

الفصل الثاني

أساليب القيادة

قسّم بعض الكتّاب أنواع القيادة وتم تصنيفها في ثلاث مجموعات:

(أ) القيادة حسب سلوك المدير:

1- القيادة الأوتوقراطية:

يُقصد بها القيادة المتسلقة، حيث يقوم المدير باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد. وهولا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها.

2- قيادة عدم التدخل:

عكس القيادة الأوتوقراطية فهي تعني أن المدير يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات وتحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ، ويتصف المدير بالسلبية والتسامح والتودد فهو يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والإرشاد والتأثير على مرءوسيه ودوره يكون مُركّز في إعطاء معلومات لمرءوسيه بدلاً من تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه.

3- القيادة الديمقراطية:

تنبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالمدير الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويحترم مقترحاتهم وأفكارهم، ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار والإبداع وتحقيق التعاون، والعمل بروح الفريق، وإطلاق قدرات المرءوسين وطاقاتهم الكامنة.

4- القيادة الديكتاتورية:

يتميز المدير الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ التخويف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرءوسين فيسلك المرءوسون سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك المدير.

(ب) القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

1- القادة الرسميون:

هم الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي تولوه وتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرءوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات والسياسات التي تؤثر على سلوك المرءوسين في العمل.

يحفز أتباعه ويوجههم ويفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الثقة بين مرءوسيه إلا أن هذه الثقة لا تأتي بصورة تلقائية بل هي نتيجة النشاطات في مجالات تنمية التعاون وإتاحة فرصة الاتصال في الاتجاهين بينهما.

2- القادة غير الرسميين:

أو القادة الطبيعيين وهم الأفراد الذين يعملون داخل جماعات دون أن يكون لهم منصب رسمي بدرجات مختلفة ولهذا نلاحظ أن سلوك الجماعة الصغيرة ينبع من ظاهرتين هما:

- أقدر الأشخاص على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها.
- قادرون على التأثير على سلوك وأعمال الجماعة وأفرادها.

(ج) القيادة حسب الموقف والشخصية:

عندما يجد المدير نفسه فيه وقوة شخصيته الذاتية. ويظهر هذا النوع من القيادة عادة في الشخص الذي يستطيع من خلال مقدرته الشخصية جمع أتباع يؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه.

القيادة الإدارية والإستراتيجية للمؤسسة:

إن ما يميز المؤسسة الناجحة عن غيرها من المؤسسات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة إدارية ذات كفاءة ديناميكية لأن المدراء أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر لكل مشروع.

والقيادة الإدارية والإستراتيجية تتمثل في الإدارة العليا التي تتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والعاملين وفي بعض الأحيان تشمل أيضاً الإدارة التي تعتمد على مصدر القوة أو السلطة التنظيمية التي تمثلها.

يمكن تصنيف القوة في التنظيم إلى أربعة مصادر:

- 1- **القوة المكافئة:** تبرز من إدراك الآخرين بأن إستراتيجي المؤسسة يملكون القدرة على تحقيق نتائج إيجابية لهم وأن المكافئة التي يمكن الحصول عليها تكون بشرط التوافق مع رغبات وأهداف صانعي الإستراتيجية.
- 2- **القوة القهرية:** وتستند إلى إدراك الأفراد أن صناع الإستراتيجية هم قادرون بالفعل على تحقيق نتائج سلبية لهؤلاء الذين لا يتصرفون بالطريقة التي يرغب بها القادة.
- 3- **القوة الشرعية:** وهي قدرة التأثير التي تشتق من الميل أو الرغبة لدى الفرد لكي

يكون شبيهاً بحامل القوة والمدير الذي يستند إلى هذا النوع من القوة سيتجه للتركيز على الصداقة والارتباط العاطفي بالمدير.

4- القوة الخبيرة: وهي أكثر استقلالاً من الأنواع الأخرى لأن المدير الإستراتيجي يمتلك كفاءة خاصة أو معرفة أو خبرة وتجربة عميقة فيما يتصل بكل المسائل التي يسعى إلى التأثير فيها وتكون محل اهتمام الآخرين.

النوع الأول والثاني يستند على نظرية التوقع والتحفيز أي توقع المكافأة والجزاء كنتيجة مباشرة للسلوك التنظيمي.

والصعوبات المحتملة عند ممارسة السلطة على المدراء أو العاملين الذين يعتبرون أنفسهم خبراء في مجالات تخصصهم أكثر من قادة المؤسسة والمشاركين في صنع إستراتيجيتها هي إحدى المشاكل التي تواجه المؤسسة، لذلك نجد أن القيادة الإدارية للمؤسسة تميل إلى التركيز على عملية الإدارة الإستراتيجية أكثر من التركيز على التفاصيل الجوهرية الخاصة بالخطط الوظيفية التي يجري تنفيذها في المؤسسة، إن مفتاح ضمان نجاح الإدارة الإستراتيجية يتمثل في مقدرة وكفاءة قائد المؤسسة.

فكثيراً من المؤسسات الكبيرة أصبح نجاحها يقترن بأشخاص قادتها حيث أن هؤلاء القادة لهم الفضل الأول في تحقيق أعظم نجاح إستراتيجي لمنظمتهم في ميدان الأعمال.

وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادة ذوو صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد امتلكوا البراعة الكافية لصياغة وتنفيذ إدارة إستراتيجية بالثابرة والإصرار الكافي للتعبير عن القيم بالكلمات والأفعال خلال عقود من الزمن وفشل الإدارة العليا في وضع وتنفيذ إستراتيجيات ناجحة إلا أن هذه المؤسسات تمتلك أعداد كبيرة من المدراء وعدد قليل من القادة الإداريين.

