المحاضرة الثامنة

القيادة الادارية

تعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ، ويعرفها البعض بأنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم وهذا كما أرى يعني فن الإدارة وليس الإدارة ذاتها . إلى أن الإدارة تعنى بالنشاط المؤثر بالجهاز الإداري لأنه ينقله من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة ، و القائد هو الذي يمارس هذا الفن متمثلاً في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة والتحفيز بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون لتحقيق الأهداف المطلوبة وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة ، وفي القدرة على التأثير والاستمالة في مواقف أخرى . ويعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها. وقد عرفت القيادة على مستويات مختلفة من قبل اداريين ومفكرين وباحثين على النحو التالي :

همفل " القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها انماط متناسقة يتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة" .

ستوقدل " القيادة عملية تأثير في نشاطات الجماعة لتحقيق الاهداف" .

هيث "التأثير في سلوك الاخرين أفراد وجماعات نحو انجاز وتحقيق الاهداف المرغوبة" .

وتعرف القيادة " أنها استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد ، وينتفعون بأهميته ، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها" . وتعرف أيضاً **" بأنها العملية التي يتمكن من خلالها القائد أن يؤثر في تفكير الآخرين ، ويضبط مشاعرهم ويوجه سلوكهم "** . والقائد الفعال هو الذي يغتنم الفرص ليثبت ذاته وليثبت بانه مؤهل للمهمات الصعبة ويجتازها محققا اهداف الادارة. ويرى البعض ان القائد يولد ولا يصنع، فليس المدير قائدا وانما يمكن ان يكون القائد مديرا ويفترض البعض ان هناك ارتباطا وثيقا بين القادة والاداء الفعال على اساس **ان القائد الفعال هو الفرد الذي يتوافر فيه ما يلي:**

1- موهبة قيادية.

2- خبرة وتجربة وظيفية تخصصية في العمل الاشرافي والقيادة.

3- لديه شخصية بسمات مميزة.

4- مؤهلات تعليمية.

5- طرق واساليب ومداخل في ادارة العمل والناس.

6- قدرات وقابليات ورغبة تحقق له الاداء المتميز.

كما أشار "ستجدل "Stogdill إلى أن هناك شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة وهي:

1- وجود جماعة (من شخصين أو أكثر) مرتبط بعضهم بالبعض الآخر يعملون في تنظيم معين.

2- وجود مهمة عامة مشتركة بينهم.

3- وجود اختلاف أو تمايز في المسئوليات الملقاة على عاتق كل فرد من أفراد الجماعة.

4- الموقف الاجتماعي .
5- قائد افراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .

يستوجب ان يتمتع القائد بشخصية ذات تأثير بسلطة وقوة تأثير تميزه عن غيره، وعليه يمكن ان نحدد مصادر قوة القيادة بما يلي:

اولا :السلطة الرسمية . وتشمل:

1- **قوة المكافاة** : ويقصد بها مقدار ما يقدمه الرئيس لمرؤوسه اما بمكافاة مادية او معنوية.
2- **قوة الإكراه :**عندما يشعر الفرد بان اخفاقه في عمله يؤدي الى حرمانه من المكافاة بل بالعكس اتخاذ العقاب بحقه سواء كان ماديا او معنويا، وبهذه الحالة مصدر القوة هو الخوف من الرئيس اذا ما ارتكب الفرد عملا يعاقب عليه.

3- **السلطة القانونية** :ان مصدر القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الاداري وهذه القوة تنساب من اعلى الى اسفل.

ثانيا :قوة التأثير . وتشمل:

1- **قوة التخصص :**ان الفرد المزود بالمعرفة في مجال التخصص يكون متميزا فيها عن غيره من اقرانه وتتوفر لديه قوة تمكنه من القيادة وعلى مستوى التربية الرياضية، فان المدرس او المدرسة المتخصص والخبير في مجال عمله يتمتع بقوة التخصص الدقيق والمعرفة الواسعة في مجال التربية الرياضية.
2- **قوة الاعجاب :**ان الفرد المتمتع بأعجاب الافراد الاخرين نتيجة الصفات التي يتمتع بها، فالجاذبية تجعل هذا الفرد قائدا يؤثر في الاخرين.

