

## المحاضرة رقم ١٧ (مهارات التوجيه)

### أولاً: وظيفة التوجيه في الدين الإسلامي الحنيف:

- ❖ يقوم التوجيه في الإسلام على الرحمة والتعاطف وليس بالجبروت والقوة ويراعي مشاعر العاملين واحترامهم وكرامتهم.
- ❖ فالتوجيه في الإسلام يقوم على شرح الموقف الإداري ليسهل للعاملين الوقوف عليه وإدراك حقيقته والتعامل معه بما يجب.
- ❖ ومن ثم اذكاء روح العمل الجماعي وتحقيق روح التعاون والانسجام بين الأفراد وبالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة.
- ❖ ويحقق التكامل بين الجميع: القائد والأفراد والمجموعات وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى: (والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض. يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة. ويطيعون الله ورسوله) سورة التوبة آية ٧١.
- ❖ إن مهارات التوجيه تتعلق بدفع العاملين للعمل وحثهم على الإنجاز ويتم استخدام الحوافز اللازمة لذلك مع فهم سلوكيات العاملين الإيجابية والسلبية والعمل على تنمية الإيجابي منها والتقليل قدر المستطاع من السلوكيات السلبية بما يعكس في النهاية على زيادة تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

### ثانياً: مفهوم التوجيه وأهم متغيراته وأهميته:

- ❖ يعد التوجيه من الوظائف الرئيسية للمدير ويمكن تعريفه: عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود. فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المدير لأن حقه في السلطة ومكانته في السلم الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإرشادات.
- ❖ أو هو: عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به.

التوجيه ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر هي:

- ١- تحديد واجبات الأفراد.
- ٢- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
- ٣- النصح والإرشاد المستمر.
- ٤- تشجيع الأفراد.
- ٥- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكله أو علاج انحراف معين.
- ٦- إصدار الأوامر والتعليمات.
- ٧- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة (أطراف التوجيه).

• ومما سبق يمكن تعريف التوجيه بأنه:

الترتيب المنظم لجهود الجماعة لكي توحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق هدف محدد.

- ❖ بذلك فإن التوجيه من وجهة نظر الإدارة يعني توحيد وتكامل الجهود ويتعلق بالنواحي التالية:
  - مقدار الجهود المبذولة كماً ونوعاً.
  - توقيت الجهود.
  - توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه هذه الجهود.

- التوجيه هو الربط بين الأنشطة أو الأعمال المراد تحقيقها
- وهو الذي يزيل المواقف الحرجة فور ظهورها والتوجيه الممتاز هو ذلك الذي يتوقع حدوث مثل هذه المواقف ويعمل على منع ظهورها بوصف بأنه تنظيم الجهود الجماعية بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق هدف مشترك.
- ومن الناحية الإدارية يعرف التوجيه على أنه: الجهد الإداري الذي يقوم به المدير والهادف إلى توحيد وتوجيه جهود العاملين نحو إنجاز الأعمال في وقت محدد وبأسلوب معين.
- يعتمد التوجيه اعتماداً كبيراً على الدقة في رسم الأهداف التنظيمية والخطط والسياسات وتوزيع المسؤوليات وتحديد العلاقات واختيار الكفاءات الإدارية والفنية التي تشرف على فعاليات المنظمة.
- أخيراً يعد التوجيه: بمثابة إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية.
- ووظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز، أو القيادة أو الإرشاد أو العلاقات الإنسانية.

- ولهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لانه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المنظمة.
- وبالعودة لتعريفنا للقيادة "انجاز الاعمال من خلال الاخرين" اذا أراد أي شخص ان يكون مشرفاً او مديراً فعلاً عليه ان يكون قيادياً فعلاً فحسب مقدرته على توجيه الناس تبرهن على مدى فعاليته.
- هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، أساليب تحفيز المرؤوسين،... وغيرها.

❖ بالإضافة الى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
- الاخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك القرار.
- تأكد من ان القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.
- بصفتك شخص يوجه أنشطة الاخرين فعليك ايضاً تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
- متابعة كل شخص تم تفويضه واعطاه أوامر محددة سواء كانت كتابية او شفوية.

