

المقدمة

لم تعد تقتصر مهمة المدير في الوقت الحاضر على إدارة المؤسسة بالأسلوب التقليدي، بل أصبحت تشمل على إعداد استراتيجيات ووضع رؤية مستقبلية عقلانية هادفة، وإدارة نظم معقدة ومتداخلة مع العناصر المكونة لكل من بيئة العمل الداخلية والخارجية. بالإضافة الى المشاركة في تحديد مهمة أو علة وجود المؤسسة وإدارتها، وهي عناصر قد تتجاوز بأهميتها الجوانب المادية المتعلقة بالإنتاج.

المطلوب من المدير اليوم أن ينجز الكثير بموارد قليلة خلال فترة زمنية قصيرة. فالركود الاقتصادي يتفاقم والزبائن أصبحوا أكثر تفننا في أسواق تنافسية تتزايد فيها التحالفات الاستراتيجية وتمتد إليها العولمة بسرعة فائقة.

فإن نجاح المؤسسة في عالم اليوم يرتبط بقدرتها على مواكبة التغيرات الدائمة في بيئتها المحيطة. ونجاح مواكبة التغيرات يتطلب التأكد على الدوام أن المؤسسة لديها العدد الكافي من المدراء الأكفاء لاستلام المراكز الإدارية فيها.

تعريف القيادة

للقيادة تعاريف عديدة، نوجز بعضها كالآتي:

- سلطة ديناميكية تحفز وتنسق وتنظم الأفراد والجماعات لتحقيق اهداف معينة
- القدرة على جمع الافراد وتوحيد جهودهم للعمل معا من اجل هدف واحد
- القدرة على دعم وتمكين الافراد والمجموعات لتحقيق اهداف تنظيمية معينة
- اسلوب التأثير في الناس وشحذ همهم لتحقيق اقصى ما يمكن تحقيقه من نتائج باقل كلفة وأعلى مستوى وأقصر وقت ممكن
- فن الاتصال والتواصل مع الآخرين بغرض تحقيق أهداف معينة

القيادة:

- القيادة هي اساس الادارة التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والتقييم والتنسيق والتحفيز والاستخدام والرقابة والاتصال والتغيير
- تركز القيادة على التعاون والعمل الجماعي وعلى تحفيز الناس واقامة علاقات انسانية طيبة بين المسؤول والمستخدم
- تركز القيادة على خلق جو مريح للعمل يفجر طاقات المستخدمين ويستفاد منها الى أقصى الحدود، وتتطلع اليهم على اساس انهم أهم مورد تملكه المؤسسة، فتعمل على تطوير مهاراتهم وزيادة معارفهم وتمكينهم الى الحد الأقصى الممكن

المدير القائد:

- يتحلى بالابداع والاصالة ووضوح الرؤيا، ويستعمل المهارات الانسانية والقيادية الى جانب المهارات الادارية العادية لتحفيز الموظفين وتوحيد جهوداتهم وتحقيق الديناميكية الجماعية عندهم واطلاقها بأقصى طاقاتها في خدمة المؤسسة واهدافها. فلا بد للمدير الناجح من ان يكون قائداً، كما انه لا بد للقائد الناجح من ان يكون ادارياً. فالقائد الذي يتحلى بكل الصفات القيادية ويهمل الأسس العلمية في الادارة لا بد انه سينتهي الى الفشل

المطلوب إذن، الجمع بين صفات الادارة وصفات القيادة للوصول الى المدير الناجح أي " المدير القائد " بخاصة في عصر التحديات والتكنولوجيا والمعلوماتية والعولمة.

