

الفصل الأول

القيادة الإدارية

- مقدمة
- ماذا نعنى بالقيادة ؟
- الفرق بين القيادة والرئاسة
- سمات الشخصية القيادية
- أنماط القيادة
- نظريات القيادة
- أدوار المدير الفعال
- صفات وخصائص المدير الفعال

الفصل الأول

القيادة الإدارية

مقدمه :

" تجديد الإدارة ثورة إستراتيجية لتطوير النظم التربوية "

هذا قول يؤكد أهمية الإدارة ودورها الهام فى تطوير النظم التربوية ، لذا فنحن نؤكد على ضرورة أن تكون الإدارة العلمية هى الاسلوب السائد فى مؤسساتنا الإدارية باعتبارها من أهم مقومات العصر الحديث .

إن مؤسساتنا التربوية تحتاج للتجديد والتطوير المستمرين فى إطار إستراتيجية تطوير التعليم فى مجتمعنا المصرى ، وعبء تحقيق هذه المهمة يقع على عاتق القادة التربويين من مديريين والعاملين معهم والذين لهم الدور الأساسى فى تحقيق أهداف تلك المؤسسات ، وتتوقف أهمية دور القائد التربوى على أهمية المؤسسة التى يتولى قيادتها .

وبصدق هذا القول على مؤسساتنا التعليمية حيث تهتم بإعداد أجيال المستقبل الذين سيساهمون فى بناء المجتمع ودفع عجلة التنمية فيه ، ويتولى إدارة هذه المؤسسات قادة تربويين لهم درجاتهم العلمية ، وخلفياتهم الثقافية ، وخبراتهم التى تختلف وفقا لطبيعة كل منهم والنتيجة الطبيعية لكل هذا تباين وإختلاف مناخ كل مؤسسة تعليمية عن الأخرى وفقا لطبيعة القائد والنمط القيادى الذى يتبناه .

وتتوقف العلاقات السائدة بين العاملين فى أية مؤسسة على طبيعة النمط القيادى للمدير ، وما يحكمها من مواقف وإتجاهات ، وما ينتج عنها من سلوكيات إيجابية وسلبية ، وهى التى تحكم جو العمل وتحدد المناخ الإدارى السائد والذى يتوقف عليه مدى نجاح أو فشل الإدارة فى تلك المؤسسات .

فالقيادة الإدارية لها دورها الهام فى نجاح الإدارة وتكوين المناخ الإدارى السائد فى كل مؤسسة من خلال النمط القيادى الذى يمارسه كل قائد ، فالقيادة ظاهرة إجتماعية تتأثر بظروف المجتمع السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، وتؤثر تأثيراً فعالاً فى حياة المجتمع ، فالقادة هم الذين يقودون جماعاتهم تجاه الإصلاح والتقدم ، والمجتمع هو الذى يخلق قاداته بما يوفره لهم من فرص إكتساب الخبرات .

إن العلاقة وثيقة بين المجتمع وقادته ، علاقه تفاعل دائم ومستمر ، وهذه العلاقة التفاعلية بعضها يرجع إلى المجتمع ، وبعضها يرجع إلى القادة ، إلا أن هذا التفاعل يؤكد أن لكل مجتمع نوع القيادة التى تلائمه .

والمؤسسات التعليمية والإدارية باعتبارها تمثل مجتمعا مصغرا لها أهدافها التى تسعى لتحقيقها من خلال قاداتها والعاملين بها ، ولذا فإن إدارة هذه المؤسسات تستلزم نمطا من القيادة تتوافر فيه القدرة والمهارة ، ويكون مزودا بالأساليب والممارسات التى تمكنه من تحقيق أهداف تلك المؤسسات على الوجه الأكمل .

فماذا نغنى بالقيادة ؟ Leadership

تشير القيادة إلى مركز معين ، أو مكانة ، أو وظيفة ، أو دور إجتماعى يؤديه القائد فى أثناء تفاعله مع أعضاء جماعته ، ويفترض فيمن يتبوأ المركز أن يتميز بقوة الشخصية ، والقدرة على التأثير فى الآخرين وتوجيه افكارهم وسلوكهم فى سبيل تحقيق هدف معين لصالح الجماعة ، ويتولى القائد كذلك مسؤولية تنظيم عمليات التفاعل بين أعضاء الجماعة والحفاظ على تماسكها والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل .

فالقيادة إذن هي " عملية التأثير بين الأشخاص ، أو هي عملية تأثير موجهة نحو الحصول على الهدف ، أو هي تفاعل نشط مؤثر وموجه ، لامتداد مركز قوة ومكانة ، والقائد هو الشخص المركزى فى الجماعة الذى يؤثر فى نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة من خلال التفاعل الإيجابى معهم ، والإسهام فى صياغة العلاقات بينهم وفى تقدمهم نحو أهدافهم .

والقيادة عبارة عن أعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التى يؤدىها الشخص فى مركز القيادة لتمكين أفراد المجموعة من العمل معا بأكبر قدر من الكفاءة لتحقيق الأهداف المتفق عليها .

والقيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريكها نحو تحقيق هذه الأهداف ، والقيادة من الأنوار الإجتماعية التى تعتمد على التفاعل بين فرد وغيره من الأفراد ، وهى السلوك الإجتماعى الذى يقوم به القائد معتمدا على درجة التفاعل التى من شأنها أن تقدم المساعدات إلى الجماعة لتحقيق هدفها .

فالقائد هو الشخص الذى يهتم بسلوك الجماعة ويقودها نحو تحقيق أهدافها ، ولذلك ينبغى أن يمتلك القدرة على التأثير فى الآخرين ، ويبرز ذلك بشكل واضح فى المؤسسات التعليمية حيث نلاحظ التفاعل النشط بين القائد التربوى والمعلمين والطلاب ، ودور القائد هنا توجيه سلوكهم وأنشطتهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة .

إن سلوك القائد التربوى يظهر حين يمارس دوره فى المواقف التربوية المختلفة مع المعلمين والطلاب ، ولذا ينبغى على الشخصية القيادية وهى تمارس دورها الوظيفى أن تتسم بالعديد من السمات ، وتؤكد الأبحاث التى أجريت لحصر السمات القيادية عدم وجود سمات ثابتة للقيادة ، فسمات القيادة المطلوبة

فى موقف ما تختلف عن السمات المطلوبة فى موقف آخر ، فالقيادة تتوقف على حاجات أعضاء الجماعة والتي تختلف من موقف لآخر .
الفرق بين القيادة والرئاسة يكمن فى أن :

- الرئيس : هو من يتولى قيادة العمل فى المؤسسة بحكم الأقدمية والتسلسل الوظيفى ، ويعتمد فى إدارته للمؤسسة على اللوائح والقوانين الإدارية المنظمة للعمل ولكنه يلتزم بتنفيذها حرفيا ، فهو يعتمد على السلطة المفوضة إليه من أعلى الهيكل التنظيمى نتيجة قيامه بممارسة مهامه الوظيفية ، ويعتمد على إصدار الأوامر والتعليمات بصورة فردية ، والأداء الإدارى للعاملين يشوبه القصور ، والروح المعنوية للعاملين منخفضة .

