

الفصل الأول القيادة في المجال الرياضي

- مقدمه
- تعريف القيادة
- الأنماط القيادية المختلفة في المجال الرياضي
- كيف يمكن اختيار نمط قيادي مناسب في المجال الرياضي
- العلاقة بين القيادة والإدارة في المجال الرياضي
- العوامل التي تؤثر في العملية القيادية في المجال الرياضي
- نظريات القيادة في المجال الرياضي
- السلوك القيادي الأمثل في المجال الرياضي
- الخصائص الشخصية للقائد الناجح
- التوجيه في المجال الرياضي
- النمط القيادي الفعال في المجال الرياضي
- الصفات المميزة للقائد في المجال الرياضي



لقد حظيت القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذ أقدم العصور نظراً لأهميتها في تحقيق الأهداف بالشكل المطلوب، وتشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة وتوسع خدماتها، أصبحت القيادة الحكيمه الواعية أمراً لا غني عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات، وتعد القيادة الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها، تحقيق أهدافها، وهي القدرة على التنسيق بين العناصر المختلفة، لتصل بالمؤسسة إلى التكامل المنشود، من أجل تحقيق أهداف المجتمع.

وتعد القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك، فهي تؤثر في دافعيه الأفراد وفي اتجاهاتهم ورضائهم عن العمل وهي محور رئيسي للعلاقة بين الفرد والجماعة. فالقائد عادة يمد الجماعة بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم وفي المقابل يقوم المرؤوسين بتقبل آرائه وتقديرها وإنجاز الأعمال في أسرع وقت وأفضل صورة، وبالتالي يكتسب القائد شرعيته وسلطته من الجماعة.

وإن القضية الكبيرة التي تواجه التقدم والنهوض بالمستوى الرياضي هو سوء وضعف الإدارة. ولما كان من الأسباب الأساسية لنجاح الإدارة الرياضية وفعاليتها يعتمد على ما يتمتع به القائد من سمات شخصية ونفسية وخبرات فنية وإدارية متنوعة ومن ثقافة عامة ومهارات، فقد اتجهت كل الجهود في العصر الحالي إلى تحديد خصائص القيادة الإدارية الفعالة ووضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الإداريين القادرين على أداء دورهم بفعالية وكفاءة. وتعد القيادة والتبعية من الظواهر الهامة في حياة البشر؛ فطالما توجد حياة ومجتمعات توجد ظاهرة القيادة، غير أنها تأخذ أشكالاً وأنماطاً تتباين من زمان إلى آخر وتختلف من مجتمع لآخر في ظل تطور الحياة وشكل الحكم وما يسود المجتمع من قيم وعادات وأعراف وتقاليد.

ويعتبر دور القيادة أساسياً في عملية التوجيه، وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في أي تنظيم، سواء كان ذلك التنظيم صغيراً أم كبيراً فالقيادة الإدارية الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم بدءاً بالأسرة ومروراً بالجامعة ووصولاً إلى الدولة فرغم تقاسم الأدوار الوظيفية والانتقال من أسلوب القيادة الفردية في الإدارة نحو القيادة المؤسسية كأساس للتطور والتقدم الثابت الجذور، إلا أنه يبقى دور مهم يلعبه القائد في حياة واستمرارية ونجاح أي مؤسسة، فمن المهم للإداري أن يجمع بين المواصفات القيادية إلى جانب ما يتمتع به من سلطة قانونية.

تعريف القيادة : DEFINITION OF LEADERSHIP

نرى أن القيادة بطبيعتها خاصة فطرية يستطيع بموجها القائد التأثير في غيره بدرجة ما في ضوء التفاوت الطبيعي الموجود بين أفراد المجموعة التي يقودها وبالتالي فهناك أركان أساسية في العملية القيادية هي:

- ١ . جماعه من الأفراد .
- ٢ . قادة بارزين
- ٣ . تابعين أو مرؤوسين .
- ٤ . عملية اتصال بينهم .
- ٥ . هدف يراد تحقيقه .

وهذا الأمر نراه في جميع الكائنات الحية مثل عالم النمل وعالم الأسماك وعالم النحل والطيور والحيوان كما هو في عالم الإنسان. ولكن الإنسان كأفضل هذه الكائنات الحية جميعها، غير أن هناك شخصيات بطبيعتها تتميز بتوافر عنصر القيادة وآخرون بطبيعتهم لا يميلون إلى أن يكونوا قادة ويحتاجون إلى آخرين يقودونهم ويوجهونهم ويؤثرون فيهم حتى تتحقق أهداف المنظمة .

* لقد تعددت تعريف القيادة، ولكنها كلها تدور حول محور أساسي وهو أن القيادة أحد الأساليب المستخدمة في توجيه مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق وإنجاز عمل ما.
* ولقد عرف أوردرى تيد O.TEAD القيادة بأنها: «ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها».
* ولقد عرفها جيبسون GIBBSON بأنها: «أحد أشكال الهيمنة التي بموجها يقبل التابعون طواعية التوجيه والرقابة من قبل شخص آخر».
ونرى أن التعريفات السابق الإشارة إليها توضح أن هناك عددا من الشروط اللازم توافرها في القيادة من أهمها:

* توافر جماعه من الأفراد وهو ما يسمى بالعنصر الإنساني في المنظمة.
* توافر عدد من الأفراد لديهم القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الآخرين والمرؤوسين (القادة).

* ضرورة وجود هدف تسعى هذه الجماعة من الأفراد إلى تحقيقه. ولما كانت القيادة الإدارية تقوم أساسا على التفاعل بين القادة - المديرين - والمرؤوسين، فإن اختلاف وسائل هذا التفاعل تكمن في ضرورة معرفة الأساليب - الأنماط - القيادية المتوقع توافرها .
* إن المدير يعتبر قائدا في المنظمة التي يعمل بها، والقيادة تعتبر روح العملية الإدارية وجوهرها، فالقيادة الناجحة تساهم في تحقيق الإدارة الناجحة، والقيادة غير الناجحة تكون لها نتائج غير طيبة، وبالتالي تظهر أهمية القيادة في العملية الإدارية كأحد الوظائف الهامة التي يجب دراستها حتى تعرف الدور الذي تقوم به لتحقيق التفاعل وديناميكية العملية الإدارية في سبيل تحقيق أهدافها .

الأنماط القيادية المختلفة في المجال الرياضي

هناك العديد من الأنماط القيادية التي تظهر في منظمات الأعمال منها :

Democratic Leadership	القيادة الديمقراطية
Formal Leadership	القيادة الرسمية
Informal Leadership	القيادة غير الرسمية
Autocratic Leadership	القيادة الاوتوقراطية
Laissez – Leadership	القيادة الشكلية
Personnal Leadership	القيادة الشخصية
Impersonal Leadership	القيادة غير الشخصية
Fatherness Leadership	القيادة الأبوية
Contingency Leadership	القيادة الموقفية

وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل هذه الأنماط:

أولاً: القيادة الديمقراطية Democratic Leadership

في هذا النوع من القيادة نرى أن القائد يميل إلى تفويض بعض سلطاته لمؤوسيه، وتتميز القيادة الديمقراطية بأنها تعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعاً في اتخاذ القرار، وأن القائد الديمقراطي يعمل على إشباع حاجات مؤوسيه بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين الأفراد في المنظمة وتوافق مع الاتجاه العام للمنظمة وأهدافها .

ثانياً: القيادة الرسمية Formal Leadership

مما لا شك فيه أن القيادة الرسمية تنبع من المركز الوظيفي الذي يشغله القائد في المنظمة وفيها تظهر سلطات القائد على مؤوسيه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله، وليس بالضرورة أن تتوفر في هذا القائد المؤهلات للقيادة، فنجد مثلاً أن هناك أفراد قد وصلوا إلى

مكانه قيادية في منظمات الأعمال فقط لأنهم أبناء أصحاب رأس المال.

ثالثا : القيادة غير الرسمية Informal Leadership

يعكس هذا النمط نموذج قيادي يستمد سلطاته من الصفات والسمات والمهارات الشخصية التي تجعله في مكانة قبوا من الآخرين، فيؤثر فيهم ويوجههم إلى الطريق اللازم لتحقيق أهدافهم ونرى أن القيادة غير الرسمية تظهر في التنظيمات غير الرسمية وذلك في التجمعات غير الرسمية داخل المنظمات والتي تتعرض إلى مشاكل واحدة أو إلى أخطار واحدة مما يجعلهم يبحثون في شأن حل تلك المشاكل.

رابعا : القيادة الأوتوقراطية Autocratic leadership

من أهم ما يميز ذلك النمط القيادي هو استخدام القائد الأوتوقراطي للسلطة الرسمية كأداة يتحكم بواسطتها ويضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ عمل معين كما أن القائد الأوتوقراطي مستبد ومتحكم في كل القرارات عكس القائد الديموقراطي، وهو لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يساهم في ازدياد روح الشك والريبة في العاملين معه وبالتالي يعكس هذا الأمر على المنظمة روح التوتر والقلق.

خامسا : القيادة الشكلية Laissez-Leadership

تتميز القيادة الشكلية بالعمل على توجيه العاملين نحو هدف المنظمة بأسلوب سهل، وذلك عن طريق الثقة في قدراتهم، وتفويض السلطات الكاملة لهم والتأثير في سلوكهم وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق الهدف المنشود وهي قيادة رمزية تصل فيها سلطات القائد إلى أدنى درجة لها، وتظهر في الهيكل التنظيمي على قمة الهرم التنظيمي، ولكنها في حقيقة الأمر لا تملك أية سلطات حقيقية فهي أقرب إلى القيادة الشرفية أو الفخرية .

سادسا : القيادة الشخصية Personnel Leadership

يقصد بها ذلك النمط من القيادة القائم على توجيه الأفراد -المرؤوسين- في المنظمة والتأثير عليهم من خلال العلاقات الشخصية عن طريق الاتصال الشخصي، وتبرز هذه القيادة بين الأفراد المكونين للتنظيمات غير الرسمية أو بين ذوي الاتجاهات والأفكار المتشابهة، أو أبناء البلدة الواحدة. وتتميز هذه القيادة بالمقدرة الشخصية للقائد في التأثير على الآخرين ومن أبرز القيادات الشخصية ما يسمى بقيادة رجال الدين وهي قريبة الشبه بالقيادة غير الرسمية.

