

الوظيفة الرابعة : التوجيه : Directing

التوجيه هو الوظيفة الإدارية التي تتم أثناء تنفيذ الخطط عملياً حيث يتم توجيه المجموعة نحو أهداف تم تحديدها في مرحلة التخطيط السابقة حتى تسير المنظمة في الاتجاه الصحيح .

ويمثل التوجيه النشاط الرئيسي للقائد الإداري وعمله اليومي ، ولا يتم له ذلك إلا باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف .

ويعرّف العلماء التوجيه بأنه (تمكين المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم) فهو عبارة عن الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم عن كيفية أداء الأعمال بالشرح والوصف وترغيبهم بالعمل وصولاً إلى تحقيق الأهداف ، لذا لا يعتبر التوجيه تنفيذاً للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال .

وكما قل التخطيط والتنظيم كلما زادت الحاجة إلى التوجيه والعكس صحيح ، فكلما كان التخطيط والتنظيم أكثر كمالاً كلما كانت المشكلات المتوقعة أقل ، وقلت القرارات الفورية التي يضطر المدير إلى اتخاذها عندما يواجه فريقه من المرؤوسين بنشاط نحو الأهداف المرغوبة .

و التوجيه كوظيفة إدارية يتطلب من المدير ما يأتي :

١ - الاتصال ٢ - القيادة ٣ - التحفيز و الدافعية ٤ - اتخاذ القرارات.

أولاً : الاتصال Communication

العملية التي يتم بها نقل التوجيهات والمعلومات والافكار من شخص لآخر او من مجموعة لأخرى ، لتعديل السلوك وإحداث التغيرات بما يحقق اهداف المنظمة ،

و تتمثل أهمية الاتصال في كونه عملية مستمرة ترافق كافة وظائف و عمليات الادارة الأخرى.

أهداف عملية الاتصال

١- الإستعلام والتحري : هو أن يبحث المدير عن المعلومات اللازمة ويحصل عليها، كالتحري عن مدى تنفيذ الأعمال ، والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.

٢- الإخبار : تزويد المرؤوسين بالمعلومات وتنمية الفهم لديهم ، كتزويدهم بالمعلومات اللازمة التي تساعد على انجاز الاعمال بسهولة.

٣- التأثير : من خلال دعم المدير للاتجاهات الايجابية لدى مرؤوسيه في اداء الاعمال.

أنواع الاتصالات

١. الاتصال الرسمي

وتكتسب الاتصالات صفة الرسمية عندما تكون مناسبة في إطار الخارطة الرسمية للاتصالات في المنظمة، وقد تكون قنواتها عمودية هابطة (أي من القمة إلى القاعدة) ، أو عمودية صاعدة (أي من القاعدة إلى القمة) ، أو عرضية جانبية (أفقية) أو قطرية. ويشتمل الاتصال الرسمي على الآتي:

أ. الاتصال اللغوي (الاتصال اللفظي)

يكون الاتصال لغوياً إذا تم تبادل المعلومات بين الطرفين شفوياً ويمكن ان يتم عن طريق الاتصال الشخصي المباشر وجهاً لوجه ما بين المرسل والمستقبل او من خلال الاجتماعات الرسمية ، مثال ذلك اجتماعات الإتحادات الرياضية المركزية التي يتم من خلالها تبادل الآراء.

ب. الاتصالات الكتابية (المقروءة ، التحريرية)

وهي أنواع الاتصالات التي تعتمد الورقة والقلم في كتاباتها، وتكون فيها المعلومات مدونة أو مكتوبة وتشمل التبليغات عن المسائل الإدارية والإجراءات الخطابية الإدارية الخاصة ، وهي خطابات توجه إلى بعض الإداريين.

ج- الاتصال غير اللفوي (الاتصال غير اللفظي)

وهي الاتصالات التي لا تعتمد على اللغة في صياغة مضمون رسائلها وإنما يستعين المرسل بالرموز والإشارات والحركات للتعبير عن مضمون الرسائل مثل الإيماء وحركة تقاطيع الوجه وحركة اليدين أو العينين.