### ● أهمية التوجيه:

- يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن او سوء العملية الإدارية كلها فبعد ان يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من اعلام الافراد وارشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه وظيفة التوجيه.
- اذا تمت العملية الإدارية واکتملت بدقة فان مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة واما اذا اختلت هذه العملية في احدى مراحلها او لم تلقى العناية التي تستحقها فلا بد وان ينعكس هذا الاختلال على وظيفة التوجيه.
- فمثلاً اذا لم توزع الواجبات على الافراد والاقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك الى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية.
- كذلك إذا تم تشغيل المراكز الادارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فان الامل يصبح ضعيفاً في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه بشكل كبير.
- **و وظيفة التوجيه:** وان كان يتعين اداؤها بجميع مستويات الإدارة الا ان أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين (افراد وجماعات).
- وتتزايد أهمية التعليم والإرشاد في المستويات الدنيا حيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لانجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرؤوسين مرات ومرات حيث تتاح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالاضافة الى مشاكل العمل وطرق إنجازهم بكفاءة وفعالية.
- يعتبر التوجيه مسؤولية كل مدير وهو احدى وظائفه الإدارية التي لا تتفصل عن الوظائف الأخرى.
- كما يستهدف التوجيه توحيد جهود العاملين.
- ويعتبر التوجيه وسيلة وليست غاية بالنسبة للمنظمة.
- يتم تطبيق التوجيه على الافراد والجماعات وعلى كل وحدات التنظيم.
- من خلاله يتم التأكيد على وحدة الجهود والتصرفات.
- يجب عدم الخلط بين التوجيه والتعاون.
- التوجيه عملية مستمرة.
- التوجيه يعتمد على السلطة المصاحبة للتدرج الإداري بالمنظمة.
- التوجيه كوظيفة يجب القيام به وتواجهه ايضاً مع المجالات التي تظهر باستمرار في أنشطة التنظيم الإداري.
- يعد التوجيه احد العناصر الإدارية المهم والضروري بين اقسام الإدارة وفروعها والجهات ذات العلاقة بالإدارة سواء كان في مجال التخطيط او التنظيم او الاشراف.
- المدير الكفاء هو الذي يأخذ في الاعتبار التوجيه كاحد العناصر المساعدة لتحقيق اهداف الإدارة.
- وجود اقسام متعددة ومتخصصه في الإدارات والاقسام والمهام يتطلب بالضرورة توجيه الجهود بدقة حتى يمكن تحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة.
- كما يمكن القول ان : الأساليب الفنية الجديدة واستخدام التكنولوجيا والقواعد التنظيمية الحكومية وغيرها من الطرق العادية للعمل كل هذه يزيد من ضرورة وكفاءة وفعالية مهمة التوجيه.

### ثالثاً: مبادئ التوجيه: (٦ مبادئ)

- ١- مبدأ تجانس الأهداف: يقوم على أساس ان فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين اهداف الافراد واهداف المؤسسة، لان كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، الا انه من المهم جداً تحقيق اهداف المؤسسة يعني تحقيق اهداف العاملين بمعنى انه اذا تحققت اهداف المؤسسة فانها ستعمل حتماً على اشباع حاجيات الافراد.
- ٢- مبدأ وحدة الرئاسة: يعنبر احد مبادئ التنظيم السابق ذكرها وينص على انه لا يكون الفرد مرؤوس لأكثر من رئيس واحد وذلك منعاً للاحتكاك وضماناً للاحساس بالمسؤولية الشخصية لأن الافراد يتجاوبون اكثر وافضل تجاوب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد.
- ٣- مبدأ الاتصال المباشر: ويساعد على توضيح معنى التوجيه وأهدافه ووسائله بحيث لا يكون هناك أي غموض في فهم الأهداف او عقبات تعترض سبيل تحقيق التوجيه.
- ٤- مبدأ البدء المبكر: ان يبدأ التوجيه مع أولى مراحل التخطيط وذلك بتبادل الآراء والأفكار حتى لا يضع بعض المديرين خطط لا تتفق مع اهداف المنظمة.
- ٥- مبدأ الاستمرارية: التوجيه لا ينتهي عند حد معين فهو عملية مستمرة تبدأ مع الاعداد للخطوة او التنظيم وتستمر مع القيام بالوظائف الإدارية الأخرى ولا يمكن ان يتم ذلك الا باستمرار تبادل المعلومات والترتيب بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.
- ٦- مبدأ المرونة: حتى يمكن اجراء أي تعديلات في المستقبل.