- أما القائد : فهو من يتولى قيادة العمل فى المؤسسة بحكم الأقدمية والتسلسل الوظيفى ، ويعتمد فى إدارته للمؤسسة على اللوائح والقوانين المنظمة للعمل ولكنه ينفذها بروح القانون ، فهو يستمد سلطته وقوته من الجماعة ، ويعتمد على الإقناع والتأثير فى الآخرين ، ويعتمد فى إدارته للمؤسسة على القرارات الجماعية والتشاورية، وإدارته للمؤسسة تتسم بروح الفريق ، والأداء هنا يتميز بالجدية ، والروح المعنوية للعاملين مرتفعة .

ويمكن حصر أهم سمات الشخصية القيادية فيما يلى :

١. القدرة على الإقناع والتفاهم مع أعضاء الجماعة .
٢. توافر الصفات الخلقية التى تعتبر ضرورية لنجاح الشخصية القيادية كالنزاهة والأمانة والعدل والانصاف والموضوعية وعدم التعصب .
٣. حسن المظهر والتمتع بالنشاط والحيوية .
٤. توافر السمات الجسمية والعقلية والانفعالية التى تؤهله لتولى قيادة الجماعة .
٥. الثقة فى النفس وفى الآخرين الذين يتولى قيادتهم .

٦. حل مشكلات الجماعة والمحافظة على تماسكها ورفع روحها المعنوية .
٧. القدرة على توفير المناخ الذى يعين أفراد الجماعة على المشاركة الخلاقة والمبادرة والابداع .
٨. أن يتسم بالانزان والثبات الإنفعالى والمرونة والصبر والمثابرة فى حل المشكلات .

٩. أن يمتلك مهارة وفن القيادة والتعامل مع الآخرين .
١٠. الشعور بالمسؤولية والقدرة على حل مشكلات الجماعة .
١١. قوة الشخصية والقدرة على التأثير فى الآخرين روح العلاقات الإنسانية .
- وفى إطار الحديث عن تعريف القيادة يجب القول أننا نؤكد على تعريف القيادة القائم على العلاقات الإنسانية والتأكيد على التوفيق بين الصفات المميزة للقائد وسماته الشخصية وبين الوظائف والمهام والأنوار التى يمارسها فى عمله الإدارى ، وهذا المدخل فى تعريف القيادة سيساعد كل المديرين الذين يرغبون فى تطوير أدائهم وسلوكياتهم إلى التخلص من سيطرة الأنماط التقليدية ، وفى هذا الإطار سوف نقترح سبعة أنماط سلوكية للقيادة الحديثة يمكن أن تساعد المديرين فى إختيار أحدهما كنموذج للقيادة ، وسوف نقدم شرحا لكل من هذه الأنماط السبعة .

١. المدير يتخذ القرارات ويعنها :

وفى هذه الحالة يتعرف الرئيس على المشكلة ويضع فى إعتباره مجموعة من الحلول البديلة ، ثم يختار إحداها وقد يضع أو قد لا يضع فى إعتباره آراء مرعوسيه بطريقة مباشرة فى عملية إصدار القرار وأكثر من ذلك يستخدم الإجبار فى إرغام مرعوسيه على تنفيذ القرار ، أن هذا النموذج يجعل القائد يفرض قراراته سواء بسلطة الحب أو سلطة القوة .

٢. المدير يتخذ القرار ويحاول الحصول على مساعدة المرعوسين له :
يتشابه هذا النمط مع النمط السابق في تعرف المدير على المشكلة وإتخاذ القرار، ولكن يختلف عن الأول في أنه لا بد وان يقوم الرئيس بمجرد إعلان قراره بمحاولة إقناع مرعوسيه بقبوله وتأييده ويفعل ذلك في محاولة لمنع وتقليل أى معارضة من جانب المرعوسين ، والمدير لكى يتخذ قراره لا بد ان يحصل على مؤيدين له .

٣. المدير يقدم الأفكار ويدعو مرعوسية إلى التفكير فيها ، وفى توابعها :
هذا النوع من القيادة يدعو المرعوسين إلى التفكير فى المشكلة والوصول إلى رؤية معينة ، وهذا يتيح فرصة لنضج المرعوسين ، والتفكير فى حل المشكلة وبدائلها وماسوف يتبعها من نتائج .

٤. المدير يقدم قرارات معينة مبدئية قابلة للتعديل :
هذا النمط السلوكى يسمح للمرعوسين بممارسة قدر معتدل من التأثير على عملية إتخاذ القرار ، ويلاحظ أن مرحلة التوصل إلى المشكلة والتعرف عليها تظل فى يد الرئيس ، فقبل أن يتقابل الرئيس مع مرعوسيه يكون قد وصل إلى المشكلة وبحثها بشكل ملائم وتوصل إلى قرار بشأنها ولكن بصورة مبدئية قابلة للتعديل ، ومن هنا يتقابل مع مرعوسية ليعرض عليهم الحل المقترح ويتلقى منهم ردود أفعالهم خاصة من الذين سيتأثرون من القرار بطريقة مباشرة ، ولتنفيذ هذا النمط يحتاج المدير إلى جماعة على مستوى من الفكر ، وأن يكون المدير قادرا على طرح أفكاره وآرائه ويكون مبدع ، والإبداع هو طرح فكرة غير متداولة جديدة ، وإيجاد جديد لشيء معروف ، أو إعادة ما هو موجود فى صورة أخرى ، أو عرض الموجود بشكل مختلف ، كما يكون القائد أيضا ذكى إجتماعياً .

٥. المدير يعرض المشكلة ويقدم للمرءوسين أهم المقترحات لحلها ثم تخذ القرار المناسب لحل المشكلة في ضوء آراء المسئولين :

يعبر عن أول مرحلة يبدأ فيها المرءوسين بإقتراح حلول ذاتية من جانبهم، ويتمثل دور المدير هنا في التعرف على المشكلة وتحديدتها ودراسة إقتراحات المرءوسين بشأنها، ويتمكن المدير من أن يأخذ في الإعتبار العوامل التي ترتبط بمواقع العمل والتي يكون المرءوسين أدرى بها منه ، ومن الحلول المقدمة يستطيع المدير إختيار الحل المناسب للمشكلة ، يعتبر هذا النموذج مركزيا في إتخاذ القرار ولا مركزيا في وضع الحلول ، والمدير يتخذ القرار بعد أن يصل إليه نبض المرءوسين ويشعر ما بداخلهم .

