاعدة الإشرافية أو عدد اللذين يمكن أن يخضعوا لإشراف رئيس واحد .
 - (2) تفويض السلطة .
 - (3) إعتماد اللامركزية في بعض المواقع من التنظيم .
 - (4) وأخيراً السماح بنوع من الإشتراك في الإدارة .

ثانياً : طرق الإتصالات:

ثالثاً: المركز الوظيفى والإجتماعى

رابعاً : معارضة التغيير

يمكن أن يضاف إلى العوائق السابقة لعملية الإتصالات عوائق أخرى منها :

- (1) العوائق الخاصة بالحالة الصحية والنفسية لمستقبل الرسالة.
- (2) ظروف العمل مثل الحرارة والضوضاء ، البرودة ، الغبار.
- (3) عدم الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس .
- (4) عدم كفاية الوقت لفهم الرسالة أو تنفيذ مضمونها أو تعلق المرؤوسين للرؤساء وعدم توصيل إلا ما يحقق أهدافهم الشخصية من المعلومات.
- (5) الإشاعات .
- (6) زيادة مركزية القرارات .
- (7) تواجد بؤر الصراع .
- (8) ضعف وسيلة الإتصال.
- (9) سوء التوقيت .
- (10) كثرة المعلومات المرسلة.

ثانياً : طرق الإتصالات:

زيادة فعالية الاتصالات:

- أولاً :-** يستطيع موجه الرسالة أن يتعرف على ردود فعل مستقبل الرسالة.
- ثانياً :-** دعم القول بالعمل.
- ثالثاً :-** قليل من تكرار الإتصال :
- رابعاً :-** "الإتصالات " لا "الإستماع " .
- خامساً :** كسر حاجز الخوف والهيبة .
- سادساً :** التأكد من صحة المعلومات .
- سابعاً :** وسائل أخرى لتحسين الإتصالات وزيادة فعاليتها.

ثانياً : طرق الإتصالات:

وبالإضافة إلى ما سبق فإن زيادة فعالية الإتصالات يمكن أن تتحقق من خلال إتخاذ الإجراءات التالية:-

1. إنشاء نظام للإقتراحات في المنظمات يمكن أن يستقبل آراء الموظفين وأفكارهم
2. تعميق الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين
3. إنشاء نظام أو ربما إدارة تهتم بشئون الإتصالات الداخلية في المنظمة
4. توقيت الإتصال وذلك من خلال إختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة أو المعلومات
5. تبسيط لغة الإتصال وجعلها مفهومة من مستقبل الرسالة .
6. تنطوى العملية الإدارية وما يرافقها من تحديد الأهداف وإختيار البرامج وتنفيذها ومراقبة النتائج على أن يقوم المدير بإتخاذ قرارات يومية بعضها قد يكون روتيني الشكل والبعض الآخر قد يكون لمعالجة مواقف طارئة .