

الموضوع الثالث عشر التوجيه (العنصر الثاني : القيادة)

أولاً : الأهداف التعليمية :

- * تعريف الطالب بمفهوم القيادة، وأهميته كعنصر من عناصر الإدارة.
- * تعريف الطالب بنظريات القيادة وتطبيقاتها في وسائل الإعلام.
- * تعريف الطالب بخصائص ومقومات المدير الفعال.

ثانياً : المخرجات التعليمية المستهدفة (ILOs) :

أ- المعرفة والفهم :

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

- 1- يفهم القيادة وخصائصها.
- 2- يتعرف على النظريات المختلفة للقيادة.
- 3- يحدد خصائص المدير الفعال.
- 4- يذكر الفروق بين القيادة الديمقراطية والدكتاتورية، والأنواع الأخرى للقيادة.

ب. المهارات الذهنية:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

- 1- يحلل الوضع الإداري الخاص بالقيادة للمؤسسات الإذاعية المختلفة.
- 2- يربط بين أنماط القيادة وتأثيرها على المضمون الإعلامي.
- 3- يتقد الوضع الإداري داخل مؤسسات إذاعية وطرق تقويمها، فيما يتعلق بالقيادة والمدراء.

- 4- يقيم الوضع الحالي في إدارة المؤسسات الإذاعية، فيما يخص القيادة.

5- يستدل بالبرهان على الأنماط القيادية في مؤسسات فضائية حديثة في المنطقة العربية.

6- يعيد صياغة أنماط القيادة الإدارية برؤية جديدة.

7- يقارن بين النظم القيادية الإدارية القديمة والحديثة في المؤسسات الإذاعية.

8- يتفهم المشكلات القيادية الإدارية ضمن المنظومة الإقليمية والدولية الإعلامية والتكنولوجية.

ج. المهارات المهنية والعملية:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

1- يجمع المعلومة من عدة مصادر باستخدام الإنترنت والمراجع المتوفرة.

2- يوثق المراجع والمصادر بشكل علمي.

د. المهارات العامة والمنقولة:

بنهاية المحاضرة بنجاح يصبح الطالب قادرًا على أن:

1- يلتزم بالوقت.

2- يتواصل بشكل جيد مع المجتمع.

3- يؤدي ما يطلب منه بأمانة ودقة وأخلاق.

4- يعمل في فريق.

5- يعبر عن وجهة نظره بوضوح في المسائل الخلافية، ويعرض الحجج التي يستند إليها.

ثالثًا: المحتوى:

القيادة:

1- مفهوم القيادة:

- القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، كما أنها مفتاح الإدارة، وتكمن أهميتها ودورها في كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية.

- القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي، تتوفر به سمات وخصائص قيادية، يشرف على مجموعة من العاملين؛ لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير، أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة.

- القيادة الفعالة: هي محصلة التفاعل بين القائد ومرءوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة.

- القيادة التي تعتمد على الإقناع: وهي التي تستمد قوتها من شخصية القائد.

- القيادة القائمة على التخويف والتهديد: وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس.

- القيادة: مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير، يقصد بها التأثير على الأفراد؛ من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.

- القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرءوسين، وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم، وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية.

2- أهمية القيادة الإدارية:

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية:

* تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.

* توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.

* بدون القيادة يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرهم في تحقيق أهداف المنظمة.

* بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، والتي تؤثر

بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

* إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد، وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.

ويمكن القول إن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين، فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم، وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرءوسين وتصرفاتهم، ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثراً (انطباعاً) كبيراً في سلوك المرءوسين وعاداتهم (القدوة)؛ حيث إن عمل القائد (ضمناً أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية، وبذلك يصبح مثلاً يقتدي به المرءوسون في سلوكهم وتصرفاتهم.

3- نظريات القيادة:

فيما يلي عرض لبعض نظريات القيادة:

* نظرية الصفات الشخصية.

* نظرية السلوك الإداري.

* النظرية الظرفية.

* نظرية القوى القيادية.