عناصر القيادة

ويمكن أن نستخلص من مجمل التعريفات العناصر التالية للقيادة :-

1. إنها عملية تفاعل اجتماعي ، إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده ، و إنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين .
2. إن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي .
3. تتم فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات .
4. تتطلب صفات شخصية معينة في القائد .
5. تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.
6. لها تأثير في مجموعات منظمة من الناس .
7. إنها عملية تفجير لطاقات الأفراد للبلوغ إلى الأهداف المشتركة .
8. أن لها معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكياته القيادة .

المهارات اللازمة للقائد .

الإداريون يختلفون عن بعضهم البعض تبعاً للمهارات القيادية التي يمتلكونها أو يكتسبونها ، وغالباً ما تصنف هذه المهارات الى ثلاث هي :

1. المهارة التصويرية :

هي مهارة يحتاجها القائد التربوي في التخطيط للعمل ، بحيث تمثل الخطة استشراقاً للمستقبل ، فالخطة تقوم على دراسة الواقع والإمكانات المتوافرة فيه والاستبصار في جوانبه وفي اتجاهات تغيره ، ويتوقع من القائد أن لا يكون حالماً في خططه كما لا ينتظر منه أن يكون يائساً من إمكانات التطور ويكون لديه الجرأة ، ويجب عند التخطيط لشيء ما أن يحقق القائد الانسجام والتوافق لإرضاء كافة الأذواق .

2. المهارة الفنية :

هي مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي ، وغالباً ما تعكس المعرفة والخبرة ، معرفة بالأصول والقواعد والطرائق وخبرة عملية في استخدام هذه الطرائق ومتطلبات وترتيبات الانتفاع بها على أحسن وجه .
وهي مهارة يكتسبها المسؤول بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعقدها الإدارات للقادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات .

3. المهارة الإنسانية :

هي مهارة اكتساب ثقة الناس وتعاونهم وحفزهم للعمل والنشاط و تأتي أهمية هذه المهارة في الميدان أيضاً كون القائد يحتاج أن يتعامل مع فئات متعددة من الناس .

وظائف القيادة والسلوك القيادي :

عندما يكون سلوك الإداري قيادياً فإن وظائف القيادة لا تخرج عن الأطر التالية :

1 - **التخطيط :** التخطيط للأهداف بعيدة المدى وللخطوات المرحلية في الطريق نحو الأهداف النهائية .

2 - **المسؤولية عن التنفيذ :** إذ بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه .

3 - **توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات :** حيث تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار والازدواجية ويفضي إلى التكامل في الجهود .

4 - **المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات :** أن يمتلك القائد سلطة ضبط العمل والتأكد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف ، وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل ، ومعاقبة حالات الشذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات .

5 - المبادأة والابتكار : بمعنى أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى حيز العمل لدى الجماعة و على القائد أن يكون على وعي بطبيعة التغيير والتجديد ويسعى إلى كسب تأييد الجماعة للتغيير المقترح ، وإضفاء قيمة ملموسة على المؤسسة التي يعملون بها .

6- تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة : إذ ينتظر من القائد أن يساهم في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض ، واعترافهم بالسلطات التي لا تكون لكل فرد في الجماعة وهنا يجب تمييز القائد بالذكاء .

7 - قدوة و نموذج للعاملين في الداخل وممثل لهم في الخارج : ترفع كل مؤسسة شعاراً يميزها عن غيرها مثل شعار النخبة ، الصفوة ، العصرية وحتى لا تكون هذه الشعارات فارغة ، يجب أن يكون القائد قدوة ونموذج يحتذي للعاملين في اجتهاده على ترجمة الشعارات إلى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسؤولية وضبطه للعمل ، ويمثل القائد جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات و المؤسسات الأخرى التي تربط بها بعلاقات ، فيرعى مصالح مؤسسته ويدافع عنها ويحافظ عليها ويكسب ثقة الناسب بها وبمخرجاتها .

