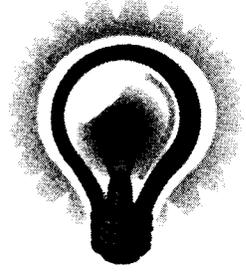


القيادة



ما هي صفات المدير الفعال؟

تتحقق الإدارة عندما يرشد ويطور الأفراد أنفسهم والآخرين بالتواصل، ويتخذون التصرف المناسب، ويبنون الثقة ويحققون الأهداف ضمن بيئة متغيرة (غاتو، 1992).

والمهارات الإدارية مهارات ملحوظة ودائمة وثابتة. بيد أن مهارة المدير تختلف من شخص إلى آخر نتيجة للفرصة، والضغط، وخيبة الأمل، وقدرات المستخدم، والرغبات الفردية والقيود الزمنية. ولما كانت هذه العوامل جميعها يمكن أن تؤثر في قدرتك الإدارية، فعليك أن تعي كيفية تأثير هذه الضغوط على مهاراتك القيادية. فمثلاً إذا كان المنصب يتطلب 70 ساعة في الأسبوع من الجهد، واخترت أن تُمضي وقتاً أطول مع أسرتك وتعمل 50 ساعة أسبوعياً، فإن قدرتك على الإدارة يمكن أن توفّق بين الأمرين. والمدير الذي ينضج ويأخذ على عاتقه مسؤولية أكبر، عليه أن يُظهر مقدرة أكبر كالمقدرة على التفاعل مع الآخرين، ويجمع المعلومات ويولّفها ويسترجعها. إضافة إلى ذلك، فإن المدير المتمرس يتوقع أن يكون واثقاً بنفسه وقادراً على التفاعل مع مجال عمل متغير، واتخاذ الخيارات التي تؤثر في المنظمة برمتها.

والمديرون الناجحون يستخدمون أساليب قيادية مختلفة. فقدراتك ومهاراتك - وأولئك الذين تقودهم - تُقرّر أسلوب الإدارة المناسب الذي

ينبغي أن تستخدمه. والمديرون يثقون بأنفسهم بالعمل في أوضاع غير متوقعة، ويطوّرون مهاراتهم أثناء الإدارة كما يطوّرون الآخرين. ويعرف هؤلاء متى يُصغون، ومتى يتبعون، ولمن يتبعون. ويعرفون كيف يستخدمون قدراتهم بحسب ما تقتضي الظروف.

لا توجد طريقة صحيحة واحدة للإدارة الفعالة، ولكن على المدير أن يضع في اعتباره ما يلي:

- قدراته ومهاراته بوصفه مديراً.
- النضج والخبرة ومعرفة الأفراد الذين يتولّى إدارتهم.
- الاستجابة أو التصرف المناسب في ظرف معيّن، أو وضع أو بيئة متغيّرين.
- توقعات العمل أو الشركة.
- الرغبة الشخصية في تحقيق وإنجاز العمل بصورة حاسمة.

المديرون الناجحون

- 1 - يحدّدون بوضوح الأهداف والتوجه والمسؤوليات لكلّ زميل في العمل.
- 2 - يوفّرون بنجاح جميع المعلومات الضرورية لكلّ الزملاء على قدم المساواة.
- 3 - يعملون مع الزملاء على وضع نتائج غير متوقعة وتحقيق تلك النتائج.
- 4 - يعيدون تقويم النتائج المتوقعة وأساليب العمل بتوفير أحدث المعلومات.
- 5 - يستخدمون الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 6 - يتأكّدون أن زملاءهم أدوا المهام الضرورية، ويتيحون لهم أن يفتخروا بما أنجزوا.

- 7 - يُعيدون تقويم احتياجات العمل يومياً وفقاً للكادر المتوفر.
- 8 - يَمْنَحون الزملاء المتفوقين حريةً تلبية متطلبات العمل وفقاً لأسلوبهم الخاص.
- 9 - يُنشِئون صلات وئام منفتحة وموثوقة وقائمة على الاحترام والأمانة بين جميع الزملاء العاملين.
- 10 - يَمْنَحون الزملاء العاملين التقديرَ لخدماتهم كلما استحقوا ذلك.

