**مفهوم القيادة والإدارة (المدير الناجح الفعال )**

القيادة هي :

* هي فن او عملية التأثير على الاخرين من أجل بذل جهودهم برغبة واقتناع لتحقيق أهداف الجماعة
* عملية التأثير على الاخرين لتحقيق أهداف محددة .
* التأثير على الاخرين في الوقت والموقف المحددين للسعي برغبة لتحقيق الاهداف التنظيمية.
* وتعرف القيادة ايضا بأنها عملية تتضمن تحديد الأهداف المراد تحقيقها والتأثير على جهود الاخرين وتوجيهها وذلك بأتباع الاسلوب القيادي الملائم لإنجاز الأهداف المحددة

أهمية القيادة

* أهمية العمل الجماعي
* التأثير الإيجابي
* التغيير نحو الأفضل
* السيطرة على مشكلات العمل وحلها
* تنميه وتدريب ورعاية الأفراد
* توجيه أداء العاملين نحو الانجاز
* تحقيق الأهداف المرسومة

مصادر سلطة القيادة

* تتضمن عملية القيادة قدرة التأثير علي الاخرين للعمل لتحقيق أهداف معينة
* هذا يتطلب دائما وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير علي مجموعة من الأفراد في موقف معين ، حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد
* يمكن تصنيف مصادر قوة القيادة علي النحو التالي:
* السلطة الرسمية
* سلطة التأثير

. السلطة الرسمية

أ. قوة المكافاة

توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بالوجه المطلوب سيعود عليه بمكافاة مادية أو معنوية

ب . قوة الإكراه

توقعات الفرد من أن تقصيره في تأدية واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي او المعنوي

ج. السلطة القانونية

المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الاداري

. قوة التأثير

أ . مرتبطة بالشخص نفسه وليس المنصب

* القوة الفنية (التخصص)

مصدر القوة هو الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره

* الطبيب يمارس نوعا من القوة الفنية علي مرضاه تجعلهم يقبلون قيادته نتيجة قبولهم وقناعتهم بهذه الخبرة الفنية

ب. قوة الاعجاب

الاعجاب ببعض الصفات الشخصية للمدير

أنواع القيادات

. القيادة الدكتاتورية

* مركزية السلطة ( التهديد, الاجبار, استعمال مبدأ الخوف) ، دائم التهديد بالثواب والعقاب
* خوفا من العقاب يسلك المرؤوسون سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد

. القيادة الأتوقراطية

يشبه القائد الدكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فسح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة في عملية القيادة ، قائد نشيط وفعال ويعمل بجد ، بالرغم من مركزية السلطة الا أنه ليس متسلط على الموظفين ، ولكنه فعال في اقناع الموظفين بما يريد منهم ان يعملوه ،يقوم بكل الأعمال الادارية (تخطيط، تنظيم) وما علي الموظفين سوى التنفيذ

. القيادة الديمقراطية

عكس القيادة الدكتاتورية والأوتوقراطية ، يخلق نوع من المسؤولية لدى الموظفين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، وهذه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته في المنظمة ،يعتبر أكثر الأساليب فعالية

القيادة التحويلية

هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن مستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في صياغة رؤية طويلة الأمد وتحديد أهداف واضحة وملموسة للمنظمة. ويسعى القائد التحويلي إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار، على أن يتبنى أنظمة وأساليب مرنة تمكن المنظمة من التكيُّف والتأقلم مع التغيُّرات والتطورات الدولية، كما يهتم القائد التحويلي بالعمل الجماعي المنظم مع مرؤوسيه وبناء فرق العمل ويعمل على إيجاد بيئة عمل صحية مبنية على الحوار والتفاهم والمشاركة بين جميع المستويات الإدارية.