سابعاً: القيادة غير الشخصية Impersonal Leadership

وهي القيادة غير المباشرة والتي تنجم عن توجهات القائد للأفراد المرؤوسين أو التابعين له بطريقة غير مباشرة، وذلك يتم عن طريق تفويض سلطات القائد إلى من هم دونه في مستويات إدارية مختلفة لقيادة الأفراد حيث تظهر في حالة المنظمات الكبيرة الحجم والتي يكون أفرادها بالآلاف أو مئات الآلاف - وتتم عن طريق قيادة الأفراد والتأثير عليهم في ضوء توجهات القائد - الرئيس العام للمنظمة - وتتم تنفيذ تلك التوجهات عن طريق مديري الإدارات أو القيادات المتوسطة والدنيا في أفرع وأقسام المنظمة

ثامناً: القيادة الأبوية Fatherness leadership

في هذا النمط تبرز أهمية الصفات اللازم توافرها في القائد، فالقيادة الأبوية تعكس الروح التي يتعامل بها القائد مع المرؤوسين، وفي حالة اقتناع المرؤوسين بأن قائدهم يتعامل معهم مثلما يتعامل مع أبنائه ويتبين لهم انه يفضل مصالحهم ويودهم ويعطف عليهم بحنان الأبوة فإنهم في هذه الحالة سوف يتفانون في خدمة المنظمة

تاسعاً: القيادة الموقفية Contingency Leadership

أن هذا النمط القيادي يتحدد طبقاً لنوعية الموقف، فمثلاً القيادة وقت الحرب أو الأزمات والطوارئ تختلف عن القيادة وقت السلم والرخاء، كما أن القيادة في نفس المؤسسة تختلف من موقف لأخر ومن إدارة لأخرى، كل حسب الهدف المطلوب تحقيقه ونوعية الأفراد المراد قيادتهم والتأثير فيهم وتوجيههم نحو الهدف.

عاشراً: القيادة الأبديقراطية (المتسببة) Elutocratic Leadership

في هذا النوع من القيادة فإن القائد الرسمي الذي يتم اختياره لهذا المنصب قد يفضل في القيام بمهامه بشكل مناسب أو أنه ذو نفوذ ضعيف أو ليس له رغبة في القيادة بذاتها، وهذا النمط يتجنب القائد فيه اتخاذ دور إيجابي فعال في عملية القيادة فهو موجود ولكنه لا يقوم بمهامه القيادية الفعلية وإن ما يحدث هنا أن القائد غير الرسمي يقوم بتولي مهام قيادة المجموعة بدلا منه .

* كيف يمكن اختيار نمط قيادي مناسب في المجال الرياضي ؟

هناك مدارا يسلك فيه المدير نمط معين وفقا للأسلوب القيادي المراد استخدامه كما

يلي:

* المدير يبدأ بعمل القرارات ثم يعلنه على المرؤوسين، ولا يعطى الثقة لمرءوسيه وبالتالي فهو لا يأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر المرؤوسين.

* المدير « يبيع » القرارات وفي هذا الأسلوب لا يأخذ المدير كثيراً برأى المرؤوسين بل يحاول إقناع المرؤوسين بالقرار ويوضح ذلك أيضاً أن قطاع السلطة الذي يستحوذ عليه القائد - المدير - لا زال كبيراً .

* المدير يقدم أفكارا وي طرح أسئلة الفارق بين هذا الأسلوب والأسلوب السابق هو أن المديرين يتيحوا فرصة أكبر للمرؤوسين ليشاركوا في صناعه القرار وذلك بأسلوب غير مباشر وبذلك نرى أن المساحة المتروكة أصبح لها اعتبار.

* المدير يقدم قرارات أوليه قابلة للتغيير في هذا الأسلوب نرى أن المدير يسمح للمرؤوسين بالتأثير في القرار والتغيير إذا تطلب الأمر ذلك، إلا أن طرح الحلول مبدئي وقابل للتغيير على ضوء المناقشة مع المرؤوسين.

* المدير يقدم المشكلة ويتقبل الاقتراحات حتى تتم صياغة القرار، وفي هذا الأسلوب نجد أن المساحة تزايدت للمرؤوسين في ضوء ما سبق الإشارة إليه في التحولات الأربعة السابقة.

* المدير يوضح القيود التي تتعرض لها المنظمة في ضوء اتخاذ القرار ويترك الأمر شبه كامل للمرؤوسين بعمل القرار بأنفسهم وقد لا يتفق المدير مع الموظفين في قراراتهم ولكن عليهم أن يلتزموا به.

* يسمح المدير للمرؤوسين باتخاذ القرار في ضوء توجيهات رؤسائهم المباشرين وهذا الأسلوب يتيح أكبر فرصة للمرؤوسين باتخاذ القرار دون قيود تذكر من رؤسائهم أو قياداتهم العليا.

ونرى في المستوى السادس والسابع من هذا التحول الإداري في مشاركة العاملين لرؤسائهم في اتخاذ القرار وقد وصل إلى الحد الأقصى بالمقارنة إلى دورهم في المستوى الأول والثاني.

العلاقة بين القيادة والإدارة في المجال الرياضي

حينما نتحدث عن القائد والمدير، لابد وأن نعرف هل القائد هو مدير؟ وهل المدير قائد بمعنى آخر هل كل مدير قائد؟ هل كل قائد مدير؟ حتى تتضح الصورة لابد من معرفة الاختصاصات والصفات التي تحدد القائد والصفات والاختصاصات التي تحيط بالمدير يقوم بجميع الوظائف الإدارية مثل:

* تحديد الهدف المطلوب تحقيقه.

* رسم الخطط والسياسات لبلوغ الهدف.

* تنظيم العمل بين الأفراد في المنظمة.

* توجيه الأفراد وتصحيح مسار الأداء.

* التنسيق بين أقسام المنظمة المختلفة.

* مراقبة تنفيذ الأداء.

* اتخاذ القرارات المناسبة.

* حل المشكلات بين العاملين.

* توفير جو من المحبة بين الأفراد في المنظمة حتى يتم العمل بروح الفريق الواحد.

وبذلك يتضح لنا أن المهام التي يقوم بها المدير في المجال الرياضي تشمل في طياتها واجبات القائد في التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو الهدف المحدد وبالتالي فالقائد ليس بالضرورة أن يمارس مهام المدير كاملة، أما المدير فهو يمثل وظيفة معينة تتطلب توافر مهارات قيادية فيها.

العوامل التي تؤثر في العملية القيادية في المجال الرياضي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في العملية القيادية في المجال الرياضي وهنا نفردها

في مجموعتين من العوامل وهي:

أولاً: العوامل المرتبطة بالأفراد

ثانياً: العوامل المرتبطة بالنظم والإجراءات

أولاً: بالنسبة للعوامل المرتبطة بالأفراد يمكن تقسيمها إلى:

* عوامل مرتبطة بالقائد الإداري: فنرى أن العوامل التي ترتبط بالقائد وتؤثر على العملية القيادية يمكن تلخيصها في المهارات والخبرات والاهتمامات والرغبات والقيم والأخلاقيات التي تشكل شخصية القائد وتحكم سلوكه.

* عوامل مرتبطة بالمرؤوسين: أما صفات المرؤوسين فهي تتمثل في الصفات السلوكية المشتركة لهؤلاء المرؤوسين واهتماماتهم وعلاقاتهم الاجتماعية وقدراتهم على استيعاب الأمور وفهم وتحليل الموضوعات التي تعرض عليهم.

- ثانياً: العوامل المرتبطة بالنظم والإجراءات ويمكن تقسيمها إلى :
- * عوامل مرتبطة بالمنظمة ذاتها .
 - * عوامل مرتبطة بالموقف الذي تمارس فيه العملية القيادية.

نظريات القيادة في المجال الرياضي

حينما نتحدث عن نظريات القيادة لابد وأن نذكر ما هي تلك النظريات مع بيان مفهوم القيادة وفي ضوء هذه النظريات .
ولقد تبين لنا أن المدير لابد وأن يكون قائداً حتى يحقق الفاعلية الإدارية اللازمة في الوصول إلى الهدف، ولقد أشار العديد من كتاب الإدارة إلى وجود نظريات للقيادة تورد منها ما يلي :

Trail Theory	*نظريات السمات
Behavioral Theory	* النظريات السلوكية
Situational Theories	* نظريات الموقف
Traditional Theory	* نظرية التقاليد
The Great Man Theory	* نظرية الرجل العظيم

أولاً: نظريات السمات Trail Theory

تفترض نظرية السمات أن القائد الكفاء يجب أن يتوافر فيه عدد من السمات الشخصية والخصائص التي تميزه عن القائد غير الكفاء وبالتالي قامت دراسات عديدة تثبت توافر خصائص معينة في المستوى الإداري الأعلى وهي عبارة عن مجموعات من الصفات مثل :

- * مجموعة السمات الشخصية والتي تتركز في الذكاء والطموح والقدرة على التنسيق بين الأعمال والفهم السريع وتحليل المواقف بدقة وعدم التسرع في الحكم على الأمور .
- * مجموعة السمات البدنية مثل الرجولة والنضج والشجاعة وحسم الأمور والثقة بالنفس.
- * مجموعة السمات الاجتماعية وتتمثل في الموضوعية عند مناقشة المشكلات والقدرة على التعامل مع الآخرين والاستقرار العاطفي والانتماء إلى الأسرة والوطن الخ .
- * مجموعة السمات العملية وتظهر في المستوى العلمي والثقافي والقدرة على الاطلاع وتحليل الأحداث والمعرفة بشئون الحياة الأخرى .
- * مجموعة السمات الأخرى مثل الحاجة إلى التفوق وإثبات الذات والحاجة إلى ممارسة السلطة والأمانة .