1- نظرية الصفات الشخصية:

تؤكد نظرية الصفات الشخصية وجود صفات جسدية أو عاطفية أو اجتماعية أو فكرية تميز القادة الفاعلين عن غيرهم من الأشخاص الآخرين والقادة العاديين، وبعض الدراسات الحديثة تشير إلى وجود علاقات إيجابية بين الفاعلية الإدارية وعدد من الصفات الشخصية، التي تشمل:

* الذكاء.

* كفاءة الإشراف.

* المبادرة.

* الثقة بالنفس.

* الفردية.

2- نظرية السلوك الإداري؛

إذا كانت نظرية الصفات الشخصية تميز بين القادة بحسب تكوينهم الشخصي، فإن نظرية السلوك الإداري تميز بين القادة الإداريين حسب أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأعمالهم. وتنقسم هذه النظرية إلى:

أولاً: القيادة الدكتاتورية (السلطوية):

تقوم القيادة الدكتاتورية على افتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة؛ حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطى التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل، ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله، كذلك فإن القائد المتسلط من النادر أن يعطي أسباباً لتصرفاته، رافضاً بشدة إيضاح أوامره وتوجيهاته، مستهتراً بكل الآراء التي تخالفه؛ ولذلك فإن القائد الدكتاتوري سينفرد بوضع السياسات، واتخاذ أغلب الإجراءات، والتوجيه المباشر لجميع الأعمال.

ثانياً: القيادة الديمقراطية؛

تتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شؤون الجماعة، ومناقشة مشاكلها في هيئة جماعية، وفي ظلها تنمو روح المبادرة والابتكار عند الأعضاء، ويزدهر الشعور بالرضا عند التابعين؛ لإحساسهم بالعمل الجماعي، وأنهم يساهمون في إقامة دعائمه، ويترتب على ذلك الحماس في العمل الفردي وإتقانه، بما يحقق اكتمال العمل الجماعي، وسرعة وسهولة الوصول إلى الأهداف، ومن الجدير بالذكر أنه يمكن القول إن القيادة الديمقراطية تؤدي إلى:

* إشباع وتلبية حاجات المرءوسين (العاملين).

* انخفاض معدل الشكاوى ومعدل الدوران.

* احترام حقوق الإنسان وكرامته.

* سيادة الديمقراطية والحرية والمساواة على مشاعر الناس (العاملين).

* تنمية الثقة والتعاون بين القائد والمرءوسين.

* اندفاع العاملين تجاه أعمالهم؛ حيث يؤدي المناخ الديمقراطي إلى درجة عالية من الرضا.

وتكون القيادة الديمقراطية أكثر فاعلية في الأحوال التالية:

* القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية غير روتينية في جوهرها.

* لا يمكن تطبيق التنميط أو المركزية في المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.

* لا توجد ضرورة لاتخاذ القرارات بسرعة.

* يشعر العاملون بحاجة قوية للمبادأة والاستقلال.

* إشراك الإدارة الدنيا في اتخاذ القرارات.

* يؤمن المساعدون (المرءوسون) أنهم قادرون على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات.

* يثق المرءوسون بقدرتهم على العمل المستقل، دون الحاجة للإشراف الضيق عليهم.

القيادة الديمقراطية تكون أكثر ما تكون فعالية في الأحوال التالية:

* عند وجود الوقت الكافي الذي يسمح بمشاركة المرءوسين.

* عندما تكون التكاليف المالية المتكبدة في المشاركة أقل من الفوائد الناجمة عنها.

* عندما يحوز المشاركون على قدرات ثقافية وعلمية متميزة.

* عندما يشعر الرئيس بالأمان والطمأنينة بعدم تهديد مركزه نتيجة مشاركة الآخرين.

عيوب القيادة الديمقراطية (المشاركة):

يمكن أن تأتي القيادة الديمقراطية - رغم فوائدها ومزاياها الكثيرة - بنتائج عكسية؛ فترك الموظفين يشاركون في صنع القرار يعني - بشكل ضمني - استهلاكاً للوقت أكثر مما لو قمت ببساطة بصنع القرار بنفسك وتمريه لهم.

