

محاضرة يوم الاثنين ٦ / ٣ / ٢٠٢٠

الفصل السابع : وظيفة التوجيه

مادة : تنظيم وإدارة المستشفيات

الفرقة الدراسية:

دبلوم المنظمات الصحية-الفرقة الأولى

الأستاذ الدكتور/ لمياء السعيد السلنتى

سوف نتناول في هذه المحاضرة

- ١ - مفهوم التوجيه وأهميته.
- ٢ - المقترحات اللازمة لوظيفة التوجيه.
- ٣ - أدوات وظيفة التوجيه.
 - أولاً: إصدار الأوامر.
 - ثانياً: خلق المناخ السليم للعمل.
- ٤ - عناصر وظيفة التوجيه.
 - أولاً: القيادة.
 - ثانياً: الاتصال.
 - ثالثاً: تحفيز الأفراد علي العمل.

١ - مفهوم التوجيه :

(١) "عملية حفز وحث ودفع أنشطة وجهود أفراد المنظمة في الاتجاه الذي يؤدي إلى الوصول إلى أهداف المنظمة".

(٢) "إرشاد المرؤسين وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف، فالتوجيه ليس تنفيذاً للأعمال، إنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال".

٣ - أدوات وظيفة التوجيه:

أولاً: إصدار الأوامر:

هناك خصائص ومبادئ أساسية يجب توافرها حتي ترشد عملية إصدار الأوامر منها:

- (١) أن تتناسب الأوامر الموضوعية مع طاقات وقدرات المرؤسين، وحجم ونوعية الموارد المتاحة، والوقت اللازم لتنفيذ الأوامر
- (٢) أن تكون الأوامر واضحة ومفهومة للمرؤسين، حتي يتمكنوا من استيعابها، وأن تحقق الغرض من إصدارها
- (٣) أن يكون الأمر كاملاً، ولكن دون تفصيل زائد بما يؤدي إلي استياء المرؤسين، أو ناقصاً فيحتاج إلي استفسار، وتقصي عن بعض الأمور والمعلومات بصفة متكررة

(٤) يجب أن يرتبط الأمر بمتطلبات الموقف القائم، فكل موقف يتطلب أمراً وفعلاً معيناً، وهنا يفضل ألا يتخذ الأمر من جانب واحد فقط (جانب الرؤساء)، ولكن يجب مشاركة المرؤسين في عمليات إعطاء التعليمات حتى نضمن قبولهم لها، وتأيدهم وتنفيذهم لها كما هو مطلوب.

(٥) يفضل عند إصدار الأمر أن يقوم الرئيس بتفسير الأسباب الداعية لذلك، حتى يدرك ويستوعب المرؤس الأمر ويهتم بتنفيذه.

(٦) يفضل أن يكون الأمر في صيغة اقتراح، أو توصية حتى يصبح أكثر فعالية، ولكن ذلك يتطلب من المرؤس أن يحسن فهم هذه الصيغة الطيبة للأمر

(٧) وحدة إصدار الأوامر والتوجيهات، بمعنى أن يتلقى المرؤس كافة الأوامر، والتوجيهات، والتعليمات من رئيس واحد فقط.

ثانياً: خلق المناخ السليم للعمل:

إن كل تنظيم فريد في حد ذاته، ويختلف كثيراً أو قليلاً، ولكنه حتماً يختلف عن غيره من التنظيمات، فكل تنظيم ثقافته، وتقاليده، وأساليبه التي تشكل في مجموعها مناخ العمل به. وكل موظف جديد ينضم للتنظيم يأمل أن يجد فيه مناخاً يمكنه من إشباع مطالبه الاجتماعية، والاقتصادية والسيكولوجية، وطريقة إدراكه لهذا المناخ هي التي تشكل الصورة المكونة في ذهنه عنه.