8 - القائد كسلطة وكوسيط لحل التناقضات : إن دور القائد في حسم الخلافات في المواقف يستند إلى مخزونه المعرفي واستعانته بذوي الاختصاص ، ولكنه لا يسمح للجدل بالاستمرار وإهدار الوقت .
لذلك لا بد من تمتع القائد بحس التدبير ، وسعة الأفق ، وقوة الشخصية ، والاتزان العاطفي ، والتوافق النفسي والاجتماعي والاتجاه الإيجابي نحو الناس .

مواصفات القائد الإداري في المجال الرياضي والشبابي

يعتقد البعض ان القادة يولدون ولهم مواصفات القيادة الناجحة في حين يرى البعض ان الخبرات والتجارب التي يمر بها الفرد وكذلك البيئة التي تحيط به تلتقي لتكوين الشخصية القيادية له أي ان القيادة بها صفات مكتسبة من البيئة وتختلف المواصفات القيادية الشخصية باختلاف القادة الا ان هناك بعض المواصفات التي اذا توفرت في القائد قد تجعل قيادته ناجحة وهي كالتالي :

1- بعد النظر .
2- الصدق .
3- العدالة .
4- الحزم والسرعة .
5- الذكاء .
6- حسن التصرف .
7- المرونة .
8- القدرة على اتخاذ القرار .
9- الحماس .
10- القدرة على التفاهم مع الآخرين .
11- المبادأة .

12- القدرة على دعم العاملين ومساندتهم .
13- النزاهة .
14- الثقة بالنفس وفي التنظيم .
15- القدرة على الاقناع والتأثير .

أنماط أو اساليب القيادة

عنيت دراسات وبحوث المختصين في الإدارة للتوصل إلى تحديد أنماط القيادة الإدارية ، وقد توصلت معظم تلك الدراسات والبحوث إلى تحديد الأنماط القيادية حسب التصنيفات التالية :

1. النمط الديمقراطي (القيادة الديمقراطية): وهذا النمط يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات حيث يتوقع أن تتبنى الجماعة المشاركة في اتخاذ القرارات الأهداف المبتغاة منها ، وأيضاً هذه النمط يوفر جواً من الحرية يسمح بارتفاع المعنويات والتواصل بين العاملين وتبادل المعلومات والتعاون ، ويسمح بالمرونة والتعلم بالقدوة من القائد , ويتميز بالاستماع الجيد لآراء التابعين ويحترم وجهات النظر الاخرى حتى ولو كان هذا الرأي يحمل في طياته النقد اللاذع . ويعد اختيار القيادة الرياضية بالانتخاب من معالم الاسلوب الديمقراطي ومن امثلة ذلك اختيار اعضاء النادي الرياضي لمجلس ادارة النادي أو اختيار الاندية الرياضية لمجالس ادارات الاتحادات الرياضية أو اختيار اللاعبين لقائد الفريق (كابتن الفريق) . وينتقد البعض هذا النوع من اساليب القيادة من انه يسهم في تأخير اتخاذ القرار في بعض المواقف التي تحتاج بالدرجة الاولى الى السرعة القصوى في اتخاذ القرار كما انه يحتاج الى نوعية معينة من التابعين .

2. النمط الأوتوقراطي (القيادة الأوتوقراطية):

حيث تدار المؤسسة في أجواء الأمر والنهي تحت طائلة العقوبة لأية مخالفة للتعليمات الصادرة عن القيادة التي تنفرد بالرأي وتتعصب لوجهة نظرها ، وتبرمج العمل على صورة خطوات ينبغي عدم الخروج عنها ، حيث لا يوجد مجال لاجتهاد أو مقترحات من جانب التابعين . ولربما كان أفلاطون قد أوحى في جمهوريته بهذا النمط عندما اعتبر الناس طبقات بعضها خلق لينفذ وبعضه خلق للقيادة ، وكان أفلاطون يعتقد أن القائد يولد بالفطرة قائداً مهيئاً للحكمة في تصوراته وقراراته . وهذا النوع من القيادة يتميز بمركزية السلطة المطلقة . والقائد السلطوي أو الأوتوقراطي ينظر اليه على ان توجيهاته بالدرجة الاولى نحو انجاز الاعمال كما انه لا يتأثر بالنقد ويعتقد انه يعرف الاجابة على أي سؤال أو يعرف الحل لأية مشكلة . ويشعر بأن التابعين يحتاجون للقائد القوي العنيف , ولهذا النوع من القادة ثقة كبيرة بأنه يستطيع انهاء أي عمل يقوم به أو يشرف عليه بنجاح كما ان لديه حاجة داخلية للتحكم في التابعين . وهذا النوع من القيادة يشكل ما يسمى (عنق الزجاجة) في أي تنظيم لان القرار يجب ان يمر فقط من خلال القائد .