٦. المدير يحدد الإطار العام للمشكلة ويطلب من الجماعة إتخاذ القرار :

في هذه المرحلة يفوض المدير المرءوسين الحق في إتخاذ القرارات ، ولكن قبل ذلك يقوم المدير بتعريف المشكلة والحدود التي يجب إتخاذ القرار في إطارها ، في هذا النمط يكون للمدير سلطة " المتابعة والثواب والعقاب " ولابد أن يكون العقاب وسيلة وليس غاية .

٧. المدير يسمح لمرءوسيه بإبداء الرأي في إطار الحدود التي تضعها الرئاسات أو في حدود السياسة العامة للمؤسسة والدولة :

في هذا النمط تتضح الحرية الكبرى التي تمنح للمرءوسين ولكن في الحدود التي تضعها الرئاسات العليا ، ودور المدير هنا يتمثل في مشاركة أعضاء الجماعة في إتخاذ القرارات حتى إذا توصلت الجماعة إلى قرار ما فإنه يلتزم بما تصل إليه الجماعة من قرار ، وأوضح مثال على ذلك ما هو متبع في أمريكا حيث يمتلك كل رئيس ولاية حرية في التصرف وإتخاذ القرار في إطار السياسة العامة المتبعة في الدولة ككل .

وهذه الأطر السبع قد تكون مخرجا لمعرفة العلاقة بين القائد والمؤسسين والربط بين صفات القائد الشخصية من جهة ، والناحية التطبيقية من جهة أخرى .

ونحن هنا نتساءل : كيف يختار أى من هذه الأنماط كنموذج للعلاقة بين القائد والمؤسسين داخل المؤسسات الإدارية المختلفة ؟
إن ذلك يتطلب عرضا لأهم الأنماط القيادية الأكثر شيوعا فى مجال العمل الإدارى .

أنماط القيادة

توجد العديد من الآراء التى تصنف القيادة لمسميات عديدة ، وهذه المسميات تعد انعكاسا لسلوكيات المديرين فى ميادين العمل المختلفة ، إلا أن المدرسة كوحدة فى النظام التعليمى تتضح فيها هذه السلوكيات بصورة أوضح ، ولذا تطلب المدرسة فيمن يتولى قيادتها أن يكون متفهما لأهدافها وطبيعتها وطبيعة العاملين بها حتى يستطيع تحقيق أهدافها على الوجه المنشود .
والأمر الملاحظ أن قادة المؤسسات الإدارية لايسلكون نمطا واحداً فى الإدارة وإنما يسلك كل منهم نمطا مختلفا عن الآخر لأنهم مختلفون فى تعاملهم الشخصى والمهنى ، وفى إجراءاتهم ووسائلهم الإدارية باختلاف فلسفاتهم التربوية من جهة ، وبإختلاف اعدادهم وتدريبهم واتساع خبراتهم ونظرتهم إلى الإدارة .
وهذه الاختلافات تؤكد أننا فى حاجة إلى التعرف على بعض الأنماط القيادية السائدة فى مؤسساتنا الإدارية والتعليمية وذلك لدورها الهام فى تهيئة مناخ العمل فى هذه المؤسسات .

إن الأنماط القيادية متعددة ، وتختلف بإختلاف القائد **Leader** والأتباع **Followers** وفى تصنيفنا لأنماط القيادة والمناخ الإجتماعى **Social**

Climate سوف نعتد على نتائج التجربة التى قام بها ليبيت ، هوايت (١٩٣٨)
Lippite & White ، والتى صنفت القيادة فى ثلاثة مستويات أساسية هى
الديمقراطى والأوتوقراطى والترسلى ، حيث يكون لكل أسلوب تأثير مختلف فى
فاعلية المدير قائداً ، والأسلوب الجيد هو الذى يحقق بواقع لدى العاملين تقودهم
إلى إنجاز أهدافهم الفردية وأهداف المنظمة معا .

وهذا التصنيف يؤكد على أهمية دراسة سلوك القائد وتأثيره على سلوك
الفرد والجماعة ، وهذه الأنماط هى :

١. النمط القيادى الديمقراطى Democratic
٢. النمط القيادى الأوتوقراطى Autocratic
٣. النمط القيادى الترسلى Laissez Faire

إن كل نمط من هذه النماط له سيئاته وحسناته ، ويمارس المدبرون غالبا
هذه الأساليب فى عملهم ، إلا أن أحد هذه الأساليب يكون هو الطاغى فى معظم
مواقفهم وعلى أساسه يتم تصنيف المدبرين ، وسوف نقدم عرضا يبين درجات
التباين بين هذه الأساليب فى سلطة القائد وحرية المرعوسين .

أولا : نمط القيادة الديمقراطية

القائد فى هذا النمط يعتمد على ما يمتلكه من قدرات وإمكانات أهله لقيادة
مجموعة من العاملين معه ، ولذا يحاول أن يظهر سلوكه وتعامله الشخصى معهم
رغبة حقيقية فى التعاون والمشاركة ، ولذا فهو يسعى إلى ضرورة مشاركة كل
عضو من أعضاء الجماعة فى نشاطها وتحديد أهدافها ورسم خططها ، ولا يميل
إلى تركيز السلطة فى يده ، وإنما يعمل على توزيع المسئوليات والإختصاصات
على أعضاء الجماعة ، كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء
الجماعة .

والقائد الديمقراطي يتمتع بحب الجماعة ، وتكون جماعته أكثر تعاوناً ، وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية ، ويميل الأعضاء للاستمرار فى أداء العمل حتى فى حالة غياب القائد ، فهناك إذن ثقة متبادلة بين الأفراد بعضهم وبعض ، وبينهم وبين قائدهم .

ويعتمد القائد الديمقراطي فى تسيير شئون العمل وتحقيق أهدافه وحل مشكلاته على :

١. التفكير الجماعى وإشراك كل عامل فى تحديد الأهداف وتنفيذها .
 ٢. فتح قنوات اتصال دائمة مع العاملين .
 ٣. إحداث التنسيق والترابط بين العاملين .
 ٤. رعاية مصالح العاملين ومصالح الجماعة .
 ٥. السماح بالحرية للعاملين فى إطار حرية الآخرين .
 ٦. حل مشكلات العاملين الشخصية والمهنية .
 ٧. الموضوعية عند توجيه الملاحظات للعاملين .
 ٨. تشجيع المناقشات الجماعية التى تساهم فى توضيح سياسة العمل .
 ٩. غرس الاحترام المتبادل بين العاملين بعضهم وبعض .
- إن سلوك القائد الديمقراطي يخلق مناخاً ودياً فى العمل ، ويساهم فى تحقيق الأهداف المنشودة بصورة أفضل ولذلك فهو يسعى إلى بناء العلاقات المختلفة فى العمل على أساس موضوعى وليس شخصى ، فتكون الجزاءات الصادرة منه ثواباً أو عقاباً على أساس حقائق منطقية وعقلية .
- وتتميز الإدارة الديمقراطية بما يلى :

١. الإيمان بالحوار المشترك مع العاملين فى المؤسسة لمعالجة المشكلات الفنية والإدارية .

