

Directing التوجيه

Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for group objectives. Leadership is "interpersonal influence exercised in a situation and directed through the communication process, toward the attainment of a specialized goal or goals". A supervisor is the leader of a group which has a set target to be achieved in a given time. His leadership comes into play when the group goes adrift when there is a problem and a quick decision is to be made.

القيادة هي عملية التأثير على الأشخاص لكي يناضلوا اختياريًا لتحقيق أهداف المجموعة. والقيادة هي نفوذ ممارس بين الأشخاص موجّه خلال عملية الاتصال، نحو تحقيق هدف أو أهداف معينة. والمشرف هو زعيم الجماعة التي لديها هدف محدّد يراد تحقيقه في الوقت المحدد. وقيادته المشرف تدخل حيّز التنفيذ عندما تسير المجموعة وعندما توجد مشكلة يجب اتخاذ قرار سريع.

5.1 SUPERVISION AND LEADERSHIP

الإشراف والقيادة

The essence of supervision and leadership are discussed below:

نناقش فيما يلي جوهر الإشراف و القيادة:

5.1.1 SUPERVISION

الأشراف

Supervision can broadly be classified as:

- (1) Close supervision
- (2) General supervision

الإشراف يمكن أن يُصنّف بوجه عامّ إلي:

- (١) الإشراف القريب
- (٢) الإشراف العام

5.1.1.1 Close Supervision

الإشراف القريب

Close supervision reduces the worker's effectiveness. Most workers want enough supervision to be sure that they are doing their work correctly. Close supervision implies that the workers are incompetent and might lack in morale. Jobs requiring high quality and low time limit need close supervision. New workers need close supervision than old workers. This helps to develop good working habits.

يقلل الإشراف القريب من فاعليّة العامل. فيحتاج معظم العمّال الإشراف بدرجة كافية للتأكيد من أنهم يعملون عملهم بطريقة صحيحة. ويدلّ الإشراف القريب علي أن الموظفين غير أكفاء و قد يؤثر في الرّوح المعنويّة. وبصلح الإشراف القريب للأعمال التي تتطلّب وقت قليل و ذات جودة عالية. كما يحتاج العمّال الجدد للإشراف القريب من الموظّفون القدماء. لان هذا يساعد علي تطوير عادات العمل الجيدة.

5.1.1.2 General Supervision

الإشراف العامّ

General supervision gives the employees a chance to develop their talents; they learn to make decisions by being in a position to make them. Since the work is a result of their own efforts, they take pride in their work, improve productivity and show less absenteeism. It is likely that an employee takes a better decision since he is closest to the problems. The supervisor also gets more time to spend on his other functions.

يعطي الإشراف العامّ الموظفين فرصة لتطوير مواهبهم، فيتعلّمون اتخاذ القرارات بالنسبة لمناصبهم. وبما أنّ العمل هو نتيجة مجهودهم، فإنهم يتفخرون بعملهم، ويحسنّون الإنتاج و يقللون من الغياب. وإنّه من المحتمل أن يأخذ موظّف ما قراراً أفضل بسبب قربه من المشاكل. وأيضاً يحصل المشرف على وقت أكثر ينفقها علي وظائف أخرى.

5.1.2 LEADERSHIP

القيادة

Leadership, as defined earlier, is interpersonal influence exercised in order to guide people toward goal achievement. The person exercising this influence is called a leader. He can be relied upon for the performance of leadership functions continuously.

القيادة، كما عرفت سابقاً، هي نفوذ ممارس بين الأشخاص لإرشاد النّاس نحو إنجاز الهدف. والشّخص الذي يمارس هذا النّفوذ يُسمّى زعيم. و يمكن الاعتماد عليه لأداء وظائف القيادة باستمرار.

Leaders derive their authority from the group rather than imposing it upon them. He earns leadership by being popular and dependable or mostly the latter. This leadership gives him the power to act. To clarify the difference between power and authority, it is being discussed below.

يستمدّ الزّعماء صلاحيتهم (سلطتهم) من المجموعة بدلاً من فرضها عليهم. فيكسب القائد صفة القيادة من كونه محبوباً و جدير بالثقة أو في الأغلب لأنه جدير بالثقة. والقيادة هي التي تعطيه السلطة للعمل. ولإيضاح الاختلاف بين السلطة (القوة) والصلاحية، سناقشها فيما يلي:-

Authority is the right or privilege of directing or requesting workers to do or to refrain from doing something. It includes the right to take disciplinary action. *Power* is the ability to achieve the expected outcomes that emerge from supervisory directives. Authority is the right to tell a subordinate what to do; power is the ability to get the subordinate to do it.