**نظريات القيادة**

****

أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازة هو أسلوب 9.9

**الادارة الوسطى**

* ويسمى أيضاً مستوى الإدارة التنفيذية، وهو يقع ما بين مستويين [الإدارة العليا](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%B9%D9%84%D9%8A%D8%A7) [والدنيا](https://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%86%D9%8A%D8%A7&action=edit&redlink=1)، ويمثل عادة أكبر عدد من الإداريين وبمسميات مختلفة.
* يختص بالإشراف على النشاطات الكفيلة بتنفيذ السياسات والإستراتيجيات التي حددتها الإدارة العليا، بمعنى أنهم يترجمون السياسات المحددة من الإدارة العليا. وهم عادة ما يكونون مصدراً للابتكار والتطوير في مجال أعمالهم. وهم أيضاً معنيّون بتنسيق أعمال [الإدارة الدنيا](https://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%86%D9%8A%D8%A7&action=edit&redlink=1).

**الإدارة «علم - مهارة - فن»:**

علـــــم : حيث إن الفكر الإداري والمدير الناجح لابد وأن ترتكز خبرته على العلم ومدى استفادته من الدراسات التي مرت عيه في مجالات العمل المختلفة ولا يمكن للإدارة أن تنشط بدون إتباع الأساليب العلمية.

مهارة: لأن العملية الإدارية ودور المدير يمثلان حجر الزاوية في تقدم المنشآت بكافة أشكالها ولابد أن يتوافر العديد من المهارات داخل شخصية المدير حتى يتمكن من استغلال كل الموارد المتاحة بالعملية الإدارية. وأهم هذه المهارات هي المرونة في المواقف المختلفة أثناء العملية الإدارية.

فــــــن: وتتمثل هذه الصفة في قدرة المدير على استغلال ما لديه من علم وخبرات عملية ومهارات شخصية في مجالات العمل المختلفة، لتحقيق أهداف المنشأة وقدرته على نقل ما لديه من خبرات إلى الآخرين مما يساعد على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

**مفاهيم الإدارة:**

إن الإدارة هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى ولها طبيعة خاصة ترتبط بوجود المجتمعات؛ فإذا وجد البشر ظهرت الإدارة التي تنظم العلاقة فيما بينهم، وتمثل الإدارة والفكر الإداري المتمثل في شخصية المدير حجر الزاوية في معادلة التقدم الشامل، ومن خلالهم يتم التمييز بين التقدم والتخلف؛ فتقدم المجتمعات إنما يرجع إلى وجود فلسفة وفكر إداري متطور يسهم في استغلال المتاح من الموارد أفضل استغلال ممكن.

ولذلك فسوف نتناول الجوانب التالية لعرض هذا الموضع:

1- الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة.

2- المتغيرات البيئية وانعكاساتها على الإدارة.

3- عناصر العمل الإداري.

4- وظائف المدير.

5- الأدوار المتعددة للمدير.

6- المهارات الإدارية.

7- مواصفات المدير المناسب (الفعال).

**1 - الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة :**

الإدارة هي نوع من التفكير الذي يشخص الواقع، ويحدد المشاكل ويتعرف على المعوقات، ويتخذ ما لزم من قرارات تتضمن الأساليب المناسبة لتغلب عليها، وذلك في ضوء ما هو متاح من موارد.

وتعرّف الإدارة بأنها نشاط ذهني يرتبط بتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة اعتماداً على جهد الآخرين.

**2 - عناصر العمل الإداري:**

العمل الإدارية هو محاولات جادة ومخططة، تهدف إلى تحقيق إنجازات أو أهداف باستخدام أفضل الموارد، باتباع سياسات وبرامج في ظل ظروف وبيئة معينة تفرض على الإدارة بعض القيود والتي في ضوئها يتم اتخاذ القرارات المناسبة.

**أ- الأهــــــداف :**

وهي النتائج أو الأغراض التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وتمثل الأهداف عنصراً مهماً في عمل الإدارة حيث إنها تفيد في اتجاهين:

**الأول: أنها أساس لرسم السياسات والخطط.**

**الثاني: أنها معيار للمتابعة وتقييم الأداء.**

وتعتبر الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديد الأهداف وتعديلها.

**ب - المــوارد:**

وتشكل عنصراً آخر من عناصر العمل الإداري، فهي تمثل الأدوات المهمة التي تعتمد عليها للوصول إلى أهدافها.