ثالثاً: القيادة المسيبة (غير الموجهة):

القائد ضمن القيادة المسيبة يتجنب دوره القيادي، ويهجر قوته وسلطاته، ويترك المرءوسين يتدبرون أمورهم بأنفسهم، وقد يكون من نتائج القيادة المسيبة ضعف أهداف المجموعة، وفقدان أعضائها اعتزازهم بأنفسهم في أنهم يؤدون أشياء مهمة، مع احتمال شعورهم بالقهر والفشل وعدم الاستقرار، وقد يكون من المنطقي استعمال هذا النمط من القيادة في الحالات التي تتطلب استقلال المرءوسين، وعدم التدخل في شؤونه؛ تشجيعاً لهم على الإبداع والابتكار.

3- النظرية الظرفية (نظرية المواقف):

القيادة الموقفية لا يمكن تفسيرها بمعزل عن عوامل كثيرة تتعلق بـ:

* القائد.

* المرءوسين.

* الجوانب التنظيمية في المؤسسة.

* الجوانب المادية والبيئة المحيطة.

ومن خلال الدراسات التي تمت على القيادة ظهرت أهمية بعض العوامل الظرفية التي أثرت على فعاليتها، مثل:

* خبرة القائد السابقة وعمره.

* نوعية العمل الذي يشغله القائد.

* متطلبات أعمال أعضاء المجموعة.

* حجم مجموعة المساعدين.

* درجة التعاون الضرورية بين الأعضاء.

* العوامل النفسية المهيمنة على المرءوسين.

* توقعات المرءوسين الحضارية.

* التكوين الشخصي للمساعدين.

* المجتمع الذي تعمل ضمنه المنظمة.

* الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

4- نظرية القوى القيادية:

تقترح نظرية القوى القيادية أن درجة تأثير القائد في مشاعر وسلوك المرءوسين تتفاوت بحسب حوزته لقوى قيادية، أو بحسب تصور المرءوسين لحوزته لها، أما قوى القادة المؤثرة فقد شملت أشياء كثيرة، مثل المكافأة والعقاب والتحايل والسرية والملكية والعضلية والفكرية والثقة والقدرة والخبرة والقبول الاجتماعي... إلخ، واقترح "فرنش وريفي French & Reven" خمسة أسس لقوة القائد وقدراته في التأثير على الآخرين، وهي:

* قوة المكافأة Reward power.

* قوة العقاب Coercive Power.

* القوة الرسمية Legitimate Power.

* قوة القدوة Referent Power.

* قوة الخبرة Expertise Power.

* قوة المكافأة:

تحدد قدرة القائد في التأثير على تفكير وسلوك المرءوس - إلى حد بعيد - نتيجة رغبة المرءوس في إشباع حاجاته ورغباته، وقدرة القائد على تقديم المشبعات والحوافز لتلبيتها؛ فالمرءوس يفهم طبيعة الارتباط الموجود بين ما يطلب منه من فكر وسلوك وبين القدرة على إشباع ما لديه من حاجات ورغبات، فيتجاوب لذلك مع ما يطلب منه من تغيير.

* قوة العقاب:

قوة العقاب تحرم وتمنع وتبخل، وتعكس الجوانب السلبية في سلوك الرئيس وردود فعل المرءوس، فعندما يهدد أحد الرؤساء بإمساك الحوافز التي تشبع حاجات ورغبات

المرءوس في الترقية وزيادة الأجر، وتحسين شروط العمل، وتقديم الثناء والاحترام والاعتبار، فإنها يستخدم بشكل غير مباشر قوته في العقاب.

* القوة الرسمية:

تشكل قدرة القائد في التأثير على تفكير وسلوك المرءوس بسبب مركزه الرسمي أو القوة الرسمية، وتظهر قوى الرئيس الرسمية، كما أنها تنمو وتتقوى بالرموز والإشارات والمكاتب والرتب والملابس، التي تعبر جميعها عن السلطة والقوة الموجودة في المركز أو الشخص الذي يشغل المركز.

* قوة القدوة:

تسمى قدرة القائد في التأثير على مرءوسيه بسبب رغبته في تقليده، والشعور بالتميز، والارتباط معه بقوة القدوة.

* قوة الخبرة:

تزيد المعرفة المتخصصة والقدرة التحليلية الرفيعة للقائد من التأثير على تفكير وسلوك المرءوسين، وجعلهم يتقبلون توجيهاته وأوامره طواعية وبيسر.