أسلوب القيادة الإدارية:

يتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاثة أنماط مترابطة هي:

1- طريقة تحفيز الأفراد.

نجد أن هناك إدارات تستند على أسلوب التحفيز الإيجابي من خلال التركيز على المسؤولية والتميز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمؤسسة وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي في حين تعتمد إدارات أخرى أسلوب التحفيز السلبي مثل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة عقاب إداري صارمة وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة والسيطرة.

2- القرار الإداري.

فهو المؤثر في تحديد أسلوب القيادة الإدارية أي درجة تفويض صلاحيات إتخاذ القرار ودرجة مشاركة العاملين بعملية صنع القرار، فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد (توصف هنا القيادة بالأتوقراطية)، أو قد تتخذ من قبل الإدارة العليا حصراً (توصف هنا القيادة بالبيروقراطية)، أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة وهو الأسلوب الذي يميز الإدارة اليابانية على وجه الخصوص.

3- مجالات التركيز في بيئة العمل.

يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه المدير الإداري بأنه أفضل طريقة لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية وهذه الأساليب في القيادة الإدارية تختلف باختلاف القادة والإدارات والمواقف التي تتطلب في بعض الأحيان أساليب إدارية مختلفة يمارسها أو يختارها المدير الإداري.

أشكال القيادة:

1- القيادة الجماعية:

تتضمن توزيع المسؤوليات والأدوار القيادية بين الأفراد حسب قدرات كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها، أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء. ومن ثمّ فهي ضد تركيز القيادة في يد فرد، فيتم تحديد الأهداف معاً للوصول إليها معاً، فهي تنبع من المبادئ الديمقراطية.

يستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسلوب قيادي وهذا يعني تحويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكلما زادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية. ومن أهدافها خدمة الفرد والمجتمع من خلال إشباع رغبات الفرد وتنمية القدرة على القيادة.

بالإضافة لتخفيف العبء عن المدير ودفعه ليتفاعل مع الجماعة، إلا أنها قد تؤدي إلى نتائج سلبية مثل الفوضى، حيث يصبح كل فرد له الحق في قول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة، إلى جانب أنها قد تثير الصراع بين المدير والأتباع.

2- القيادة الإدارية:

كثير مما قيل عن القيادة بصفة عامة ينطبق على القيادة الإدارية، فالمدير عليه أن يكون أكثر تأثيراً في سلوك أعضاء الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية.

أسس القيادة الإدارية:

تعتبر أسس القيادة الإدارية أسس موقفية، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر لأن استجابة المرء وسين لنفس الأسلوب يختلف حسب

طبيعة العمل وحسب الجنس وحجم الجماعة، كذلك تتوقف على مهارات الإداري وحاجات المرءوسين، ومنها:

- إعطاء المرءوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة، والتعليمات المفصلة وزيادة الشعور بالمسؤولية وارتفاع الروح المعنوية.
- الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها مما يحسن أداء المرءوسين.
- القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

التدريب على القيادة:

- الاهتمام بتدريب القادة الجدد، ومن طرق التدريب على القيادة:
- طريقة لعب الدور: حيث يقوم الفرد بدور المدير في مواقف متنوعة أشبه ما يكون بمواقف الحياة اليومية، ويرى البعض أن التدريب يمر بمراحل متتابعة، يبدأ بالتعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها، ثم يأتي دور ممارسة السلوك ثم نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة.
- التعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها.
- ممارسة السلوك.
- نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة.

صفات المدير الناجح:

- يضع نفسه موضع مرءوسيه ويتحسس الأمور كما يرونها ويشعرون بها.
- يتعدى اللوم والتقريع العلني الذي يجرح المشاعر وينتج عنه البغضاء والحقد.
- عدم إيهام المرءوسين بقدراته لأنهم سيكتشفون هذه القدرات.

- لابد أن يكون قريباً من مرءوسيه حتى يسهل الوصول إليه والوصول إليهم.
- يتصف بأنه جاد في تحسين مقدرته على التبصر في أحوال الأفراد واستخدامه بعض السلوكيات مثل الاعتناق والموضوعية والإدراك الذاتي.
- يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.
- يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
- يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
- يتمتع بالانزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.
- يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.
- محاولة تطبيق النظريات عملياً والخبرة الشخصية مهمة أيضاً.
- الإحساس والتعاطف والرعاية والقدرة على فهم حاجات الأفراد ورغباتهم يؤدي إلى السلوك الصحيح في التعامل وزيادة الإنتاج، فمن يتلقى النفع عليه ألا ينسى ذلك أبداً ومن يمنح الآخرين عليه ألا يتذكر ذلك أبداً.
- الثقة بالنفس.
- الثقة بالآخرين.
- لا يتدخل لحل المشاكل إلا فيما ندر لحل المشاكل.
- يُحسن استخدام وإدارة الوقت ويستعمله بكفاءة.
- يتميز المدير بقوة الحدس.
- يمتلك المدير حساً للذكاهة والدعابة.
- حاسم قاطع بتعقل.
- من ذوي العقول المنفتحة.
- خصائص المدير الأوتوقراطي:
- حب السيطرة.

- إتخاذ القرارات منفرد.
- شكه وعدم ثقته بالآخرين يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي.

أنماط القيادة:

1- المدير الديكتاتور:

هو نمط قيادي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس فالعمل له أولوية من بين الأولويات الأخرى ويعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني.

الافتراضات الأساسية:

- يفترض المدير الديكتاتوري افتراض أساسي عن طبيعة الناس كالتالي:
- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس.
- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.
- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.
- التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن).
- لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

طريقة الإدارة:

يدير المدير الديكتاتوري طريقته حيث يرى الكفاءة في العمل تحقق رضا الناس وبالتالي يعتقد أنه:

- مسؤول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة.

- أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى من وجهة نظره.
 - تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية.
 - في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً.
 - يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.
- كما يعتقد المدير الديكتاتوري أن هناك تعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد في حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المؤسسة فنظرته دائماً إلى الأهداف القابلة للقياس مثل الفائدة المادية، أما الأهداف المتعلقة بالأفراد فهي لا قيمة لها إذا لم تؤد إلى تحسين الإنتاج بشكل مباشر وقابل للقياس.
- ويعتقد المدير الديكتاتور أنه أصلح شخص لوضع الأهداف وهو الذي يعرف مصلحة التابعين فلا يُشركهم في وضعها ولا يؤمن كثيراً بالمشورة.
- نظرة المدير الديكتاتوري للوقت تترجم في سلوكه الإداري وبالتالي فإننا نتوقع منه ما يأتي:
- البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً.
 - ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال.
 - يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يحب الحديث الطويل لأنه يعتبر مضیعة للوقت.
 - يفضل التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.
 - مفهوم السلطة عند المدير الديكتاتور إنها الحق المخول له لاتخاذ قرارات يحكم تصرفات الآخرين ويستتج من ذلك:

- أن السلطة حق له وليست حقاً للآخرين.
- إن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى.
- السلطة تحكم تصرفات الآخرين والأساس فيها الالتزام بتنفيذ ما يطلب من الآخرين فالسلطة لدى المدير الديكتاتوري بمفهوم (سيد وعبيد) أو معناها الطاعة العمياء.

نوع العلاقات:

العلاقات السليمة عند المدير الديكتاتوري هي علاقة شخص يأمر، وشخص يطيع الأوامر وتعتبر إستراتيجية المدير الديكتاتوري فصل المرءوسين عن بعضهم، ولا يفضل العلاقات غير الرسمية وكذلك الشخصية ويعتقد بأن هذا النوع من العلاقات لا يحقق الترابط بين المرءوسين ويؤدي إلى ضياع المسؤولية والسلطة، وخلال الاجتماعات لا يجعل المناقشات تدور بين الأعضاء ويتصرف على أنه محور الحديث وأن وجهات النظر يجب أن تكون من خلاله، وكذلك فهو يعتقد أن أحسن لجنة هي اللجنة المكونة من شخص واحد.

- طريقة التحفيز: يعتقد أن الأسلوب المفضل للتحفيز إعطاء الموظف المكافآت المادية أو الترقية في مناصب أعلى ولا يؤمن بأساليب التحفيز الأخرى كما أنه يؤمن بأن الجزاء المادي هو الحافز السلبي الفعّال لوقف الأفراد عن القيام بأعمال يجب إلا يقوموا بها.

- معالجة الأخطاء: الخطأ في نظر المدير خطأ متعمد وبالتالي فمن الضروري معاقبة الشخص المخطئ ليكون عبرة للآخرين ويرى كذلك أن التفتيش المفاجئ أفضل أنواع المتابعة.

- الابتكار: برامج العمل التفصيلية والسياسات الدقيقة كلها تهدف إلى تخفيض الجزء الفكري عند المنفذين فليس من المتوقع منهم أن يفكروا ويقترحوا، وإذا

تم توصيل مقترحات من أسفل المدير فإنه غالباً ما يحكم عليها بسرعة وبأنها لن تنفع.

- **تقييم العاملين:** يقيّم المدير الديكتاتور مرءوسيه كما يقيّم نفسه بالإنتاج أنه يتحدى نفسه ويتحدى من يتعامل معهم بما يحققه ويساعد مرءوسيه بالتزود بالجديد في إدارة العمل لتحقيق كفاءة أعلى دون النظر إلى التدريب في مجالات العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي.
- **الصفات الشخصية:** إن مفتاح فهم المدير الديكتاتوري يأتي من دافعه الذاتي نحو إثبات نفسه من خلال الأداء الذي يحققه. إن هذا الإحساس مستمد من أنه قوي في ذاته ليستمد توجيهاته من نفسه.

2- المدير المجامل:

هو الذي يهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل فالناس عنده لهم الأولوية الأولى من بين الأولويات الأخرى.

الافتراضات الأساسية:

- الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم كما تختلف الحاجات للفرد الواحد باختلاف الزمن. الحاجات الإنسانية تتدرج كالتالي: الحاجات الفسيولوجية، الأمان، الانتماء، المركز الأدبي، تحقيق الذات.
- الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرءوسيه في حل مشاكلهم.
- المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين وأن التزامه العاطفي الاجتماعي كبير.

طريقة الإدارة:

المدير المجامل يدير على طريقة أن رضا الناس يحقق الكفاءة ويعتقد من خلال تصورات ما يلي:

- يعتقد أن كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرءوسين ولا يدفعهم.
- أن طريقته هي طريقة كماليات.
- تخطيط العمل ولكن بدون أحكام حيث أن الناس طيبون.
- يتسامح مع مرءوسيه والفصل التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.
- يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد، فهو يرى أن الإدارة فن التعامل مع الناس.
- **النظرة للأهداف:** يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق الأهداف المؤسسة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد، ومدراء هذا النمط يرددون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد.
- **النظرة للزمن:** لا يعتبر المدير المجامل أن الوقت أهم من العلاقات بين الأشخاص، وهو يستخدم الوقت لبناء علاقات طيبة أكثر مما يستخدم في ترتيب طريقة العمل، وأنه يدير العمل كأنه في نادي أو مؤسسة اجتماعية، وينظر المدير المجامل للزمن على أنه من ذهب ويجب استخدامه في علاقات صداقة جديدة.
- **مفهوم السلطة:** يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرءوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين، ومعنى ذلك أن السلطة هي سلطة المجموعة وليست سلطة الرئيس.
- والمدير المجامل يعتبر أن رضا المجموعة عليه هو السلطة التي يتمتع بها، وفي غياب رضا المجموعة فهو لا يتمتع بأي سلطة.
- **نوع العلاقات:** المدير المجامل يهتم بالعلاقات الغير مخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في

إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث وبالاهتمام بالناس وأنت تشعر في اجتماعاته مع مرءوسيه وكأنه في جلسة عائلية.