الصلاحيّة هي الحق أو الامتياز للتوجيه أو لمطالبة العمال بالعمل أو الامتناع عن عمل شيء ما. وتتضمن الحقّ لاتخاذ الإجراءات التأديبية. أما السلطة هي القدرة علي تحقيق النتائج المتوقعة التي تنتج عن التوجيهات الإشرافية. فالصلاحيّة هي الحقّ لإخبار مرعوس ماذا يعمل، بينما السلطة هي جعل المرعوس القيام بعمل ما.

5.1.3 LEADERSHIP TRAITS

صفات القيادة

Following are the traits of a leader found in general:

الصفات العامة للقيادة هي:-

1. Leaders are self confident, well integrated, and emotionally stable.
١ - يتميز الزعماء بالثقة بالنفس.
2. Leaders want to take leadership responsibility and are competent in handling situations.
٢ - يريد الزعماء أخذ مسؤولية القيادة.
3. Leaders identify with the goals and values of the groups they lead.
٣ - يتعرف الزعماء علي أهداف و قيم المجموعات التي يقودوها.
4. They are warm, sensitive, and sympathetic toward other people, and give practical suggestions.
٤ - دافئون، حساسون و متعاطفون نحو الآخرين، و يقدمون الاقتراحات العملية.
5. They are intelligent in relation to other group members.
٥ - أذكياء في علاقتهم بالآخرين.

5.1.4 LEADERSHIP STYLES

أساليب القيادة

Studies reveal that leaders use leadership styles that are consistent with their personalities. *Style* reflects the leader's desire to be efficient, not the need to be autocratic. **Leaders are not born but developed. Autocratic, participative,** and free-reign, are the three general classifications of leadership styles.

تكشف الدّراسات أن الزّعماء يستخدمون أساليب القيادة المتوافقة مع شخصيّاتهم. ويعكس الأسلوب رغبة الزّعيم ليكون كفء، وليس للحاجة ليكون مستبدًا. فالزّعماء لا يولدون ولكنّ ينمون ويطورون. فالمستبدّ، والحر والمشارك هي ثلاثة تصنيفات عامّة لأساليب القيادة.

5.1.4.1 Autocratic Leded

قيادي مستبد

As the name suggests, these leaders give orders for everything and provide no freedom of work for subordinates. Their instructions are straightforward and the doubts can be cleared easily. Some workers may feel that they are not given freedom to make decisions. This one-way communication might lead to misunderstanding and *subsequent* errors. It can also result in poor decisions. Such styles are needed during crises.

وتكون توجيهاتهم صارمة وهؤلاء الزّعماء يصدرّون الأوامر بكل شيء و لا يوفرّون أيّ حرّيّة عمل للمرءوسين. وتوجيهاتهم صارمة ومباشرة إلى الأمام ويمكن أن تتجلى فيهم الشّكوك بسهولة. وقد يشعر بعض العمّال أنهم لا يوفرّون لهم الحرّيّة لاتخاذ القرارات. وهذا الاتّصال ذو الاتجاه الواحد قد يؤدّي إلى إساءة الفهم و الأخطاء المتتالية. وأيضًا يمكن أن يتسبّب في القرارات السيّئة. ولكن قد نحتاج إلي مثل هذه الأساليب أثناء الأزمات.

5.1.4.2 Participative Leaders

القادة الاشتراكيون (المتعاونون)

These leaders invite participation from subordinates to exercise their responsibility and freedom. They are concerned about their relations with the employees. Democratic leaders confer final authority on the group. Consultative leaders require a great deal of involvement, but they alone have the authority to make final decisions. Participative leaders expect constant feedback. This style of functioning consumes time.

يدعو هؤلاء الزّعماء إلي المشاركة من المرءوسين للتمرس في مسؤوليتهم و حرّيتهم. وهم قلقون أو مهتمون بعلاقاتهم مع الموظّفين. يمنح الزّعماء الديمقراطيون سلطة نهائية للمجموعة. ويتطلّب الزّعماء الاستشاريّون الكثير من المشاركة، ولكنّ لديهم بمفردهم السلطة لاتخاذ القرارات النهائيّة. ويتوقع القادة الاشتراكيون رد فعل ثابت وهذا النموذج من العمل يستهلك الوقت.