5- أنماط القيادة الإدارية:

المدير Managers: هو الشخص المسئول عن إدارة وحدة تنظيمية معينة؛ يشرف على تخطيط وتنظيم أنشطة وأعمال تلك الوحدة، وتوجيه العاملين فيها، والتحقق من حسن سير الأداء في سبيل تحقيق أهداف الوحدة.

1- نمط المدير الدكتاتور:

- الافتراضات الأساسية:

- * العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس.
- * معظم الناس غير طموحين، ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.
- * يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.
- * إن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن).

* لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس، ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.

* طريقة الإدارة:

* مسئول شخصي عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة.

* تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة، هو العمود الفقري، والطاعة حتمية، ويستخدم في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم، ويدفع الناس للعمل دفعًا.

* يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول، وعقاب المخطئ؛ ليكون عبرة، ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.

* النظرة للأهداف:

يعتقد المدير الدكتاتور أن هناك تعارضًا بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة.

* النظرة للزمن:

* الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن، والزمن محدد بالساعة والدقيقة.

* البرامج الزمنية محددة تحديدًا دقيقًا.

* ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية؛ لأنها تحدد بداية ونهاية لكل الأعمال.

مفهوم السلطة:

* أن السلطة حق له، وليس حقًا للآخرين.

* أن السلطة تفوض، وقد فوضت له من أعلى.

* السلطة تحكم تصرفات الآخرين.

* نوع العلاقات:

علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر.

2- المدير المجامل:

الافتراضات الأساسية:

* إن الحاجات الإنسانية متعددة، ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم.

* إن الناس بطبيعتهم طيبون، ووظيفة المدير مساعدة مرءوسيه في حل مشاكلهم.

* يصور المدير المجامل نفسه على أنه الأخ الأكبر، ووظيفته مساعدة الآخرين.

طريقة الإدارة:

* يعتقد كل شخص مسئولاً عن تنفيذ العمل؛ حيث إن المدير المجامل يقود

المرءوسين ولا يدفعهم.

* إن طريقته هي طريقة كماليات.

* تخطيط العمل، ولكن بدون إحكام؛ حيث إن الناس طيبون.

* يتسامح مع مرءوسيه، والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي

اجتماعي.

* يعتمد على التنظيم غير الرسمي؛ ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي، ولا يتدخل

للتصحيح بسرعة أو بعنف؛ لكي لا يسبب مضايقات لأحد.

النظرة للأهداف: يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا

حققنا أهداف الأفراد، ومدراء هذا النمط يرددون دائماً: "إن مصلحة العمل تتطلب

الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد".

النظرة للزمن: إن المدير المجامل يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرءوسين

المتعلق بتنفيذ عمل معين.

نوع العلاقات: المدير المجامل يهتم بالعلاقات غير المخططة أكثر من العلاقات

المخططة، وهو يشجع العلاقات بين الأفراد، ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته؛

نتيجة تغذيتها بالأحاديث والاهتمام بالناس.

3- المدير البيروقراطي:

- الافتراضات الأساسية:

- * أن معظم الناس أشرار، والبعد عنهم غنيمة.
- * ليس من مسؤوليته التحفيز، ومن يرد شيئاً يسع إليه.
- * ليس من الضرورة الرقابة على الناس؛ لعدم وجود فائدة من ذلك.

طريقة الإدارة:

- * لا يدير أشخاصاً، ولكنه مفقود بينهم.
 - * لا يخطط ولا ينظم، أو لا يوجه؛ فتلك من وظائف الرئيس.
 - * يؤمن بترك الناس على حالهم.
- النظرة للأهداف: هدف المدير البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة، وهدف المنظمة لا يهمله، ولا يشارك في صياغته، وليس معنياً بها.

النظرة للزمن:

- * يحضر في الميعاد إذا كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظاً.
 - * ينسحب من الاجتماع دون أن يدري أحد بخروجه.
 - * يحول البريد الوارد إلى المختص فوراً أو إلى أعلى.
 - * يبدو وكأنه مشغول، وأن الوقت غير كافٍ لحل أي مشكلة.
- مفهوم السلطة: مفهوم السلطة لا تتعدى من أنه ساعي بريد، وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا.

نوع العلاقات:

يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام.