٤ - عناصر وظيفة التوجيه:

أولاً: القيادة:

ثانياً: الاتصال:

ثالثاً: التحفيز:

ثانياً: الاتصال:

١ - مفهوم عملية الاتصال:

- (١) نقل رسالة بحيث يتم فهمها بشكل صحيح لدي (1) المتلقي.
- (٢) نقل البيانات أو المعلومات أو الحقائق أو الأفكار (2) بين اثنين علي الأقل من الأفراد في المنظمة عن طريق رسائل شفوية أو مكتوبة أو اعتماداً على اشارات رمزية
- (٣) عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات ما من (3) شخص ما إلي شخص آخر بقصد القيام بعمل أو إحداث تغيير ما.

٢- أهمية الاتصالات:

تحقق عملية الاتصالات مزايا متعددة للأفراد والمنظمات

(١) تضمن التنسيق الفعال بين مختلف الوحدات والمستويات التنظيمية، وبين كافة المسؤولين والمروّسين في المنظمة .

(٢) تساعد عملية الاتصال الأفراد علي فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام التي يقومون بها، بالإضافة إلي تحديد دور كل فرد في المنظمة .

(٣) تساعد الاتصالات علي معرفة معوقات العمل .

(٤) تلعب الاتصالات دوراً حاسماً للقائد الإداري
عن طريق قنوات الاتصالات ضماناً لإصدار ووصول
القرار السليم في الوقت المناسب، ومتابعة تنفيذه.

(٥) تعتبر الاتصالات الأداة الأساسية للرقابة والإشراف والتوجيه
للقائد ومختلف المسؤولين.

(٦) تضمن للمسؤولين الإعلام والعلم المستمر بمجريات الأمور
ومدي انتظام العمل ومستويات الأداء واتخاذ ما تراه مناسباً.

(٧) يؤدي الاتصال إلى حيوية التنظيم، فبدونها يصبح (7)
تنظيم جامد لا حياة فيها.

(٨) هناك ارتباط وثيق بين عملية الاتصالات وتفويض (8)
السلطة، فتمكن من الاتصال بسرعة أكثر مع الجهة المفوض
إليها اتخاذ القرار

٣ - مكونات عملية الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من خمسة عناصر أساسية هي:

(١) المرسل (المتصل):

هو الشخص أو الجهة الذي يقوم بالاتصال لإرسال فكرة أو معلومة بقصد إحداث التواصل، وقد يكون المرسل فرد أو مجموعة من الأفراد داخل المنظمة.

ولكي يكون المرسل فعالاً يجب مراعاة ما يلي:

أ - أن تكون الفكرة التي يرغب في توصيلها واضحة ومحددة.

ب - أن يتمتع المرسل بثقة المستقبل.

ج - أن يختار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة.

د - أن يختار وسيلة الاتصال المناسبة.

هـ - أن يهتم بالمعلومات المرتدة، وتقويم نتائج الاتصال لمعرفة أثره ومدى فعاليته.

(٢) المستقبل (المتصل به، المرسل إليه):

ويقصد به الطرف الثاني في عملية الاتصال الذي يتلقى الرسالة لتحقيق استجابة معينة تمثل رد الفعل تجاه الرسالة. وقد يكون المستقبل فرد واحد أو مجموعة من الأفراد

ولكي يكون المستقبل فعالاً في عملية الاتصال يجب مراعاة ما يلي:

أ - أن يقوم بتنمية قدراته علي الإدراك والاستيعاب.

ب - أن يكون حساساً في الإنصات والاستماع بموضوعية.

ج - أن يتجنب الأحكام الذاتية.

(٣) الرسالة:

المادة المنقولة أو المتبادلة المراد توصيلها إلي المستقبل لتحقيق هدف معين. وقد تكون الرسالة شفوية أو مكتوبة أو غير لفظية (الإشارات، الإيماءات، حركة اليدين..الخ).

ولكي تحقق الرسالة فعاليتها في إتمام عملية الاتصالات، لابد
وأن تتوفر فيها عدة خصائص هي:

أ - أن تصمم وترسل إلى المستقبل في صيغة تشير الانتباه،
وأن تصل إليه في الوقت والمكان المناسب.