والمعادلة بسيطة:



مفهوم القيادة

الإدارة الناجحة (القيادة) هي التي تؤمن الجو اللازم للمشاركة والثقة المتبادلة بين المدير ومعاونيه التي هي أساس نجاح كل عمل مؤسستى أو جماعى . والإدارى الناجح يقود مساعديه لتحقيق التالى:

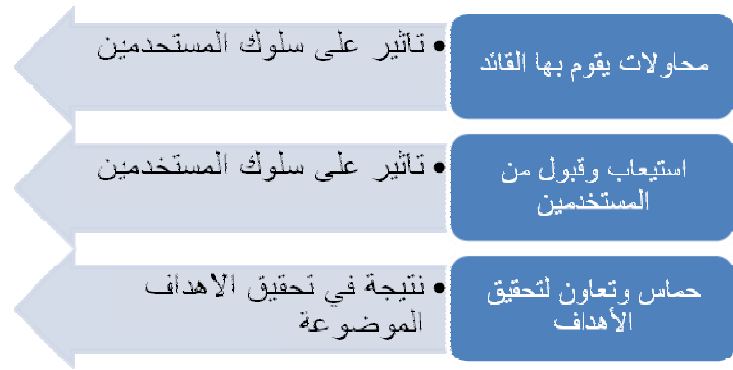
- تحمل أكبر درجة ممكنة من المسؤولية
- العمل بأقصى جهد ممكن لتحقيق أعلى المستويات (الكمية والنوعية) بأقصر وقت وأقل كلفة ممكنة
- التحلى بأعلى درجات الشفافية والمصداقية والأخلاق والاحتراف فى تعاملهم فى ما بينهم، وفى تعاملهم مع المجتمع الذى تعمل فيه المؤسسة، أى محيطها

إن الإدارى الناجح هو " رأس حربة " التغيير فى المؤسسة، يعمل باستمرار على التغيير والتطوير للانتقال بها مما هي عليه الى ما يجب ان تكون عليه.

وهو لا يكتفى بالوضع الراهن ولا يكتفى بالنجاحات الحاصلة إنما يتساءل دائما عن كيفية تحقيق نجاح أفضل. كما لا يكتفى بالتطور الحاصل بل يتساءل عن كيفية الاستمرار فى التطور وزيادة تأثيره والتغيير المطلوب. الأهم أنه يقتضى ان يجد الاجابة الصحيحة لكل تساؤل ومشكلة ووضع، ويعمل بالتعاون مع رؤوسيه على تحقيقها وتجسيدها عمليا.

تكمن الإدارة الجيدة فى قدرة المدير (القائد) على التأثير فى الآخرين ليتعاونوا على تحقيق أهداف المؤسسة، ودفع المرؤوسين للقيام بأعمالهم بدقة وحماس. ذلك أن اقتناعهم بقائدهم وقبولهم الإرادى الحر لهذه القيادة وحماستهم للعمل والعطاء تحت لوائها تبقى الميزة الأساسية والأهم فى التفريق بين مفهوم القيادة ومفهوم الرئاسة المجردة.

القيادة هي مجموع النشاطات والاتصالات والقدرة التي يؤثر بها المدير (القائد) على سلوك المستخدمين فى المؤسسة من أجل تأمين مساهمتهم بشكل إرادي فى تحقيق الأهداف الموضوعه. وتقوم على عوامل ثلاثة:



تتضمن المهارات القيادية القدرة على:

- التخطيط
- التنظيم
- حسن اختيار المستخدمين، تدريبهم، توجيههم، والرقابة على أعمالهم
- التناغم الإيجابي مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة
- التحلي بمؤهلات شخصية، نفسية وعلمية تجعل من القائد الشخص الأفضل في محيطه
- لقيادة المؤسسة نحو مستقبل آمن ومزدهر

روح القيادة:

تخول روح القيادة المدراء مساعدة المستخدمين لكي يتقدموا ويعتمدوا على أنفسهم في إنجازاتهم. إنها استراتيجية تهدف إلى توليد الحيوية والإبداع في مؤسسة معينة بحيث تتبع الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة المسار ذاته، وذلك دعماً لرؤية المؤسسة وقيمها. كما أنها تفسح المجال للتواصل بين المستخدمين بحثهم على التعاون والتفاعل بإيجابية لتحقيق الأهداف المشتركة.