5.1.4.3 Free-reign Leaders

القادة الأحرار

They are non-directional. They give the group complete freedom to decide, having made clear the goals and guidelines to achieve it. This offers the greatest use of time and resources. This approach can motivate people to initiate and carry out complex work plans efficiently and responsibly. This style of functioning is seen, to some degree, among professionals like engineers, teachers and scientists.

هم قادة غير موجّهين تمامًا. فيعطون حرّية مطلقة للجماعة لكي يقرّرون بأنفسهم ويحدّدون الأهداف والتّوجيهات التي ينبغي تحقيقها. وهذا يوضح أفضل استخدام للوقت و الموارد. ويمكن أن تحفّز هذه الطريقة الأشخاص أن يبدعوا و ينفّذوا خطط العمل المعقّدة بكفاءة و بشكل مسنّول. وهذا الأسلوب للعمل يمارس إلى حدّ ما، بين المهنيّين مثل المهندسين، المدرّسون، و العلماء.

5.7 NEED THEORIES

نظريّات الحاجة

Need theories focus on the importance of analyzing and understanding the psychological factors with individuals that cause them to behave in certain ways? Various need theories have been put forward by scholars during the years from which four are being discussed here.

تركّز نظريّات الحاجة على أهمّيّة تحليل و فهم العوامل السّيكولوجيّة للأفراد الذين يتصرّفون بطرق معيّنة. ونظريّات الحاجة المختلفة قد أقرّحت من قبل العلماء علي مدار السّنوات وسنناقش منها أربعة هنا.

5.7.1 MASLOW'S NEED HIERARCHY

سلم الحاجة لماسلو

Maslow recognized five basic human needs which constitute a "hierarchy"

عرف ماسلو خمسة حاجات أساسية للإنسان التي تشكّل هرميّة

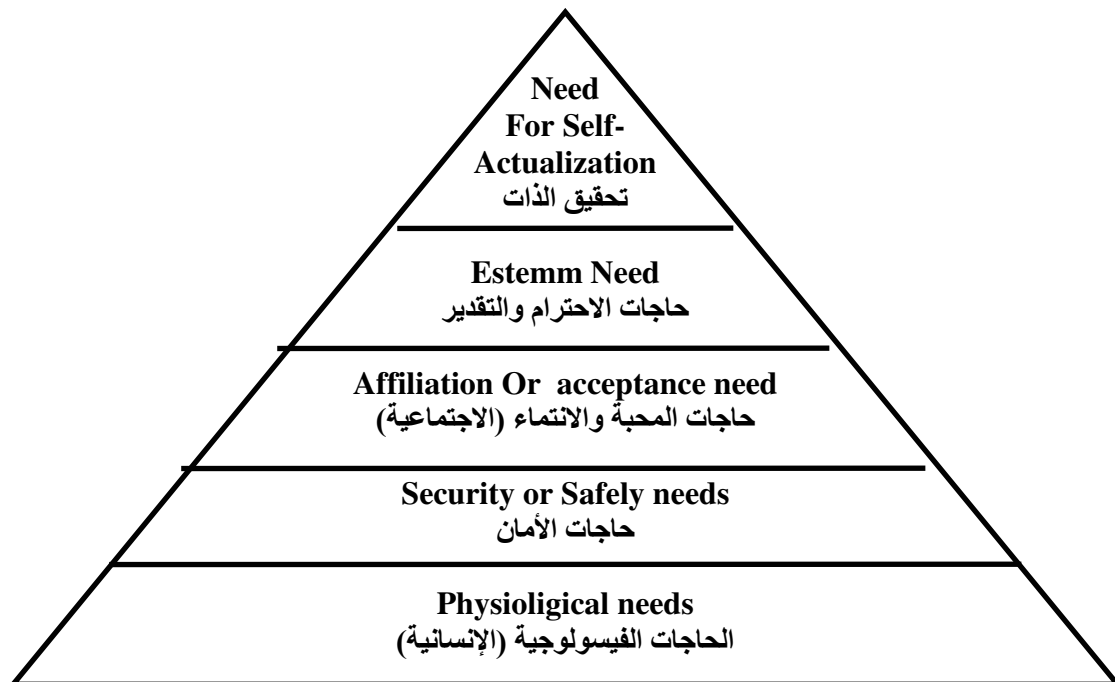


FIGURE 5.1 Maslow`s Need Hierarchy Model

سلم الحاجات لماسلو

Level 1: The first level of physiological needs includes food, air, water, sleep, shelter, sex, and any other necessities to sustain and preserve life. These are the most basic needs, and people will be motivated to fulfill them first through whatever behaviour. Once satisfied, the needs cease to operate as a prime motivator of behaviour.

