

الفصل الثامن

مهارات القيادة الإدارية الحديثة

أهداف الفصل:

1. زيادة وعي الطالب بأهمية الإدارة الذاتية ودورها في بناء الشخصية.
 2. التعرف بإدارة الوقت ودورها في نجاح القائد.
 3. شرح عملية التغيير وإدارته ودور القائد في ذلك.
 4. نقاش إدارة ضغوط العمل التي تواجه القائد وكيفية التعامل معها.
 5. تعريف القائد بكيفية إدارة الصراع والإخفاق والتعامل معها.
 6. تنمية قدرة القائد في إدارة الاجتماعات.
- إدارة الذات.
 - إدارة الوقت.
 - إدارة التغيير.
 - إدارة الصراع.
 - إدارة ضغوط العمل.
 - إدارة الإخفاق.
 - إدارة الاجتماعات.

أولاً: القائد الإداري وإدارة الذات :

تعني قدرة القائد الشخصية علي التعامل مع نفسه بما يتعامل مع الآخرين ومعرفة بقدراته ومهاراته واستغلالها بفعالية، وبناء شخصيته من خلال السيطرة التامة علي عواطفه ومشاعره الذاتية والقدرة علي ضبط النفس والشهوات بمختلف أنواعها ومستوياتها المادية والمعنوية.

أسس إدارة الذات:

- لدى القائد رسالة واضحة للحياة الشخصية.
- يلتزم بوضع وتحديد الأهداف الذاتية.
- درجة عالية من الانضباط الشخصي.
- التعهد بالالتزامات والوفاء بها.
- التأكيد علي أن الانتصارات الخاصة تسبق الانتصارات العامة
- الاتزان والنضج العاطفي والانفعالي.
- التواصل مع الآخرين.
- قدوة حسنة للآخرين.
- أن يكون سهلاً في تعاملاته وليس ضعيفاً.
- يعترف بأخطاه

مبادئ إدارة الذات :يري ستيفن كوفي 1998 م أن هنالك سبعة مبادئ يجب غرسها في الذات والحفاظ عليها، ليستطيع القائد السيطرة علي ذاته وادارتها بالشكل السليم، وتاتي هذه السبع مبادئ ضمن ثلاث مراحل للنضج الذاتي: كالتالي:

المرحلة الأولى: مرحلة التبعية الشخصية للآخرين: وتتطلب انتصاراً خاصاً علي الذات من خلال المبادئ التالية:

المبدأ الأول: أن يكون القائد مبادراً في كل أمور حياته، وأن يأخذ قصب السبق في مواجهة المتطلبات الذاتية والتنظيمية علي حد سواء.
المبدأ الثاني: أن يبدأ القائد والنهائية واضحة في ذهنه وذلك انطلاقاً من المعرفة المسبقة بالمصير الشخصي للقائد.
المبدأ الثالث: أن يضع القائد الأمور ذات الأولوية في البداية.

مرحلة الثانية: مرحلة الاستقلالية الشخصية: بعد مرور القائد بالمرحلة الأولى يتحقق له ما يمكن أن نسميه بالاستقلالية الشخصية التي تقوي ذاته في التصرف والعمل بعيداً عن التبعية. وفي هذه المرحلة تظهر الحاجة إلي التعاون مع الآخرين لإنجاز العمل المطلوب ويتحقق ذلك من خلال المبادئ التالية:
المبدأ الرابع: التفكير بصيغة تحقيق المكسب للجميع.
المبدأ الخامس: محاولة فهم الآخرين وإتاحة الفرصة لهم لإفهامه والشرح له.
المبدأ السادس: التعاون الإبداعي مع الآخرين

المرحلة الثالثة: تبني العادات والمبادئ والمحافظة عليها وتجديدها، وقد حدد هذا الاجراء في تبني:
المبدأ السابع: التجديد بفتق العزائم وشحن الهمم، ويتمركز التجديد القائم علي شحن الهمم حول أربع جوانب رئيسية:

- الجانب الأول: الجانب الجسدي ويقوم علي الانشطة الرياضية مثل التمارين.
- الجانب الروحي: وذلك عندما يتعهد القائد بمبادئه ومعتقداته ويؤكد إلتزامه بها.
- الجانب العقلي: وهو نوع من تدريب الذهن علي الاستقلال وفحص البرنامج الذاتي
- الجانب الاجتماعي: فالفرد لا يعيش بمفرده ، ولهذا يجب أن يتواصل مع الآخرين حتي يجعل لحياته معنى.