4- المدير الزئبقي (الميكافيلي):

- الافتراضات الأساسية:

- * العمل في حد ذاته شيء مُر.

* الناس غير طموحين.

* يتم التحفيز على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس.

* الرقابة نسبية، وتوفير الجو الودي.

طريقة الإدارة:

* يمكن تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين، عن طريق إشراكهم في القرارات.

* يقوم بتخطيط العمل بمشاركتهم، عن طريق أخذ آرائهم بشكل عام.

* يقوم بتنظيم العمل، مع الاستعانة برأيهم، ويؤمن بالتنظيم غير الرسمي وأهميته.

* يقوم بتحفيز الآخرين، باستخدام الثواب والعقاب.

* يقوم بالرقابة على المرءوسين، وتوقيع الجزاء المعقول.

النظرة للأهداف: يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

النظرة للزمن:

* الأهداف محددة بزمان معقول.

* لا ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر العملية التخطيطية.

* تعليماته ليست مختصرة كالدكتاتور، وليست طويلة كالمجامل؛ فهي وسط.

* لا يحب التقارير التي تصمم بطريقة الاستثناء.

* مفهوم السلطة: يعتبر السلطة بأنها سلطة المجموعة.

* نوع العلاقات: ينظر المدير الميكافيلي إلى نوعين من العلاقات (علاقات رسمية

محدودة ومعتمدة في ضوء الهيكل التنظيمي، وعلاقات شخصية).

5- المدير قائد الفريق:

- الافتراضات الأساسية:

* الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة.

* الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية.

* التحفيز على المستوى الاجتماعي، ومستوى المكانة، ومستوى تحقيق الذات، بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي، ومستوى تحقيق الأمان.

* يمكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً، ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.

طريقة الإدارة:

* مسئولية تحقيق النتائج هي مسئولية الجميع.

* مسئولية التخطيط مسئولية الجميع.

* التنظيم عبارة عن نظام منسق إدارياً؛ فالكل مسئول عن نجاح المنظمة.

* طالما أن كل شخص شارك في صياغة أهداف المنظمة، فليس هناك اختلاف بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية؛ وبالتالي فإن التوجيه والمراقبة تنبع من ذات الفرد.

* إن الفهم المتبادل والإحساس العالي بمسئولية الالتزام، تجعل الرقابة الذاتية ممكنة.

* النظرة للأهداف: إن المدير قائد الفريق يعتبر نفسه مسئولاً ليس عن وضع الأهداف للمنظمة، ولكن يرى نفسه مسئولاً عن التأكد من أن الأهداف السليمة للمنظمة منسقة مع الأهداف السليمة للفرد، والمدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرءوسيه ورؤسائه، بحيث تكون أهداف كل منصب من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً وأفقياً.

* النظرة للزمن: إن مفهوم المدير قائد الفريق للسلطة بأنها المستمدة من الوقت والموقف.

* نوع العلاقات: تعتبر العلاقات لدى قائد المجموعة علاقات عضوية.

6- مستويات المدراء ومهامهم:

تعقد وكبر أحجام المنظمات أدى إلى تقسيم العمل، واعتماد مبدأ التخصص أفقياً. (horizontal differentiation)، وعمودياً (vertical differentiation).

التقسيم والتمايز الأفقي يعني إسناد مسؤولية الإشراف على نشاط معين إلى شخص آخر.

ويمكن تصنيف المدراء أفقيًا في المنظمة إلى ثلاثة أنواع:

- المدير الوظيفي: ويكون مسئولاً عن وحدة تنظيمية تؤدي وظيفة واحدة، ويعمل فيها أفراد لديهم تعليم وتدريب ومهارات متشابهة، مثل إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات.

يتولى المدراء التنفيذيون الإدارات التي تسهم بشكل مباشر في الإنتاج.

- المدير العام: ويكون مسئولاً عن عدة إدارت تؤدي وظائف مختلفة.

- مدير مشروع: وهو يدير مشروعًا معينًا بالتنسيق بين الأفراد العاملين في المشروع، وبين الإدارات الأخرى في المنظمة، ومع جهات خارج المنظمة.

