



جامعة العلوم الحديثة
UNIVERSITY OF MODERN SCIENCES

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العلوم الحديثة
كلية التعليم المفتوح وعن بعد

مبادئ ادارة الاعمال

المحاضرة الخامسة

التوجيه

التوجيه : هو إرشاد العاملين / المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة .

يتم التوجيه من خلال ممارسة المدير لعدد من المهام أهمها :

- 1 . القيادة .
- 2 . الاتصال .
- 3 . التحفيز .

أولاً : القيادة : -

يمكن النظر إلى مفهوم القيادة من ناحيتين : الأولى باعتبارها مجموعة عمليات ويمارسها القائد والثانية باعتبارها مجموعة من

الخصائص يمتلكها القائد .

فالقيادة كعمليات : هي عبارة عن القدرة على توجيه سلوك الآخرين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف معينة , دون الاعتماد

على الإكراه .

القيادة كمجموعة من الخصائص : هي عبارة عن مجموعة من الصفات التي تنسب إلى الشخص بحيث يدرك الآخرون أنه

قائد .

من خلال التعريف السابقة لمفهوم القيادة يمكننا استخلاص عناصر القيادة كما يلي :

- 1 . وجود مجموعة من الأشخاص لديهم الاستعداد لإطاعة شخص معين (القائد) .
- 2 . وجود شخص معين (القائد) يتميز عن هؤلاء (التابعين) بقدرته على التأثير فيهم .
- 3 . وجود ظروف أو مناسبة لممارسة القائد دوره في هذه المجموعة من الأشخاص وفي هذه الظروف تحدث عملية التأثير لتحقيق هدف معين .

4 . امتلاك المدير شكلاً من أشكال القوة يساعده في ممارسة القيادة .

للتعرف على مفهوم القيادة أكثر يجب التعرف على مفهوم القوة باعتبار القيادة تستخدم مصادر القوة , بعض مصادرها بنسب مختلفة للتأثير على الآخرين وهناك خمسة مصادر أو أنواع للقوة تستخدم من قبل المدراء أو القادة للتأثير في الآخرين وهذه المصادر هي :

- 1 . قوة الإكراه والإجبار : وتعتمد على أدراك التابعين بامتلاك المؤثر القدرة على العقاب .
- 2 . قوة المكافأة : وتعتمد على إدراك المرؤوسين بامتلاك المؤثر القدرة المكافأة .
- 3 . قوة الخبرة : وتعتمد على إدراك المرؤوسين بأن المؤثر يمتلك معرفة خاصة وخبرة معينة قد تكون جيدة ومفيدة لإشباع حاجاتهم .
- 4 . قوة الإعجاب : قوة مبنية على رغبة المرؤوسين في أن يكونوا مثل أو تشبه بالمؤثر .
- 5 . القوة الشرعية أو قوة المنصب : وهي عندما يدرك المرؤوسين أن الشخص المؤثر يملك الحق في ممارسة التأثير عليهم بحكم القانون أو المنصب الذي يشغله .

نظريات القائد .

1) نظرية السمات : وتقوم هذه النظرية على أساس ان الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات

القيادة أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية يولد ولا يصنع .

وهناك اختلاف حول تحديد عدد السمات التي تشكل في مجموعها صفات للقائد ولكن يمكن تحديد بعض السمات العامة للقائد أهمها :

أ . السمات الجسدية : وتمثل في الصحة والطول والوزن وقوة الاحتمال والحيوية وما شابة .

ب. السمات العقلية: وتتمثل في الذكاء والفهم وتطبيق المعرفة وتقييم الأمور والثقافة العالية وسرعة الإدراك والابتكار والتفكير الخلاق.

ج. السمات السيكولوجية: وتتمثل في الثبات وقوة الشخصية وقوة الإرادة والقوة على الإقناع وحسن التصرف والقدرة على رفع الروح المعنوية .

د. السمات الاجتماعية: مراعاة مشاعر الجماعة والقدرة على حفظ تماسك الجماعة, الإحساس القوي بحاجات ورغبات الجماعة القدرة على اكتشاف اتجاهات وميول الأفراد .

2) نظرية الشبكات الإدارية: تعتبر هذه النظرية من النظريات المهمة التي بحثت في موضوع القيادة الإدارية بحيث تم

تحديد سلوكي للقائد الإداري:

- سلوك يتمثل باهتمام القائد الإداري بالعمل .
- سلوك يتمثل باهتمام القائد الإداري بالناس .