### رابعاً: الأسس العامة للتوجيه:

- ١- ضرورة تحديد الهدف: يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي انه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها وفي هذا الصدد تجدر الإشارة الى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين اهداف المنظمة ذاتها.
- ٢- وحدة التوجيه: ووحدة الامر لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كافراد او كمجموعات.
- ٣- ضرورة التعاون.
- ٤- العدالة في المعاملة.
- ٥- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية: كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية وكذلك تنمية روح الولاء والاحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

### خامساً: العوامل التي تساعد على التوجيه الفعال: (٩ عوامل)

- ١- التخطيط السليم. يساعد في جعل الجهود اكثر فعالية بحيث يضع الأهداف والاساسيات بطريقه واضحه ومعروفه لجميع المستويات الإدارية بالمنظمه.
- ٢- التنظيم الجيد. يقوم بخلق مناخ ملائم لتوجيه العاملين في الجهاز الواحد وبين الأجهزة المماثلة وذات العلاقة ببعضها.
- ٣- تبسيط التنظيم، ويتم من خلال: - تقسيم العمل بين الإدارات. - وضوح التنظيم والخطط.
- ٤- الانسجام والتكامل بين الخطط والبرامج والسياسات كم خلال: تكامل البرامج والخطط ، التوقيت السليم للتوجيه.
- ٥- إيجاد الوسائل المشجعه على التوجيه الاختياري.
- ٦- تحسين الاتصالات الإنسانية والإدارية وتسهيل تبادل المعلومات.
- ٧- التفويض: إعطاء الصلاحيات والتحديد الواضح للمسئوليات بما يساعد على وجود ترتيب في اتخاذ القرارات.
- ٨- توافر المعلومات: والبيانات بما يسهل عملية التوجيه.
- ٩- مشاركة العاملين.

سادساً: شمولية التوجيه: ونعني بذلك تحقيق التوازن بين اعمال كل القطاعات ابتداء بالقاعده وحتى اعلى الهرم الإداري التنظيمي. يتم من خلال:

- العلاقة بين التخطيط والتوجيه.
- العلاقة بين التنظيم والتوجيه.
- العلاقة بين التنسيق والتوجيه.
- العلاقة بين الرقابة والتوجيه.

سابعاً: اهم أدوات او وسائل التوجيه: يتطلب توافر عدة أدوات، نذكر ٨ أدوات هي:

أ- **القيادة:** هي جوهر وظيفة التوجيه او عصبه الرئيسي واذا احسن القائد استخدام الاتصال في دفع وتحسيس الافراد للعمل فان الاتصال والدافعية(التحفيز) يصبح من اكثر الأدوات او العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح القيادي من عدمه.

- يعرف "كونتز" وظيفة التوجيه بأنها: عملية التأثير على الافراد وتشجيعهم لتحقيق اهداف المنظمة.
- عملية التأثير المشار اليها قد تعني بالدرجة الأولى التأثير غير الرسمي على الافراد من خلال أساليب بعيدة تماماً عن السلطة الرسمية.
- يرى "ستونر" ضرورة تعدد مصادر التأثير سواء كانت رسمية او غير رسمية ومن بين مصادر القوة او التأثير التي أشار اليها مايلي:

- ١- الحق في منح الثواب او الحوافز للاداء المرضي والجيد.
- ٢- الحق في توقيع العقاب .
- ٣- القوة الشرعية او القانونية.
- ٤- القوة المرجعية ويقصد بها القوة التي تجعل الاخرين يرغبون في تقليد نمط السلوك الخاص بشخص اخر
- ٥- القوة الناجمة عن الخبرة او التخصص والمهارة والمعرفة.

ب- **الدافعية:** هي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق اهداف معينة. ولتحقيق الدافعية بطريقة علمية يجب على إدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين.

- كما يجب على الإدارة ايضاً وضع اهداف سايمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل، كما يجب عليها من جهة أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها وهذا كله من اجل خلق السلوك الإيجابي للفرد والعمل على رفع معنوياته في اداء العمل.

ت- **الاتصال:** يتوقف النجاح هنا الى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم الافراد من جهة وعلى مقدرتهم من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المدير من جهة أخرى ولا يتم هذا الا بالاتصال والذي به يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه ولما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للاهداف المطلوبة بشكل افضل.

- ث- **اتخاذ القرار:** حيث تلعب القرارات دوراً كبيراً في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف وليس هناك وسيلة للترغيب من ذلك الذي يجعل القائمين بالتنفيذ يحسون أن القرار قرارهم.
- ولم يأتي ذلك إل بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار ، فلا يجوز فقط أن يكون القرار مصمماً لمساعدة المدير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل .
- بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد.

#### ج- اللجان:

- والتي تحتوي على عدد من الأفراد أو الجماعات تتقابل للمناقشة واتخاذ قرار يهدف إلى تحقيق ما يراد إنجازه.
- وتهدف اللجنة الى التغلب على الأمور المتعارضة ومعالجة بعض المواضيع ذات المصالح الخاصة بخدمة المجتمع.