- **طريقة التحفيز:** يعتقد المدير المجامل أن وظيفته الأساسية هي إسعاد الناس لكي يعملوا، ويؤمن بأن المدخل السلوكي في التحفيز هو أحد المداخل الملائمة فنجد أنه يستخدم الكلمة الطيبة في التحفيز.
- **معالجة الأخطاء:** المدير المجامل لا يوقع الجزاء على المخطئ وإن اضطر إلى ذلك فيكون بطريقة خفيفة، وهو لا يحب التفتيش المفاجئ لأنها طريقة متعبة تضايق الناس ولكنه يعتمد على علاقاته غير الرسمية في معرفة ما يجري.
- **الابتكار:** المدير المجامل لا يعترض ولا يستهزئ بالاقتراعات الجديدة والتي تأتي من أسفل ولكنه يخشى أن يسبب أي تغيير مشاكل إدارية.

تقييم الناس خلال:

اختيارهم وتدريبهم: إن علاقة المدير المجامل بالناس يجعله يحكم على الأفراد بطريقة تعاملهم مع الناس، فهو يختارهم على أساس مدى انسجامهم مع المجموعة. والمدير المجامل مستعد دائماً لحضور برامج تدريبية أو محاضرات مسائية أو يرسل مرءوسيه إلى برامج تهتم بالعلاقات الإنسانية ويعتبرها أهم من أي برامج أخرى.

الصفات الشخصية:

آراء الآخرين هي التي تحدد سلوك المدير المجامل فهو موجه من الخارج ويفتخر بأنه شخص طيب أكثر من افتخاره بأنه حقق إنتاجاً.

3- المدير البيروقراطي:

يختلف المفهوم الشائع للبيروقراطية عن المفهوم العلمي لها فكلمة بيروقراطية بمعناها السلبي مرتبطة بالجمود والروتين في العمل والأداء البطيء وتركيز الصلاحيات في أيدي أشخاص غير مناسبين كما تعني الفشل في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسة في شكل واضح والتهرب من المسؤولية أو نقلها أو التخلص منها، أما البيروقراطية بالمفهوم العلمي هو الذي نعنيه في هذه الدراسة.

خصائص الإدارة البيروقراطية:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المؤسسة بصورة رسمية في ضمن إطار القواعد المعتمدة وأيضاً ضمن التخصص وتنظيم العمل.
- توزيع الأعمال والأنشطة على الأفراد بطريقة رسمية وبأسلوب محدد وثابت مستقر لكل وظيفة.
- تحويل الصلاحيات لأعضاء المؤسسة لضمان سير الأعمال والأنشطة وفق قواعد وأيضاً تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.
- الفصل بين الأعمال الرسمية لأعضاء المؤسسة وبين الأعمال الشخصية وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن التحيز والعاطفة وإعطائها الدور الأساسي.
- تعيين الأفراد العاملين في المؤسسة وفقاً للقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديونها بما يتوافق وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل.
- تقسيم المؤسسة على أساس التدرج الهرمي أي التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم.
- تعتمد في التعامل مع الأفراد العاملين على الوثائق والمستندات حيث يتم حفظ هذه الوثائق بطريقة يسهل الرجوع إليها.
- تتصف قواعد المؤسسة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي.

- تتميز المؤسسة البيروقراطية بتحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد - زيادة الرواتب - العمل على إيجاد إجراءات ثابتة بالترقية والتقدم المهني ورفع كفاءتهم الفنية.

4- المدير قائد الفريق:

هو النمط الذي يهتم بالعمل كثيراً وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيراً والذي يسيطر على عقل المدير هنا هو تحقيق أفضل النتائج وليس مجرد نتائج من أفراد مؤمنين بالعمل على أقصى درجة من الالتزام وذلك من خلال نسج أهدافهم في أهداف المؤسسة.

الافتراضات الأساسية:

- العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة.
- الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية موزعة بإنتشار بين الناس.
- التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان.
- ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.

طريقة الإدارة:

- مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع وليس هو شخصياً، فنجاح الموظف يعني نجاح المؤسسة والعكس.
- مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع فالكل يشارك بشكل حقيقي وفعال، فالالتزام هنا ناتج من مشاركة حقيقية.

- الفهم العالي بالمسؤولية والالتزام يجعل الرقابة ذاتية.
 - الإدارة في نظر المدير قائد الفريق هي عملية صهر المجهود الجماعي في قالب واحد.
- النظرة للأهداف:

المدير الفعّال يقوم بوضع أهداف المؤسسة مع مرءوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً وعمودياً.

إن تحديد المسؤولية عن تحقيق نتائج معينة بالنسبة لكل منصب إداري هو الوسيلة الوحيدة لنسج أهداف الفرد في أهداف المؤسسة وتوفير الالتزام نحو تحقيقها.