٢. الإيمان بأهمية العلاقات الإنسانية كأسلوب لتسيير العمل داخل المدرسة وخارجها ، وبذل الجهد لتوفير جو إجتماعى صحى يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة المؤسسة .
 ٣. استخدام اسلوب القيادة الجماعية وهى سمة من سمات الديمقراطية حيث لا يستأثر المدير بالسلطة وإنما يشرك العاملين معه فى المسئوليات وإتخاذ القرارات ودراسة المشكلات وتقديم الاقتراحات .
 ٤. تقبل النقد الإيجابى بهدف تخلص أساليب الإدارة من الأخطاء التى يمكن أن تؤثر فى فاعليتها .
 ٥. تشجيع العمل الجماعى بما ينطوى عليه من تعاون بين الأفراد وتكامل فى مجالات العمل داخل المؤسسة وخارجها .
 ٦. مراعاة العدل والمساواة بين أفراد النظام الإدارى سواء فى ذلك مايتصل بالعلاقات الإنسانية ، ووضع الشخص المناسب فى المكان المناسب ، وتكليفه بالمسئوليات التى تتفق ومالديه من قدرات وإستعدادات .
- إن القائد فى هذا النمط يستمد سلطته من أعضاء التنظيم الإدارى لأنه يؤمن بالعلاقات الإنسانية وجماعية القيادة ، ويحترم الأفراد ويقدر مواهبهم ، ويشركهم فى المسؤولية وصنع القرار .
- وإذا كان الأسلوب الديمقراطى محبوبا ومقبولا لدى الكثير من القادة والعاملين فى العديد من المؤسسات الإدارية والتربوية فإنه فى بعض الأحيان قد يكون غير مناسب ، أو تكون المواقف نفسها تتطلب نمطا غير ديمقراطيا ، ولذا فلنا أن نناقش أسلوبا آخر .

ثانيا : نمط القيادة الأوتوقراطية

القائد فى هذا النمط متسلط ، يستأثر بجميع السلطات ، ويرسم خطة العمل ويحدد طرق تنفيذها ، ويحرك الجماعة كما يشاء ، ويلزم العاملين معه بالطاعة ، ويحاول أن يدير المؤسسة وفقا لرغباته الخاصة وآرائه الفردية ، وهو بذلك يحد من حيوية ونشاط العاملين معه ويحاول عدم خلق قيادات جديدة .

تتميز القيادة الاستبدادية باجماع السلطة المطلقة فى يد القائد الاستبدادى ، فهو الذى يصنع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها ، وهو الذى يفرض على الأعضاء مايقومون به من أعمال ، كما أنه يحدد نوع العلاقات التى تقوم بينهم ، وهو وحده الحاكم ومصدر الثواب والعقاب ، ويعتمد الأعضاء اعتماداً كلياً عليه . أما أهداف الجماعة فى ظل هذا النمط فلا تكون واضحة فى أذهانهم ، كما أن القائد الاستبدادى يحاول أن يقلل من فرص الإتصال بين الأعضاء ، وبذلك لا يوجد تماسك قوى بين أعضاء جماعته ، ولذلك سرعان ماينفطر عقدها إذا تغيب القائد أو إختفى ، فالأعضاء فى هذا النمط يتوقفون عن العمل إذا ماتغيب القائد .

فى هذا النمط فالأفراد أكثر اعتمادا على القائد ، وأكثر تعلقا به ، وسعيا لجذب انتباهه ، ولفت أنظاره إليهم للحصول على الثواب وتجنباً للعقاب ، ولايكون هناك جو من الثقة المتبادلة بين الأفراد بعضهم وبعض ، ولا بينهم وبين القائد ، ويتسم جو العمل بعدم وجود العلاقات الإنسانية ، والقائد الإستبدادى هو المتحكم بكل أعمال الجماعة ، وهو الذى يقرر سياسة الجماعة والخطوات الواجب إتخاذها .

ومن سمات القائد فى هذا النمط :

١. لايعطى حرية لمراء وسية ويتدخل فى عملهم .

٢. غير ودى فى أسلوبه .
٣. غامض فى تعليماته وأوامره .
٤. يلتزم بحرفية الإجراءات ولايحدد عنها .
٥. يرغب دوما فى أن يكون أمراً متسلطاً .
٦. يتعصب لأرائه وينفذها .
٧. لايشرك أى من العاملين معه فى مباشرة العمل .
٨. فى كثير من الأحيان يكتفى بإصدار الأوامر شفاهة .

إن القائد فى هذا النمط يبنى علاقاته على أساس شخصى ، ومن هنا فإن عنصر الجزاء الذى يمارسه (ثوابا - عقابا) لا يكون قائما على أساس موضوعى ووفقا للصالح العام والهدف العام للمؤسسة ، ولهذا تكون النتيجة النهائية حدوث إنقسامات وعداءات بين الأفراد ، وفى ظل هذا الأسلوب فإن أفراد مجموعة العمل تكون فى شجار وعدوان فيما بينهم ، وإعتماد بعضهم البعض على القائد يؤدي إلى توقف العمل فى غيابه ، أو لايتقدم العمل إلا بمعدل بسيط .

ومن سمات هذا النمط :

١. أن الجماعة تكون مهددة بالانحلال إذا انسحب القائد ، ومن ثم تهبط الروح المعنوية Moral للجماعة وتكون أقل قدرة على المواجهة وتحمل المسؤولية .
 ٢. لا يتمتع الأعضاء بأى نصيب من الحرية فى إختيار رفاق العمل .
 ٣. ينتشر العدوان والعداوة فى ظل هذا النمط من القيادة .
- ويتسم مناخ المؤسسات الإدارية فى ظل هذا النمط القيادى بفقدان الثقة بين القائد والعاملين معه ، وبعدم الحرية ، وإنخفاض الروح المعنوية ، وعدم تحقيق الأهداف على الوجه الأكمل .

ومثل هذا النمط لا يصلح فى مؤسساتنا الإدارية ولا يحقق أهدافه — فى معظم الأحيان — وذلك لأن تحقيق العمل الإدارى لأهدافه لا يتحقق إلا بمشاركة ومساهمة الجميع ، ولكن مادام هذا النمط به العديد من السلبيات يمكننا أن نناقش نمطا آخر .