صعوبات إدارة الذات :

1. صعوبة تحقيق الرغبات والطموحات الشخصية التي حددها القائد.
2. تأثير الآخرين علي تطلعات القائد وتعامله مع ذاته.
3. الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الذات، وأن ذلك ضرب من الخيال.
4. الاعتقاد بمعرفة التوجهات الشخصية سلفاً، وأنه لا حاجة لمراجعتها والوقوف عندها وأن لا علاقة لإدارة الذات بتحقيق التطلعات.
5. عدم وعي أو إلمام القائد بما يريد تحقيقه شخصياً في الحياة، وعدم الثقة في أن التطلعات الشخصية يمكن أن تتحقق من خلال العمل أو المنظمة.
6. عدم الربط بين نظرة القائد لذاته وتعامله مع الآخرين عند تقييم إدارة الذات.

أهم سمات إدارة الذات :

- نمو الشخصية نمواً فعلياً عن طريق الانتقال من الاعتماد علي الغير إلي الاستقلال ثم الاعتماد المتبادل.
- تنمية الطاقة الشخصية الكامنة في العقل والعاطفة والروح والجسد.
- القدرة علي الإصغاء، والاستماع الإيجابي.
- تبني التدريب والتعلم والتعليم كمدخل للنضوج الفكري وتنمية المواهب.
- قدرة القائد علي إقناع الآخرين بأفكاره.
- تعود القائد وقدرته علي تقبل النقد باعتباره نقطة الانطلاق نحو تصحيح الاوضاع.
- قدرة القائد علي التغلب علي مقاومة التغيير.
- قدرة القائد علي فهم الآخرين ومساعدتهم علي فهمه.

ثانياً: القائد الإداري وإدارة الوقت

توفير واستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز علي النشاطات التي تجعل المدير قائداً فعالاً ومن المسؤولين الآخرين كالموظفين والعمال أشخاص يسعون إلي الإنجاز بكفاءة وإنتاجية عالية وإخلاص وأمانة.



يري البعض أن القائد الإداري لا تربطه إي علاقة بالوقت، وبتالي لا يعطون اهتماماً إيجابياً للوقت، وهذا يخالف ما يجب أن يكون عليه قائد القرن الحادي والعشرين، فهو يجب أن يطور اتجاهاته نحو الوقت وأن تكون علاقته إيجابية به. وستحقق ذلك من خلال أتباع الإجراءات التالية:

- الاهتمام بوضوح التفكير وتوجيهه وتركيزه بشكل إيجابي.
- العقلانية والموضوعية في العمل والتفكير وتطوير الذاكرة الجيدة.
- تنمية الإدارة والتصميم القوي علي تحقيق الانضباط الذاتي.
- إتباع الأسلوب المنهجي العلمي في التفكير وفي التعامل مع الوقت.
- المواظبة والدقة في التعامل مع الوقت.
- الهدوء في التعامل مع الوقت والمبادرة بإيجابية.

طبيعة الوقت

- 1-الوقت أعلى مايملك الإنسان.
- 2-الوقت مورد محدود.
- 3-الوقت لايمكن تعويضه.
- 4-الوقت يمضي سريعاً.
- 5-استغلال الوقت يزيد من قيمته.