والموارد التي تتعامل معها الإدارة هي:

- العنصر البشري من مختلف النوعيات ومستويات المهارة.

- رأس المال في أشكاله ومظاهره المختلفة.

- التنظيم وهو حصيلة كل من الخبرة المهنية والخبرة العلمية.

**جـ - السياسات:**

وهي مجموعة القواعد التي تحددها الإدارة العليا، لتكون مرشداً للأعمال التنفيذية والموجهة للمنفذين عندما تواجههم مشكلات تحتاج إلى اتخاذ قرار.

**د - الخطط والبرامج:**

وتعبر عن العمل الإداري الذي ينسق بين الأجزاء ويحقق التناسق فيما بينها، ليجمعها في خط واحد متكامل ويسير في اتجاه واحد.

**هـ - القيـــــود:**

وهي مجموعة القيود التي تضطر الإدارة للتعامل معها، ولا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر.

**ولمواجهة هذه القيود على الإدارة القيام بالتالي:**

- التعرف على القيود بأشكالها المختلفة وتحديد آثارها.

- البحث عن أساليب العمل الإداري التي تتكيف مع هذه القيود ولا تؤثر سلبياً على النتائج المستهدفة، أما القيود التي تواجه المنظمة قد تكون:

- قيود سياسية. قيود قانونية. قيود اجتماعية وحضارية. قيود فنية وتكنولوجية. قيود اقتصادية.

4 - وظائف المدير:

يمثل المدير أحد الأركان الأساسية في المنظمة وعاملاً مهماً يؤثر في نجاحها أو فشلها، فلا تقتصر مسؤوليته على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فحسب، بل تتعداها ليكون مسؤولاً عن التطور التنظيمي وإدارة الصراعات واتخاذ القرارات المبنية على التنبؤ واستقراء المستقبل.

وتتضح أهمية الدور الذي يقوم به المدير وأهمية اختيار المدير المناسب (الفعال) في أنه مسؤول عن الوظائف والأنشطة التالية:

**أ - المدير مخططاً:**

تتمثل الوظيفة التخطيطية للمدير في قيامه بتصور المستقبل قبل حدوثه لتعرف على أبعاده والقوى المؤثرة فيه والمبادرة بوضع صورة لمستقبل المنظمة، أو النشاط المسؤول عنه في إطار هذا المستقبل.

وعندما يماس المدير الوظيفة التخطيطية فإنه يحدد:

1- الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها مستقبلاً.

2- الأساليب المناسبة لبلوغ الأهداف أو البديل المناسب لتحقيقها.

3- الموارد المادية والبشرية اللازمة لبلوغ الهدف طبقاً للأسلوب الذي وقع الاختيار عليه.

4- البرنامج الزمني للتنفيذ، أي تقدير مسبق من جانب المدير لعنصر الزمن، ووضع تصور من جانبه لمواعيد بدء التنفيذ أو الانتهاء منها بما يضمن تحقيق الهدف في حدود الوقت المتاح.

**ب - المدير منظماً:**

وهو نشاط ذهني، يقوم على فهم حقائق الواقع الذي يعمل فيه المدير، وتشخيص العوامل المؤثرة فيه، ووضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ ما جاء في الخطة، وهذه الترتيبات تضمن أن يعمل جميع الأفراد المشاركين في تنفيذ الخطة ضمن إطار متكامل، بحيث تنتهي جميع الجهود إلى تحقيق الأهداف المحددة بالخطة.

**وتتمثل هذه الترتيبات التنظيمية في:**

ب/1- وضع هيكل تنظيمي، تتحدد فيه مواقع جميع المشتركين في تنفيذ الخطة، بحيث يعرف شاغل كل وظيفة موقعه على المستوى العام، وعلاقاته خلال العمل واتجاهات خطوط اتصاله مع الرؤساء والمرؤوسين.

ب/2- وصف الوظائف التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي، بما يوضح الاختصاصات والمسئوليات والمهام الوظيفية المرتبطة بكل وظيفة.