ثانياً : النظريات السلوكية Behavioral Theory

تركز النظرية السلوكية على الاهتمام بسلوك القائد الإداري أثناء ممارسته للعمل ولقد انتهت الدراسات السلوكية إلى وجود بعدين أساسيين للسلوك الإداري وهم :

- وجود قيادة توجه اهتماما نحو العمل: فالقيادة التي تهتم بالعمل تركز أساسا على الاهتمام بالأداء الوظيفي وتطبيق القواعد والالتزام بالتعليمات وإنجاز الأعمال داخل المنظمة حسب اللوائح وإتباع الإجراءات بدقة في ضوء ما يطلبه القائد، وفي هذه المجموعة نرى أن هناك ارتباطا كبيرا ومستمر بين الرئيس ومرءوسيه لمتابعة الأداء .
- وجود قيادة توجه اهتماما بالعاملين ذاتهم، والعمل على تلبية حاجاتهم، وإشباع رغباتهم: فهي تركز كل اهتماماتها على العاملين باعتبارهم العنصر الأساسي في إنجاز الأعمال وبالتالي فتلك القيادة تهتم بما يلي :

- رفع الروح المعنوية بين العاملين .
- العطف على المرؤوسين وتشجيعهم على الاقتراب من قيادتهم .
- تقدير مباشر للأفراد الذين يقومون بأعمال جيدة ويتقدمون بمبادرات لصالح العمل.
- التعامل بناء على قاعدة المساواة بين الجميع .
- تقدير ظروف العاملين الصحية والاجتماعية .
- الأخذ بعين الاعتبار المشاكل التي قد يتعرض لها خارج إطار العمل .

ثالثا: نظريات الموقف Situational Theories

تركز هذه النظرية على أن القيادة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها ولذلك فإن الفاعلية القيادية هنا ترتبط بمواقف متعددة ومختلفة وكل موقف له متطلباته الخاصة وهذا ما يؤكد نجاح بعض القيادات في مواقف وفشلها في مواقف أخرى، وفقاً للظروف التي تحدد الشكل القيادي المطلوب:

رابعا: نظرية التقاليد Traditional Theory

وهذه النظرية تركز أساسا على تفسير السلوك القيادي في المنظمة تفسيراً اجتماعياً مردوداً إلى العادات والتقاليد في مجتمع ما، وغالبا ما يتم العمل بهذه النظرية في المجتمعات الدينية والسياسية والقومية، وتبرز تطبيقاتها في التقاليد المستخدمة في المنظمات مثل الجامعات وفي الدول ذات النظام الملكي بتوريث الأخ الأكبر أو الابن الأكبر أو توريث ابن شيخ القبيلة قيادة قبيلته في المجتمعات القبلية وهنا تكون القيادة وفقا للتقاليد المستخدمة.

خامسا: نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory

تعتمد هذه النظرية أساسا على وجود أفراد يولدون عظماء - لذلك فهم الأحق بالقيادة واستندت الأفكار في هذه النظرية إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة مثل الحضارة الإغريقية والفرعونية والفينيقية والتي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة والعظماء .
أما هذه القيادة بالنسبة لاستخدامها في المنظمات الإدارية والرياضية فلا مجال له نظرا لأن القائد الإداري لا بد وأن يثقل مهارته وخبراته عن طريق التعليم واكتساب الصفات التي تؤهله للعمل القيادي .

السلوك القيادي الأمثل في المجال الرياضي

مما لا شك فيه بعد استعراض النظريات المختلفة للقيادة: لا بد وأن تتحدد ماهية الصفات اللازم توافرها في القائد الناجح أو بيان ما هو السلوك القيادي الأمثل وفق هذه الصفات والخصائص. وهناك محددات أساسية لازمة لأي قائد نوجزها فيما يلي :

أولا: توافر القدرة القيادية في الشخصية المطلوب فيها أداء دور قيادي: بمعنى أن القيادة لها متطلبات ومواصفات خاصة كما سنوردها فيما بعد، وأن هذه المتطلبات غير متوافرة

جميعها أو معظمها في جميع القادة .

ثانياً: القدرة على معرفة المرؤوسين : وفي هذا الشأن على القائد أن يعرف قدرات ومهارات وسلوكيات مرؤوسيه وميولهم واتجاهاتهم وقدرات الفريق الذي يقوده. وهنا تبرز القيادة التحويلية الناجحة عن القيادة غير الناجحة. على أساس معرفة أن الأولى هي التي تدرك أن درجة نجاحها في تحقيق أهدافها على درجة قبول المرؤوسين لها وتعاونهم مع قيادتهم في سبيل تحقيق الهدف المنشود .

ثالثاً: أن للقيادة الإدارية متطلب أساسي: يرجع إلى صفات القائد نفسه والتي يجب أن تكون قادرة على تحديد الأعمال التي تساعد أكثر من غيرها على تحقيق أهداف الجماعة، ولهذا الأمر نجد أن هناك ضرورة لأن يتفهم القائد التحويلي هدف جماعته بوضوح دون زيادة أو نقصان، وأن يحدد جميع الأعمال اللازمة لبلوغ هذا الهدف بأحسن وسيلة ممكنة عن طريق اختيار أفضل البدائل المتاحة في ضوء ظروف المنظمة والموقف الذي يتخذ فيه القرار بفاعلية كاملة .

رابعاً: يتحدد دور القيادة الادارية تبعاً لبلوغ الهدف: وبالتالي تكون القيادة قد أدت ما عليها من واجبات، ففي حالة تحقيق الهدف بأحسن كفاية ممكنة وأقل جهد ممكن وأن القيادة إذا ما حققت الهدف ولكن بتكاليف عالية فهي تكون مقصرة وغير ناجحة .
وبهذا نكون قد طرحنا المتطلبات الأربعة اللازمة لعملية القيادة كأحد الوظائف الإدارية الهامة .

* الخصائص الشخصية للقائد الناجح

- لقد تعددت الخصائص والصفات اللازمة لمكونات الشخصية القيادية الناجحة وهي في حد ذاتها عبارة عن خصائص الشخصية السوية المتزنة في جميع شئون الحياة بالإضافة إلى متطلبات القيادة منها:
- الوضوح: وهنا لا بد من أن تكون شخصية القائد متميزة بالوضوح وأن تكون علاقاته بالآخرين سواء المرؤوسين أو الزملاء واضحة، وأن يكون قادر على تحقيق الاتصالات الفعالة وأن يتحدث بلباقة دون غموض أو تورية .
- الموضوعية: ويقصد بالموضوعية صفات القائد المتميزة بإحقاق الحق وتجنب العلاقات الشخصية في معاملاته مع الآخرين، وهذا الأمر من أهم الصفات اللازمة للقياديين في مجتمعاتنا العربية - والإسلامية لأن العاطفة التي تمثل العنصر الأساسي في قرارات الأفراد لها دور هام وبارز في تحديد العلاقات بين الأفراد وقيادتهم، وهذا بدوره يساهم في إفساد علاقات العمل .
- الأمانة: وفي هذا الأمر شأن عظيم في تحقيق النجاح الإداري لأن القائد الأمين يساهم في

تحقيق الأمانة ويعمل على اجتناب جذور الخيانة من أصحاب النفوس الضعيفة، ويكون مثل وقدوة لكل الأئمة في المؤسسات، ولهذا كانت صفة الأمانة من أهم الصفات اللازمة للقائد الإداري في أي مستوى من مستويات التنظيم لأنها تساهم في إيصال الحقوق إلى أصحابها.

- العدالة: إن من أهم أعمال القائد اتخاذ القرارات واتخاذ ما لإيقاف أو لتحريك أو لتعديل أمراً، ولهذا فإن اتخاذ القرار يعتبر حكماً بين عناصر مختلفة، ولنجاح ذلك الحكم لابد من أن يتصف بالعدالة وعدم التحيز أو النفاق أو الظلم، ولقد أكد المولى عز وجل في كتابة الحكيم هذا الأمر إذ يقول { أن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها ، وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل } (سورة النساء - آية ٥٨) .
- العلم والخبرة: إن العلم والخبرة هما الأساس الذي يعطى للقائد حق التوجيه للآخرين ويجعل المرؤوسين في موضع الوثائق في قيادته والمانح لها الصلاحية الكاملة عن طواعية لتوجيهه
- القدرة البدنية والعقلية: لا بد وأن يتصف القائد بالطاقة الجسمانية والعقلية التي تمكنه من تحقيق الدور المطلوب منه بكفاءة عالية فلا يكون ضعيفاً ولا متردداً في مواجهة المشاكل والعقبات وأن القائد القوى لا يصبح فرضه على جماعته بسبب التردد وعدم القدرة على الأقدام . والقوة تساعد صاحبها على تحقيق غايته واتخاذ قراراته وتنفيذ سياسته دون خوف أو تردد وبشجاعة كاملة مما يحقق لها النجاح .
- الاهتمام بالوقت: لقد أصبح الوقت من العناصر الهامة التي يجب أن يتصف بها القائد، وذلك لأن شعوب العالم الثالث لا تهتم بالوقت ويسعى أفرادها إلي التفتن في ضياع الوقت وكان الوقت فيه متسع للضياع. وان عمر الأفراد وعمر المنظمات وعمر الأمم والحضارات يمثل جانباً كبيراً من ثروتها التي لا بد وان تستثمر بأحسن وسيلة ممكنة.

مجموعة صفات أخرى

مثل الشجاعة في مواجهة النقد الموجه إليه والاعتراف بالخطأ دون مكابرة وقبول النصيحة من الآخرين، طالما كانت مصلحة الجماعة والالتزام الآداب والتقاليد والأخلاق الحميدة وتفضيل مصلحة الجماعة على مصلحة الفرد في المنظمة والصدق في الحديث والصبر على الآخرين ورحمة الضعفاء والعزة بلا كبرياء والجود والكرم الخ .

التوجيه في المجال الرياضي

التوجيه يعتبر من أهم أعمال القيادة، ودورها ينحصر في توجيه العاملين إلى الطريق الصحيح وتعديل مسارات الأداء، ويتم ذلك في كافة الأنشطة الإدارية بالمنظمة، حتى يتحقق العمل بأكبر فاعلية ممكنة .