ثالثا : نمط القيادة الترسلية

القائد فى هذا النمط متساهل ، يظهر سلوكا معينا فى تعامله مع أعضاء المؤسسة يحملنا على الاعتقاد بفقدانه للطابع القيادى وذلك لرغبة هذا القائد منح الحرية لأعضاء الجماعة ، وعدم التدخل فى أعمالهم وواجباتهم أو الحد من حرياتهم لأنه يحب أن يرى كل فرد مسئولا عن نفسه فى أداء عمله دون نقد أو توجيه .

إن المؤسسة فى ظل هذا النمط القيادى تتسم بالفوضى والتسيب ولا يتحقق فيها مفهوم الضبط والمسئولية ، وتتميز بعدم وضوح الأهداف فى ذهن الجميع ، ويتصف المناخ الاجتماعى فى هذا النمط بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية إتخاذ القرارات ولا يشترك فى المناقشة أو التنفيذ ، ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضى ، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها .

إن القائد فى هذا النمط يترك الحبل على الغارب لأعضاء جماعته ، ويمنحهم حرية مطلقة فى تخطيط العمل وتنفيذه ، فلا يشترك فى المناقشات ، ولا فى إتخاذ القرارات ، ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد متى طلبوا منه ذلك ، وفى أغلب الأحوال يكون قد وصل مركز القيادة بحكم مهاراته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية .

يتميز هذا النمط بالحرية الكاملة للجماعة ، وكذا حرية الفرد فى إتخاذ القرارات دون أننى حد من مشاركة القائد الذى يزود الأفراد بكل ما يحتاجونه ،

ويعرفهم أنه مستعد لإعطاء المعلومات إذا طلب منه ، ويطلق على هذا النمط " قيادة عدم التدخل " Laissez Faire " .

ويتسم مناخ المؤسسات الإدارية فى هذا النمط بعدم الإنضباط ، والفوضى، وعدم التخطيط السليم ، ونتاج العمل فى هذا النمط يكون متدنيا وذلك لأن القائد يتخلى عن مسؤولياته لأعضاء الجماعة .

والأنماط القيادية السابق الإشارة إليها تتضمن العديد من الإيجابيات والسلبيات تظهر عادة أثناء ممارسة القائد لنمطه القيادى ، وهذا التقسيم للأنماط القيادية تقسيم إعتبارى هدفه توضيح المعالم العامة لسلوك كل نمط ، وأثر هذا السلوك فى وجود المناخ الإدارى السليم فى المؤسسة .

والقائد الإدارى فى أى نمط من هذه الأنماط يسعى لتحقيق هدف مؤسسته كما يراها وفقا للوائح والقوانين المنظمة للعمل ، وهو لكى يحقق هذا الهدف يتحتم عليه ممارسة عمله من خلال ممارسة المهام الوظيفية الواجب القيام بها بما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وإختصاصات حتى يستطيع تحقيق أهداف مؤسسته .

وسوف نقدم وصفا مختصراً لهذه الأنماط كما هو مبين فى الجدول التالى :

أنماط القيادة الأكثر شيوعاً في مؤسساتنا الإدارية

المدير المتساهل	المدير المستبد	المدير الديمقراطي
١- سلوكية يوحى بفقدان الطابع القيادي	١- متسلط	١- يعتمد على قدراته
٢- تتسم المؤسسة بالفوضى	٢- يستأثر بجميع السلطات	٢- يتمتع بحب الجماعة
٣- عدم وضوح الأهداف	٣- السلطة مطلقة في يده	٣- يؤمن بالعلاقات الإنسانية
٤- عدم وضوح المسؤولية	٤- يرسم خطة العمل ويحدد طرق تنفيذها	٤- يوزع المسؤوليات والاختصاصات
٥- لا يشترك في المناقشات	٥- لا يؤمن بالعلاقات الإنسانية	على العاملين في المؤسسة
٦- لا يشترك في إتخاذ القرار	٦- غير ودي في أسلوبه	٥- الجماعة متعاونة
٧- المسؤولية فردية	٧- غامض في تعليماته	٦- أكثر تحملاً للمسؤولية
٨- عدم التدخل في أعمال الجماعة	٨- يلتزم بحرفية الإجراءات ولا يحد عنها	٧- لا يميل لتركيز السلطة في يده
٩- قيادة عدم التدخل	٩- فقدان الثقة بينه وبين من يعمل معه	٨- السلطة مستمدة من الجماعة
١٠- مناخ العمل متدنٍ	١٠- يحاول عدم تكوين قيادات جديدة	٩- جماعية إتخاذ القرار
١١- الروح المعنوية منخفضة	١١- الأفراد أكثر تملقا	١٠- المناخ ودي
	١٢- يتعصب لأرائه ولا يحد عنها	١١- الروح المعنوية عالية
	١٣- القرار فردي	
	١٤- الروح المعنوية منخفضة	
النظرية الموقفية في الإدارة		

نظريات القيادة

لعبت القيادة دوراً حيوياً في حياة الإنسان منذ أوائل تاريخ البشرية ، ويؤكد المؤرخون على دور الأبطال في المعارك الحربية وأهمية أعمالهم وأثرهم

على مجرى الأحداث التاريخية ، وكذا دور الحكام ورجال السياسة فى الإمبراطوريات والأمم والأقطار ، وفى المجتمع الحديث يرى إهتمام منظمات العمل الرسمية وغير الرسمية والحكومة والمؤسسات الخيرية والأحزاب السياسية بالقيادة ودورها ويتمثل ذلك فى طريق التنقيب والدراسة المستمرة عن رجالها نوى القدرة القيادية .

فالقادة إذن لها دورها الهام فى نجاح أو فشل أى منظمة وذلك يتوقف على طبيعة القائد والنمط القيادى الذى يتبناه فى إدارته لمؤسسة حيث يخطط وينظم وينسق ويراقب العاملين معه حتى يتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة التى يتولى قيادتها ، فالقيادة دور من الأدوار الإجتماعية تعتمد على التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد ، وهذا السلوك الإجتماعى يقوم به القائد معتمداً على درجة التفاعل التى من شأنها أن تقدم مساعدات إلى الجماعة لتحقيق هدفها ، إلى جانب أن القائد يؤثر فى سلوك الجماعة ويوجه عملهم ، وقد شغلت القيادة الجنس البشرى منذ القدم مما وجه الأنظار إلى أهمية دراستها وذلك لإختلاف وجهات النظر حولها تبعا للعصور والأزمنة المختلفة .