واشتقت النظرية من هذين النمطين الأنماط الخمسة التالية:

- اهتمام عال بالعمل والناس (قيادة الفريق)
- اهتمام ضعيف بالعمل والناس (القيادة الضعيفة) .
- اهتمام عال بالناس وضعيف بالعمل (القيادة الإنسانية) .
- اهتمام عال بالعمل وضعيف بالناس (القيادة المتسلطة) .
- يهتم بالعمل والناس بقدر معتدل (القيادة المعتدلة) .

3) النظرية الموقفية للقيادة: ترى هذه النظرية أن القيادة الناجحة هي محصلة تفاعل عدة قوى لدى كل من القائد

والتابعين والموقف القيادي .

حيث أشارت هذه النظرية انه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل مكان وزمان فمدير السجن لن يكون بالضرورة مديراً ناجحاً في المدرسة وذلك بسبب اختلاف الموقف كما انه لا يوجد مجموعة صفات يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً فصفة المرونة في عميد كلية في الجامعة قد لا تناسب قائد عسكرياً في الميدان وهكذا .

ثانياً : الاتصال

مفهوم الاتصال : أنه عملية نقل المعلومات من شخص (أشخاص) إلى آخر (آخرين) .

الاتصال الفعال : هو عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابقاً إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل .

أهداف الاتصال التنظيمي :

- 1 . إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوبة تحقيقها , والسياسات والخطط والبرامج التي وضعت والمسؤوليات والسلطات التي تحددت أو أي متغيرات في كل هذه المواضيع .
- 2 . إعلام المرؤوسين بالتعليمات الخاصة بتنفيذ الأعمال أو الامتناع عن تنفيذ الأعمال أو تنفيذ أعمال بشكل معين أو في وقت معين .
- 3 . إعلام الرؤساء بما تم أو يتم أو بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان وعرض الاقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة .

عناصر عملية الاتصال .

عملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر هي :

- 1 . المرسل : وهو الشخص الذي يقوم بإرسال رسالة معينة إلى شخص (أشخاص) آخر (آخرين) لهدف معين وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل من خلال :

- الفكرة أو المعنى : حيث تكون لدى المرسل فكرة معينة يرغب بإرسالها .
- الترميز : ويقصد بالترميز تحول الأفكار الواردة في ذن المرسل إلى رسالة أي ترجمة الأفكار إلى رسالة رمزية وتحمل معنى محددًا .
- 2. وسيلة (طريقة) الاتصال : وهي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر والوسيلة التي تستخدم في نطاق المنظمة قد تشمل الاجتماعات , المذكرات الداخلية , الرسائل , التقارير , المكالمات التلفونية , شبكة الإنترنت .
- 3. مستقبل الرسالة : وهو الطرف أو الشخص الذي يتلقى أو تسلم رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه (سمع , بصر) وفي هذه المرحلة يترتب على المستقبل بعد تسلم الرسالة أن يقوم بالآتي :
 - فك الرموز / الرسالة : أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة .
 - الاستجابة (فهم الرسالة أو عدم فهمها) : أي عملية استيعاب مضمون الرسالة بغض النظر عن الوسيلة التي تم بواسطتها نقل الرسالة .
- القبول أو الرفض : ويتوقف هذا على درجة فهم المستقبل للرسالة ودرجة ارتقاء مضمون الرسالة إلى قيم وتوقعات وحاجات المرسل إليه (المستقبل) .
- 4. الضوضاء : يتأثر الاتصال بالضوضاء أي شيء يمكن ان يعوق الاتصال سواء حصلت هذه الضوضاء على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل فقد تأتي من مؤثرات بيئية كالأصوات , المساحة , أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والعوامل الثقافية المختلفة .
- 5. التغذية العكسية : وهي أنواع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليتها في عملية الاتصال .

طرق الاتصال :

1. الاتصالات المكتوبة والغير مكتوبة :

- الاتصالات المكتوبة : تتميز بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية .
- الاتصالات الغير مكتوبة : وتتم عادة بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه وخلال الاجتماعات أو خلال إلقاء الخطب او بالهاتف .

2. الاتصالات الشخصية والغير شخصية .

- الاتصالات الشخصية : تتم بالتقاء المرسل بالمستقبل وجها لوجه أو صوتا لصوت وقد يكون اتصال شفوي أو غير لفظي عبر بعض الإيجاعات .
- الاتصالات الغير شخصية : حيث لا يتم فيها مقابلة المستقبل وجها لوجه أو صوتا لصوت كالاتصال من خلال المراسلات المكتوبة عبر البريد مثلا .