ونرى أن عملية التوجيه مرتبطة بالاتصال فالتوجيه يتم من المدير-القائد - إلى المرؤوسين في المنظمة والاتصال بهم لتوجيه جهودهم نحو أهداف المنظمة. والتوجيه السليم يتطلب توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي لكل العاملين وقياس ذلك الأداء بالعمل السابق التخطيط له لمعرفة مقدار الانحراف عن الخطة ثم توجيه الأفراد إلى الالتزام بالأداء وفقاً للخطة والبرامج الموضوعية مسبقاً. والتوجيه يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة ، فنجد مثلاً أن المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معه في تصحيح الأداء فهو يدرّبهم ويعمل على تنمية مهاراتهم

هدف التوجيه

بين العديد من كتاب الإدارة أن التوجيه كوظيفة إدارية تهدف إلى تنفيذ الأعمال المخطط لها تنفيذاً صحيحاً والوصول إلى الهدف المنشود في المنظمة بأحسن كفاية ممكنة. وبالتالي فنرى أن وظيفة التوجيهية هي وظيفة دائمة ومستمرة طالما هناك أداء في المنظمة. وتتطلب قدرًا كبيراً من التفكير والابتكار ومعرفة قدرات الأفراد وإمكانيات العاملين معهم والمدخل الصحيح في توجيههم بما يتناسب مع المواقف المختلفة، فهي وظيفة تتم بالاتصال بين طرفين أحدهما في مستوى تنظيمي أعلى من الطرف الآخر.

شروط التوجيه الناجح

حينما يتم تنفيذ عملية التوجيه لابد وان يكون وفقاً لعدد من الشروط التي تحقق له الفاعلية وهي :

أولاً : ضرورة التأكد من الحاجة إلى التوجيه وذلك بعد التأكد من وجود خطأ أو انحراف في الأداء وإلا سيكون للتوجيه أثر سلبي على المرؤوسين .

ثانياً : التوجيه لابد وان يكون في إطار مناسب وفي مكانه المناسب، وذلك بأن لا تتم عملية توجيه العاملين أمام زملائهم حتى لا يشعروا بالإحباط وحتى لا يشمت فيهم زملائهم .

ثالثاً : توجيه الفرد يكون بمفرده وبمعزل عن الآخرين وذلك في حالة التأكد من ارتكابه خطأ في

العمل .

رابعاً : يفضل أن يتم التوجيه في حالة وجود ظاهرة جماعية بطريقة غير مباشرة بمعنى أن يقول المدير حينما يريد توجيه العاملين ما بالكم إذا كان هناك افراد يقومون بعمل كذا وكذا ولكن نظراً لأن سياسة المنظمة لا تتفق وهذا الأداء فعلياً جميعاً أن نعمل كذا وكذا الخ.

خامساً : على الأفراد أن يتقبلوا التوجيهات والنصائح من رؤسائهم كما هي دونما اخذ الأمور بصفة شخصية أو بحساسية زائدة .

سادساً : على الموجهين مراقبة تصحيح الأداء وفقاً لتوجيهاتهم وتشجيع الملتزمين بالتصحيح، والعمل على إعادة إعطاء الفرصة لمن لم يؤد واجبه ويصح أدائه بغير قصد .

ركائز التوجيه

هناك ركيزتان للوظيفة التوجيهية وهي:

أ) وحدة الهدف

مما لا شك فيه أن وحدة الهدف تؤدي في النهاية إلى تماسك أجزاء المنظمة في سبيل الوصول إلى الهدف الموحد، بعكس الأمر إذا ما اختلفت الأهداف نجد أن التوجيهات تختلف في ضوء الاختلاف في الأهداف والتي قد تؤدي إلى تشتت جهود العاملين في المنظمة، ومثال على ذلك في حالة ما إذا كانت هناك أهداف غير موحدة لإدارات المنظمة مثل إدارة النشاط الرياضي والادارة العليا بالجامعات، فنرى أن إدارة النشاط الرياضي تسعى إلى تحقيق الاهداف بتنظيم اكبر عدد الانشطة التي تخدم اتجاهات ورغبات الممارسين، كما أن الادارة العليا تسعى إلى أيضاً لتحقيق اكثر للاهداف العامة، ولكن هناك تضارب واختلاف مع سبل تحقيق تلك الأهداف لأن كل ادارة تسعى إلى تحقيق اهدافها دون أن يكون هناك خطوات وطرق موحدة لترابط وتلاحم تلك الاهداف .

كما نرى أن الأهداف غير متجانسة بين كلا الإدارتين وبالتالي فهي تؤثر في تحقيق هدف المنظمة النهائي، ولهذا لزم الأمر ضرورة وحدة الهدف العام. لذا يجب أن ترسم تلك الاهداف وفقاً لسياسة معينة واخذ هذا الأمر في الحسبان عند تحقيق الهدف العام للمنظمة .

ب) وحدة الأمر (التوجيه)

أما بالنسبة لوحدة الأمر فهو من المبادئ الإدارية الهامة والتي لاغنى عنها في تحقيق فاعلية الوظائف الإدارية وأهمها وظيفة التوجيه. والأوامر إذا كانت من اتجاهات مختلفة فسوف تؤثر طبيعياً الحال على العاملين، ووحدة الامر تحسم التضارب في الأداء وتنظم عمل

هذه الإدارة في ضوء ترتيب الأعمال وفقاً لأهميتها لتحقيق هدف المنظمة.

أدوات التوجيه

من الأدوات المستخدمة في عملية التوجيه نعرض هنا بعضها مثل :

- إصدار الأوامر.
- إصدار التعليمات .

ونبين هنا الفرق بين الأوامر والتعليمات كما يلي :

أولاً: الأوامر:

تعرف الأوامر بأنها القرارات التي يصدرها المدير، ويطلب من مرؤوسيه كلهم أو بعضهم تنفيذها.

وهي من أهم وسائل التوجيه، إذا قد يتطلب من خلالها بوقف عمل ما أو بدء في عمل أو تحريك عمل ساكن وتعديل مساره. وفي جميع الأحوال لابد وان تكون الأوامر واضحة وكاملة وتحدد الواجبات بدقة، ويستحسن البعض أن تكون الأوامر بصفة ودية - غير رسمية - حتى يتعاطف معها منفذوها ولكن هذا يتوقف على درجة الثقة بين المدير ومرءوسيه. وإصدار الأوامر ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة إدارية من اجل تحقيق الأداء بأفضل أسلوب .

خصائص الأمر الجيد:

هناك العديد من الخصائص التي تجعل الأوامر في صورة جيدة مثل:

- يجب أن يكون الأمر معقولاً وقابلًا للتنفيذ حتى لا يؤثر على معنويات العاملين بالسلب وحتى يؤثر في العلاقة بين الأفراد ومرءوسيم.
- يجب أن يكون الأمر كاملاً، بمعنى أن لا يترك استفسارات حول كيفية تنفيذه ومتى نبدأ في التنفيذ ومكان التنفيذ الخ .
- يجب أن يكون الأمر واضحاً؛ بمعنى أن يفهم العاملين ماذا يراد بذلك الأمر وحتى لا يترك مجالاً لتفسيرات مختلفة ، فلا يكفى إطلاقاً أن يكون الأمر واضحاً في ذهن المدير، بل لابد من التأكد من انه واضح وغير عرضة للتأويل وبالتالي نضمن تنفيذ المطلوب بالفعل
- أن يكون الأمر مكتوباً، وفي هذا يكون هناك دليل على وجود الأمر وبيان لماهيته ولمن أصدره، لأن الأوامر التي تعطى شفاهية تكون اقل تأثيراً وأقل فهماً من العديد من الأفراد أو قد يختلفوا في تفسيرها .

وهناك مثال على ذلك، إذا أن أحد القادة في إحدى الإدارات قد أعطى ورقة مكتوبة

لاحد العاملين وبها عبارة واحدة وقال هذه العبارة للادارى شفاهه دون أن يسمعها الآخرين وابلغه بأن ينقل الامر ويعطي الورقة مغلقة لآخرين، وبعد نقل الورقة بين الادارين ونقل العبارة شفاهه معهم دون معرفة ما بداخل هذه الورقة سأل القائد آخر موظف في المكتب ما هي العبارة التي وصلتك شفاهه فقال العبارة ثم طلب منه أن يفتح الورقة التي وصلتته ويقرأ ما فيها، ففتح الورقة وقرأ عبارة أخر لا تمت بصلة للعبارة التي قالها .
وبهذه التجربة اثبت أن الأوامر الشفوية إذا ما تناقلت بين عدة أفراد فسوف تصل في النهاية على غير ما كانت وبالتالي فإن الأوامر المكتوبة تكون أكثر فاعلية .

ثانياً : التعليمات:

اداة الهامة من أدوات التوجيه هي التعليمات وتعرف بأنها الإيضاحات التي يصدرها المدير لتوضيح الكيفية التي يجب أن يتم بها التنفيذ الفعلي والواجبات التي صدرت الأوامر بشأنها.

وتتميز التعليمات بأنها أكثر تفصيلاً وتوضيحاً لكيفية أداء الأعمال وبيان الخطوات اللازمة لهذا الأمر والتي يجب اتباعها في عملية التنفيذ وتوضح أهمية التعليمات من حيث إنها تساعد العاملين في المنظمة على معرفة الأسلوب الأمثل لإنجاز العمل المكلف به .

الصفات المميزة للقائد في المجال الرياضي

إن الهدف من التفوق علي الآخرين في العمل هي الحصول علي وظيفة قيادية. وقيادة الناس تتطلب مجموعة من المواهب. ويعتقد البعض أن القادة الناجحون يمتلكون خمس صفات مميزة وضرورية للقيادة .

- « * أن يظهرون اهتمامهم بالعاملين .
- « * أن يخبرون موظفيهم بما يرغبون فيه بالتحديد .
- « * أن يقنعون موظفيهم بأنهم سوف يكافؤون إذا اجادوا، ويعاقبوا إذا لم يفعلوا ذلك.
- « * أن يعرفون متى يتفانون في العمل .
- « * يشاركون موظفيهم أي مخاطر .

وفيما يلي كيفية تطبيق المميزات الخمس أعلاه علي العمل الادارى الرياضي .
١- لا بد من إقناع موظفيك بأنك تهتم بهم .