فالقادة ظاهرة إجتماعية ، أو ضرورة إجتماعية تعتمد على التفاعل بين فرد وغيره من الأفراد ، هذا السلوك الإجتماعى يقوم به شخص هو مركز إنتباه ونشاط جماعة من الأفراد يقود هذه الجماعة مؤثراً فى سلوك أفرادها وموجهها لعملهم ، معتمداً فى ذلك على درجة التفاعل التى من شأنها أن تساعد وتوجه الجماعة لتحقيق أهدافها .

ولكننا نتساءل : كيف ندرس السلوك القيادى ؟

توجد العديد من المداخل لدراسة السلوك القيادى ولكننا فى هذا المجال سوف نتناول مدخلين أساسيين هما :

المدخل الأول : يؤكد على سلوك القادة من خلال منظورين :

المنظور الأول : يمكن إدراكه تحت مسمى : "رجال يصنعون المواقف"
نعم هم رجال قد صنعوا التاريخ والمواقف ، ونحن ندرس السلوك القيادي من خلالها ، ويحاول هذا المدخل أن يحدد من هم القادة وسماتهم وخصائصهم ويتضح هذا من خلال دراسة نظريتي (نظرية الرجل العظيم - نظرية السمات)، ومن هؤلاء الرجال " روميل " رغم أنه هزم في الحرب العالمية الثانية إلا أنه يعد رجل صنع التاريخ .

المنظور الثاني : يمكن إدراكه تحت مسمى : "مواقف تصنع الرجال"
نعم هم أشخاص المواقف التي عايشوها ، وهي التي صنعتهم ، يحاول هذا المدخل وصف المواقف والوظيفة التي يمارسها الفرد وتفسيرها من خلال النظرية الموقفية ، والنظرية الوظيفية ، ومن أبرز هؤلاء في التاريخ " تشرشل " الذي قاد إنجلترا وهي مهزومة في الحرب العالمية الثانية واعد بنائها من جديد .
المدخل الثاني : يؤكد على أهمية دراسة النظريات التي تفسر النمط القيادي :
ومن منطلق إيماننا بأهمية القيادة ودورها الهام في تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة والمجتمع ككل فسوف نتناول النظريات التي تفسر القيادة وفقا للمدخل الثاني ، وفيما يلي نقدم عرضا لأهم النظريات :

١. نظرية السمات Traits Theory

قامت نظرية السمات في أول الأمر على أن القيادة سمة واحدة يتميز بها القائد أينما وجد بصرف النظر عن نوع القائد أو الوقت أو الثقافة ، إلا أن هذه النظرية لم تصمد أمام الواقع ، وهي تؤكد على أن القيادة سمة يتميز بها القائد بصرف النظر عن نوع القيادة ، ومن أهم هذه السمات :

١. السمات الجسمية : وهنا نجد أن القادة أميل إلى أن يكونوا أطول من الأتباع ، ووزنه معتدلاً ويشترط في القائد أن يكون أقوى من الأعضاء الآخرين، والقائد يجب أن يكون أكثر حيوية وأوفر نشاطاً من الأتباع .

٢. السمات العقلية والمعرفية : وهنا نجد أن القادة يكونون أكثر تفوقاً من ناحية الذكاء العام من الأتباع خاصة في الجماعات التي تكون ذات طبيعة أكاديمية، على أنه لوحظ أن القائد يميل إلى أن يكون أغنى ثقافة، وأثرى معرفة، وأوسع أفقاً، وأبعد نظراً، وأنفذ بصيرة، وأقدر على التنبؤ بالمفاجآت والإستعداد لها، وأحسن تصرفاً، وأعلى مستوى في الإدراك والتفكير، وأفضل من حيث الطلاقة اللفظية، وأحكم في الحكم على الأشياء، وأسرع في إتخاذ القرارات .

٣. السمات الإنفعالية : وهنا نجد أن القادة يتصفون بالثبات الإنفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس ومعرفة النفس وضبطها ، والذكاء ، والسيطرة ، والمرونة .

٤. السمات الإجتماعية : وتشير إلى أن القادة يتسمون أكثر من الأتباع بالتعاون وتشجيعه بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الآخرين وكسب حبهم وإحترامهم ، والإنصاف وعدم المحاباة ومعرفة مشكلات الجماعة وحلها ، ويتسم بروح الدعابة والمرح ، ويسعى لكسب ثقتهم فيه وثقتهم في أنفسهم .

٥. سمات عامة : وهذه تشمل حسن المظهر ، والمحافظة على الوقت ، والأمانة وحسن السمعة والتمتع بعادات شخصية حسنة ، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الإجتماعية .

٢. النظرية الوظيفية Function Theory

القيادة فى ضوء هذه النظرية هى القيام بالوظائف الجماعية التى تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها ، وينظر للقيادة فى مجملها على أنها وظيفة قيادية، ويهتم أصحاب هذه النظرية بالسؤال عن : كيف تتوزع الوظائف القيادية فى الجماعة ؟ فقد يكون توزيع الوظائف القيادية على نطاق واسع، وقد يكون طبقا لدرجة أن كل الوظائف القيادية ينحصر فى شخص واحد هو القائد، وتنحصر أهم وظائف القائد فى الجماعة فيما يلى :

- التخطيط : أى تحديد الأهداف بعيدة المدى ، وقريبة المدى ، والأهداف الإجرائية القابلة للتنفيذ .
- وضع السياسة : والقائد هنا يتحرك فى إطار تحدد فيه الأهداف من ثلاث مصادر هى السلطة العليا للجماعة ، حاجات أعضاء الجماعة ككل ، وتوجهات القائد نفسه .
- الخبرة : وهنا ينظر للقائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفية فى الجماعة .
- الإدارة والتنفيذ : أى تحريك التفاعل الاجتماعى وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة ومراقبة تنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف .
- الحكم والوساطة : وهنا يكون القائد حكما ووسيطا عادلا فيما قد ينشأ من صراعات أو مشاحنات داخل الجماعة .
- الثواب والعقاب : حيث يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب ، وهذا يمكنه من المحافظة على النظام وعلى الضبط والربط فى الجماعة .
- نموذج سلوكى : والقائد هنا يعد المثل الأعلى للسلوك فى الجماعة ، وهو القدوة الحسنة للجميع .

- رمز للجماعة واستمرارها في أداء مهمتها .

٣. النظرية الموقفية Situational Theory

وتشير هذه النظرية إلى أن أى عضو فى الجماعة قد يصبح قائدها فى موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف ، ومعروف أن الفرد الذى يكون قائدا فى موقف قد لا يكون بالضرورة قائداً فى موقف آخر ، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة فى موقف الحرب بينما لا يصلح لقيادتها فى موقف السلم ، وتقول هذه النظرية أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف فى المواقف الإجتماعية لإستخدام إمكانات القيادة .