أبعاد الإدارة

تستطيع أن تستخدم القائمة الآتية كعلاقة بيّنة على قدرتك في الإدارة. ففكر في مديرٍ قياديٍّ تُعجّب به، وحدّد الأبعادَ القيادية - المبيّنة في القائمة - التي يظهرها هذا المدير بوضوح. فإذا كان هذا المدير كفاً، فينبغي أن يُظهر كلَّ بعد من هذه الأبعاد. ثم إنك تستطيع أن تنظر إلى نفسك لترى الأبعاد التي تحتاج إليها لتُعينك على تحقيق مستوى المدير القيادي.

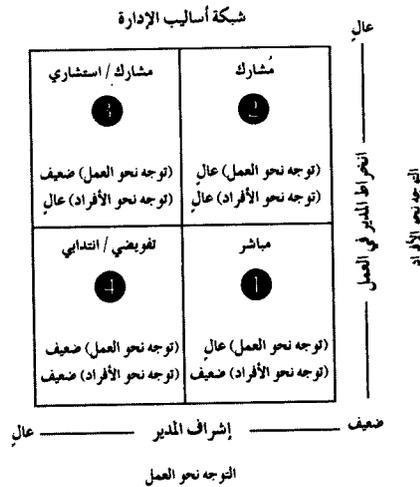
المدير	أنت
	يُظهر كفاءةً، وثقةً، واهتماماً بالزملاء.
	يترجم الأهداف، والتوجه، والرؤية إلى إرضاء الزبون.
	يُشرك التابعين إليه، يُصغي إلى وجهات نظرهم واقتراحاتهم ويشاركهم في المعلومات، ويرغب في أن يكون مؤثراً.
	مرنٌ تجاه متغيرات العمل واحتياجات الزملاء وطلباتهم. مبتكر.
	يخلق بيئة آمنة تُشجّع على تطوّر الزملاء بحيث يستطيعون أن يكونوا قياديين في المستقبل.
	يحدّد الإمكانيات والفرص لتطوير نفسه وتطوير الآخرين.
	يعيد باستمرار تقويم الأهداف والتوجهات، والرؤية لتلبية احتياجات الزبون وتعزيز الابتكار.

المدير	أنت
	يفكر في خدمة زملاء عن طريق الإدارة؛ ويقوم بإسهامات تدوم طويلاً، ويحوّل الحاضر إلى المستقبل المطلوب.
	يبني الثقة بإجراء توافق الأفعال مع الأقوال؛ ويضرب المثل الصالح.

أساليب الإدارة

تصوّر لنا الشبكة التالية أربعة أساليب عامة في الإدارة، لا يتميّز أحدها بالأفضلية عن الآخر. إذ يعتمد الأسلوب الأكثر ملاءمةً على الوضع وعلى قدرات المدير والزملاء. لذا يحتاج المديرون الناجحون إلى المرونة. فكّر في إدارة ذات طابع مُحكم/لين نسبياً - «مُحكّم» في وضع المعايير، وإجراءات السياسة، والمسؤوليات، و«لين نسبياً» في طريقة إنجاز الموظفين لمسؤولياتهم.

تعتمد الطريقة التقليدية في النظر إلى أسلوب الإدارة على عرض المدير لبعض السلوكيات المتعلقة بموقف ما. وبعبارة أخرى، فإن السلوكيات هي التي تحدّد العلاقة مع الموظفين المأمورين.