الأخطاء الشائعة في إدارة الوقت

- الخلط بين ترشيد الوقت وتوفيره.
- الاعتقاد بأن اداء القائد لجميع أعماله بنفسه يضمن ادائها بشكل أفضل.
- الاعتقاد بأن ادارة الوقت سبباً في ضياعه.
- اعطاء كافة الموضوعات نفس الأهمية.
- التأخير في اصدار القرارات بحجة تحسينها.
- الاعتقاد بأن الأنشطة اليومية لا تحتاج الى تخطيط

مضيعات الوقت

- القيام بنفس العمل في نفس الوقت.
- غموض المسؤوليات.
- الاتصال غير الفعال.

- المركزية وعدم التفويض.
- عدم القدرة على الرفض (قول لا).
- عدم اكمال المهام (داء الفراشة).
- كثرة الاجتماعات
- تأجيل الأعمال والقرارات.
- المقاطعة الهاتفية والزوار .
- كثرة الأعمال الورقية
- **سبل إدارة الوقت بفعالية**
- تخطيط الوقت والمهام بدقة.
- ادارة المكتب بفاعلية.
- حسن استخدام التفويض.
- الادارة الفعالة للاتصال.
- استثمار الوقت كمورد.
- الادارة الى أعلى (ادارة المدير).

ثالثاً: القائد الإداري وإدارة الصراع

- يعرف الصراع بأنه ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يحدث في المنظمة ويؤدي إلي منع أو اعاقه فرد أو جماعة التنظيم من تحقيق أهداف معينة.
- اما إدارة الصراع تعرف بأنها تدخل القائد الإداري بين أطراف النزاع ومعالجته بطريقة تحقق الرضا للجميع بتحقيق أهدافهم دون الإضرار بأهداف التنظيم أو أهداف أحد الطرفين

أسباب الصراع

- 1-أسباب شخصية
- 2-أسباب تنظيمية

الأسباب الشخصية :

- تفاوت الصفات الشخصية.
- اختلاف الإدراك والاتجاهات.
- الاختلافات الفردية الشخصية.
- تعدد التنظيمات غير الرسمية واختلاف القيم التي تتمحور حولها في وجودها وحركاتها.
- العلاقات الاعتمادية.

صراع الدور

الأسباب التنظيمية :

- التداخل بين أنشطة المنظمة.
- عدم تحديد الصلاحيات والمسئوليات المناطة بالعاملين في التنظيم.
- معوقات الاتصال.
- القرارات المشتركة.
- التنافس علي الموارد.
- تباين المصالح والأهداف.

-اختلاف ثقافة العاملين.

-تسلط الإدارة.

أساليب إدارة الصراعات :من استراتيجيات إدارة الصراعات:

-التنافس.

-التساهل والمجاملة.

-التجنب.

-التعاون.

-التوفيق.

بغض النظر عن الإستراتيجية التي يتبعها القائد في التعامل مع الصراع، فإن عليه الإلمام بالأساليب التالية للتحكم في الصراع و إدارته بفعالية:

-توفير إمكانية المشاركة.

-تجزئة موضوع الصراع.

-إيضاح الأهداف ووسائل تحقيقها عن طريق توزيع خطوات التنفيذ.

-تحديد الأدوار بشكل واضح ودقيق.

-بناء وتعزيز الثقة بين العاملين وزيادة ثقتهم بقدراتهم الإبداعية.

-الاستعانة بالجهات الاستشارية لإجراء الدراسات وتدريب العاملين علي معرفة أهدافهم.

-موضوعية و عدالة القوانين التي تحكم العلاقات بين الموظفين.

-وضع وتنفيذ البرامج التدريبية علي ظاهرة الصراع التنظيمي وأبعاده.

في حال أصبح تحويل الصراع إلي منافسة حميدة إمرأً صعباً يمكن أن يلجا القائد لأساليب التحكم في الصراع ومنها:

-التحكيم.

-وضع الأنظمة والقوانين.

-وضع طرف وسيط.

-المواجهة البناء.

علي القائد الإداري اتخاذ الإجراءات التالية عند إدارة الصراع:

-النظر إلي الخلاف أو الصراع أنه أمر طبيعي.