٤. النظرية التفاعلية Interaction Theory

تقوم هذه النظرية على أساس التفاعل والتكامل بين كل المتغيرات الرئيسية فى القيادة وهى :

- القائد وشخصيته ونشاطه فى الجماعة .
 - المرعوسين والأتباع وإتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم .
 - الجماعة نفسها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وديناميتها .
 - المواقف كما تحدها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفة .
- وترتكز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الأتباع وإدراك القائد لنفسه ، وإدراك الأتباع له وإدراكه لهم ، والإدراك المشترك بين كل من القائد والأتباع للجماعة فى المواقف المختلفة .

وهكذا تقوم هذه النظرية على أساس أن القيادة عملية تفاعل إجتماعى ، وأن القائد يجب أن يكون عضوا فى الجماعة ويشارك معاييرها وقيمها وإتجاهاتها وأهدافها وآمالها ومشكلاتها وسلوكها الإجتماعى ، وحسب هذه

النظرية يمكن التعرف على شخصية القائد، وعلى الموقف الإجتماعى ،
وعلى التفاعل بينهم •

٥. نظرية الرجل العظيم Great Man Theory

يؤكد أصحاب هذه النظرية أن بعض الرجال العظام يبرزون فى المجتمع لما يتسمون به من قدرات ومواهب عظيمة وخصائص عبقرية غير عادية تجعل منهم قادة آيا كانت المواقف الاجتماعية التى يواجهونها ، ومن أوائل الدعاة إلى هذه النظرية فرنسيس جالتون Galton ، ومن أمثلة الرجال العظام الذين تردد ذكرهم خالد بن الوليد ، صلاح الدين الأيوبي ، وجمال عبد الناصر ، وأيزنهاور وغيرهم الكثير •

وهنا نتساءل : من هو القائد أو المدير الفعال ؟

إن المدير Manager هو ذلك الفرد الذى ينجز العمل من خلاله وبواسطة الآخرين من مؤوسية ، فهو الفرد الذى يقوم بوظائف مثل التخطيط والتنظيم وتوجيه الآخرين والإشراف عليهم والرقابة على الأفراد والأنشطة التى يتحمل مسئولية إدارتها بحكم منصبه الوظيفى لتحقيق النتائج المتوقعة للأهداف المخططة ، وتجدر الإشارة إلى أن هناك مسميات مختلفة للمدير فى الواقع العملى منها الرئيس President ، أو رجل الإدارة Administrator ، أو الموجه Director ، أو المشرف Supervisor ، وفى الواقع العملى تستخدم كلمة manager بشكل شائع فى هذا الشأن •

ويمكن التفرقة بين المدير الوظيفى Functional Manager ، والمدير العام General Manager فى أن الأول مسئول عن نشاط واحد من أنشطة المنظمة سواء كان إدارى أو فنى أو إنتاجى أو تسويقى . . . إلخ ، فى حين أن المدير العام له صلاحيات وظيفية أعلى بحكم منصبه الوظيفى ومهامه

وإختصاصاته التى تتسع دائرتها لتشمل إشرافه على أكثر من نشاط واحد ، بل إنه فى بعض الأحوال بجده يشرف إشرافا كاملا على كل الأنشطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

أدوار المدير الفعال

يمكن تحديد أبرز الأدوار التى يمارسها المدير الفعال فى عمله على النحو التالى :

١ - دور القائد : بمعنى أن يكون قوة حسنة مع كل من يتعامل معهم وخاصة المرءوسين وذلك لأنه الشخص المركزى فى الجماعة ، وهو الذى يمتلك قوة التأثير فى الآخرين .

٢ - دور المخطط : ويبدأ الدور التخطيطى للمدير بالتعرف على أهداف المؤسسة ، ثم تحديد الأطار العام أو السياسة العامة للمؤسسة " إستراتيجية المؤسسة " ، ثم ترجمة هذه الأهداف إلى أهداف إجرائية قابلة للتنفيذ ، ثم وضع الخطة التنفيذية التى يلتزم بتنفيذها جميع العاملين .

٣ - دور المنظم : يقوم المدير بعملية التنظيم لتحقيق أهداف المؤسسة ، فهو ينظم الأنشطة بطريقة منطقية ، ويحدد المسؤوليات والسلطات ونواحى الإشراف وعملية الإتصال ، ووضع معايير تقييم أداء العاملين .

٤ - دور متخذ القرارات : من منطلق أن القرار هو لب عملية الإدارة ، ودور المدير إتخاذ القرارات التى تكون فى صالح المؤسسة وتحقيق أهدافها ، ويتوقف نجاح أو فشل أى منظمة على نوعية وجودة القرارات التى يتم إتخاذها ومدى ملائمتها للموقف ، والمدير الناجح يلجأ إلى مشاركة العاملين فى إقتراح الحلول للمشكلات ووضع البدائل لحلها حتى يمكن إتخاذ القرار الصحيح .

٥ - دوره فى تنمية العلاقات الإنسانية : يأتى هذا الدور وماله من أهمية من منطلق أن المدير يتعامل مع كل القوى البشرية داخل المؤسسة وخارجها ، ولذلك لكى ينجح المدير فى عمله فمن الضروري أن يعمل على إيجاد روح معنوية عالية ، ويتطلب ذلك نقتهم فيه وفى إدارته عن طريق تحسين ظروف العمل وإشعارهم بالأمان والاحترام وتقدير عملهم الذى يقومون به وتجنب الإهانات وتوقيف العقوبات ما أمكن حتى تتحسن ظروف العمل وتسود علاقات إنسانية طيبة .

٦- دوره كمسئول إدارى : يتجسد هذا الدور فى إشراف المدير على النواحي الإدارية والمالية لأنه المسئول عن هذا الجانب بإعتباره الرئيس المباشر للعاملين فى الشؤون المالية والإدارية ، والمدير الناجح هو الذى يتفهم دوره تماما ويقوم بتحديد أهدافه والوصول إليها عن طريق العلاقات الإنسانية .

٧ - المدير منسقا وموجها : قيادة العمل أثناء التنفيذ هو نشاط إدارى يقوم به المدير لمتابعة سير العمل والاطمئنان على مدى إلتزام العاملين بخطة التنفيذ فى المؤسسة والإلتزام بمعدلات الأداء ، ولذا فدوره الأساسى هنا توجيه العاملين وتنسيق جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة .

٨ - المدير مراقبا : وهى وظيفة يقوم بها المدير بهدف التأكد من أن النتائج تطابق الأهداف أو للتأكد من أن ماتحقق فعلا يطابق ماكان يجب أن يتحقق ، والرقابة كنشاط تشمل على خطوات هى :

- قياس النتائج الفعلية .
- مقارنة النتائج بالأهداف أو معدلات الأداء .
- تحديد الفروق بين النتائج والأهداف .
- التعرف على أسباب ما يظهر من فروق والحكم على مدلولها .

- إتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح أى إنحرافات من خلال الرقابة .

٩- المدير محفز : المدير الفعال هو الذى يهتم بتفهم حاجات ورغبات ودوافع العاملين معه ، ومسئوليته الأساسية تكون هى الربط بين حاجات الفرد ورغباته وإختيار الأسلوب المناسب للتحفيز ، والحافز قد يكون مادياً أو معنوياً ، وعلى المدير أن يستخدم الحوافز بأسلوب فعال لدفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن وزيادة درجة رضاهم الوظيفى .

١٠- المدير مدرباً : تعتبر أحد مقاييس فعالية المدير هى قدرته على إيجاد صف ثان من القيادات فى العمل فإن ذلك يساعده على إدارة العمل بفعالية ، بل إنه يمكن القول أن المدير الفعال هو الذى إذا غاب عن العمل سار العمل بشكل ديناميكى دون ظهور أية مشكلات ، وهذا لا يكون إلا من خلال التدريب المستمر والتطوير الدائم لأداء المرعوسين وزيادة قدرتهم على مواجهة المشكلات .

١١- المدير مصدراً للمعلومات : من الأدوار المتعددة والهامة التى يمارسها المدير هو أنه مصدر رئيسى للمعلومات وناشراً لها بين المرعوسين وجميع العاملين فى المنظمة ، والمعلومات هى جزء أساسى من المهام التى يجب على المدير أن يوجه إهتمامه لها ، وعليه أن يضع فى إدارة نظاماً فعالاً للمعلومات يتسم بالدقة والتوقيت المناسب حتى تكون للمعلومات قيمتها الأساسية .

مواصفات وخصائص المدير الفعال

من الأهمية أن نوضح الفرق بين المدير الفعال والمدير الناجح حيث يوجد الفرق بين الفعالية والنجاح ، فالمدير الناجح هو الذى يستخدم السلطة بحكم منصبه ، وهو الذى يؤثر على سلوك الآخرين فى الأجل القصير فقط ، أما المدير الفعال فهو الذى يعتمد على قدرته الشخصية بالإضافة إلى سلطته الرسمية ، كما أن تأثيره يودى إلى تطوير تنظيمى وإلى كفاءة إنتاجية فى الأجل الطويل .

وفيما يلي مواصفات وخصائص المدير الفعال :

- ١- المدير الفعال هو الذى يؤمن بتحويل المستحيل ممكنا .
- ٢- المدير الفعال هو الذى يؤمن بأن العمل شئى طبيعى ، ويؤمن بأن التحفيز إذا تم بشكل سليم فإنه يقوم بتوجيه العاملين ذاتيا وأن يكونوا مبتكرين .
- ٣- يعتبر المدير الفعال أن مسئولية التخطيط ليست مسئولية فردية بل بمساعدة الآخرين أى بالأشتراك والمشورة بيه وبين مرعوسيه .
- ٤- ينظر المدير الفعال للتنظيم على أنه نظام منسق إداريا فهو يتعامل بروح الفريق .
- ٥- يشرك المدير الفعال المرعوسين فى وضع أهداف المؤسسة بشكل حقيقى فى ضوء وحدة الرؤية الشاملة حيث يتم نسج افضل نتائج المؤسسة مع أفضل نتائج للفرد .
- ٦- يهتم المدير الفعال بالزمن حيث ينظر إلى الوقت على أنه أغلى شئى فى الوجود لايمكن إحلاله أو شراؤه أو إستثماره ، وهو ينظر إلى الوقت على أنه إستثمار محسوب ، فنظرتة للوقت نظره مستقبلية .
- ٧- المدير الفعال يفهم السلطة على أنها السلطة المستمدة من الموقف فى حدود إلتزامه بأهداف معينة ، فهو بمثابة مستشار لمرعوسية الذين يطلبون مشورته الواعيه ، فالعلاقة بينه وبين مرعوسية علاقة إحترام متبادل وهو أيضا لا يؤمن بأن هناك تعارضا بين التنظيم الرسمى وغير الرسمى .
- ٨- يعتمد المدير الفعال على الإلتزام والعمل بروح الفريق ، والتأثير والإحترام الذاتى والمتبادل كإستراتيجية أساسية للتحفيز ، ويرى أن التحفيز مسألة رسالة وليست تجارة .

٩- يرى المدير الفعال أن الرقابة هي رقابة ذاتية ، وأن الخطأ نتيجة سوء فهم لآبد من معرفة سببه ، فالرقابة ليست لمعاقبة المخطئ ولكن لآبد من معرفة سبب الخطأ وعلاجه .

١٠- يبحث المدير الفعال عن إبتكار أساليب جديدة فى مجال العمل الإدارى بما يضمن نجاح المؤسسة فى تحقيق أهدافها .

إن الحديث عن القيادة وأنماطها ونظرياتها يحتم علينا أن نقدم مواقف عملية وسلوكية يمكن من خلال الإجابة عن هذه المواقف التعرف على النمط القيادى السائد فى المؤسسة ، ويتوقف إتخاذ القرار فى هذه المواقف على المهارات الإدارية أو السلوكية للمدير وفقاً لطبيعة كل موقف .

ماذا يكون تصرفك عندما تتعرض لموقف من هذه المواقف :

- ١- دخل عليك أحد العاملين ثائراً يشكو من سوء معاملة زميل له .
- ٢- تلقيت مكالمة تليفونية من قائدك يحدثك بإسلوب غير إنسانى .
- ٣- فى الاجتماعات تعاني من بعض العاملين الذى يهاجمك بصفة مستمرة
- ٤- أنت مدير منشأتم ٠٠٠ فماذا تفعل لو دخل عليك أحد العاملين يعرض عليك حل مشكلة شخصية له .
- ٥- تتسم بشخصيتك المرحية: فكيف يكون التصرف مع الموظف المتحفظ .
- ٦- موظف عدوانى إقتحم عليك باب مكتبك وأخذ يهذى بألفاظ غير مهذبه .
- ٧- تعاني فى تعاملك مع العاملين من بعض الشخصيات التى تتحدث دائماً فى كل شئ وفى أى شئ بلا هدف .
- ٨- لديك أحد العاملين يجلس دائماً بمفرده ولايتواصل مع زملائه .
- ٩- هل تسعد أم تقلق إذا وجدت أحد العاملين يوافقك دائماً على كل تصرفاتك فى المؤسسة .
- ١٠- هل تتضايق إذا وجدت أحد العاملين يعارض دائماً كل القرارات التى تصدر عنك فى المؤسسة .