هناك عدة نماذج للإدارة مثل «نظرية الميزة» (ستوغديل، 1974) التي تحدّد الخصائص المتميزة للمدير، أو «نظرية الإدارة الوظيفية» (بلانشارد، زيغارمي، وزيغارمي، 1985) التي تؤيد أن يفهم المدير سلوكه وسلوك التابعين له في وضع معين. وفيما يلي شرحٌ لنموذج الإدارة العام المُبين في الشكل:

مباشر

الأسلوبُ السلطويّ (أو المباشر) في الإدارة شديد المراقبة، حيث تكونُ النتائجُ أولويةً. والمدير يشرف عن قرب على عملية صنع القرار. مثل هؤلاء المديرين المهتمين بأداء العمل قبل كل شيء يتوقعون من الموظفين أن ينفذوا الأعمال المناطة بهم.

هذا الأسلوبُ ملائم للموظفين الجدد أو الموظفين الذين يفتقرون إلى المعرفة أو المهارة أو المقدرة. والمدير يبادر، وينظّم، ويوجّه الموظفين إلى إنجاز المهمة. وعندما يكون التفاعل أو التواصل محدوداً، فإن هذا الأسلوب قد يكون مناسباً أيضاً. ويقع كثير من المديرين في مصيدة «أنا أستطيع القيام بالعمل أفضل من الموظف»، ولهذا نراه يقوم هو بالعمل.

لا يطور الموظفون بصورة عامة مهارات قيادية في ظلّ هذا الأسلوب، لأنهم لا يتعلّمون كيف يُنجزون واجباتهم على طريقتهم الخاصة. وهم إلى ذلك لا يتلقّون الشكرَ على إنجازهم العمل. وعلى المدير الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يُعيد تقويم قدرات الموظفين باستمرار. وعندما يحصل موظفٌ ما على الخبرة في الإنجاز، ولديه الوقت الكافي، فقد يكون استخدامُ أسلوب آخر في الإدارة أمراً ملائماً.

مساهمة/ومشاوره

يَعتمد هذا النمط من القيادة على الأسلوب المباشر، ولكن مع درجة

أعلى من التفاعل بين المدير والموظفين. فثمة الآن تبادلٌ للأفكار حول الحاجات المطلوب تنفيذها. والمديرُ الذي يمكن أن يكون من النوع المتوجّه نحو العمل، بقدر ما يتوجّه نحو الأفراد، يمكن أن يعمل ناصحاً ومستشاراً، ويدرّب موظفيه ويحمّسهم ويقدم له المشورة والنصح.

هذا الأسلوب ملائم عندما يتوفر وقتٌ كافٍ للتفاعل بين الموظفين وتطوير قدراتهم. ولكن المدير يظلّ يشرف إشرافاً مباشراً لأن الموظفين لا يزالون بحاجة إلى إظهار مزيد من الثقة و/أو الجدارة. ويبدأ هذا الأسلوب بالمشاركة في الأفكار مع الموظفين حول العمل. تحذير: إذا لم ينفذ المدير الأفكار التي استخلصها من الموظفين، فإن روحهم المعنوية قد تُحبَط. إذ إن الموظفين قد يتوقعون أن يأخذ المدير بأفكارهم. ولذا فإن من المهم أن يُمهّد المدير لنتائج متوقعة. وهو يحتاج إلى أن يوضّح هدفَ وسبب المشاركة في المعلومات، مع الحذر من عدم الهيمنة على العملية. وعلى المدير أن يستكمل ما يقوله الموظفُ التابعُ له، ويلخص ما اتفقا عليه، ويوضّح أية خلافات.

المشاركة

يشجّع هذا الأسلوب - الذي يستند إلى الأسلوب السابق - على تنمية أواصر الثقة بين المدير والموظفين. ويُظهر المديرُ الثقةَ بقدره موظفيه على إنجاز مسؤوليات العمل. ويبني علاقة احترام متبادل بمشاركة الموظفين بأكثر قدر من المعلومات في مناقشات مفتوحة وحرّة. ويُصغي المدير، ويبيدي الموافقة، ويتعاون مع الموظفين، ويشجّعهم على المبادرة إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

هذا الأسلوب ملائم عندما تتطلّب المهماتُ الكثيرَ من التفاعل بين المدير والموظفين (الذين هم أيضاً أكثر معرفة وثقة من المستويات الأخرى). ويُعدُّ أسلوبُ المشاركة منهجاً جيداً للإدارة.