نظر المدير إلى النتائج:

- لا توجد داخل المؤسسة ولكن تأتي من خارجها.
- يمكن تحقيقها باستغلال الفرص وليس بجل المشاكل.
- تتطلب المبادرة والابتكار.
- تتطلب أن يركز المديرون جهودهم على المفردات القليلة التي تحقق الجزء الأكبر منها.
- النظرة للزمن: يهتم المدير قائد الفريق بالوقت فهو أعلى شيء في الوجود ولا يمكن إحلاله ويجب استثماره.
- مفهوم السلطة: مستمدة من الوقت والموقف هو صاحب السلطة وهو يملئ ما يجب عمله. وقائد الفريق لا يرى تعارضاً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي. وهو لا يتفق مع الأغلبية بالرغم من أنه يحترم رأيها.
- نوع العلاقات: علاقات من جميع الأشكال وكلها مقبولة، علاقات فريق، علاقات ثنائية، علاقات فردية.

- **طريقة التحفيز:** يعتمد على الالتزام وروح الفريق الحق والتأثير من خلال الفهم المتبادل والاحترام الذاتي والمتبادل كإستراتيجية أساسية للتحفيز، يعتقد أن الحوافز المادية تتلاشى فعّاليتها إذا تعود الشخص عليها وكذلك يعتقد أن المسألة أكثر من مجرد أخذ وعطاء، إنها مسألة رسالة.
- **معالجة الأخطاء:** مفهوم الرقابة عند المدير قائد الفريق رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم، ولا بد من معرفة سببه.
- **الابتكار:** يشجع المدير الابتكار من خلال توفير مناخاً صالحاً لتوليد أفكاراً جديدة ويؤمن بأن من لا يتقدم فإنه يتقادم.
- **تقييم الناس:** على أساس مدى قدرة ربط أهدافهم مع أهداف المؤسسة وعلى أساس ما يمكن أن يحققه في المستقبل.
- **الصفات الشخصية:** لا يتقيد بالتقاليد والقوانين والمبادئ إذا ثبت فشلها ويقبل مبادئ جديدة، قليلاً ما يفقد أعصابه لأن ذلك معناه عدم احترام الآخرين.

المستويات الإدارية المختلفة:

مستويات إتخاذ القرارات الإدارية تنقسم إلى ثلاثة مستويات:

المستوى الإستراتيجي:

القرارات في هذا المستوى ذات صبغة غير تقليدية فهي قرارات تتعلق بالمستقبل لعمل خطط طويلة المدى والتي تؤثر في المؤسسة ككل وهي تتعلق بمواقف جديدة غير محددة ولهذا نجد أن هذا المستوى يحتاج لاتخاذ قرارات غير مبرمجة وإلى نوع خاص من المعلومات التي تدعم تنفيذ الإدارة العليا.

فالمدير في المستويات العليا يمارس تأثيراً قوياً في مجريات نشاطات الوزارة ويلعب دوراً إستراتيجياً في وضع الخطة ويمارس نشاط الرقابة الشمولية أو الإستراتيجية،

وتعتمد مصادر البيانات والمعلومات التي يحتاجها القادة في الإدارات العليا على المصادر الداخلية والخارجية ويمكن أن تكون هذه البيانات والمعلومات رسمية أو غير رسمية أي أنهم يستخدمون طرق مختلفة للحصول على المعلومات التي تساعد في حل المشكلات غير النمطية وغير المتكررة عادة هناك جزء لا بأس منه من المعلومات التي يتم الحصول عليها في هذا المستوى تعتمد على مصادر ومعلومات غير رسمية فهي ذات أهمية كبيرة لأنها ليست معلومات روتينية يمكن الحصول عليها من أي مكان.

المستوى المتوسط:

القرارات في هذا المستوى شبه نمطية وإجراءات إتخاذ القرارات في هذا المستوى تكون محددة مسبقاً وفي ظروف شبه مؤكدة ولكن هناك حاجة إلى جمع معطيات حول الظروف الغير مؤكدة والخاصة بأي حالة جديدة قبل إتخاذ القرار.

تتعامل هذه القرارات في تحديد مسار العلاقات بين الوظائف وترتيب العمل وتدريب العاملين وحل مشكلاتهم، فهو خليط من كل نشاطي التخطيط والرقابة وهو يحتاج إلى نظم معلومات خاصة تلائم وتساعد في اختيار القرار الأمثل لكل حالة من الحالات.

المستوى الأدنى:

في هذا المستوى تتعامل القرارات مع الأنشطة اليومية أي قصيرة المدى وتكون معايير قياسية وثابتة لذلك تكون أسباب ونتيجة القرار محددة وهذا النوع من القرار يتطلب الالتزام بأساليب وقواعد وأوامر وإجراءات خاصة بعمليات رقابية وعلى متخذ القرار الالتزام بها وتطبيقها ومراقبة تنفيذها في عملية إتخاذ القرار التي تتم بصفة آلية ولا تحتاج إلى معلومات من نوع خاص.

أدوار القائد:

- هناك دوران أساسيان للقادة يجب عليهم الاهتمام بهما وهما:
- 1- إنجاز المهمة ولهذا تتواجد مجموعتهم. ويضمن القادة الوفاء بهدف المجموعة. وفي حالة عدم الوفاء بالهدف فإن النتيجة ستكون حالة من خيبة الأمل وعدم الاتساق والنقد وربما في النهاية تفكك المجموعة.
 - 2- الحفاظ على العلاقات الفعالة ما بين أنفسهم وأعضاء جماعتهم، وبين الأفراد داخل المجموعة.
- وهذه العلاقات ستكون فعالة إذا ما ساهمت في إنجاز المهمة. ويمكن تقسيمها على المعنيين داخل الفريق وروحه المعنوية وإحساسه بوحدة الهدف، وعلى هؤلاء المعنيين بالأفراد وكيفية تحفيزهم.