ب - أن تكون المادة المنقولة مفهومة لدى المستقبل
والمرسل معا.

ج - إذا كانت الرسالة موجهة إلى العاملين بالمنظمة، فيجب
الحرص على أن تصلهم جميعا، وألا تقتصر على مجموعة
دون أخرى.

(٤) الوسيلة:

هي الأداة المستخدمة لنقل المعلومات فقد تكون شفاهه أو مقابلة شخصية، أو حديث تليفوني، اجتماع، كتابة مثل التقارير والاقتراحات والصحف والمجلات، أو أجهزة الكمبيوتر .

ويتوقف اختيار الوسيلة علي عدة عوامل منها:

- أ - مدي أهمية الرسالة.
- ب - درجة سرية الرسالة.
- ج - عدد الأفراد المطلوب الوصول إليهم.
- د - السرعة اللازمة لإجراء الاتصال.
- هـ - تكلفة استخدام الوسيلة .

(٥) التغذية المرتدة:

وهي محصلة أو نتيجة الاتصال والتي تكشف عن تفاعل المرسل إليه بمضمون الرسالة، أي الأثر الذي تحدثه الفكرة أو المعلومة المنقولة.

وتعد التغذية المرتدة من الأمور المهمة في عملية الاتصال لكونها المقياس الحقيقي للحكم على مدى فاعلية عملية الاتصال.

٤ - أنواع الاتصالات في المنظمة

أولاً: الاتصالات تبعا للسلطة:

أ - الاتصالات الرسمية:

ويقصد بالاتصال الرسمي، الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، وتتم من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي. والاتصالات بهذا المعنى يمكن أن تسير في واحد من ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

(١) اتصال هابط (من أعلي إلي أسفل):

(٢) اتصال صاعد (من أسفل إلي أعلي):

(٣) اتصال أفقي:

ب - الاتصالات غير الرسمية:

ب - الاتصالات غير الرسمية:

تلك الاتصالات التي تحدث خارج المسارات الرسمية وهي المحددة للاتصال في المنظمة. وينشأ الاتصال غير الرسمي تعرضهم لمشاكل مشتركة لتحقيق نتيجة لسعي العاملين أو أهداف مشتركة، أو إشباع حاجات مشتركة.

ثانياً: الاتصالات من حيث الجهة:

أ - الاتصالات الداخلية:

وتعني الاتصالات داخل المنظمة نفسها، أي التي تتم بين مختلف أفراد التنظيم ومستوياته ووحداته التنظيمية.

ب - الاتصالات الخارجية:

وتشمل كافة اتصالات المنظمة مع الجهات الخارجية، أي التي تتم بين التنظيم والأطراف الخارجية المستهدفة.

(٥) وسائل قنوات الاتصال:

(أ) الوسائل الشفهية

تعتبر الاتصالات التي تتم بالوسائل الشفهية (الأحاديث المباشرة، والاجتماعات، والمقابلات) من أفضل وسائل الاتصال في المنظمات.

وعموماً يستخدم الاتصال الشفوي في المجالات التالية:

- (١) الموضوعات التي تحتاج إلى وجهات نظر معينة.
- (٢) الموضوعات السريعة التي يتم الاتصال منها من خلال التليفون.
- (٣) الموضوعات التي تحتاج إلى إقناع الطرف الآخر وجها لوجه.

(ب) الوسائل الكتابية:-

تستخدم الوسائل الكتابية في الاتصال بهدف الرجوع إليها لارتباطها بالتقارير والقرارات والاقتراحات والتي تتطلب قدراً من الدقة في بلورتها وكتابتها.

ويستخدم الاتصال المكتوب فى :

- (١) الموضوعات التي تحتاج إلى توثيق البيانات.
- (٢) العقود والوثائق الرسمية.
- (٣) الأشياء التي يتطلب الأمر الرجوع إليها.
- (4) المنظمات الكبيرة ذات الفروع المنتشرة.