وهذا يتطلب إجراء لا كلاماً. وذلك في شكل إيماءات شخصية بأنك تعامل الناس كبشر وليسوا مجرد أدوات للإيراد. وقد يعني ذلك منح أحد العاملين البارزين أجازة علي نفقة المنظمة. أو التصريح لبعض العاملين أو لاعبيك في الفريق معك باستخدام ممتلكاتك الخاصة للاستمتاع بها في عطلة نهاية الأسبوع. ومن جانب آخر، وهو ما يعني عدم هدم قيمة الولاء والإخلاص حتى ولو جرت عكس بدهيات المتوقع.

٢- يجب أن تحدد لموظفيك ما هي أهدافك بالتحديد
يجب علي القائد أن يعطي موظفيه صورة واضحة «أن هذا سوف ما يكون عليه وضعنا خلال خمس سنوات» والمدير الفعال يذكر التفاصيل الصغيرة أيضاً، فالتفاصيل الواضحة هي التي يحملها الموظفون معهم من يوم إلي يوم.

٣- يجب أن تقنع موظفيك بأنهم سوف يكافؤون إذا عملوا بجد وأنهم سيعاقبون علي التقصير:

ففي الحياة الرياضية، يعني الأداء المتميز منح أوسمة وألقابا تشريفية. أما في العمل الاداري، فهذا يعني مناصب، ومكافآت، والشعور بالمساواة والإنصاف. وأن معظم القادة الأكثر فاعلية نادراً ما يفاجئون موظفيهم بترقيات أو تخفيض مستويات، بل يذكرونهم باستمرار بما هو متوقع منهم وكيف يؤدون أعمالهم.

٤- يجب أن يعرفون متى يتفانون في العمل
التوقيت في العمل الاداري: هو تحديد متى تأخذ خطأ متشدداً أو سهلاً؟ ومتي تكون عنيفاً أو لطيفاً؟ ومتي تركز انتباهك ومتي تسترخي. وأن الميزة الأكيدة لأي قائد هي قدرته علي قول «نفذه الآن»، وينفذ بالفعل. ومعرفة متى تتفاني في الاداء هي أيضاً من مؤهلات القيادة التي تظهر لدي الموهوبين منهم.

يجب أن تظهر لموظفيك بأنك تشاركهم المخاطر:
بالمصطلحات الإدارية، هذا يعني أن تكون حاضراً، وفي العمل الاداري يجب أن يكون القادة بمثابة القدوة الحسنة. والملاحظ أن الرؤساء الذين يحظون باحترام الجميع في العمل الذين يمكنهم أداء أي عمل في المؤسسة، من المستودع إلي منصب كبير المديرين ولا يترددون في القيام بذلك الدور.

إن المقدر علي تلوين أيديهم بالأوساخ، ليس فقط في فرض المخاطر علي مرءوسهم وإنما بتحملها بأنفسهم، وكل ذلك يتحول إلي مصدر للثقة بهم.

النمط القيادي الفعال في المجال الرياضي



- « ما هو النمط القيادي الفعال ؟
« وهل هناك أنماط قيادية غير فعالة ؟
« ما هي ؟
« وهل يستطيع المدير أن يختار نمطاً قيادياً
« فعالاً إذا كان نمطه القيادي غير فعال ؟
« وكيف ؟

المدير المتفاني

- « إن المدير المتفاني يميل إلي السيطرة علي
« الآخرين ويعطي تعليمات شفوية كثيرة للمرؤوسين.
« أن نظرته للوقت هي الحاضر وعندما يكون له حق الاختيار فإنه يفضل تنفيذها الآن.
« أنه يتطابق مع الرؤساء ومع النظام التكنولوجي للمنظمة.
« أنه يركز -علي المتطلبات التكنولوجية أكثر من المتطلبات الإنسانية.
« أنه يحكم علي المرؤوسين بمدي قدرتهم علي الإنتاج، وعلي الرؤساء بمدي مهاراتهم في
« استخدام القوة.
« أنه يلعب دوراً نشيطاً في اللجان، وأنه ملائم لأعمال الإدارية، حيث يتطلب الأمر كثيراً من
« التوجيه. وأنه لا يعمل جيداً في المواقف التي تكون صعبة ويعالج المواقف بالسيطرة عليها.
« أنه يعتقد أن المكافأة طريقة جيدة للتأثير علي الآخرين وعلي نفسه. كما أن يعتقد إن
« الجزاءات هي أحسن وسيلة لوقف الأفراد من القيام بأعمال يجب ألا يقوموا بها، وان
« أقصى عقاب هو الفصل من المنصب.

مؤشرات عن المدير المتفاني

(نمط أساسي)

- ١- مصمم - عدائي - واثق من نفسه
- ٢- مشغول - محرك - منثني .
- ٣ - يحدد مهام للآخرين - مسئولياتهم - معاييرهم
- ٤- يعتمد علي نفسه - مستقل - طموح .
- ٥- يستخدم المكافأة والعقل - والرقابة .
- ٦- العمل أولاً .

المدير المستبد

يظهر المدير المستبد عندما يستخدم السلوك المتفاني في موقف غير ملائم. والمدير المستبد هو الذي يتصرف وكأن العمل الحالي له الاعتبار الأول كل ما عداه من اعتبارات. وأنه غير فعال لأنه يجعل الأمر واضحاً في أنه غير مهتم بالعلاقات مع الناس وبأن ثقته في الناس قليلة. وأن الكثيرين يخافونه ولا يحبونه. وبالتالي فهم متحفزون للعمل وإنه يستخدم أساليب مباشرة للضغط. وأن المدير المستبد يعتقد أن الناس غير متعاونين. وذلك لأنه يعتقد أن التعاون - في نظره - هو أن يفعل الناس ما يريد هو أن يفعله - وأنه يعطي قيماً أكبر من اللازم للوسائل الرقابية مثل التقييم، والكفاءة في التقارير.

والمدير المستبد هو المدير الذي يتصرف وكأنه يعتقد أن الإنسان العادي يكره بطبيعته العمل وأنه يسعى لتجنبه كلما أمكن، وأنه من الضروري متابعتهم وتهديدهم بالعقاب قبل أن يعملوا. ويعتقد أن الإنسان العادي يفضل أن يوجهه الآخرون، وأنه يبغى تجنب المسؤولية وأن طموحه قليل نسبياً، وأن كل ما يريده هو الضمان. فالمدير المستبد لا يستخدم كل طاقات غيره وأن سبب فعاليتها المنخفضة يرجع - إلى حد ما - إلى عدم استخدامه الكامل للطاقات البشرية. وبافتراضات كهذه فإن المدير المستبد لا بد وأن يقع في مشاكل.

والمدير المستبد ببذل معظم حياته للإجابة علي سؤال لماذا الناس غير متعاونين؟ ولكنه لا يعلم أبداً أنه هو السبب في كل المشاكل. والمدير المستبد يري الناس امتداداً للآلات. فوظيفة الرؤوس تنفيذ التعليمات فقط. ووظيفة الرئيس هي تخطيط عمل الرؤوس بكل تفاصيله. والمدير المستبد لا يعرف معنى «التحفيز» ومفهومه للعمل بسيط: ناس تعطي أوامروناس تطيع. ويرى أن أحسن لجنة هي اللجنة المكونة من شخص واحد، وإن الناس تعمل بمفردها أفضل، وأن وظيفته هي توليد الخوف وبالتالي هي عمل مباشر. وأنه لا يترك فرصة للابتكار. وأنه يتعامل مع الصراع بإخماده. وإذا واجه اختلافاً في الرأي من رؤوسيه فإنه يعجل من الواضح. وأن الخلاف في الرأي معناه التحدي لسلطته. انه لا يصفح عن المخطئ بسهولة.

كما أن المدير المستبد له تأثير علي المنظمة كبير، ولكنه لا يدري أنه يشجع الشلل والهاربين والإشاعات والمشاكسين. وأنه يحصل - في أحسن الأحوال - علي الطاعة. وفي أسوأ الأحوال فإنه يحصل علي الهروب.. هروب الرؤوسين.

والمدير المستبد يشعر أن التهديدات محفزات. وينجز العمل طبعاً، ولكن تلك المنجزات تمثل الحد الأدنى. وأن هذا النمط لا يعطي أساساً سليماً لأداء مستمر كما لا يحقق إشباعاً دائماً للرؤوسين.

أن المرؤوسين يميلون إلى الانسحاب من المدير المستبد، وهو ما يؤدي إلى سلوك عدائي من جانب كرد فعل. وانه يريد أن يعبر هذه الهوة السحيقة، ولكن ليس لديه من الوسائل ما عدا استخدام المزيد من الوسائل الرقابية.

وان مفهومه للصواب هو الموافقة علي احتياجات التكنولوجيا وطريقة العمل، وليس علي النظام الإنساني. وأن المدير المستبد يريد أن يستخدم سلطته أكثر من سلطة منصبه وهو متفان أكثر مما تتطلبه تكنولوجيا (طريقة) العمل. وهو اقل حساسية للعلاقات الإنسانية عما يجب.

مؤشرات عن المدير المستبد

(أقل فعالية)

- ١- انتقادي - يهدد كثيراً
- ٢ - يتخذ كل القرارات .
- ٣-يتطلب طاعة الآخرين - يخمد الصراعات .
- ٤-يطلب النشاط - والنتائج حالاً .
- ٥-اتصالات إلي أسفل فقط - يتصرف دون مشورة.
- ٦-يخشاه الناس ويكرهونه .

المدير المستبد الخير

هو المدير الذي يتصف سلوكه بأنه يتضمن ثقة في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل. وهو شخص مهتم وفعال في تحقيق مستوي أداء مرتفع في الاجل القصير والأجل الطويل. ومهاراته الرئيسية هو في جعل الآخرين ينفذون الأشياء التي يريد هو أن ينفذها مع عدم خلق استياء دون مبرر - انه ينفق في أشياء كثيرة مع المدير المستبد، ولكنه ناعم قليلاً.

انه شخص طموح - عادة - ارتفع من اسفل المناصب حتى أعلاها. يعرف وظيفته جيداً، وهو ينفذ أعماله بكفاءة. ولا يؤمن كثيراً بالمشاركة في الإدارة وإن كان في بعض الأحيان يستخدمها لأنه ربما تنتج فكرة يستفيد منها أو يعرف المشاكل التي يجب أن يتصدوا لها.