أساليب القيادة:

- هناك أساليب عديدة يتبناها القادة يمكن تصنيفها كما يلي:
- **الموهبة:** يعتمد القادة الموهوبون على شخصياتهم وقدراتهم على الإلهام والتحفيز وعلى الهالة المحيطة بهم. وهم عادة قادة خياليين يميلون لتحقيق الإنجازات، ويمكنهم تحمل المخاطر المحسوبة، ولديهم قدرات عالية في فنون الاتصال.
 - أما القادة غير الموهوبين فيعتمدون بصورة أساسية على معارفهم (السلطة تذهب إلى من يعرف)، وعلى ثقتهم الكاملة بأنفسهم وهدوئهم، واتجاههم التحليلي في التعامل مع المشكلات.
 - **الديمقراطي:** المدير الاستبدادي يفرض قراراته، ويستخدم مواقعه في إجبار الأفراد على تنفيذ ما يقال لهم. أما القادة الديمقراطيون فيشجعون الأفراد على المشاركة والاشتراك بأنفسهم في اتخاذ القرار.

- **المتمكن:** المدير المتمكن يلهم الأفراد من خلال رؤيته للمستقبل ويمكنهم من تنفيذ أهداف الفريق. أما المتحكم فهو يحرك الأفراد لإجبارهم على طاعتهم له.
- **إجرائي:** المدير الإجرائي يبادل المال والوظائف والأمن بالطاعة. أما المدير التحويلي يحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق مزيداً من الأهداف.

تأثير الموقف:

يؤثر الموقف الذي يعمل فيه القادة والمرؤوسين على الاتجاهات التي يتبناها القادة، وليس هناك أفضل من الأسلوب المثالي للقيادة، والأمر كله يتوقف على الموقف والعوامل المؤثرة في درجة الملائمة الأسلوب هي:

- نوع المؤسسة.
- طبيعة المهمة.
- خصائص المجموعة. (العمل بروح الفريق)
- شخصية القائد.
- الاتجاه إلى إنجاز المهام بأسلوب (الاستبدادي / المتحكم).

صفات القيادة:

قد تختلف الصفات المطلوبة في القادة بعض الشيء في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقادة المؤثرين قد حددا عدداً من الخصائص العامة التي يتحلى بها القادة الأكفاء كالتالي:

- **الحماسة:** لإنجاز الأشياء التي يمكنهم من خلالها الاتصال بالآخرين.
- **الثقة:** الإيمان بأنفسهم بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون (ولكن لا ينبغي أن تكون الثقة زائدة عن الحد، فقد تقود إلى الغطرسة).
- **الشدة:** الإصرار والمطالبة بمعايير مرتفعة، والسعي للحصول على الاحترام وليست الشعبية بالضرورة.

- **التكامل:** اصدق مع النفس، التكامل الشخصي، الرشد والأمانة التي تولد الثقة.
- **الدفع:** في العلاقات الشخصية، رعاية الأفراد ومراعاة مشاعر الغير.
- **التواضع:** الرغبة في الاستماع للآخرين وتحمل اللوم، لا تكن متكبراً أو متغطرساً.

ما الذي تطلبه المؤسسات من القادة؟

- قادة يفسحون المجال الصحيح أمام الأفراد للأداء بصورة جيدة بدون رقابة وليس رؤساء.
- هياكل سطحية حيث يمكن الثقة في أن الأفراد سيعملون بأقل قدر ممكن من الإشراف.
- مجموعة متنوعة من الأفراد يمكنهم أن يتخذوا خطوة قيادية نحو أحد أدوار القيادة عندما يكون من الضروري التصرف بطريقة مسؤولة.
- ثقافة تمكنهم من الاستجابة سريعاً لمطالب العملاء وبمرونة في مواجهة التكنولوجيا المتغيرة.

السلوك الذي يقدره الأفراد في القادة:

- إظهار الحماسة.
- مساندة الأفراد الآخرين.
- الاعتراف بالجهود الفردي.
- الاستماع إلى أفكار ومشكلات الأفراد.
- التوجيه.
- إظهار التكامل الشخصي.
- الالتزام بفعل ما يقول.
- تشجيع فريق العمل.

- التشجيع النشط للتغذية المرتدة.
- تنمية الأفراد الآخرين.

قائمة مراجعة القيادة

المهمّة:

- ما هو الشيء الواجب عمله ولماذا؟
- ما هي النتائج اللازم تحقيقها وفي أي مدة زمنية؟
- ما هي المشاكل الواجب التغلب عليها؟
- إلى أي مدى تعتبر هذه المشاكل مباشرة؟
- هل هناك أزمة؟
- ماذا يجب عمله الآن للتعامل مع هذه الأزمة؟
- ما هي الأولويات؟
- ما هي الضغوط التي يمكن استخدامها؟

الفرد:

- ما هي نقاط قوته وضعفه؟
- ما هي أفضل الطرق المحتملة لتحفيزه؟
- ما هي المهام التي هو بارع في أدائها؟
- هل هناك مجال لزيادة المرونة بتطوير مهارات جديدة؟
- ما مدى كفاءة أدائه في تحقيق الأهداف والوفاء بمعايير الأداء؟
- هل هناك أي مجالات تتطلب تنمية المهارات أو الكفاءة؟
- كيف يمكنني أن أدمج الفرد بنوع من المساندة والتوجيهات التي يحتاجها لتحسين أدائه؟

الفريق

- ما مدى حسن تنظيم الفريق؟
- هل يعمل الفريق معاً بصورة جيدة؟
- كيف يمكن تحقيق التزام وتحفيز الفريق؟
- ما هي الأعمال التي يقوم بها الفريق بكفاءة والأخرى التي لا يقوم بها بكفاءة؟
- ماذا يمكنني أن أفعل لتحسين أداء الفريق؟
- هل يتصف أعضاء الفريق بالمرونة والقدرة على تنفيذ مهام مختلفة؟
- هل هناك مساحة لمنح الفريق صلاحيات حتى يمكنه تحمل مسؤوليات أكبر في وضع المعايير ومراقبة الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية؟
- هل يمكن تشجيع الفريق على العمل معاً لتقديم أفكار لتحسين الأداء؟