(ج) الوسائل المصورة:

أن وسائل الاتصال المصورة (تليفزيون، والأفلام، والصور الفوتوغرافية) أصبحت تستخدم كوسائل للاتصال في مجالات كثيرة كما هو الحال في الإعلانات.

(د) الوسائل الإلكترونية:

. وهو نوع خاص من الاتصال المكتوب عبر وسائل الاتصالات الإلكترونية وأمثلة هذا الاتصال هي: استخدام الحاسبات الإلكترونية في نظام المعلومات، أو البريد الإلكتروني في المنظمة، أو الفاكس. وتتميز وسائل الاتصال الإلكترونية بالسرعة والكفاءة في الأداء.

٦ - معوقات الاتصال:

- (١) عدم وجود خطة جيدة للاتصال:
- (٢) غموض الرسائل:
- (٣) ضخامة حجم المنظمة:
- (٤) عدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة:
- (٥) عدم توافر مهارات الاتصال:
- (٦) عدم توافر المعلومات وانسيابها:
- (٧) ضغط الوقت:
- (٨) الاتجاهات السلبية للعاملين:
- (٩) عدم مصداقية المرسل:

٧- مقومات الاتصال الفعال:

أن تكون الرسالة سهلة بلغة يفهمها الشخص الموجه إليه (1)
الرسالة.

أن تتضمن الرسالة معلومات محددة (2)

دقة المعلومات والبيانات المطلوب نقلها (3)

يفضل أن تعالج الرسالة موضوعاً واحداً فقط (4)

يفضل أن يفضل أن تعالج الرسالة موضوعاً واحداً فقط (5)

تعالج الرسالة موضوعاً واحداً فقط

تأكيد المعاني والمفاهيم الواردة في الرسالة (6)

يجب أن تقوم الرسالة علي الصراحة والصدق (7)

يجب أن يتعرف موجه الرسالة علي رد فعل مستقبل (8)

٧- مقومات الاتصال الفعال:

- اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من جانب المرسل (1)
- اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال (2)
- تعميق مبدأ الإنصات من قبل مستقبل الرسالة (3)
- الاتصال من أهم عوامل نجاح الاتصال متابعة (4)

ثالثاً: التحفيز:

١- مفهوم التحفيز وأهميته: (1)

تعتمد أي منظمة على الأفراد لتحقيق أهدافها، حيث أن (2) الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة لا يمكن أن توجد بدون الأفراد، ولا تتحقق إلا عن طريقهم، فمن المهام الأساسية للمدير جعل التنظيم يؤدي الأعمال بكفاءة، وبما يحقق أهداف المنظمة، فلا بد للمدير من توجيه ودفع وحفز معاونة للعمل بكفاءة.

وهناك عاملان أساسيان تتوقف عليهما عملية استخدام (3) العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير على الأداء التنظيمي وهما نظام الاتصالات ونظام الحوافز.

١- مفهوم التحفيز وأهميته: (1)

تعتمد أي منظمة علي الأفراد لتحقيق أهدافها، حيث أن (2) الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة لا يمكن أن توجد بدون الأفراد، ولا تتحقق إلا عن طريقهم، فمن المهام الأساسية للمدير جعل التنظيم يؤدي الأعمال بكفاءة، وبما يحقق أهداف المنظمة، فلا بد للمدير من توجيه ودفع وحفز معاونة للعمل بكفاءة.

وهناك عاملان أساسيان تتوقف عليهما عملية استخدام (3) العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير على الأداء التنظيمي وهما نظام الاتصالات ونظام الحوافز.

(١) نظام الاتصالات:

إن كفاءة نظام الاتصالات في المنظمة له تأثير على تكوين (1) أنماط العلاقات الإنسانية خاصة إذا كان النظام يسمح بالاتصال في اتجاهين بما يمكن من خلق روابط وعلاقات بين كافة الأطراف.