و تهدف ايضاً إلى تحقيق التوجيه بين الوظائف والمصالح المختلفة للأفراد وللمنظمة.

ح- **اجتماعات الفريق:** وهي تعتبر أحد الوظائف المهمة للتوجيه حيث تناقش الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها وكيفية تنفيذها و الترتيب بين الجهات والأفراد المناط بهم إنجاز هذه الأهداف وتعتبر من أكثر الاساليب فعالية.

خ- **الرشادات التي تعرض للعاملين:** من خلال الإدارة العليا بالمنظمة وشرح أهداف الإدارة و تحديد الأعمال و الوقت و الجهات المعنية بالتنفيذ و المتابعة ... الخ.

#### د- الاتصالات المكتوبة:

- واستخدام أجهزة الاتصال الحديثة حيث تتمثل في توضيح الإجراءات أو إرسال المنشورات الدورية أو كتابة التقارير التي تتعلق بموضوع معين.
- واستخدام اجهزة الاتصال الخدمية لتيسر مهمة نقل الافكار و توضيح كثير من المور و توجيهها.

ثامناً : مزايا أو فوائد التوجيه: (٦ مزايا)

- ١- التوجيه يضمن تفاعل الوظائف المختلفة في المنظمة ويقلل التضارب والازدواج في الجهود.
- ٢- تنظيم الجهود الجماعية.
- ٣- تحديد المدة الزمنية المطلوبة لإنجاز الأهداف والأعمال.
- ٤- تحديد الأهداف المراد تحقيقها و توزيع المسؤوليات.
- ٥- يساعد في توضيح الخطط والسياسات العامة للمنظمة.
- ٦- يحدد العلاقات بين المنظمة و فروعها وعلاقتها بالمنظمات الاخرى.

## تاسعاً: أهم أنواع التوجيه: (٩ أنواع)

- ١- **التوجيه الداخلي:** حيث توجد في كل إدارة أنشطة معينة تحتاج الى ترتيب ، حتى يكون هناك توازن وتوافق وانسجام بين نشاط العاملين داخل كل وحدة.
  - التوجيه لكل الفروع والوحدات والقسم المختلفة التابعة للإدارة الواحدة.
  - يعتبر التخصص الوظيفي إحدى سمات الإدارة الحديثة ويؤدي الى وجود تنظيم ينقسم الى سلسلة كاملة من الوحدات.
  - نمو هذه الوحدات يجعلها أكثر بيروقراطية الأمر الذي يتطلب ضرورة التوجيه للوحدات المتعددة.
  - ويهدف التوجيه الداخلي الى تحقيق التوافق بين أعمال العاملين في كل إدارة وقسم ، وذلك بهدف الربط بين الإدارة في المستويات المختلفة.
- ٢- **التوجيه الخارجي:** ويهدف الى ايجاد التوافق بين الإدارة وبين النشاط الذي تقوم به الاجهزة ذات العلاقة بالهدف المنشود.
  - مثلاً التوجيه بين الجهات الإدارية التي تقدم خدمات من أجل رفاهية المجتمع مثل المرور والمياه والكهرباء وغيرها تحتاج الى التوجيه حتى تقدم هذه الخدمات بكفاءة وفعالية.
- ٣- **التوجيه بالإجراءات:** ويتم ذلك من خلال التحديد الدقيق للأنشطة التي يقوم بها كل قسم أو إدارة، وأن يعرف كل شخص العمل المسئول عنه وعلاقته بالأنشطة الأخرى.
- ٤- **التوجيه الرأسي:** أي من أعلى الى أسفل أو العكس والتأكيد على أحداث تفاعل إيجابي، مثل الربط بين أعمال المدير ومساعد المدير ورئيس القسم وهكذا.
- ٥- **التوجيه الأفقي:** ويقصد به تحقيق التوجيه بين المستويات التنظيمية المتماثلة في الإدارة ، مثل التوجيه اليومي في الإدارة المالية.
- ٦- **التوجيه المادي أو المالي:** وهو ايجاد نوع من التوجيه في المجالات المتخصصة التي ترغب في تحقيق هدف معين.
  - مثلاً تخطيط القوى العاملة في الدولة يتطلب الاتصال المباشر بين وزارة التعليم ، الجامعات و المعاهد العلمية الخدمة المدنية وزارة العمل ... الخ.
- ٧- **التوجيه الزمني:** ويعني به: التوجيه المحدد بالفترة المطلوب تحقيق الهدف فيها سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل.
- ٨- **التوجيه على مستوى الأشخاص:** ويتم ذلك عن طريق الترتيب والتنسيق مع العاملين في المنظمة التي يعملون بها.
- ٩- **التوجيه على مستوى الجماعة:** وهو أن يعرف كل فرد في الجماعة ما هو المطلوب منه وأن يوحد مجهوداته مع الآخرين.