القيادات المؤسسية :

تؤكد التجربة على أن أي مؤسسة لا يمكن أن ترتفع فوق مستوى قياداتها وذلك يشكل خطورة على مؤسساتنا. خاصة مع الطرق التقليدية التي تختار على أساسها القيادات المؤسسية. أن نتائج البحوث حول شخصية الإنسان تجمع على أن الأفراد الأصحاء في أي مجتمع يتطلعون إلى معاملة تقدر كفاءتهم وتشعرهم بذاتهم وتحافظ على استقلاليتهم في إطار من الثقة والاحترام المتبادل. والشكل الذي يتم به التعامل والتفاعل بين الإدارة المؤسسية والمسؤولين عن تنفيذ البرامج البحثية وخدمة المجتمع هو الذي يفرق بين الإدارة التقنية والإدارة التفاعلية. والأخيرة تمثل حتمية لدخول مؤسساتنا سباق القرن الحادي والعشرون. وهنا يجب التركيز على أهمية الإدارة التفاعلية ليس فقط كاختيار ولكن كضرورة تتطلبها المتغيرات المحلية والعالمية والتطور المذهل في ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات.

القيادة التقنية والقيادة التفاعلية:

عادة ما يهتم التقني بالقوانين واللوائح والمهام أكثر من اهتمامه بالقائمين على هذه المهام، وهذا الأسلوب قد ينمي مشاعر الغضب والاستياء التي تنعكس سلباً على جودة وإنتاجية المؤسسة المؤسسية سواء في العملية التعليمية أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع. أما القيادي التفاعلي فهو الذي تتواءم إنسانيته مع اهتمامه بالقوانين واللوائح حيث يركز اهتمامه على علاقات العمل من خلال تفهم مشكلات العاملين واحتياجاتهم بقدر تركيزه على أهداف ورسالة المؤسسة المؤسسية والقوانين واللوائح المؤسسة لها. أن التركيز على أهداف المؤسسة المؤسسية يرفع من إنتاجيتها.

أما التركيز على العلاقات الإنسانية فيحافظ على مقدرتها الإنتاجية، وحتى يكون المدير تفاعلياً فيجب أن يتحلى ببعض المهارات والصفات الهامة. وأهم هذه المهارات هي مقدرة التأثير في الآخرين بشرف والاستماع النشط والإيمان بأهمية التغذية الراجعة وضرورة الاستفادة منها والقدرة على المواجهة والثقة بالنفس واحترام الآخرين وتقدير مشاعرهم وفهم أوجه القوة والضعف في القائمين على رسالة المؤسسة.... الخ). كل هذه المهارات وكذلك بعض الصفات الهامة. مثل الأمانة والتكامل والنضج... الخ، تجعل المدير التفاعلي قدوة للآخرين، وبذلك يلقي أسلوب تفاعله معهم واستثماره لجهودهم - لمصلحة المؤسسة المؤسسية ورسالتها - مزيداً من الرضا والاستحسان.

هناك نظرة قاصرة لدى الكثير من القائمين على الإدارة على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم، حيث يرى بعضهم أن الإنتاجية هي محور العمل دون الاهتمام بقيم ومعتقدات العاملين وتأثيرها على احتياجاتهم وسلوكهم. والاهتمام بهذا الجانب بالقدر الذي يسمح للعاملين بإشباع حاجاتهم الوظيفية يعد من أهم سمات قيادات المستقبل على مستوى رؤساء الأقسام، وكذلك القائمين على إدارة الأجهزة المعاونة. وبصفة عامة فإن المدير الناجح هو الذي لا ينظر للعاملين معه نظرتهم للثروات

المادية وأدوات الإنتاج. حيث أن هذه النظرة تؤثر سلباً على العاملين وتقديرهم لذاتهم ومدى ولائهم للعمل المؤسسي بصفة خاصة وانتمائهم القومي بصفة عامة. إنَّ قدرة المدير على الموازنة بين العمل والعاملين تنعكس على نتائج رسالة المؤسسة في المدى البعيد.

وعلى ذلك تأتي بعض شعارات "مصلحة العمل" التي كثيراً ما يتشدق بها الكثيرون، ببعض العائد لبعض الوقت ولكن عائدها في المدى البعيد غالباً ما يكون دون المتوقع، إذا اخفت وراءها بعض الإجراءات التي تطبق لتصفية حسابات لا تحركها إلا دوافع شخصية ترفع فيها قيمة الولاء الشخصي فوق قيمة الولاء.

وعلى ذلك فالمدير الناجح هو القادر على التعرف على العاملين واهتماماتهم، ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال مهارات الاتصال العالية. أن غياب هذه المهارات قد يصيب القائمين على الإدارة العليا في مجتمع المؤسسة بالآنا المتضخمة وشعور التميز ومحاولة كسب التأييد الزائف من خلال بعض الأساليب التي تضر بمناخ الثقة وتقضى على المبادرة وتحفز على النفاق الإداري. كما أنه من الأساليب الإدارية المريضة التي انتشرت بين الأوساط المؤسسية أسلوب التجاهل الذي استشرى وأصبح سرطاناً، وكذلك أساليب قتل التلقائية في الممارسة الديمقراطية بالمجالس المؤسسية من خلال التكتل لخدمة بعض الأهداف أو السياسات التي تحفى وراءها مصالح شخصية أو فتوية.