(٢) نظام الحوافز (2)

فالدافع: هو شيء داخلي ينبع من نفس الإنسان ويخلق لديه الرغبة في العمل، أي أنه قوة داخلية تدفعه للبحث عن هدف محدد.

أما الحافز: فهو شيء خارجي يجذب الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجات إنسانية.

ومن مؤشرات عدم التحفيز ما يلي:

- أ - ارتفاع معدل غياب العاملين.
- ب - ارتفاع معدلات دوران العمل.
- ج - ارتفاع معدلات الشكاوى.
- د - ارتفاع معدل الحوادث وإصابات العمل.
- هـ - انخفاض معدلات الإنتاجية.
- و - انخفاض معدلات الجودة.

٢- أنواع الحوافز:

أولاً: الحوافز المادية:

هي تلك الحوافز الملموسة المتمثلة فيما يحصل عليه الفرد العلاوة، أو المكافآت المالية إذا كان الحافز من أجر، أو ثواباً أو تتمثل في الخصم إذا كان الحافز عقاباً .

ثانياً: الحوافز المعنوية:

هي حوافز تمنح للأفراد والجماعات في صورة غير مادية فهي تلك الحوافز التي تؤثر تأثير نفسياً، وتجعل العامل راضياً أو مكتئباً، سعيداً أو تعيساً وتشمل خطابات الشكر، والمشاركة في القرارات، والثناء والمديح.

٣ - مقومات نظام التحفيز:

عدم ثبات نظام الحوافز: (1)

يجب أن يتسم نظام الحوافز بعدم الثبات، أي يجب أن يعاد (2) النظر فيه بصورة دورية ومستمرة لضمان جدواه، وتأثيره في الأفراد وأن يتسم بالمرونة، بحيث يسمح بتعديله في أي وقت لكي يتناسب مع التغيير في حاجات ورغبات الأفراد.

(٢) التركيز علي الحوافز المادية والمعنوية معاً (3)

يجب أن يهتم المدير بالحوافز المادية والمعنوية معاً، دون (4) التركيز علي جانب دون الآخر لإشباع رغبات الأفراد مادياً ومعنوياً، وذلك لأن حاجات الفرد متعددة، ولا يصلح حافز واحد لتحفيز كافة العاملين

٣ - مقومات نظام التحفيز:

(٣) عدالة الأجر: (1)

(٢) فيجب أن يكفل مستوي الأجر النقدي مستوي مناسب من الأجر الحقيقي (كمية السلع والخدمات التي يحصل عليها الفرد مقابل أجره النقدي).

(٣) استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر:

(٤) بمعنى محاولة أن يؤثر المدير في مرؤسيه واستمالتهم لتنفيذ أوامره لا عن خوف، ولكن عن اقتناع وثقة.

(٥) المنافسة البناءة

(٦) يجب علي المدير توفير فرص المنافسة البناءة بين الأفراد، وتوفير علاقات طيبة بينهم، وتقوية روابط التعاون.

(٦) سياسات جيدة للأفراد(1)

(٢) لابد من توفير سياسات جيدة للأفراد، تقوم علي أسس عادلة وموضوعية في مختلف مجالات التعيين والتدريب والترقية والنقل

(٣) الإعلان عن نظام الحوافز:

(٤) يجب علي المدير في المنظمة أن يعلن عن نظام الحوافز بالطريقة المناسبة لكي يضمن تأييد الأفراد له في المنظمة.

(٥) السرعة في تقديم الحوافز:

(٦) يجب علي المدير في المنظمة تقديم الحوافز للأفراد وقت استحقاقها

(٧) تقييم نظام الحوافز:

(٨) يجب علي أي مدير في المنظمة تقييم نظام الحوافز من فترة لأخرى، للتأكد من فعاليته، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة حدوث أخطاء في تلك النظام.