المستوى الأول: ويتضمن المستوى الأول الحاجات الفسيولوجية من الطعام، والهواء، والماء والنوم و المأوى و الجنس و أيّ ضرورات أخرى للبقاء والحفاظ علي النوع. هذه هي الحاجات الأكثر جوهرية، وسيكون الناس أكثر تحفيزا لتحقيق تلك الحاجات ويتوقف عمل التحفيز الأولي للسلوك حينما يتم إشباع تلك الرغبات.

Level 2: The safety needs consists of the need for clothing, shelter, and an environment with a predictable pattern such as job security, pension, and insurance. People are motivated to fulfill these needs only when the physiological needs are mostly satisfied.

المستوى الثاني: حاجات الأمان و تتكوّن من الحاجة للملبس و المأوى و البيئة بنمط تقليديّ مثل الأمان الوظيفيّ و المعاش و التأمين. ويكون الناس متحفزون لتحقيق هذه الحاجات فقط عند إشباع الحاجات الفسيولوجية.

Level 3: Love or social needs include the need to be liked by others, to be a wanted member, and to belong to a group other than just a family. Developing meaningful relationships on the job, becoming a member in good standing of the informal organization, and receiving the grapevine communication are means of fulfilling this need in a person's work life.

المستوى الثالث: الحبّ أو الحاجات الاجتماعية وتتضمن الحاجة للحب من قبل الآخرين، ليكون عضواً مرغوباً فيه، وان يكون منتمياً إلي مجموعة أخرى وليست العائلة فقط. وتطوير العلاقات الناجحة أثناء العمل، بكونه عضواً ملتزماً بالتنظيم الغير رسمي، و تلقّي وسائل الاتصال وهي وسائل لتحقيق هذه الحاجة في الحياة العملية الشخصية.

Level 4: Esteem needs include the need for self-respect, sense of achievement, and recognition from others. The desire for status and prestige is an important aspect of the need for esteem. "Satisfaction of the self-esteem need leads to feelings of self-confidence, worth, strength, capability, adequacy, and being useful and necessary in the world.

المستوى الرابع: تتضمن حاجات التقدير كالحاجة لاحترام النفس و الشعور بالإنجاز و التقدير من الآخرين. والرغبة في الوضع و الشرف وهي جانب مهم جدا للحاجة للتقدير. وإشباع حاجة احترام الذات يؤدي إلى مشاعر الثقة بالنفس، والقيمة و القوة و الإمكانية و الكفاءة وان تكون مفيدا و ضروري في العالم.

Level 5: Self-actualization is the concept of fulfilling one's potential and becoming everything, one is capable of becoming. To some, it may mean becoming the ideal mother or father, to another becoming the best jogger in the office, or to another developing the reputation of becoming the most daring investor in the firm.

المستوى الخامس: التحقيق أو الإدراك الذاتي وهو مفهوم تحقيق ذاتي للشخص الواحد وان يكون كل شيء يمكن تحقيقه. فقد تعني كون الأم المثالية أو الأب المثالي، بينما تعني للآخر أن يصبح ماهرول في المكتب، أو إلى آخر إلي تطوير أو تحسين السمعة لكونه المستثمر الأكثر مجازفة في الشركة.

5.7.1.1 Practical Implications

النتائج العملية

If an employee is concerned with the basic physiological needs of making the house, payment, and purchasing food for the family, attention must be devoted to wages and salary for that employee. Compliments and offer of future advancement (esteem) will not do much to motivate that individual until the physiological needs are first satisfied. Even when compensation needs are fulfilled, employees want to have a sense of job security.

إذا كان الموظف معنيا بالحاجات الفسيولوجية الأساسية لتكوين منزل والدفع و شراء طعام للعائلة، فيجب أن يكرس الاهتمام علي راتب ذلك الموظف. فالمجاملات و التقدير لن تقدم الكثير لتحفيز ذلك الفرد ما لم يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية للفرد. وحتى عند تحقيق الحاجات (التعويض)، فان الموظفون يريدون أن يحصلوا على إحساس الأمان الوظيفي.