ب/3- إجراءات العمل الواجب اتباعها لتنفيذ المهام التي يشتمل عليها وصف كل وظيفة حتى لا يترك التنفيذ للاجتهادات الشخصية.

**جـ - المدير منسقاً وموجهاً:**

قيادة العمل أثناء التنفيذ هو نشاط إداري، يقوم به المدير ويعتمد على تدخله في سير العمل للتعرف على مدى التزام القائمين بالتنفيذ بالمعايير ومعدلات الأداء المرتبطة بالتنفيذ.

وإذا لاحظ خروجاً عن التنفيذ فإنه يتدخل لاتخاذ ما يلزم من قرارات لحل هذه المشكلات، وعليه أيضاً الاهتمام بالتنسيق الدائم بين جهود العاملين، وتوجيههم للالتزام بالقرارات والتعليمات المحددة.

**د - المدير مراقباً:**

وهي وظيفة يقوم بها المدير بهدف التأكد من أن النتائج تطابق الأهداف بمعنى آخر للتأكد من أن ما تحقق فعلاً يطابق ما كان يجب أن يتحقق.

**والرقابة كنشاط تشتمل على خطوات هي :**

د/1- قياس النتائج الفعلية.

د/2- مقارنة النتائج بالأهداف أو معدلات الأداء.

د/3- تحديد الفروق بين النتائج والأهداف وطبيعتها.

د/4- التعرف على أسباب ما يظهر من فروق والحكم على مدلولها.

د/5- اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح أي انحرافات من خلال الرقابة.

**5 - الأدوار المتعددة للمدير:**

الدور هو مجموعة السلوكيات المتفاعلة بطريقة منتظمة يمكن ملاحظتها، وتتعلق بوظيفة أو وضع معين، وغالباً ما يلعب المدير أكثر من دور في وقت واحد.

ويمكن حصر أهم الأدوار التي يقوم بها المدير فيما يلي:

**أ - الأدوار المتعلقة بالعلاقات الشخصية المتبادلة:**

في ظل هذه الأدوار يلعب المدير دور الممثل للمنظمة والوسيط بين المنظمة وعملائها، وكذلك بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة. فأهداف الإدارة العليا دائماً ما تتعارض مع أهداف الإدارة المباشرة ويأتي دور المدير كوسيط لإحداث التوافق والتقريب بين أهداف كل منهما.

**ب - الأدوار المتعلقة بحل المشكلات ابتكارياً:**

الإدارة المعاصرة تتطلب من المديرين في كافة المستويات التنظيمية العليا مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها المنظمة بفكر ابتكاري يخرج على نطاق المألوف.

**جـ - المدير محفزاً:**

المدير الفعال هو الذي يتفهم حاجات ورغبات ودوافع العاملين معه، ومسؤوليته الأساسية تكون الربط بين حاجات الفرد ورغباته واختيار 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 الوظيفي.

**د - المدير مدرباً:**

تعتبر أحد مقاييس فعالية المدير هي قدرته على خلق صف ثانٍ يساعده على إدارة العمل بفعالية، بل إنه يمكن القول أن المدير الفعال هو الذي إذا غاب عن العمل، سار العمل بشكل ديناميكي دون ظهور أي مشكلات. وهذا لا يكون إلا من خلال التدريب المستمر والتطوير الدائم للمرؤوسين وزيادة قدراتهم على مواجهة المشكلات.

**هـ - المدير مصدراً للمعلومات:**

من الأدوار المتعددة التي يمارسها المدير هو أنه مصدر رئيس للمعلومات، وناشر لها بين المرؤوسين والغير. والمعلومات هي جزء رئيسي من المهام التي يجب على المدير أن يوجه اهتمامه لها، وعليه أن يضع لنفسه وعلى مستوى إدارته نظاماً فعالاً للمعلومات يتسم بالدقة والتوقيت المناسب والملاءمة حتى تكون للمعلومات قيمتها الأساسية.