أما التقسيم والتمايز الرأسي (vertical differentiation) فهو يعني تكليف شخص معين بالإشراف على عدد من المرءوسين ويمكن تصنيف المدراء على أساس الرتبة الرأسية في المنظمة إلى ثلاثة مستويات:

1- مدير الخط الأول / الإشراف الأول (First-line manager): وهم الأشخاص الذين يقومون بتوجيه وتنسيق أعمال المنظمة الإنتاجية والخدمية فعليًا، وهم ليسوا مديرين، ويتبعون لمدير خط الوسط، ويطلق عليهم رئيس قسم أو رئيس شعبة.

2- مدراء الوسط "الإدارة الوسطى" (Middle managers): وهم المدراء المسئولون عن توجيه وتنسيق ومراقبة أنشطة وفعاليات مدراء الخط الأول؛ فهم يفسرون ويوضحون توجيهات الإدارة العليا وسياساتها وقراراتها لمدراء الخط الأول، وهم مسئولون أمام رؤسائهم في الإدارة العليا.

3- مدراء القمة (الإدارة العليا) (Top management): وتضم مجموعة محدودة من الأفراد، تشمل عادة الرئيس ونائبه، والمدير العام، والمدير التنفيذي، وهم مسئولون عن توجيه والإشراف العام الكلي للمنظمة، من خلال مدراء الوسط.

مهارات المدير Manager Skills :

المهارة هي المقدرة على القيام بعمل أو نشاط معين، وهذه المهارات يمكن تعلمها وتطويرها، ومن أهم المهارات الواجب توفرها لدى المدير:

*** المهارات الفنية Technical Skills:**

وهي المقدرة على استخدام معارف ومهارات وأساليب وموارد محددة في إنجاز العمل.

*** المهارات التحليلية Analytical Skills:**

وهي المقدرة على تشخيص وتقييم الحالات والمواقف، وتحديد العوامل الرئيسة، وتفهم

العلاقات فيما بينها، ودورها في أي موقف.

*** مهارات صنع القرار Decision Skills:**

تتوقف على المهارات التحليلية، وتتضمن المقدرة على تحديد المشكلة وأسبابها، وتطوير الحلول البديلة، والمفاضلة فيما بينها، واختيار البديل الأفضل.

*** مهارات تفاعلية Interpersonal Skills:**

قدرة ومهارة المدير على العمل بواسطة ومع الآخرين، والتعامل معهم وفهمهم.

المهارات الإدراكية / التصورية Conceptual Skills:

وتشمل قدرة المنظمة على النظر للمنظمة ككل، وكيف ترتبط الوحدات المختلفة مع بعضها، وكيف تؤثر كل منها على الآخر؛ لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

*** المهارات الاتصالية Communication Skills:**

وهي قدرة المدير على استقبال وإرسال المعلومات والأفكار والخطط والبرامج... إلخ، كتابة وشفاهية، بشكل واضح وسهل، وتشجيع العاملين على تزويده بالتغذية الراجعة.

1- المدير الفعال:

مقومات المدير الفعال:

1- ينظر المدير الفعال إلى المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم، ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين أجزائها، ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة، وأهداف إدارته، وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى، وأهداف العاملين معه، إلى جانب أهدافه هو، والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعًا.

2- يتفهم المدير الفعال البيئة المحيطة بمنظّمته (اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ... إلخ)، ويتعرف على تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة، وتفاعل المنظمة معها، وتأثيرها عليها.

3- يوجه المدير الفعال اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد، ولا يفصل أحد العنصرين على الآخر، وعليه أن يحل التناقض - الحقيقي أو الوهمي - بين مصلحة العمل ومصالح الأفراد، ويحاول - بقدر الإمكان - دمج الأهداف والمصالح في قالب متكامل، بحيث يتحقق صالح العمل من خلال إشباع حاجات الأفراد، وتتحقق أهداف هؤلاء من خلال الأداء الجيد للعمل.

4- ينظر المدير الفعال للعاملين من منطلق إيجابي، ويحسن الظن بهم، ويعتقد أن عندهم طاقات وقدرات، وأن من المهم اكتشاف هذه القدرات؛ حتى يمكن تنميتها وصقلها وتوجيهها الوجهة المناسبة، وبالتالي فهو يجيد عن النظرة التقليدية للطبيعة البشرية، والتي كانت تسرف في التشاؤم، وتسيء الظن بالعاملين، ولا ينساق كذلك وراء النظرة المسرفة في التفاؤل، والتي تعتبر الناس جميعًا ممتازين.