Managers can do much to satisfy such security needs by proper and adequate communication and personal relationships. New employees have social needs of being quickly accepted into the work group, and a well-implemented orientation program can expeditiously satisfy this need. In contemporary society, the needs lower in the hierarchy are more completely satisfied than the higher needs.

يمكن أن يعمل المدراء الكثير لإشباع هذه الحاجات الأمنية بالاتصال المناسب و الكافي و العلاقات الشخصية. ويحتاج الموظفون الجدد للحاجات الاجتماعية ليكون مقبولا لمجموعة العمل، ووجود برنامج توجيهي منفذ جيداً يمكن أن يرضي هذه الحاجة بسرعة. ففي المجتمع الحديث، الحاجات التي تنخفض في المدرج الهرمي هي التي يتم إشباعها تماماً أكثر من الحاجات العليا.

Many people have their physiological and safety needs fulfilled. It is the affection and esteem needs that require satisfaction while for the people at the highest level; self-actualization needs are of prime importance. The hierarchy of needs is not always followed in a rigid pattern, there are reversals and substitutions. Some persons centre on esteem needs, the acquisition of wealth, for example, almost to the exclusion of affection needs i.e. the need to belong to a group.

فيوجد أشخاص كثيرون لديهم الحاجات الفسيولوجية والأمان مشبعة تماماً. فهم بحاجة إلى إشباع حاجات العاطفة و حاجات التقدير. بينما تكون حاجات الإدراك الذاتي لها الأهمية الرئيسية لدى الأشخاص في المستوى الأعلى. والحاجات الهرمية ليست دائماً متبعة في نموذج صارم، هناك تغييرات و بدائل. فبعض الأشخاص يركز في حاجات التقدير، واكتساب الثروة، على سبيل المثال، تقريباً باستثناء حاجات العاطفة أي الحاجة للانتماء للجماعة.

Such a situation may have developed due to a suppression of affection needs early in life with a resultant emphasis on esteem needs as a substitute. Needs are relative in their strength and are individualistic. A lower need does not necessarily have to be fulfilled completely before higher need emerges.

مثل هذا الوضع ربما تطور بسبب قمع حاجات العاطفة المبكرة في الحياة بتشديد ناتج على حاجات التقدير كبديل. والحاجات تؤثر في قوتهم وهي فردية. وليس من الضروري إشباع الحاجات البسيطة تماماً قبل أن تظهر الحاجة الأعلى.

5.7.2 HERZBERG'S MOTIVATION—HYGIENE THEORY

هرزبيرج - نظرية التحفيز والعوامل الصحية (لوقائية)

Herzberg developed his theory after surveying hundreds of accountants, engineers, and other managerial personnel. Herzberg's research caused him to categorize various needs of individuals into two groups.

1. Hygiene factors or "dissatisfiers", and
2. Motivation factors or "satisfiers".

أدى البحث الذي قام له هرزبيرج إلى خلق نظريته، بعد استطلاع رأي مئات من المحاسبين والمهندسين وبعض الموظفين الإداريين. وصنف هرزبيرج حاجات الأفراد المختلفة في مجموعتين.

- ١- العوامل الصحية (الوقائية) أو غير المرضية و
- ٢- العوامل التحفيزية أو العوامل المرضية.