وهذا الأسلوب فعّالٌ لأنه يشجّع المديرين والموظفين الجديرين على تطوير مهارات التفاعل لديهم. ويهيئ الموظفين ليصبحوا مديرين عن طريق السماح لهم بإنجاز عملٍ ما بدرجة إشرافٍ أقل من جانب المدير. وكذلك يفتح أبواب التواصل بحيث يستطيع الموظفون أن يعبروا عن آرائهم، وأن يكونوا بمنزلة المرجع. وهو يشجّع على المشاركة، لأن الموظفين يعلمون أن مساهمتهم ستكون موضع قبولٍ واستخدام عملي. المهم أن يُعلّم المدير الموظفين بالقرارات، لأن عدم إطلاعهم عليها قد يُعيق المشاركة. ويساعد أسلوب المشاركة المدير على المشاركة في المعلومات وجمعها، ويساعد الموظفين على الانخراط في صنع القرارات. ولا بد أن يكون المدير مستمعاً جيداً وراعياً في اتخاذ أفعال تقوم على مبدأ المشاركة.

منح سلطة/ تفويض

يستند هذا الأسلوب على نموذج المشاركة وعلى جعل الموظفين يبادرون إلى العمل. هذا الأسلوب ملائم عندما يكون الموظفون على درجة عالية من الثقة والجدارة، أو عندما يحتاجون إلى القليل من التشجيع لإنجاز مسؤوليات عملهم. وتقلُّ هنا درجة تفاعل المدير وإشرافه لأن الموظفين يظهرون كالمديرين. وعلى المدير والموظفين أن يُوجدوا انسجاماً جيداً في العمل وبناء ثقة متبادلة. ويستطيع أن يبقى المدير بعيداً عن العمل والموظفين دون أن يقلق من عدم إنجاز العمل بنجاح. ويثق المدير بقيام موظفيه بالأمر على الوجه الصحيح، ولكنه يظل يقيس مقدار ما يتحقق من تقدُّم عن بعد. بيد أن الموظفين يستطيعون، ويُسمح لهم، اتخاذ القرارات الضرورية لإنجاز العمل. وهذا ما يجعلهم يستخدمون ويُطوّرون قدراتهم كالمديرين.

هذا الأسلوب في الإدارة يمكن أن يكون عملية تطوير للموظفين والمدير معاً، وهو إلى ذلك اختبار لخطة تعاقب في القيادة لتكوين مديري المستقبل.

ملخص

بغية زيادة إدارة فعّالة، على المدير أن يختار الأسلوب الذي يناسب قدراته على نحو أفضل، وأن يأخذ في الحسبان قدرات الموظفين وتغيّر بيئة العمل. ومن الضروري أن يُظهر المدير مزايًا التواصل، والثقة، والجدارة، والأهلية في رسم توجهات العمل.

المصادر

- Bass, B. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bennis, W. (1999). *Old dogs, new tricks*. Provo, UT: Executive Excellence Publishing.
- Blanchard, K., Zigarmi, K., & Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the one - minute manager*. New York: William Morrow.
- Covey, S., Jones, D., & Merrill, R. (1999). *The natur of leadership*. Salt Lake City, UT: Franklin Covey.
- Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21 st century*. New York: Harper Collins.
- Fitzgerald, C., & Kirby, L.K. (1997). *developing learders: Research and applications in psychological type and leadership development*. Palo Alto, CA: Davies - Black.
- Fleishman, E.A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E.A. Fleishman & J.C. Hunt (Eds.), *Current developments in the study of leadership*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Gatto, R. (1992). *Teamwork through flexible leadership*. Pittsburgh, PA: GTA Press.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1997). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Boston, MA: Irwin / McGraw - Hill.
- Schutz, W. (1994). *The human element*. San Francisco, CA: Jossey - Bass.