وأن الشخص المستبد يكون فعالاً إذا كان مسئولاً وله قوة فعالة، وله نظام عقاب وثناب وعندما يكون أكثر علماً من مرؤوسيه. ويكون فعالاً إذا كان المرءوسون غير قادرين علي اتخاذ القرارات.

مؤشرات عن المدير المستبد الخير (أكثر فعالية)

- ١- حازم – مبادأة
- ٢- حيوي
- ٣- ينتهي من الأعمال – ملتزم .
- ٤- يقيم الكمية والنوع والضائع والوقت
- ٥- مهتم بالتكلفة والعائد .
- ٦- يحصل علي نتائج .

المدير المرتبط

أن المدير المرتبط هو المدير الذي يقبل الآخرين كما هم. وأنه يشعر بلذة المحادثات كطريقة لمعرفة الناس بشكل افضل. ومن أجل ذلك فإنه يميل إلي أن يحصل علي معلومات مفيدة كثيرة من رؤوسيه. وانه ليس مهتم كثيراً بالوقت وهو ما يحقق له جزئياً معرفة الآخرين بشكل افضل وبصفة خاصة المرؤوسين الذين يتطابق معهم. وينظر إلي المنظمات علي أنها بصفة ميدئية نظم اجتماعية، ويحكم رؤوسيه بمدي فهمهم للآخرين.

ويحكم علي الرؤساء بمدي الدفاء الذي يظهرونه لمراءوسيمهم، لذا فإنه يدعم الآخرين، ويوفق الاختلافات ويشجع الآخرين علي أن يبرزوا أحسن ما عندهم. وأنه مهيماً – بصفة خاصة لإدارة العاملين المهنيين، وبعض أعمال التدريب والتطوير وللمناصب التنسيقية عندما تتطلب نمطاً مرتبطاً إذا أريد تحقيق الفعالية وإذا وجد نفسه في وظيفة مثل تلك فإنه ربما يعيد تصميمها بحيث يستطيع عمل الاتصالات. ونجد رؤوسيه يتعاونون مع بعضهم بشكل جيد لأنه مثل لهم، ولأنه يميل إلي التغاضي عن الأخطاء ومواجهة الصراع ببشاشة. وأن مصدر تأثيره الإيجابي هو المدح، في حين أن مصدر تأثيره السلبي هو رفضه الفرد علي انه شخص لا يستحق العمل معه،

بالرغم من أن رؤوسيه يحيون العمل معه إلا أن مشكلتهم المميزة هي غياب التوجيه منه. وأن العقاب الذي يستخدمه غالباً ما يكون فقدان الاهتمام بواسطته وبالرغم من أنه يقدر أهمية الناس إلا انه لا يقلل من أهمية المنظمة والتكنولوجيا. ونجد أن إحدى نقاط ضعفه هي نزعتة العاطفية والخوف الشخصي من احتمال رفض الآخرين له. وأن الشيء الذي يخيفه أكثر من الآخرين هو الصراع .

مؤشرات عن المدير المرتبط (نمط أساسي)

- ١- الناس أولاً
- ٢- يهتم بالتطوير
- ٣- غير رسمي – هادئ – لا يشعر به الناس
- ٤- محادثات طوي
- ٥- عاطفي – صديق – يقبل النساء كما هم .
- ٦- يخلق مناخاً مأموناً

المدير المبشر

أن المدير المبشر هو المدير المرتبط في موقف غير ملائم، والمدير المبشر يتمتع بروح طيبة ويضع العلاقات الطيبة فوق أي اعتبار. وانه غير فعال لأن رغبته في أن يكون «شخصاً طيباً» تمنعه من أن يخاطر حتى بقدر خفيف من عدم الاتفاق لتحسين الأداء .

أن المدير المبشر يؤمن بأن الناس السعداء تعمل أكثر وأنه يحاول أن يدير إدارته وكأنها نادي اجتماعي لانه يعتقد أن العمل اقل أهمية من العلاقات الطيبة. وأنه يسعى جاهداً إلي خلق جو اجتماعي دافئ ولطيف، حيث يمكن أن يستمر العمل بمستوي مريح. وأنه طيب ولطيف ولا يحاول أن يهز القارب – علي حد التعبير الشائع – لئلا يضييق أحداً.

وان المدير المبشر يقضي معظم وقته لمعرفة طرق تجعل الأشياء أكثر سهولة للأشخاص من حوله. فإذا أرادوا موظفاً زيادة أعطاهم اثنين، والصراعات تؤدي به إلي ضعف في الإدارة وانخفاض في الإنتاج . وانه يري أن الصراع يجب ألا يكون له وجود في المنظمة. وان الأفكار الجيدة لا يمكن أن يخلقها جدل، وأن الشخص البالغ يجب ألا يجادل . وعندما يظهر الصراع فإنه يكتبه خوفاً علي شعور الناس. وانه يتعامل مع القضايا الساخنة بتركها تبرد. وهو قادر علي تجنب المشاكل الكامنة في أي صراع .

وأن المدير المبشر أقل فعالية لأنه دائماً يضع الاعتبارات الإنسانية أولاً في مواقف لا تتطلب بالضرورة أولويته للاعتبارات الإنسانية. وانه يتجنب أولئك الذين يجادلون ويفضل لمن يجادلون أن ينقلوا إلي إدارات أخرى أو حتى بترقيتهم.

والمدير المبشر يتناقش دائماً في كل القضايا مع مستشاريه. وهو مستعد دائماً لأن يغير رأيه لكي لا يخلق صراعاً. وأن الأسوأ من ذلك هو أنه يعتقد أن تلك الطريقة هي احسن طريقة .
وانه يتعاطف مع مرؤوسيه ويتعاطف مع احتياجاتهم لدرجة أنه يشاركهم في احتياجاتهم.

مؤشرات عن المدير المبشر

(أقل فعالية)

- ١- يتجنب الصراع
- ٢- بشوش - طيب القلب - دافئ.
- ٣- يسعى للحصول علي قبول الناس له - غير مستقل.
- ٤- يجعل الأشياء أسهل لغيره .
- ٥- يتجنب المبادأة - سلبي - لا يعطي توجيهات .
- ٦- غير مهتم بالإنتاج - بالمعايير - بوسائل الرقابة

المدير المنمي

المدير المنمي هو المدير الذي يستخدم اهتماماً عالياً بالعلاقات مع الناس في موقف يتطلب ذلك وانه يضع ثقة ضئيلة في الناس. وهذا هو الجزء الفعال من النمط المرتبط اي أن الفرق الأساسي بين المبشر والمنمي هو أن الأخير فعال في تحفيز الناس وفي العمل معهم في موقف يتطلب ذلك. كما انه ينظر إلي وظيفته علي أنها مرتبطة أساساً بتنمية ذكاء الآخرين.

والمدير المنمي يقضي وقتاً كبيراً مع مرؤوسيه. ويعلم أن الإنسان لا يستخدم كل طاقاته ولكنه يعرف أيضاً كيف يحفز المرءوسين لاستخدام طاقاتهم بشكل أكبر.

والمدير المنمي ينظر إلي العمل علي أنه شئ عادي مثل اللعب، ومثل النوم، وأن الناس تسعى إلي توجيه نفسها ذاتياً، والرقابة علي نفسها ذاتياً. كما انه يشعر أن الناس بطبيعتهم علي مستوي المسؤولية وأنه يعتقد أن الذكاء والتخيل والابتكار موزع توزيعاً عادلاً بين الناس.

والمدير المنمي يمكنه أن يحفز الآخرين لمستوي أداء مرتفع، ولفترة طويلة لان المرءوسين يشعرون بأنهم إنما يفعلون ذلك من أجل رئيسهم وبمساعده. وان المنمي يميل إلي خلق جو ابتكاري. ويضعف بادراته من اثر التنظيم أو هيكل الوظائف، وهو ما يعطي الحرية لمرءوسيه بأن يقدموا أفكاراً جديدة. ويجد أن انفتاح قلبه لمرءوسيه يشجعه علي الانطلاق والابتكار.

المدير المتكامل

أن المدير المتكامل يجب أن يكون جزء من كل وانه - بصفة أساسية - مشارك وهو يبذل جهداً كبيراً في الاشتراك مع الأفراد والجماعات بالنسبة للعمل. وانه يجب أن يتصل بالآخرين في شكل لجان واجتماعات دائماً. من خلال اللجان والاجتماعات فهو يحقق الاتصال ذا الاتجاهين الذي يفضله. وأن تركيزه واهتماماته عن المستقبل. وبسبب أنه لا يهتم كثيراً بالسلطة ودرجاتها فإنه يتوافق مع الزملاء، ويركز علي روح الفريق. ويستخدم روح الفريق وطرقاً أخرى لإحداث تكامل بين احتياجات الأفراد واحتياجات التكنولوجيا. ويحكم علي المرءوسين برغبتهم في الانضمام للفريق، ويحكم علي رئيسه بمهارته في عمل الفريق. وفي نشاط اللجان فإنه يميل إلي أن يكون نشطاً في وضع معايير أداء الفريق، مع اختبار أعضاء الفريق لالتزاماتهم وأهدافهم ومع رفع روحهم المعنوية برقابة الآخرين عن طريق اقتراح مثل عليا سائدة أو الاكتفاء بحل وسط. ومن أجل نمطه المتكامل وبتركيزه علي المجموعة، فإن مرؤوسيه غالباً ما يشعرون بغياب الاستقلال وبسبب استخدامه للمثل العليا للتحفيز. فإن العقاب الذي يستخدمه جيداً هو فقدان الاحترام الذاتي للشخص الذي تم عقابه. وأنه يقلل أحياناً من الحاجة للعمل المستقل كما أنه يستخدم المشاركة بشكل غير مناسب. ونجد أن أعظم مخاوفه علي نفسه هو الا يصبح ملتزماً. وأن أعظم مخاوفه علي غيره هو أنه ربما يصبح غير راضي.

مؤشرات عن المدير المتكامل

(نمط أساسي)

- ١- يستمد سلطاته من الأهداف والآمال والمثل العليا
- ٢- ربط الأشخاص بالمنظمة .
- ٣- يجب استخدام المشاركة وتخفيض الاختلافات في السلطات.
- ٤- بفضيل الأهداف والمسئوليات المشتركة .
- ٥- يهتم بأساليب التحفيز.