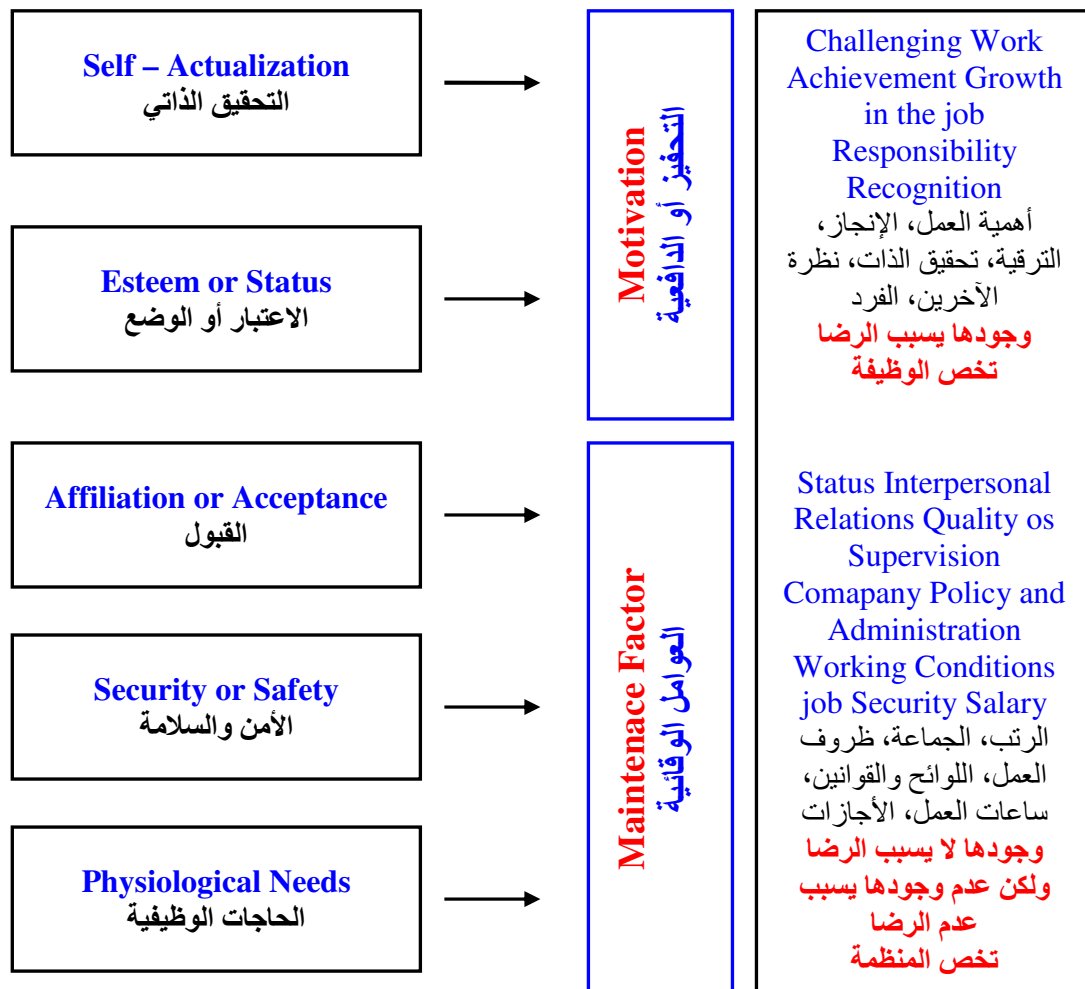


FIGURE 5.2 Herzberg's Modeling
نظرية العاملين (هرزبيرج)

5.7.2.1 Hygiene Factors

العوامل الصحية (الوقائية)

The hygiene factors are dissatisfies because if all of them are adequately met with in a we situation, people will not be dissatisfied. Their adequacy, hence, does not really motivate people. However, if any of the hygiene factors is not attended to properly in job dissatisfaction can occur. For example, lower pay, bad supervision, or a hazardous or uncomfortable workplace can create substantial dissatisfaction among employees.

العوامل الصحية (الوقائية) هي غير مرضية لأنها إذا تجمعت في حالة عامل ما، فلن يستاء الناس. فكفايتهم لن تحفز الناس. وسيحدث عدم الرضا في حالة عدم مراعاة احد العوامل الصحية بصورة مناسبة. فعلى سبيل المثال، الأجر القليل أو الإشراف السيئ أو مقر عمل غير مريح أو خطير يمكن أن تخلق عدم الرضا الكبير بين الموظفين.

5.7.2.2 Motivating Factors

عوامل التحفيز

These factors are aspects of the task or work itself. They include challenge, chance for personal growth and performance feedback. In other words, as viewed by the employee, a job with these characteristics means it bears the motivational factors. These factors contribute heavily to the satisfaction of the employee and have a positive effect on his or her performance.

هذه العوامل هي أوجه المهمة أو هي العمل في حد ذاته. فهي تشمل التحدي والمغامرة لتطوير وتنمية الشخصية. أو بعبارة أخرى، كما هو مرئي من قبل الموظف، فالعمل بهذه المواصفات يعني أنه يحمل العوامل التحفيزية. وتساهم هذه العوامل بشدة في رضا الموظف ولديها أثر إيجابي على أداء الموظف.

