**التوجيه:**

1. **المفهوم :** هو إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة. ولضمان سلامة تطبيق الخطط المرسومة وحسن إستخدام العلاقات التنظيمية مثل السلطة وتمثل:
* القيادة (Leadership)
* الإتصال (Communication)
* والتحفيز (Motivation)
الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
1. **القيادة:** هو القدرة على التأثير في الآخرين وحفزهم فـي تحقيق أهداف معينة. والقائد هو الشخص الذي يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين.
* **نظريات القيادة:** تفسر نظريات القيادة الأسباب التي تجعل من الفرد قائداً، وتشرح الخصائص التي تميز القائد (leader) عن غيره من أفراد الجماعة، ومن أهم نظريات القيادة:
* نظرية سمات القائد (The trait Theory)
* نظرية سلوك القائد Behavioral Theory))
* النظرية الموقفية في القيادة (Situational Theory)

 أهم خصائص النظرية تركز على صفات القائد وسماته كالصفات الجسدية والفكرية، وترى أن هذه الصفات قد تجعل من الفرد قائداً كالذكاء والقوى العضلية. وتقول بأن القائد يولد ولا يصنع سمات القائد. وتركز على كيفية سلوك القائد أثناء تعامله مع الآخرين (هل هو شخص ديمقراطي أم ديكتاتوري). وهل القائد في سلوكه يركز على العمل (work) أم العاملين (Workers) سلوك القائد وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد (ديكتاتوري، أو ديمقراطي ..الخ) في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة ( إدارة السجن تحتاج إلى نمط إداري يختلف عن إدارة الجامعة).

* **أنماط أو أساليب القيادة:** هناك عدة نماذج قيادية تحدد وفقاً لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين، وأهم هذه الأنماط:
* **القيادة الدكتاتورية** :(Dictatoric – leadership) وهو القائد الذي تتركز بيده السلطة، ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.
* **القيادة الديمقراطية ( :( Democratic leadership**يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها.
* **القيادة المتساهلة (: (Loose leadership** وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء.
* **القيادة غير الموجهة** :(**Free - neim leadership**) وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار. وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.
* **أسلوب الخط المستمر في القيادة** :(**A leadership continuum**) وهذا النمط ينظر إلى القيادة بإعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على إستخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز إهتمامه على إصدار الأوامر وإتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد إهتماماً كبيراً إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة وإتخاذ القرار ضمن إطار عام.
1. **الإتصالات**Communication : يعرف الاتصال بشكل عام بأنه عملية نقل المعلومات من شخص

 ( أشخاص ) إلى آخر أو آخرون أما الاتصال الفعال (Effective communication) فيعرف بأنه عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل.

* عملية الاتصال (Communication process): عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين (Two way process) أي أن كل فرد فـي عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية. وعملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر هي:
* المرسل :(Sender)هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة إلى شخص آخر لهدف معين وتبدأ عملية الاتصال من قبل المرسل بالفكرة (idea) ثم الترميز ( encoding)أي تحويل الفكرة إلى رسالة (كلمات ، صور، أرقام، إيماءات ).
* وسيلة الاتصال ( (Method of communication: هي الطريقة التي تسلكها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر وقد تكون الوسيلة: اجتماع، مذكرة داخلية، تقارير، مكالمة تلفونية، تلفزيون.
* مستقبل الرسالة (Receiver): وهو الطرف ( رئيس/ مرؤوس ) الذي يتلقى رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه ويقوم المستقبل فـي هذه المرحلة بفك رموز الرسالة ((Decoding أي تحويل الرموز إلى أفكار واضحة ( من خلال مقارنتها بالمخزون الذهني من المعلومات )، ومن ثم الاستجابة التي تتمثل فـي فهم أو عدم فهم الرسالة وأخيراً قبول أو رفض الرسالة.
* الضوضاء التشويش (: (Noisy 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( Feed – Back) : ويقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف على أساسها.
* أنواع الإتصال:
* الإتصال الرسمي: هو الإتصال الذي يتبع خطوط السلطة وهو على أنواع .
* الإتصال غير الرسمي: وهو الإتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية.
* طرق الإتصال: قد تكون مكتوبة، أو غير مكتوبة، وقد تكون شخصية أو غير شخصية.
* أهداف الإتصال: (Objectives of Communication) الهدف الرئيسي للإتصال هو إحداث التفاعل والتنسيق بين أعضاء المنظمة.
1. **التحفيز**: أنه مجموعة العوامل المادية والمعنوية التي تثير رغبات الأفراد وتقوم سلوكياتها وتجذبهم لداء العمال المشروعة بكفاءة وفاعلية، ومن هذا المفهوم يتضح بأن الحوافز تعمل على دفع العاملين للعمل وتحسين أداءهم وتحقيق مبدأ العدالة بينهم خلال مكافأة المجد ودفعه إلى المزيد من الأهتمام بالعمل والأخذ بيد المقصر وتصحيح مواقفه ومعالجة أخطاءه وإعادته إلى الصواب وحث الخامل أو الكسول على بذل جهد أكبر في العمل ومعاقبة المخطئ المتعمد الواعي لخطئه والمصر عليه، هذا بالإضافة إلى دور الحوافز في جذب العمالة المطلوبة للعمل والمحافظة على العمالة المتاحة والعمل على استقرارها ورفع أداءها والحد من عملية الغياب والتأخير والتباطؤ بالعمل، الأمر الذي يساعد المنظمة على حل كثير من المشاكل المتعلقة بالعنصر البشري أو الحد منها أو تلافيها قبل حدوثها .
* **أنواع الحوافز :** تصنف الحوافز على أساس طبيعتها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية ، وعلى أساس أثرها إلى حوافز ايجابية تدفع الأفراد إلى زيادة الجهد والإتقان وحوافز سلبية تمنعهم عن الوقوع في الأخطاء أو تكرارها وفيما يلي أهم هذه الأنواع :
* الحوافز الإيجابية: هي عبارة عن مجموعة العوامل المادية والمعنوية التي تستخدم لاستثارة دوافع الإنسان وتوجيه سلوكه نحو العمل المفيد للفرد والمنظمة ثم المجتمع وبذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيق مستوى عال من الإنتاج يزيد عن المعدل العادي المتفق عليه ويتكون هذا النوع من الحوافز المادية مثل المكافآت النقدية والأشياء العينية التي تمنح للعاملين على شكل أما تعويضات كبدل الإجازات والعطل المدفوعة والوقت غير المنتج وغيره من الحوافز، كذلك هناك الحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير وكلمة الشكر ولوحات الشرف للموظفين وغيره .
* الحوافز السلبية ( العقاب ) : هي الجزاء الرادع المادي والمعنوي الذي يعاقب به من خرج عن النظام ضماناَ لحسين سير العمل والتزاماَ بسياسته ويهدف هذا النوع إلى وقاية الفرد من الوقوع في الخطأ وإعادة من ارتكب خطأ إلى الصواب ومعاقبة من وقع في خطأ وأصر عليه واستمر فيه وحماية النظام المعمول به في المنظمة وتتعدد وسائل العقاب تبعاَ لاختلاف نوع الخطأ وحجمه ونوع الجزاء ومن ذلك الخصم من الراتب والحرمان من المكافآت وهناك التوبيخ والإنذارات الشفوية أو الكتابية وغيره .