-توظيف الصراع لمصلحة العمل.

-إشراك أطراف الصراع في مناقشة الأمور المتعلقة به بعيداً عن السرية

-تشجيع الأشخاص الذين يأتون للشكوي للحديث مباشرة مع ذوي العلاقة من مدرائهم أو زملائهم.

-الاستماع إلي كافة الأطراف قبل التدخل لعلاج الصراع وحسمه.

-العمل لتحقيق رضا الجميع عند التدخل لمعالجة الصراع أو الخلاف.

رابعاً: القائد الإداري وإدارة الضغوط:

يقف كثير من القادة الإداريين غير قادرين علي التصرف في أحوال كثيرة عندما يجدون أنفسهم أو موظفيهم في حالة من التوتر والقلق الذي يخل بقدراتهم علي العمل، ويعيق تحقيق المنظمة لأهدافها، بل وربما يؤثر علي صحة العاملين بشكل ملحوظ ، وقد يعود ذلك لعدم معرفة وإدراك القادة الإداريين لإدارة الضغوط.

- المثيرات النفسية والفسولوجية التي تضغط علي الفرد وتجعل من الصعب أن يتكيف مع المواقف وتحول دون أدائه عمله بفعالية.
- الشعور بعدم الراحة نتيجة لعبء في العمل يبعد الموظف عن النمط الإعتيادي الذي يرغبه في العمل.
- ضغوط مصدرها الفرد نفسه
- ضغوط اجتماعية
- ضغوط بسيطة
- ضغوط متوسطة
- ضغوط شديدة

اسباب ضغوط العمل

- 1 صراع الدور وغموضه
- 2 العبء الوظيفي والحوافز والاجور
- 3 بيئة العمل وطبيعته
- 4 غياب المساندة الإجتماعية
- 5 ضعف المشاركة في اتخاذ القرار
- 6 غياب التغذية العكسية
- 7 الأحداث الشخصية

أساليب ادارة الضغوط علي مستوي الفرد

القرب من الله - تعديل بناء الشخصية - ادارة الوقت بفاعلية - مواجهة الصراعات في بيئة العمل - التمارين البدنية - الدعم والمساندة الاجتماعية - النظام الغذائي الصحي

أساليب ادارة الضغوط علي مستوي المنظمة

ادارة ثقافة المنظمة بما يضمن تعزيز رضا الأفراد - مشاركة الفرد في وضع الخطط والسياسات - اعادة تصميم الوظائف - الاشراف الفعال - استخدام الدوافع بفاعلية - مواجهة الصراعات - تحسين الظروف المادية

خامساً: القائد الإداري وإدارة التغيير

- يعرف بأنه ذلك التدخل المنظم الذي يقوم به القائد او يشرف عليه لاحداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل التنظيمي بحيث يكون موجه نحو غايات معينة.
- ادارة التغيير تحدث بناء علي تخطيط واختيار مسبق علي عكس التغيير العشوائي الذي يحدث دون تدخل القيادة
- يعرف بأنه ذلك التدخل المنظم الذي يقوم به القائد او يشرف عليه لاحداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل التنظيمي بحيث يكون موجه نحو غايات معينة.
- ادارة التغيير تحدث بناء علي تخطيط واختيار مسبق علي عكس التغيير العشوائي الذي يحدث دون تدخل القيادة

اهداف التغيير المنظم

ادارة التغيير تحدث بناء علي تخطيط واختيار مسبق علي عكس التغيير العشوائي الذي يحدث دون تدخل القيادة

أهداف التغيير:

- ايجاد اوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفاعلية.
- تطوير مستوى المنتجات.
- ادخال تقنية جديدة. التوافق مع المتغيرات البيئية.
- تطوير اوضاع العاملين ورفع كفاءتهم

أبعاد التغيير:

- يقرر القائد ما اذا كان يجب ان يكون التغيير سريعاً أو بطيئاً.
- تحديد مدى الحاجة الى تغيير شامل أو جزئي.
- تحديد نوع التغيير