5.7.3 MCCLELLANDS'S THREE NEEDS MODEL

نموذج ماكيلاند للاحتياجات الثلاث

The model is concerned with three motives, namely, the need for achievement, the need for power, and the need for affiliation. Everyone possesses these needs in varying degrees. Individuals with a high need for achievement thrive on jobs and projects that tax their skills and abilities. Such individuals are goal-oriented in their activities.

هو نموذج معني بثلاثة دوافع، أي، الحاجة للإنجاز و الحاجة للسلطة و الحاجة للانتماء. الجميع يمتلك هذه الحاجات بدرجات متفاوتة. فالأفراد بحاجة عالية للإنجاز والازدهار في العمل و المشاريع التي ترهق مهاراتهم و قدراتهم. مثل هؤلاء الأفراد موجّهون بالهدف في أنشطتهم.

Individuals with high affiliation needs value interpersonal relationships and exhibit sensitivity towards other peoples' feelings. Individuals with high power needs seek to dominate, influence or have control over people. McClelland's concept of achievement motivation is related to Herzberg's motivation-hygiene theory. His research revealed that managers generally score high in the need for achievement.

القيمة للأفراد بحاجات للانتماء العالي في العلاقات بين الأشخاص و الحساسية نحو مشاعر الناس. فالأفراد بحاجة للطاقة العالية ليحاولون السيطرة، وليؤثرون أو يسيطرون على الناس. ومفهوم مكلياند لحماس الإنجاز متعلق بنظرية التحفيز الصحي لهرتسبرج. وكشف بحثه أن المديرين بوجه عام يسجلون درجات عالية من الأهداف المحققة من الحاجة للإنجاز وتحقيق الحاجة.

5.7.4 VROOM'S VALENCE-EXPECTANCY THEORY**نظريات التوقع لفروم**

According to this theory, a person's motivation towards an action at any time would be determined by his perception that a certain type of action would lead to a specific outcome. There are three variables and they have high positive values to imply motivated performance choices. If any one of the variables approaches zero, the probability of motivated performance approaches zero.

طبقاً لهذه النظرية، فإن تحفيز شخص نحو عمل في أي وقت، سوف يتقرر أو يتحدد بناء على إدراكه أن نوع معين من العمل سيؤدي إلى نتيجة معينة. وهناك ثلاثة متغيرات ولهم قيم وأهمية إيجابية عالية للدلالة على اختيارات الأداء المتحمسة (المحفز). فإن وجد أن أحد المتغيرات يقترب من الصفر، فإن احتمال الأداء التحفيزي أيضاً تقترب من الصفر.

Valence is the strength of an individual's preference for reward expectancy is the probability that a particular action will lead to a desired reward and instrumentality denotes an individual's estimate that performance will result in achieving the reward. This can be expressed as follows:

فالتكافؤ هي قوة اختيار فرد لتطلع مكافأة احتمال أن عمل محدد سيؤدي إلى مكافأة مرغوبة، والتفع يعني تقدير الفرد أن الأداء سيتسبب في تحقيق المكافأة. هذا يمكن أن يُعبّر كما يلي:

Motivation = Valence ' Expectancy ' Instrumentality

الحماس = نفع و تطلع و تكافؤ

The combination that produces the strongest motivation comprises high positive valence, high expectancy and high instrumentality. If all the three are low, the resulting motivation will be weak. In brief, Vroom's model attempts to explain how individual's goals influence his efforts.

الاتحاد الذي يؤدي إلى أقوى دافع يشمل تكافؤ الموجب العالي، التطلع العالي و الوسيلة العالية. إذا كان كل الثلاثة منخفضة، سيكون الحماس الناشئ ضعيف. باختصار، محاولات فروم النموذج ستشرح كيف أهداف الفرد تؤثر على مجهوداته.

General Questions

- 1- Define leadership. What are the leadership traits?
- 2- Explain the various forms of leadership styles.
- 3- What is morale? How can it be improved?
- 4- Explain managerial grid.
- 5- What is the purpose of communication?
- 6- Distinguish between formal and informal communication.
- 7- How important is the informal communication networks in the efficient and effective operations of the organization.
- 8- What are the barriers to effective communication?
- 9- What steps can you take to overcome noise?
- 10- How is Maslow's theory of hierarchy of needs related to motivation in organizations?
- 11- What is Herzberg's two-factor approach to job satisfaction and dissatisfaction? Why has this approach been criticized?
- 12- According to McClelland's theory of needs, the primary motive is the need to succeed in competitive situations. Do you agree with this concept? Explain.