5- يستخدم المدير الفعال أسلوب الفريق في تعامله مع مرءوسيه، ومن خصائص هذا الأسلوب ما يلي:

* النظر إلى العاملين كمجموعة متكاملة، وليسوا أفرادًا متفرقين.

* الاهتمام بقدرات العاملين الحالية والمستقبلية، والتي تكمل بعضها بعضًا.

* اتخاذ القرارات لا يكون فردياً في كل الأحوال.

* النتائج مسئولية الجميع، والأهداف متكاملة، والكل يسير نحو غاية واحدة.

* تقويم الأداء يتم على أساس موضوعي، قوامه مساهمة كل عضو في تحقيق الغاية

المقصودة، وتوجيه الاهتمام للأداء الحالي والمستقبلي كذلك.

1- ينظر المدير الفعال إلى التنظيم غير الرسمي على أنه شيء طبيعي وحق للعاملين، فيشجع العلاقات غير الرسمية بينهم، ويعتبر نفسه عضواً معهم إلى جانب أنه قائد لهم، ويتفهم تأثير التنظيم الرسمي على علاقات مرءوسيه، وتأثير هذه العلاقات على العمل، ويحاول أن يوجد توازناً بين الجانبين الرسمي وغير الرسمي.

2- لا يرفض المدير الفعال (النزاع) بين العاملين، ويعتبره شيئاً واقعياً يحدث نتيجة الاحتكاك المستمر في العمل اليومي، ولكن النقطة المهمة عنده هي كيفية توجيه النزاع إلى مصلحة العمل والعاملين، كجعله مثلاً وسيلة للتنافس والتسابق للجودة وتحسين الأداء، ومع ذلك يكون المدير حازماً أو قاسياً عند الضرورة عندما يحدث النزاع بين الأفراد آثاراً سلبية.

3- لا ينظر المدير الفعال إلى السلطة بمفهومها الرسمي، ولا يعتبرها صوتاً يتهدد به المرءوسين، ولكنه يرى في السلطة حقاً لإعطاء الأوامر، يقابله قبول المرءوسين واقتناعهم بهذه الأوامر؛ لذلك تجده يستخدم (التأثير) أكثر من السلطة الرسمية في الحصول على طاعة المرءوسين والتزامهم، ولا يلجأ إلى استخدام الجانب السلبي للسلطة أو قوة العقاب إلا عند الضرورة، وهو بدلاً من ذلك يكثر من الحوافز الإيجابية.

4- يعالج المدير الفعال أخطاء المرءوسين بأسلوب بناء، يبدأ بتحديد الخطأ الذي حدث وقياس حجمه ومداه، والتعرف على أسبابه، والتعاون مع المرءوسين لعلاج هذه الأسباب، وإشراكه في اختيار العلاج المناسب وتنفيذه ومتابعته؛ للتأكد من أن الخطأ قد عولج، واتخاذ الدرس اللازم لتفادي حدوث مثله فيما بعد.

5- ولكي يدير المدير الفعال فريق العاملين، فإنه يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف، والذي يعتمد على المشاركة الإيجابية بين المدير والمرءوسين، ومن ثم فإن لكل من الطرفين دوراً مهماً يؤديه بتناسق وتكامل مع الدور الآخر. وينتشر الالتزام بالتنفيذ، ويوضع قياس الأداء على أسس موضوعية واقعية متفق عليها من جانب المدير ومرءوسيه.

6- يمتلك المدير الفعال مهارات مهمة، تنمى وتصل وتتحضر للتطوير المستمر، وهي المهارات الفنية المتعلقة بعمله وقدرته على اتخاذ القرارات محل مشكلات العمل، والمهارات الإنسانية التي تنصب على الاتصالات والعلاقات والتفاعل مع الآخرين، والمهارات التنظيمية والإدارية التي تخصص بالإطار الكلي الذي يربط الإدارة - التي يرأسها المدير - بالإدارات الأخرى، والمهارات الفكرية التي تلخص في القدرة التحليلية والاستعداد للتغيير والتغيير.