٢. الاتصال غير الرسمي

حيث تتم بطرق خارج محور الرسمية، فهو يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعات والندوات بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقة داخلية أو خارجية.

ثانياً : القيادة Leadership

تعد القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية ، حيث تساهم القيادة الجيدة في حل المشاكل ، وتذليل العقبات حتى أننا نجد بعض كتاب الإدارة يعتبرون أن " القيادة " هي الوظيفة الإدارية الثالثة للمؤسسة .

والقيادة هي فن التأثير على الناس لممارسة أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة ، ويرى الخبراء أن على كل المديرين أن يكونوا قادة وليس من الضروري أن يكون كل القادة مديرين ، فيما يعتبرون أن عدد القادة دائماً قليل نسبياً ، حيث أن القدرة القيادية ومدى توفر سماتها في فرد ما سلعة نادرة لا يملكها إلا القليل .

و هناك عدة عوامل تؤثر في فاعلية القائد و اختيار النمط القيادي منها: عوامل تتعلق بالمرؤوسين ، عوامل تتعلق بالشخصية و مدى توافقها مع المرؤوسين ، و أخرى تتعلق بظروف البيئة و القيم السائدة في المجتمع ، ثم الضغوط الزمنية و القدرة على العمل تحت أقصى الظروف.

انماط القيادة

يوجد أنواع مختلفة من أنماط القيادة في بيئات العمل. فثقافة و أهداف المنظمة تحدد أسلوب القيادة الذي يناسب المنظمة بشكل أفضل، في حين أن الاختلافات الشخصية غالباً ما

تملي و تفرض الأسلوب الأمثل للإستخدام. وهناك العديد من النظريات والطروحات حول الأساليب القيادية داخل المنظمة، إعتماذاً على المهام اللازمة لإكمالها والإحتياجات الإدارية. اهمها:

١ - القيادة الديمقراطية

في هذا النوع من القيادة تكون القرارات نابعة من الجماعة كحصيلة للمناقشة والتفكير الجماعي، وعلى القائد ان يدير المناقشة حول الموضوع على ان يكون كل فرد حر في التعبير عن رأيه، ومن ايجابياتها التزام الجماعة الذاتي تجاه العمل و تشجيع الجماعة على تحمل المسؤولية.

٢-القيادة التسلطية

في هذا النوع يحدد القائد كل أوجه النشاط والإجراءات التي تخص العمل دون استشارة تابعيه، فهو قائد ينزع الى السيطرة على الأعضاء العاملين معه ويكون مستبدا برأيه ومتعصبا له وعند مخالفته يستخدم العقاب والتهديد.

ومن الايجابيات الوقتية للقيادة التسلطية إنها تؤدي الى أحكام السلطة بيد قائد واحد فضلا عن ايجابية انتظام العمل ولو بشكل قسري مما يؤدي الى ايجابية زيادة الإنتاج خوفا من العقاب.

٣-القيادة الفوضوية (قيادة عدم التدخل، القيادة غير الموجهة)

في هذا النوع يكون دور القائد سلبي تاركا لأفراد جماعته حرية صنع القرار واتخاذ طرائق تنفيذه؛فليس هناك هدف واضح وخطة موحدة ومحددة (فوضى) وان القائد لا يتدخل في تنظيم مجرى الأمور (قيادة عدم التدخل) ولا يحاول التوجيه أو إبداء الرأي إلا إذا طلب منه ذلك (قيادة غير موجهة) وربما يقتصر دور القائد على إمداد الجماعة بالمواد المطلوبة للعمل . ومن ايجابيات تلك القيادة هي كشف القيادات الواعدة للعمل، وانه يصلح مع المرؤوسين ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة. عليه يندر استخدام هذا النمط في المجال الرياضي.