### ❖ **ومما سبق يمكن القول إن:**

- إن التوجيه يعتبر مسؤولية كل مدير.
- إن الهدف من التوجيه هو منع التشابك والتداخل داخل إدارة التنظيم أو بين مختلف الأقسام أو التنظيمات.
- يطبق التوجيه على جميع الأفراد والقسم الإدارية.
- التأكيد على وحدة الجهود والتصرفات.
- التوجيه وسيلة وليس غاية في حد ذاته.
- يجب عدم الخلط بين التوجيه والتعاون.

### عاشراً: عوائق التوجيه: (٤ عواقب)

- أولاً: تطبيق التخصص وتقسيم العمل.** يؤدي التخصص المتزايد وتقسيم العمل في التنظيمات الحديثة إلى مشكلات متعددة وذلك بسبب عدم تجانس المهام والوظائف.
- وهنا نحتاج إلى التوجيه والتنسيق بشكل مُلح لأنه بهذه الطريقة سوف يؤدي الى تعقيد المهمة لن كل قسم مستقل عن الآخر.
  - وبالتالي يصعب الاتصال بين القسم وصعوبة حصول كل منها على الخدمات المختلفة في المنشأة.
  - إذ إن كل مجموعة تحاول أن تحصل على أكبر قدر من الخدمات النادرة في التنظيم وبأسرع وقت بدلا من طلبها بالكمية التي تحتاج إليها مما يجعل من الصعب تزويد الإدارات المختلفة بهذه الخدمات.

### ثانياً: زيادة حجم التنظيم وتعقده:

- زيادة حجم التنظيم والتعقيد في الهياكل التنظيمية مما يؤدي إلى صعوبة التوجيه.
- كما يترتب على ذلك زيادة العلاقات الشخصية بين المرؤوسين من ناحية وبين الرؤساء من ناحية أخرى وهذا يزيد من تعقد الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- قصور تبادل المعلومات يضعف نظام الاتصالات مما يؤدي الى صعوبة التوجيه.

**ثالثاً: عدم تفهم الإدارة العليا لأهمية التوجيه:** إن وظيفة التوجيه تتعلق في الأساس بنقل المعلومات وتبادلها، وعندما يتم حجب المعلومة أو الاحتفاظ بها دون تعميمها ونشرها، مما يؤدي الى وجود تعارض بين الأعمال والمهام.

**رابعاً: عدم التوافق أو الانسجام بين الإدارات المختلفة:** فعندما يوجد تنافر أو صراعات بين الإدارات والأفراد في المنظمات، فإن ذلك يؤدي إلى الإخلال بمبدأ توحيد الجهود المشتركة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومن ثم تظهر التصرفات الفردية القائمة على المكاسب الشخصية والمصالح الذاتية للأفراد.

**أخيراً: إرشادات حول عملية التوجيه:**

لا تجعل عملية التوجيه نزاع من أجل السلطة، بل حاول أن تركز اهتمامك واهتمام الموظفين - على الأهداف الواجب تحقيقها. تجنب الأساليب الخشنة وانتبه لكلماتك، والكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما إن عليك أيضاً مراقبة نبرة صوتك، فمعظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات، ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر. لا تقترض أن الموظفين فهموا كل شيء، بل أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف ، ودعمهم يأكدون فهمهم يجعلهم يكررون ما قلته. تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة للقيام بذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام إليهم. ان معرفة المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد القيام بالعمل. لا تعطي الكثير من الأوامر ، والمعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين ، اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني. أعطهم التفاصيل المهمة فقط ، بالنسبة للمساعدين القداماء ، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة. انتبه للتعليمات المتضاربة ، وتأكد من أنك ل تقول لموظفك أمراً ما ، بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك. لا تختار العامل المستعد للعمل فقط ، تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته، وتأكد أيضاً من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبتهم من العمل الصعب أيضاً. حاول عدم تمييز أي شخص ، فمن غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريمة ، حاول التقليل من هذا الأمر قدر الإمكان. الأهم من جميع ذلك: لا تلعب " التسديدة الكبرى " فالمشرفين الجدد يخطنون أحياناً بالتباهي بسلطاتهم ، أما المشرفين الأكثر نضجاً فغالباً ما يكونون أكثر قرباً من موظفيهم.

تلخيص: Nourah.kh