المدير الموفق

المدير الموفق هو المدير المهتم بالعمل وبالعلاقات في مواقف لا تتطلب إلا أحدهما فقط أو غير قادر علي مزج هذا وذلك واتخاذ قرار سليم. وأن الحل الوسط صفته المميزة. وأن أقوى تأثير في عملية اتخاذه القرار غالباً ما تكون اشد الضغوط أو أحدثها. ويحاول أن يقلل من المشكلات في الأجل القصير بدلاً من محاولته تعظيم الإنتاج في الأجل الطويل.

والمدير الموفق كما يظهر ذلك من الاسم لا يفعل شيئاً جيد أبداً وأنه يضغط ولكنه ليس بشدة. ومتأكد أن الحصول علي أمثل إنتاج مجرد حلم، وهو يري أن أي خطة لا بد وأن تكون سلسلة من التنازلات والحلول الوسط. وينظر إلي الأشياء الممكن تطبيقها.

نجد أن الموفق يميل إلي أن يسأل مرؤوسيه عن رأيهم في مشكلة ليس لها إلا حل واحد صحيح ويكتشف المرءوسون أن الوقت قد ضاع، لأنه ليس هناك إلا حلا واحد. وإذا خرجت مناقشات من المرءوسين بحل جديد فهو سيكون حلاً وسطاً. وأنه حلاً وسطاً بين ما يطلبه مرءوس أو أكثر وبين ما يطلبه المنظمة. وأن هذا القرار «الرمادي» والذي لا يحقق التزاماً حقيقياً بناتج مباشرة من الاستخدام السيئ لأسلوب التكامل.

ونجد أن القرار الحكيم ينتج من دراسة عدة حلول. وربما يكون كل حل مؤدياً إلي النجاح في حد ذاته، ولكن ربما دمج حلين في بعضهما يحقق الفشل. وأن الموفق يريد أن يوفق بين حلين في نفس الوقت وهو لهذا يصبح أقل فعالية. والموفق يحاول تجنب الصراعات باستخدام المشاركة ولكن المشاركة مع مرؤوسين أقوياء ربما تؤدي إلي إحداث انشقاق بين المديرين أنفسهم. بحيث يظهر مجموعتين قويتين ضد بعضهم.

مؤشرات عن المدير الموفق

(اقل فعالية)

- ١- يستخدم المشاركة أكثر من اللازم .
- ٢- يخضع للآخرين كثيراً – ضعيف.
- ٣- يتجنب اتخاذ القرارات – يتخذ الحلول الوسط .
- ٤- يهتم بالعمل وبالعلاقات معا .
- ٥- مثالي – غامض- غير موثوق فيه

المدير المنفذ

أن هذا النمط ينعكس في سلوك المدير الذي يري وظيفته علي أنها تعظيم جهود الآخرين بشكل فعال في الأجل القصير والأجل الطويل. وأنه يضع معايير أداء مرتفعة ولكنه يدرك انه بسبب الاختلافات بين الأفراد فإنه لا بد وأن يعامل كل فرد بشكل مختلف قليلاً. والمدير المنفذ فعال من حيث التزاماته لكل من العمل والعلاقات وواضح للجميع ومحفزة كبيرة.

والمدير المنفذ يرحب بالصراع والاختلافات في العمل. ويرى مثل هذا السلوك ضروري

وطبيعي وملائمه. ولا يكتفم أو يكبت أو يتجنب الصراع. ويؤمن بأن الاختلافات يمكن دراستها وأن الصراع يمكن حله وأن الالتزام سيحدث إذا تحقق الاثنان.

وهو ليس مجرد بناء للروح المعنوية بالرغم أن الروح المعنوية لفريقه مرتفعة. فأفراد فريقه يشتغلون بجدية كبيرة، وهو لا يرغب أن تدفن المشاكل نتيجة قرار اتخذه الفريق لأن الفريق يشعر أنه مسئول عن النجاح وعن الفشل.

والمدير المنفذ يعرف وظيفته ويريد من الآخرين أن يعرفوا وظيفتهم وأنه يخلق موقفاً حيث لا تعمي متطلبات وظيفته كمدير عن معرفته باحتياجات الأفراد.

والمدير المنفذ يعتمد كثيراً علي روح الفريق في إدارته، وأنه يؤمن بالاعتماد المتبادل بين مختلف المناصب وهو يسعى إلي أن يعمل الفريق بأقل قدر من الاحتكاك والكفاءة، وينشئ أشياء كثيرة بواسطة عمل المجموعة. وأن الناس تراه علي أنه مبتكر ولكن في الحقيقة الفريق الذي يعمل معه هو صاحب تلك الأفكار نتيجة الظروف التي خلقها هذا المدير.

فهو يثير المشاركة وبالتالي فهو يحصل علي الالتزام. ويسعي جاهداً إلي استغراق مرؤوسيه في التخطيط وفي تقديم أحسن الأفكار الممكنة، ويعرف أن الشخص البالغ يحتاج إلي الاعتماد علي غيره وإلي الاستقلال. ويؤمن بأنه يمكن تحقيق الاحتياجات الفردية مع أهداف المنظمة معاً.

وبالرغم من أن المدير المنفذ مدير جيد أن اهتمامه الأساسية هي بزملائه، وعندما تكون الخبرة هي أساس التأني، أنه يرغب في تلبية طلبات النظام التكنولوجي اجتماعي الذي يجد نفسه فيه. أنه لا يريد أن يهتم بما يراه من عناصر غير حقيقة مثل الاختلافات في السلطة. والمدير المنفذ يفضل المساواة في الإدارة عن الاختلافات فهو ويقود مرؤوسيه عن طريق ارتباطهم بمثل عليا وأهداف «طبيعية» وليس نتيجة ارتباطهم بواجباتهم.

والمدير المنفذ ينمي الإخلاص في مرؤوسيه. وهذا ينمي إحساساً دقيقاً بالاحترام بالذاتي وهو إحساس يخشون أن يفقدوه. ونج أن ذلك يضيف رباطاً آخرأ إلي أهداف المنظمة. والمدير المنفذ يري بواسطة مرؤوسيه علي أنه مهتم بهم شخصياً وأنه يريد أن يبني منظمة فعالة. وواضح هنا أن المدير المنفذ مطلوب لإدارة مديرين تتداخل أعمالهم. وأن استخدامات هذا النمط تكون مطلوبة عندما يتطلب الأمر من المديرين أن يتخذوا قراراً حول التوزيع الأمثل للموارد النادرة بينهم.

مؤشرات عن المدير المنفذ.

(أكثر فعالية)

- ١- يستخدم الفريق في اتخاذ القرار.
- ٢- يستخدم المشاركة بشكل ملائم.
- ٣- يربط الالتزام بالأهداف .
- ٤- يشجع الأداء الأكفأ .
- ٥- ينسق الآخرين في العمل

المدير المنفصل

المدير المنفصل هو المدير الذي يهتم كثيراً بتصحيح الانحرافات وهو يميل إلى أن يكتب أكثر مما يتكلم، ومن أجل ذلك فإنه يقوم بعمل اتصالات شخصية قليلة في أي اتجاه. ونجد أن نظرته للزمن ترتبط بالماضي.

ونظراً لرغبته في أن يجعل الأشياء في مستوى واحد، فإنه يهتم كثيراً بالقواعد وبالإجراءات. وطبيعي أنه يحكم على الآخرين من حيث انضباطهم لتلك القواعد والإجراءات. وأنه يقدر الذكاء في رئيسه ولكنه لا يقدره بالضرورة في الآخرين. وفي الاجتماعات يحاول أن يستخدم الأسلوب البرلماني ويحاول توضيح وجهات النظر، ويوجه الآخرين نحو الالتزام – بالاجتهاد وأن يواجهوا كل كلامهم من خلال رئيس اللجنة ونجد أنه شخص ملائم للعمل في المحاسبة والاحصاء أو في التصميم الهندسي، ويتحاشى العمل غير الروتيني لأنه لا يحبه وأن مرؤوسيه يقدرون أهمية الأمان والطمأنينة وعندما تحدث أخطاء فإن رد فعله العادي هو اقتراح وسائل رقابية جديدة. ونجد أن ذلك يخفف من الصراعات المستقبلية إلى مستوى عام بدلاً من مستوى شخصي .. وهو ما يحاول دائماً أن يتجنب الصراع (الصراع على أساس شخصي) وعندما يواجه صراع أو مواقف صعبة أخرى فإنه يهرب ويردد القواعد والإجراءات. وهو يقدر المنطق والموضوعية ويحب أن يوصف بأنه متصف بهما. ويرى أن التركيز على المنطق غالباً ما يخلق الجدل، لا سيما في المشكلة التي يمكن أن تحل بمهارات وعلاقات، والتي قد لا يعترف بها كبديل ملائم من مرؤوسيه الذين يعتقدون دائماً أنه لا يقدرهم حق قدرهم وينظر إليهم على أنهم جزء من نظام العمل أكثر من نظرته على أنهم بشر.

من أجل ذلك فهو لا يقدر تماماً الحاجة إلى الابتكار ويبدو وكأنه عبداً للوائح. وأن أعظم مخاوفه على نفسه هو أنه ربما يجعل انفعالاته لينة، أو اعتماده على الآخرين يؤثر في حكمه. وأن أعظم مخاوفه عن الآخرين هو أنهم ربما يتصرفون بدون منطق ويكسون النظام.

مؤشرات عن المدير المنفصل

(نمط أساسي)

- ١- حذر - محافظ - منظم.
- ٢- يفضل الأعمال الورقية - الإجراءات - الحقائق .
- ٣- يبحث عن السوابق (مبادئ مستقرة)
- ٤- دقيق - يجب أن يتم العمل علي أحسن ما يكون .
- ٥- هادئ متواضع .

المدير الهارب

المدير الهارب هو مدير منفصل في موقف غير ملائم. وأنه الشخص الذي يظهر اهتمام قليل في كل من العمل والعلاقات مع الناس. وأنه أقل فعالية لأنه - ليس فقد لفقدانه الاهتمام بل لتأثيره علي الروح المعنوية. وأنه يتصرف وكأنه يقلل من واجباته كما يضع العراقيل أمام أداء الآخرين عن طريق تدخله أو عن طريق حجزه للمعلومات.