3. النمط السائب أو غير الموجه (عدم التدخل):

يطلق على هذا النمط القيادي مصطلح النمط الفوضوي ، لأن القائد يتخلى عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة ، فكأنه قد فوض للتابعين الصلاحيات والمسؤوليات كاملة وقام هو بدور الوسيط بإحاطة التابعين بالأهداف وإمدادهم بالمعلومات وترك المبادرة لهم في التصرف والاكتفاء بنقل صورة عن نتائج العمل إلى السلطة العليا لتتخذ قراراتها كيفما تراه مناسباً ، بمعنى تبني سياسة عدم التدخل .

هنا كل شيء يخضع للصدفة حسب رأي صاحب نظرية المجال في علم النفس " كيرت ليفين " وتتردد بين ارتفاع مستوى الإنجاز وانخفاضه دونما ارتباط بحجم النشاط ، حيث لم يكن النشاط في مجمله موجهاً نحو

الأهداف ، بل إن قسماً كبيراً منه كان يضيع في تجاوز التناقضات . واشارت نتائج الدراسات ان مثل هذا النوع من أساليب القيادة قد يصلح لبعض الجماعات أو التنظيمات أو مراكز البحث العلمي كما قد يصلح بالنسبة للجماعات الرياضية ذات المستويات العالية مثل المنتخبات الوطنية أو الفرق الرياضية المحترفة .

4. النمط السلوكي (القيادة السلوكية) :

ان القائد الذي يتسم بالقيادة السلوكية يقوم بعمليات التعزيز أو الثواب أو المكافأة مباشرة عقب السلوك الناجح للتابعين ولا يستخدم كلمات التهديد أو الوعيد ولا يميل الى استخدام العقاب كوسيلة لتعديل السلوك ,والاهداف التي يحددها تكون ذات مغزى للتابعين وتتسم بالواقعية ويمكن تحقيقها مع وجود الاصرار والتحدي من التابعين كما يرى ان كل فرد مسؤول عن تصرفاته ويدرك جيدا حاجات الافراد والجماعات ويسعى جاهداً للمساعدة في تلبية الحاجات المشروعة للتابعين كما ان هذا النوع من القيادة يتميز بالمرونة والقدرة على تغيير وتعديل الاهداف عند التحقق من عدم القدرة على تحقيقها .

5. النمط الانساني (القيادة الانسانية) :

يحاول القائد الانساني ان يتفهم الجوانب النفسية لدى الافراد ويسعى جاهداً للتعامل مع كل فرد بالطريقة التي يجب أو يحتاج هذا الفرد ان يتعامل بها كالاحترام أو التعاطف أو الاستقامة والصراحة والامانة كما يحترم الفروق الفردية للتابعيين , ولديه استعداد واضح للاستماع والاتصال للتابعين ويعتقد انه تحقيق مطالبهم من العوامل المهمة للارتقاء بإنجازاتهم . والقائد الرياضي الانساني يهتم بدرجة كبيرة باللاعب من انه انسان له مطالب وعليه واجبات والتزامات سواء كانت علمية ام مهنية ام اجتماعية ولا ينظر اليه على انه فقط يواظب على التدريب وينظم بالاشتراك بالمنافسات . وينظر الى القائد الانساني على انه يهتم بدرجة واضحة بمشاعر التابعين بدرجة اكبر من اهتمامه بالإنتاج أو النتائج , كما ان هذا النوع من القيادة يساعد على الترقية وتطوير الدافعية الداخلية لدى التابعين .