**و - المدير متخذاً للقرارات:**

إن درجة نجاح أو فشل أي منظمة تتوقف على نوعية وجودة القرارات التي يتم اتخاذها ومدى ملاءمتها للموقف.

ويمكن القول أن جوهر عمل أي مدير هو اتخاذ القرارات، ولكن أهمية هذه القرارات تختلف وفقاً لطبيعة المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرارات بشأنها حيث يوجد بعض المشكلات البسيطة التي لا تحتاج لمجهود كبير في حلها ويتم تصنيف القرارات التي يتخدها المدير إلى قرارات روتينية وقرارات مبرمجة.

**بالإضافة إلى ذلك هناك بعض الأدوار الأخرى مثل:**

- المدير يعمل مع ومن خلال الآخرين من الأفراد.

- المدير يتحمل المسؤوليات ويحاسب.

- المدير يحقق التوازن بين الأهداف المتعارضة ويضع الأولويات.

- المدير يصنع التغيير ويديره.

- المدير يدير الصراعات.

**6- مهارات المديرين:**

المهارات هي قدرات خاصة تنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي لدى الفرد، وتقسم المهارات المطلوب توافرها إلى مهارات فنية ومهارات إنسانية ومهارات إدراكية وإدارية.

**أ - المهارات الفنية:**

وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهمة متخصصة.

والمهارة الفنية ترتفع في المستوى الإداري الأول، حيث إنها تركز على طرق وأساليب العمل، وتقل المهارة الفنية كلما ارتفعنا في المستوى الإداري.

**ب - المهارة الإنسانية:**

وتركز على قدرة المدير على العمل بفعالية مع الأفراد، ويرى البعض أن المديرين يقضون أكثر من نصف وقتهم في التفاعل مع الأفراد وتركز على مهارات القيادة وحفز الأفراد والاتصال بفعالية مع المحيطين به.

وتتساوى أهمية المهارة الإنسانية في كافة المستويات الإدارية.

**جـ- المهارة الإدارية والإدراكية:**

وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق هدف المنظمة.

«وكلما ارتفع المديرون في السلم الإداري كلما ازدادت الحاجة لتوافر تلك المهارات لديهم».

**7 - مواصفات وخصائص المدير المناسب (الفعال):**

من الأهمية مما سبق أن نوضح الفرق بين المدير الفعال والمدير الناجح حيث يوجد فرق كبير بين الفعالية والنجاح.

«المدير الناجح هو الذي يستخدم السلطة بحكم منصبه، وهو الذي يؤثر على سلوك الآخرين في الأجل القصير فقط».

أما «المدير الفعال فهو الذي يعتمد على قدرته الشخصية بالإضافة إلى سلطته الرسمية، كما أن تأثيره يؤدي إلى تطوير تنظيمي وإلى كفاءة إنتاجية في الأجل الطويل».

«أما الفعالية فهي تحقيق النتائج التي وجد من أجلها المنصب وهي فعالية إدارية وليست شخصية».

**وفيما يلي بعض مواصفات وخصائص المدير الفعال:**

1- العبرة لدى المدير الفعال ليست بالممكن ولكن يجعل المستحيل ممكناً وما يجب أن يكون.

3- يعتبر المدير الفعال أن مسؤولية التخطيط ليست مسؤوليته بمفرده بل بمساعدة الآخرين أي بالاشتراك والمشورة بينه وبين مرؤوسيه.

4- ينظر المدير الفعال إلى التنظيم على أنه نظام منسق إدارياً فهو يتعامل بروح الفريق الواحد.

5- يشرك المدير الفعال المرؤوسين في وضع أهداف المنظمة بشكل حقيقي في ضوء وحدة الرؤية الشاملة حيث يتم الوصول بين أفضل النتائج للمنظمة

6- يعتمد المدير الفعال على الالتزام بروح الفريق الحق، والتأثير من خلال الفهم والاحترام الذاتي والمتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز، في رؤيته يعتبر أن التحفيز مسألة رسالة وليست تجارة.

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

8- المدير الفعال يعالج الصراعات بالمواجهة.

9- يبحث المدير الفعال عن الأفكار الجديدة.