المراحل العلمية للتغيير وادارته

- الدراسة التشخيصية
- وضع خطة التغيير والتطوير.
- التهيئة لقبول التغيير.
- بدء تنفيذ عملية التغيير.
- المتابعة التصحيحية

أسباب مقاومة التغيير:

- عدم فهم وادراك الأفراد لأثر ومعنى التغيير.
- إمكانية الاستغناء عن بعض الأفراد.
- عدم قناعة الأفراد بالحاجة إلي التغيير.
- يشكل التغيير مصدر قلق وتهديد للأوضاع القديمة لبعض الموظفين.
- أن التغيير يهدد المكانة الوظيفية للموظفين القدامى.
- للتغلب علي مقاومة التغيير يجب إتباع التالي:**
- إشراك الآخرين في كافة مراحل التغيير.
- التهيئة لقبول التغيير والتدريب علي التعامل معه.
- الإنصات للمعارضين.
- شرح فوائد التغيير للمشاركين.
- استخدام الاتصال الفعال.
- التعاون مع القادة غير الرسميين.

سادساً: القائد الإداري وإدارة الاجتماعات

تحتل الاجتماعات جزء كبير من وقت القادة حول % 69 إذ أنهم يؤدون خلالها معظم أعمالهم ويعطون توجيهاتهم للآخرين الأسباب التي تؤدي إلي عدم فاعلية الاجتماعات:

- حضور الاجتماعات بدون ضرورة.
- عدم التخطيط قبل وأثناء وبعد حضوره.
- تدني فعالية رئيس الاجتماع.
- عدم الالتزام بتوقيت بداية ونهاية الاجتماع.
- تدني المهارة السلوكية للمشاركين في الاجتماع.
- تدني مهارات الأعضاء في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- عدم متابعة نتائج الاجتماعات.

المهارات الفردية لإدارة الاجتماعات :

- تشجيع المشاركة التدرجية.
- إعطاء الفرصة لذوي الخبرة والمعرفة للأجابة عن تساؤلات الاجتماع.
- استخدام صيغة الاسئلة المفتوحة لاستيضاح المعلومات المطلوبة.
- الابتعاد عن المجادلة.
- البعد عن تضخيم التوقعات.
- بدء الاجتماع في ظل تحديد دقيق لوقت البداية والنهاية.
- التحضير والاستعداد الجيد.
- بث روح الدعابة والمرح دون أ فراط.
- الاستماع الجيد، ومنع كثرة المقاطعات.

هنالك عدد من العوامل التي يحتاج أن يتعامل معها القائد حتي تكون إدارته للاجتماع ناجحة و ايجابية بومنها :

- جدول الأعمال الخفي.
- التأخير عن الحضور في بداية الاجتماع.
- الاختلاف في وجهات النظر.
- تعليق القرارات.
- المناقشات العشوائية.
- التشويش والمقاطعات من الخارج.

القائد الإدارة وإدارة الإخفاق:

يتعرض القادة الإداريون في بعض الأحيان إلي مواقف يظهر فيها إخفاقهم في تحقيق أهدافهم، وأهداف منظماتهم، ويستدعي ذلك ضرورة توفير بعض المهارات للقائد الإداري، ليستطيع التدخل بفعالية لإدارة الإخفاق لأنه إذا لم يتم التصدي لتبعات الإخفاق فإنه قد يصبح عبء أمام تقدم المنظمة المستقبلي.

سابعاً: القائد الإداري وإدارة الإخفاق

- اتخاذ عدد من الإجراءات لمواجهة مواقف الإخفاق وال فشل وادارتها بما يضمن انعكاس تأثيراتها السلبية علي المنظمة.
 - اجراءات مواجهة الخفاق:
- توقع حدوث الاخفاقات – المبادرة بتحديد الخطأ أو الفشل – وضع خطة علاجية مفصلة – مشاركة المرؤوسين في العلاج – الاستفادة من الأخطاء – عدم اليأس وبت الروح المعنوية العالية