7- يعمل المدير الفعال على استغلال الموارد المتاحة إليه، والتشغيل الاقتصادي الأمثل لها، الذي يعني الإفادة من طاقاتها القصوى، تستوي في ذلك الموارد المالية والمعلومات، وفوق كل ذلك العنصر البشري، وهو المرءوسون الذين يعملون تحت قيادته، على اختلاف تخصصاتهم ومهاراتهم ودوافعهم.

8- ينظر المدير الفعال إلى الوقت على أنه عنصر مهم يجب استغلاله - بكيفية الموارد - استغلالاً أمثل؛ فهو يعرف كيف يوزعه على الأنشطة المختلفة طبقاً لأهمية هذه الأنشطة وأولويتها، ودرجة السرعة المطلوبة فيها، ويستفيد المدير الفعال من كل الأوقات التي يقضيها في عمله، فينظر إلى الماضي على أنه مصدر للخبرات والتجارب، ويربطها بالحاضر؛ ليستثمر المعرفة المحصلة منها في المستقبل، فيتوقع الفرص وينشط لاقتناصها، ويتوقع المشكلات ويتأهب لمواجهتها وعلاجها.

9- يهتم المدير الفعال بالقدرات الإبداعية للعاملين، ويعرف أن هذه القدرات يمكن تعلمها وتنميتها وصقلها، فيبحث عن أنسب الطرق التي يمكن لمرءوسيه من خلالها أن يكتسبوا القدرات الإبداعية، سواء بالتدريب في برامج معينة، أو بالممارسة اليومية للعمل والاشتراك في حل مشكلاته.

10- يهتم المدير الفعال بالتطوير الذاتي، فهو يقرأ ويحلل ويناقش ويجرب ويذهب للمؤتمرات والندوات، ويطلق كل باب فيه زيادة للمعرفة الإدارية، وتنمية المهارات وتنمية للمهارات القيادية، فله إذن أهداف شخصية يحققها من خلال عمله وتنعكس على عمله أيضًا، ويستطيع أن يكتسب - بمجهوده المستمر نحو التطوير - الخصائص التي تتميز بها الشخصية الناضجة، مثل المرونة والقدرة على التكيف، والرقابة الذاتية والاستقلال والمبادأة، وفهم الآخرين، وتحمل أخطائهم، واحترام النفس، وتقدير الآخرين.

من هو المدير الناجح؟ Successful manager

ينبغي أن يتمتع المدير الناجح بخصائص واتجاهات تمكنه من تطبيق مهاراته وقدراته في القيام بأدواره، ومن أهم هذه الخصائص هي:

- * يوفر توجهات ومسارات واضحة.
- * يشجع الاتصال المفتوح.
- * يرشد الناس ويؤازرهم.
- * يعترف بموضوعية بالإنجاز.
- * يضع رقابة مستمرة.
- * يختار العاملين المناسبين.
- * يتفهم الانعكاسات المالية لقراراته.
- * يشجع الإبداع والابتكار.
- * يعطي للعاملين قرارات واضحة حين الحاجة.
- * يظهر - باستمرار - درجة عالية من النزاهة.

رابعاً: التقويم:

1- اذكر أهمية القيادة من خلال شرح مفهومها وتطبيقاتها.

- 2- فرّق بين نظريتي السلوك الإداري والقوى القيادية، من حيث دور المدير أو القائد.
- 3- فرق بين القيادة الديمقراطية والقيادة الدكتاتورية، من حيث علاقة القائد بالمرءوسين.
- 4- متى تكون القيادة الديمقراطية فعالة؟ وما هي مشكلات تطبيقها؟
- 5- من خلال نظرية القوى القيادية، اذكر خمسة أسس لقوة القائد مع الشرح.
- 6- اذكر نمطين من أنماط القيادة، وفرق بينهما من حيث النظرة للأهداف، والنظرة للزمن، ومفهوم السلطة، ونوع العلاقات، وطريقة الإدارة.
- 7- فرق بين التقسيم الأفقي والتقسيم الرأسي في الإدارة، من حيث المعنى والمسئوليات.
- 8- اذكر عشرة من مقومات المدير الفعال.
- 9- اذكر خمس مهارات من مهارات المدير.
- 10- اذكر خمس خصائص للمدير الناجح.