فن القيادة المؤسسية:

إن فن إدارة العمل مثله كمثل الدراجة - ثنائية العجلة - حيث تُمثّل العجلة الخلفية المعرفة التقنية والإلمام باللوائح والقوانين وفيها مقومات الحركة للأمام وتمثل العجلة الأمامية المعرفة بالعاملين وعلاقاتهم واهتماماتهم واحتياجاتهم، وعليه فهي تعطي الدراجة القيادة والتوجه وذلك من خلال ترجمة قوة العجلة الخلفية إلى حركة ذات هدف واضح ومحدد. وعلى ذلك فانه وبعد أن أصبحت المؤسسات المؤسسية

معقدة ومتشابكة وفيها كثير من الضوضاء والغموض الإداري فان القيادة التفاعلية ثمّل مطلباً للارتقاء برسالة المؤسسة والوصول بها إلى حسن الأداء وجودته.

إن ثقافة المؤسسة المؤسسية لا تقل أهمية عن الإمكانيات المادية والقدرات والتطورات التكنولوجية، وتعتبر علاقات العمل والعاملين والقيم السائدة في مجتمع المؤسسة أهم عناصر المحتوى الثقافي الذي يجب التركيز عليه إذا كان ولا بد من النهوض برسالة المؤسسة، وإعادة مناخها لضمان المحافظة على مستقبل الديمقراطية والأمن والاندماج الاجتماعي داخل أسوار المؤسسة وخارجها. خاصة حينما ينضم خريجوها إلى سوق العمل. كل ذلك يستوجب أن تقوم على قيادة وتوجيه حركة المؤسسة المؤسسية إدارة تفاعلية تستوعب متغيرات العصر وتلم بالأساليب الجديدة في هندسة وتكنولوجيا الإدارة. أن غياب التفاعل في الإدارة المؤسسية قد يحول منصب القادة الجامعين إلى مديري أرشيف يوقعون على أوراق بتأثيرات محفوظة، ويستصدرون قرارات غالباً ما يعوزها الرشد الإداري والجانب الإنساني. ويمكن اختصار فن القيادة المؤسسية في المقدرة على فهم اللوائح والقوانين ومحاولة الالتزام بها دون عبادتها أو المغالاة في تطبيقها مما قد يضر بالنواحي الإنسانية والنسيج الاجتماعي وثقافة الثقة والإطار الديمقراطي للمؤسسة المؤسسية.

القيادة التفاعلية:

ترتكز فلسفة القيادة التفاعلية على بعض العناصر الهامة التي يجب أن نوليها الكثير من اهتمامنا في مراحل التحول من النمط التقني إلى النمط التفاعلي في إدارة مؤسسة المستقبل، علماً بأن هذا التحول أصبح ضرورة لا اختياراً ومفتاحاً لدخول مؤسساتنا القرن الحادي والعشرون. وكل هذه العناصر تعتمد على تطوير العلاقة بين الإدارة والعاملين إلى علاقة إنسانية أساسها الثقة والاحترام المتبادل والمقبول بمبدأ التعددية الفكرية كمنهاج للوصول بالإدارة المؤسسية إلى حسن الأداء. ويختلف ذلك عن الإدارة التقنية والذي يعتمد بالدرجة الأولى على تطوير علاقات

الشك التي تشبه العلاقة بين الأب القاسي والابن الشقي. وفيما يلي أهم العناصر التي تركز عليها فلسفة الإدارة التفاعلية:

- 1- إن الهدف الإستراتيجي للإدارة التفاعلية هو بناء العلاقات لخدمة رسالة المؤسسة في ضوء المبادئ الإرشادية التي تضبط إيقاع القيم المؤسسية.
- 2- يجب أن تبنى الإدارة حول روابط الثقة في علاقات العاملين بالمؤسسة، ويتطلب هذا تكوين علاقات مفتوحة وصریحة من جميع الأطراف ما يتطلب ذلك قبول مبدأ المساواة في حقوق المواطنة المؤسسية رغم اختلاف المواقع والمناصب.
- 3- تعتمد استجابة العاملين في الأصل على تفهمهم لرسالة المؤسسة وإحساسهم بملكية المؤسسة وانتمائهم لها وشعورهم بالتقدير الشخصي والمهني.
- 4- يسعى العاملون إلى الاستمرار للحصول على حق إتخاذ قراراتهم بأنفسهم ويلفظون بذلك كل أشكال التسلط والتحكم والاستغلال وذلك يوضح أهمية التفويض والمشاركة والتمكن في إدارة المؤسسة المؤسسية. وهنا يجب التنويه عن أهمية وضع نهاية للتفويض المعكوس والذي غالباً ما تفوض فيه المجالس المؤسسية رئيس المؤسسة علي إتخاذ القرارات دون الرجوع إلى هذه المجالس في حين أن المعنى الإداري للتفويض هو عكس ذلك.
- 5- إن أسلوب الإدارة في حل المشاكل يجب أن يعتمد على خلق المناخ الذي يساعد العاملين على تفهم مشاكلهم ووضع بدائل الحلول والمفاضلة بينها واتخاذ القرار وتنفيذه بالتزام وجدية. وبالطبع ذلك هو أحسن أساليب ضمان جدية تنفيذ القرارات ومتابعتها.
- 6- إن ملكية المؤسسة المؤسسية تتوزع بالتساوي ولا يحكمها موقع العاملين في السلم الوظيفي أو الهرم الإداري. وبذلك تصبح الديمقراطية احد مبادئ الإطار المؤسسي التي تنمي روح المبادرة والابتكار والمخاطرة، وتدعم روابط الثقة بين العاملين والإدارة المؤسسية وتطور روح العمل الجامعي والتنشيط التعاوني.