وفي المنظمات الحديثة فإن الهارب يظهر نفسه في مقاومة التغيير أو في قبول التغيير ثم تخريبه في هدوء. وأنه يصعب كل شئ، ويحجز المعلومات سواء إلي أعلي أو إلي اسفل بهدف عرقلة الآخرين، وتخفيض روحهم المعنوية. والمدير الهارب يستخدم كل هذه المعوقات. وهو غالباً ما يوجد في المنظمات الكبيرة وهو بمثابة الختم علي النسيج البشري في المنظمة.

والمدير الهارب هو المدير الذي يشعر دائماً بأنه قد أسئ إليه وأنه لم يستطع التغلب علي تلك الإساءة. وأن هروبه ربما يكون نتيجة تغيير تم إدخاله بطريقة سيئة. وربما يكون الهروب لأنه قد تم إهماله جانباً أو تم إهماله إلي اسفل أو ربما تم إهماله فقط. وبصرف النظر عن الظروف التي أدت إلي هروبه فإنه يشعر دائماً بأن الناس قد أساءوا معاملته.

والمدير الهارب قد قرر أن يهمل احتياجات المنظمة بقدر ما يستطيع. وأن تجنبه الاهتمام بالعمل والعلاقات مع الناس غالباً ما يتم إخفاؤها بطريقة ذكية بحيث لا يمكن الكشف عن ذلك إلا بالملاحظة القوية القريبة.

وأن المدير الهارب يرثي لحالة لأنه عادة ما يكون نتيجة خطأ إداري عظيم. فالتناس لا تأتي للمنظمات هكذا. وأنهم يدفعون إلي الهروب دفعاً.

والمديرين يجب أن يهتموا ليس فقط بكيفية تغيير النمط الهارب ولكن أيضاً بعدم خلق هاربين جدداً.

والمدير الهارب يهدف إلي تحقيق مستوي الإنتاج الذي يعفيه من المسؤولية ويبعد الناس عن مضايقته. وأنه يبقي غير ملتزم بشكواه بأن المعلومات لديه ناقصة. وأنه يتابع الأشياء ببطء ويحب أن يرسل الأشياء للجان لكي يتم دفنها. وأنه يبتكر أساليب متطورة لتحقيق كل ذلك. وأن لديه الوقت الكثير لكي يبتكر لتحقيق له أدني عمل ممكن وأدني اهتمام بالعلاقات. وأن المدير الهارب ماهر في تجنب المسؤولية. وأنه يعتمد علي نص اللائحة أكثر من اعتماده علي روحها، وأنه غالباً ما يشير إلي اللائحة ليثبت انه لا يستطيع أن يتخذ قراراً. وأنه يعرف كيف يستخدم النظام الموضوع لكي يتنصل من المسؤولية.

وأنه يتساءل دائماً فيما إذا القرار – أي القرار – مفهوماً من الجميع. وإذا شعر بأنه في موقف قوي نسبياً فقد يرفض القرار علي أساس أن ذلك مخالف لمبادئه أو لأنه ليس من اختصاصه. ببساطة أنه ربما يفعل ذلك بسرعة وبشكل عدائي ليخفي «هروبه». وإذا كان القرار من النوع الذي لا يمكن رفضه فإن الهارب يسعى علي تأجيل تنفيذه. وأنه غالباً ما يفعل مثل النعامة التي تضع رأسها في الرمل علي أساس أن ذلك يعفيها من رؤية المشكلة. وأنه يرفع دائماً تساؤلات إجرائية معقدة. فهو يشتري الوقت بهذه الطرق.

وأن للهارب قدرة عجيبة علي أن يعمل مثل الحاسب الإلكتروني: فهو قادر علي إعطاء حقائق تفصيلية ومناقشات وجدال ليثبت أن هناك خطة معينة لا يمكن تطبيقها. وأنه يعرف كل الأسباب التي تجعل الأشياء غير قابلة للتنفيذ. وان ما يسهل ذلك هو أن المدير الهارب يتمتع بطلاقة اللسان وبمراوغات ذكية.

وأن المدير الهارب غالباً ما يخلق من رؤوسيه هاربين أيضاً. فالمرء وسون الذين خبرتهم قليلة غالباً ما يتوصلون إلي الاعتقاد بأن أحسن رد فعل للمنظمة هو أن يكونوا هاربين .. لاعتقادهم أنهم لم يتمكنوا من تغيير الأحوال.

والمدير الهارب يستخدم النسخ المحفوظة كسلاح لكل من يهتمه فهو عنده صورة من كل خطاب بحيث يستطيع أن يبرر أسباب تصرفاته بالمستندات. ويتحدي أي تغيير باستخدامه القواعد أية قواعد .

مؤشرات عن المدير الهارب

(أقل فعالية)

- ١-يعمل طبقاً للقواعد - حد أدنى من الإنتاج - ييأس بسرعة
- ٢-يتجنب الالتزام - المسؤولية .
- ٣-يعطي أفكارا مهمة قليلة - اقتراحات .
- ٤-غير مبتكر - عقل غير مفتوح.
- ٥-يضع عراقيل للآخرين - يجعل الأشياء صعبة للناس .
- ٦-يقاوم التغيير - غير متعاون - لا يتكلم كثيراً مع الناس

المدير البيروقراطي

النمط البيروقراطي هو النمط المنفصل فالمدير البيروقراطي هو المدير الذي يستخدم سلوكاً منفصلاً في موقف منفصل، والمدير البيروقراطي ليس مهتماً بشكل كبير سواء بالعمل أو بالعلاقات مع الناس. ولكنه بالرغم من ذلك فعال لأن طبيعة منصبه لا تتطلب ذلك الاهتمام. وأنه ينجح لأنه يتبع اللوائح ويحافظ علي استمرارية العمل دون أن يتورط في مشاكل الآخرين. والمدير البيروقراطي كفاء، فهو يتبع الطرق السليمة، ويلتزم بالتفاصيل وينفذ التعليمات بدقة وان البيروقراطي يلتزم بقواعد اللعبة فهو يري في اللائحة الباب السليم للعمل. وهو يحافظ علي المنشأة كمنشأة مستمرة وهو يحافظ علي اللوائح حتى ولو لم يكن قد أنشأها. ومن الأهمية بمكان التمييز بين البيروقراطي والمستبد فاهتمام البيروقراطي بالعمل قليل وهو فعال لأن العمل يتطلب تلك الصفة ولكن المستبد اهتمامه بالعمل كبير.

مؤشرات عن المدير البيروقراطي

(أكثر فعالية)

- ١-يتبع القواعد والتعليمات والإجراءات
- ٢-يمكن الاعتماد عليه .
- ٣-يجب استمرار النظام كما هو عليه .
- ٤-يهتم بالتفاصيل - كفاء.
- ٥-منطقي - رشيد - منضبط ذاتياً.
- ٦-عادل - حب المساواة .

ونظراً للأهمية القصوى لسلامة تشخيص الأنماط القيادية للرؤساء والزملاء والمرءوسين وغيرهم فإننا نلخص مرة أخرى الصفات الأساسية لكل نمط أساسي والأنماط الأكثر

فعالية (في مواقف ملائمة) . والأنماط الأقل فعالية (في مواقف غير ملائمة) ويظهر ذلك في الجدول التالي.

النمط الأساسي	النمط الأساسي في موقف ملائم	النمط الأساسي في موقف غير ملائم
متكامل	منفذ : هو المدير الذي اهتمامه بالعمل وبالناس كبير في موقف ملائم وبالتالي فهو أكثر فعالية، ينظر إليه علي انه قوة تحفيزية كبيرة فهو يقوم بوضع معايير مرتفعة ويعامل كل شخص مختلف إلي حد ما ويفضل عمل الفريق	موفق : هو المدير الذي اهتمامه بالعمل وبالناس كبير في موقف يتطلب اهتمامه بأي منهما فقط وبالتالي فهو اقل فعالية، ينظر إليه علي أنه متخذ قرار ضعيف، لأنه يسمح لمختلف الضغوط في الموقف الذي تؤثر عليه كثيراً، ذلك لأنه يتجنب أو يخفض من الضغوط والمشكلات القريبة أكثر من تعظيم الإنتاج إلي أقصى حد في الأجل الطويل.
متفاني	مستبد خير : هو المدير الذي اهتمامه بالعمل كبير واهتمامه بالعلاقات مع الناس قليل في موقف ملائم لذلك ، وهو بالتالي أكثر فعالية. ينظر إليه علي انه يعرف ما يريد ويعرف كيف يحصل علي ما يريد دون أن يخلق استياء من جانب الآخرين.	مستبد : هو المدير الذي اهتمامه بالعمل كبير واهتمامه بالعلاقات مع الناس قليل في موقف غير ملائم لذلك ، وبالتالي فهو أقل فعالية: ينظر إليه علي انه لا يثق في الآخرين وانه غير بشوش ومهتم فقط بالعمل في الأجل القصير.
مرتبط	منمي : هو المدير الذي اهتمامه بالناس كبير وبالعامل قليل في موقف ملائم لذلك فهو أكثر فعالية: ينظر إليه علي انه يحمل للناس ثقة ضمنية فيهم ومهتم بصفة أساسية بتنميتهم – كأفراد	مبشر : هو المدير الذي اهتمامه بالناس كبير وبالعامل قليل في موقف غير ملائم لذلك فهو أقل فعالية ك ينظر إليه علي أنه مهتم أساساً بتحقيق الانسجام بين الناس
منفصل	بيروقراطي : هو المدير الذي اهتمامه بالناس قليل واهتمامه بالعمل قليل في موقف ملائم لذلك فهو أكثر فعالية :ينظر إليه علي أنه مهتم أساساً باللائحة في حد ذاتها لرغبته في السيطرة علي تلك المواقف باستخدام (اللائحة) ويكون حرفياً .	هارب : هو المدير الذي اهتمامه بالناس قليل واهتمامه بالعمل قليل في موقف غير ملائم لذلك ، فهو أقل فعالية : ينظر إليه علي أنه غير ملتزم وسلي .