ثالثا : الدوافع والحوافز :-

- مفهوم الدوافع : هي عبارة عن قوة داخلية لدى الإنسان توجهه للتصرف من أجل إشباع حاجة معينة لديه , حيث أن عدم إشباعها يحدث بداخلة توترا معيننا , وقد تكون هذه الحاجة داخلية (منبه) مثل الجوع أو خارجية (حافز) مثل الترقية .
- مفهوم الحافز : وهو مؤثر خارجي يؤثر على سلوك الإنسان مثل (المرتب , المكافأة , الطعام) .

نظريات الدافعية :

أولا : نظرية إشباع الحاجات لماسلو : تستند هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من الحاجات يشعر بها الإنسان

تدفعه وتحركه نحو سلوك معين وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات :

• الإنسان كائن يشعر بالحاجات , والحاجات غير المشبعة تسبب توترا وتدفع الإنسان لسلوك معين للبحث عن إشباع الحاجة .

• تدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية .

• يبدأ الفرد في إشباعه للحاجات الأساسية أولا .

• الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا .

حاجات الأفراد كما ذكرها ماسلو تدرج بشكل هرم من الأسفل إلى الأعلى كما يلي :

1. الحاجات الفسيولوجية : وهي الحاجات التي تعمل أساسا على الحفاظ على الفرد والمحافظة على نوع أي

الحاجات المرتبطة بضرورات بقاء الفرد على قيد الحياة كالطعام والمشرب والسكن . .

2. حاجات الأمان : والتي تتمثل في تأمين حياة الفرد من أي أخطار أو حوادث قد تحدث مجيئه (استقراره)

مثل السرقة , والنهب من خلال التأمين الصحي , والأمن الصناعي , المعاشات التقاعدية .

3. الحاجات الاجتماعية : وهي حاجات تشبع من خلال الاتصال بالآخرين كالحاجة إلى الانتماء والصدقة

4. حاجات التقدير : وتتمثل في حاجة الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة الشعور باحترام الآخرين له

وإحساسه بالثقة بالنفس .

5. حاجات تحقيق الذات : وهي حاجة الإنسان إلى أن يكون قادرا على تحقيق ما يصبو إليه من أهداف في

حياته بناء على القدرات والكفاءات لديه

ثانيا : نظرية ميكليلاند في الحاجات : يرى صاحب النظرية أن هناك ثلاثة حاجات لها تأثير كبير في دفع الفرد

وتحريك سلوكه وهذه الحاجات هي :

• الحاجة إلى السلطة: أي أن الناس يمتلكون رغبة قوية للسلطة يميلون دائماً لممارسة التأثير والرقابة القوية .

• الحاجة للالتزام: أي أن الأفراد يتولد لديهم شعور بالسرور عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين

ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها .

• الحاجة للإنجاز: أي الأشخاص هؤلاء يمتلكون رغبة قوية للنجاح وخوفاً من الفشل وهم يميلون إلى التحدي

ويضعون أمامهم أهداف كبيرة .

طرق تحفيز العاملين في المنظمة: إن الهدف من دراسة نظريات الدوافع هو تقديم معلومات للمديرين الذين

يسعون لتطوير أداء العاملين من خلال إشباع دوافعهم وحتى نستطيع أن نحفز العاملين في المنظمة ونزيد من الإنتاج

يجب أولاً أن يتعرف المدير على حاجات العاملين لدية بشكل واضح ثم يعمل على تطوير مجموعة من الأساليب

والطرق لتحفيزهم بحيث تشمل :

1 . الحوافز النقدية .

2 . منح الترقيات .

3 . ضمان استقرار العمل مما يؤدي إلى خلق الأمان لدى العاملين .

4 . تحديد ساعات العمل مع إعطاء فترات راحة بين ساعاته .

5 . تحسين ظروف ومناخ العمل كتحسين الإضاءة والتهوية .

6 . تأهيل وتدريب العاملين .

7 . التناوب في العمل بين العاملين حتى لا يسيطر عليهم الملل .

ويشترط أن تكون هذه الحوافز مرتبطة بالحاجة والإنجاز عند الفرد وان تقترن بالعدالة وعدم المجاملة حتى يمكن تأدية الهدف الذي يحقق للمنظمة العائد والبقاء .

أسئلة الفصل :

- س1 . نظرية السمات إحدى نظريات القيادة ناقشها بالتفصيل ؟
- س2 . تعتبر نظرية الشبكة الإدارية من النظريات المهمة التي مجت موضوع القيادة ناقشها باختصار ؟
- س3 . ناقش هرم الحاجات لما سلو ؟
- س4 . ما هي عناصر عملية الاتصال مع الشرح الموجز لكلامها ؟