نظريات القيادة :

أن القائد يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف الجماعة ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه القائد في التأثير في سلوك أعضاء الجماعة لذا فقد قام العديد من الباحثين بدراسة القيادة والتعرف على جميع المتغيرات المرتبطة بها ومدى فاعليتها ولذا فقد تعددت نظريات القيادة . ولكثرتها ولصعوبة الإلمام بها جميعاً ضمن نماذج النظرية المعروفة في أدبيات القيادة المعاصرة إلا أن تسلسل أدراجها لم يبتعد على الرغم من كثرتها عن التقسيم الآتي :

1. نظرية السمات (نظرية الرجل العظيم):

لقد انصب اهتمام الباحثين في مجال القيادة بصفة عامة على بيان الخصائص أو السمات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد كي يكون قائداً أو إدارياً ولذا تسمى أيضاً بنظرية الصفات أو الخصائص .

وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي مؤداه : " إنّ الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره ، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً فعالاً "

وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين ووجدت أن القادة يتميزون بالطول وضخامة الحجم وأصح جسماً وأحسن مظهراً وأذكى عقلاً وأكثر ثقة بالنفس وأنشط اجتماعياً وأكثر طموحاً وسيطرة ومرحاً ، وتركز هذه النظرية على أن السمات تورث ولا تكتسب ولا يشترط للقائد مؤهلات تجعله قائداً .

من أهم الانتقادات على هذه النظرية :

- إن الصفات الشخصية وحدها غير كافية في جعل المدير أو القائد ناجحاً .
- أن تفسير القيادة بالموروثة فقط أمراً مرفوضاً لأنه يوجد من لديه سمات القيادة ولم يحصل عليها والعكس صحيح .
- يعاب على هذه النظرية أن السمات لا يمكن قياسها نسبياً فهي غير ملموسة .
- اختلافها مع التطبيق العملي السليم لعدم وجود سمات رئيسية مشتركة بين شخصيات جميع القادة .
- سمات القائد تختلف باختلاف الجماعة فالسمات التي تصلح لجماعة لا تصلح لغيرها .

2. النظرية الموقفية :

وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف ، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة ، فالقيادة في نظرها وليدة الموقف ، وأن القيادة لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد ، بل إن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وتمتاز هذه النظرية بحريتها فهي لا تقصر القيادة على عدد محدد من الناس وتركز سلوك القائد في عدة عوامل أهمها :

- أنها درست عدداً محدوداً من العناصر المكونة للموقف الذي يتم فيه عملية القيادة ذاتها .
- ليس هناك اتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوئها تحديد نمط القيادة .
- التركيز على موقف فقط في الاعتبار الأول عند تحديد النمط القيادي الفعال لا يعني ظهور قائد ناجح .
- إغفالها لطبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات وتأثيره على أنماط القيادة .
- لا يمكن التعميم في هذه النظرية لاختلاف المواقف والسلوكيات القيادية .

3. النظرية الوظيفية :

تقوم هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين السمات والمواقف إذ يعتبر النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والسيئة المحيطة بها ، فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة من ناحية أخرى ، وبذلك تحدد القيادة في ضوء النظرية الوظيفية في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم له كل منهم في هذه الوظائف .

ومن هذه الوظائف :

- تحقيق أهداف الجماعة .
- الاهتمام بالعمل أو المهام وتركيز القائد على أداء العمل وتنظيمه .
- المحافظة على العضوية .
- ترشيد سلوك القائد لأنه قدوة للعاملين لديه .

4. نظرية ليكرت في القيادة :

لقد استطاع ليكرت تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة ، وقد وجد ليكرت بأن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا

بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل ، وأنهم مهتمون بالأفراد وحرية أكبر لمرؤوسيهم في اتخاذ القرار وطرق العمل .
وتوصل ليكرت بشكل عام إلى أن القيادة والديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية .

5. النظرية التفاعلية :

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها نظرية السمات والنظرية الوظيفية ، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً . وتعطي النظرية أهمية كبرى لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له ، فالقيادة هي عملية تفاعل اجتماعي ، وأنه لا يكفي النجاح للسمات والموقف للقائد بل أيضاً لجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي والمجموعة بشكل متكامل .
وتتفاعل مع القيادة مجموعة عوامل أساسية لنجاحها أهمها :

- خصائص المدير الشخصية مثل الدوافع ، التجارب السابقة والتعليم .
- خصائص المرؤوسين الشخصية وتشمل الحاجات والدوافع والتوقعات .
- طبيعة العمل والجماعة والتنظيم .
- الأنماط السلوكية للقائد والأساليب القيادية والنظام .
- نتائج الإنتاج ودوران العمل والدوافع .

6. نظرية الشبكة الإدارية:

استطاع روبرت بلاك و جين موتون في عام 1964م تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسين هما :

1- درجة الاهتمام بالإنتاج .

2- درجة الاهتمام بالأفراد .

اما انماط هذه النظرية فهي :

نمط المدير 9/1 الإدارة الاجتماعية

هو نمط المدير المهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل . وأن الذي يسيطر علي عقل المدير – الذي يعمل في ظل هذا النمط – هو الناس أكثر من أي شيء أخر .فالناس عنده لهم أولوية أولي من بين الأولويات الأخرى .ويفترض أن متطلبات العمل لابد أن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد .أن يحل هذا التعارض بان يرتب الأمور بحيث يمكن تحقيق الاحتياجات الشخصية والاجتماعية والرفاهية للأفراد من أجل أن تكون العلاقات طيبة وخلق جو ودي مريح في المنظمة ويحفز الناس علي العمل.

نمط المدير 1/9 الإدارة العلمية (السلطوية)

هو نمط المدير المهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس والشيء المسيطر علي عقل المدير- في ظل هذا النمط هو العمل أكثر من أي شيء أخر. فالعمل عنده له أولوية أولي من بين الأولويات الأخرى ويفترض أن متطلبات العمل لابد أن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد وأنه من الضروري التضحية بشيء في سبيل آخر.

نمط المدير 1/1 الإدارة السلبية (المتساهلة)

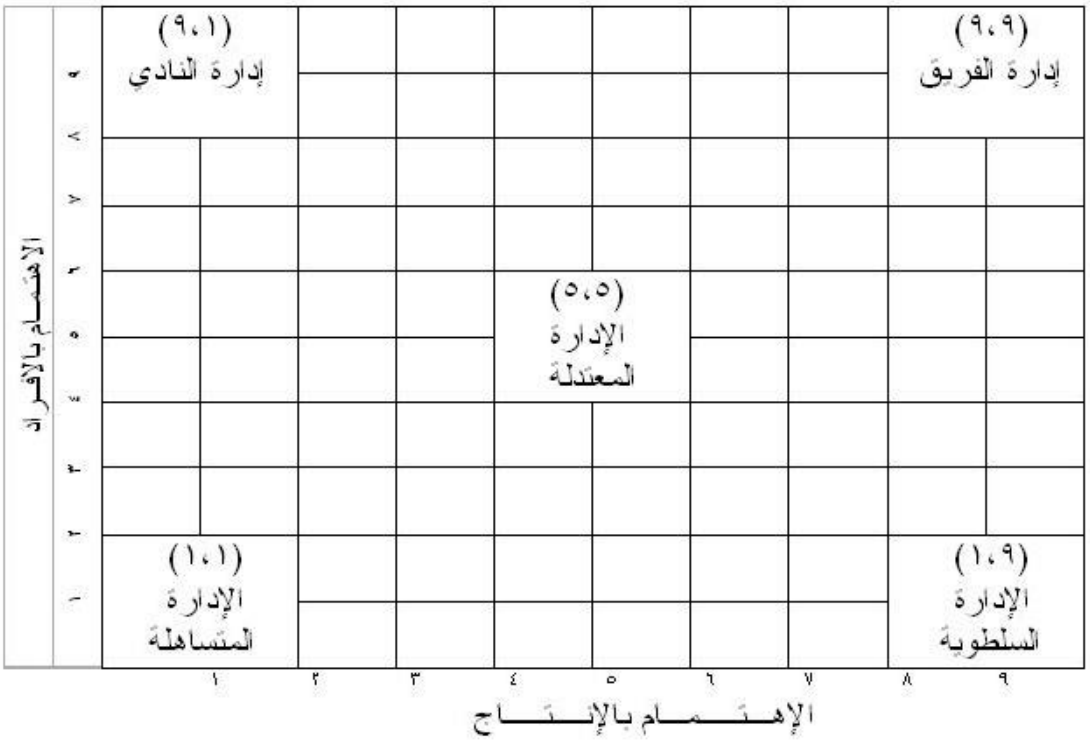
هو نمط المدير المهتم قليلا بالعمل وفي نفس الوقت مهتم قليلا بالناس والشيء المسيطر علي عقل المدير هو (البقاء علي قيد الحياة) فهو يعطي أقل ما يمكن للمنظمة التي يعمل بها ويتوقع منها أيضا أقل ما يمكن.

نمط المدير 5/5 الإدارة المتأرجحة

هو نمط المدير الذي يأخذ حلا وسطا في اهتمامه بالعمل والناس في نفس الوقت وأن الشيء الذي يسيطر علي عقلة هو الحل الوسط بين متطلبات العمل ومتطلبات الناس.

نمط المدير 9/9 الإدارة الجماعية (إدارة الفريق)

نمط المدير الذي يهتم بالعمل كثيرا وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيرا وأن الشيء الذي يسيطر علي عقل المدير هو تحقيق أفضل النتائج وليس مجرد نتائج مقبولة من أفراد مؤمنين بالعمل علي أقصي درجة من الالتزام وذلك من خلال نسج أهدافهم في أهداف المنظمة.



الشكل نموذج الشبكة الإدارية ويبين الأنماط القيادية الخمسة التي تضمنتها الشبكة الإدارية في نموذج بليك وموتون

العلاقة بين الإدارة والقيادة الإدارية

لقد حاول بعض الباحثين تحديد المقصود بالقيادة الإدارية إذ عرفوها بأنها
سلوك ديمقراطي مميز بنظرة شمولية وقدرة على الخلق والتوجيه مطبوعاً بروح العمل الجماعي لتحقيق الأهداف العامة.
ويعرفها البعض الآخر بأنها.
القدرة على التأثير في الناس أفراداً وجماعات لكي يتعاونوا في سبيل تحقيق هدف مرغوب فيه.
إن تحليلاً لهذين التعريفين يظهر لنا ما يلي .:
توجب القيادة الإدارية توافر ثلاث عناصر هي .:
1- قائد لديه مهارات معينة لتحقيق أهداف المنظمة .
2- مجموعة من الأفراد العاملين لديهم المهارات اللازمة لأداء العمل في المنظمة .
3- موقف معين يؤدي فيه أفراد المنظمة .

ولهذا فهناك اختلاف بين الإداري والقائد الإداري يتجلى بما يلي :-
1- تنبع القيادة من الجماعة وتستمد سلطتها منها أما الإداري فإن قيادته متأنية من قرار يكلف به من السلطة أي يستمد سلطته من خارج المجموعة في حين لا يحتاج القائد قرار رسمي بل يضطر نتيجة لقبول أعضاء المنظمة به اقتناعاً منهم بشخصيته أو لخبرته .
2- يشعر أعضاء المنظمة ودوماً بالحاجة الى قيادة , اما الإدارة فإن الأعضاء يقبلون بسلطتها خوفاً من العقاب .
3- يتم تقويم القيادة نتيجة لاعتراف من جماعته أما الإدارة فإن التقويم يتم نتيجة نظام معين .
4- يهتم الإداري بالجوانب التنفيذية لتحقيق الأهداف التي تضعها السلطة , أما القائد فإنه لا يقتصر على الجوانب التنفيذية بل يحاول أن يتفق مع ميول ورغبات مجموعته في تحديد الأهداف والتخطيط .
5- يهتم القائد بالتغيير والتطور أي أنه ينظر للمستقبل بروح تفاؤلية وثقة عالية أما الإداري فهو يعني بالحاضر والمشكلات الآنية فقط .
6- يستمد القائد سلطته من مكانته بين جماعته أما الإداري فيستمد سلطته من مركزه الوظيفي الرسمي وعليه فليس كل إداري قائد بينما يمكن أن يكون قولاً وفعلاً كل قائد إداري .