إن تعبئة الطاقات هي من إحدى المهارات المهمة للقيادة الناجحة. ويتم ذلك عبر توضيح المدير للمهام والمسؤوليات المسندة إلى معاونيه، تحديد الأهداف، رسم خطط العمل، اختيار الحوافز المادية والمعنوية، وغيرها من الأمور التي من شأنها تدعيم توجهاته وقراراته الهادفة إلى تعبئة طاقات المستخدمين.

فإن تعلم كيفية أن يصبح المرء قائدا للمستقبل يدفع بالمدراء وبمستخدميهم إلى تحسين مهاراتهم وقدرتهم على التكيف وافتتاحهم على تحديات جديدة.

مهام المدير

يمكن تحديد أهم المهام التي يقوم بها المدير في الإدارة الحديثة كما يلي:

- تحديد رؤية مستقبلية هادفة قابلة للتحقيق
- إعطاء أهمية للأحداث والظروف والمعطيات والتحسب لتأثيراتها
- تحديد العلاقة مع البيئة المحيطة وسبل الاتصال الفاعل والمنتج
- اتخاذ القرارات العقلانية
- استعمال وتنمية طاقات أعضاء المجموعة من خلال العلاقات الإنسانية والحكم العادل
- لعب دور شخصي وإعلامي، أي أن يكون: قادراً، معلماً، مركز الاتصالات (الاتصالات على المستوى الأفقي، الأعلى والأسفل، والاتصالات الخارجية)، رجل علاقات عامة

وخبير. إضافة إلى وجوب تمثيله المؤسسة متحدًا باسمها مدافعًا عنها ومصدر المعلومات الضرورية لمحيطها

باختصار عليه أن يكون الرمز، القائد، الوسيط، المراقب الحيوي، الناطق، المبادر، موزّع الطاقات، الباحث، المفاوض ألخ.

أساليب عمل المدير

يختلف أسلوب تعاطي المدير مع مرؤوسيه باختلاف الظروف المحيطة والمؤهلات الشخصية التي يتمتع بها كل منهم. إلا أن الهدف الأساسي يبقى تحقيق المهمة الموضوعة للمؤسسة ومدى مساهمة المرؤوسين تحت قيادة مديرهم في هذه العملية.

ويمكن إيجاز أساليب عمل المدير كالآتي:

أسلوب الأمر

يصلح في حالة النضج المنخفض، حيث يحتاج المرؤوس الذي لا يرغب في تحمل المسؤولية إلى إشراف مباشر وتعليمات واضحة ومحددة. وفي هذه الحالة يكون الاتصال باتجاه واحد ومساندة المرؤوسين قليلة (اهتمام عال بالعمل والإنتاج / اهتمام منخفض بالعلاقات الشخصية).

أسلوب الترويج

يصلح في حالة النضج المنخفض الذي يميل إلى المتوسط، حيث يحتاج المرؤوس الراغب في تحمل المسؤولية وغير القادر عليها إلى توجيه ومساعدة لدعم وتقوية رغبته واندفاعه. ويكون الاتصال في هذه الحالة مزدوج الاتجاه مع مساندة فعالة للمرؤوس (اهتمام عال بالعمل والإنتاج / اهتمام عال بالعلاقات الشخصية).

أسلوب المشاركة

يصلح في حالة النضج المتوسط الذي يميل إلى النضج العالي، حيث يحتاج المرؤوس الذي يتمتع بالقدرة على القيام بالعمل وإنما تنقصه الثقة بالنفس أو الاندفاع إلى مساعدة من رئيسه عن طريق إقامة اتصال مزدوج الاتجاه ومساندة فعالة للمرؤوس وإصغاء جدي لما يقوله (اهتمام عال بالعلاقات الشخصية / اهتمام منخفض بالعمل والإنتاج).

أسلوب التفويض

يصلح في حالة النضج العالي، حيث يحتاج المرؤوس الذي يرغب في تحمل المسؤولية ويكون قادراً على ذلك إلى القليل من التوجيه، إذ يسعى إلى الاستقلال

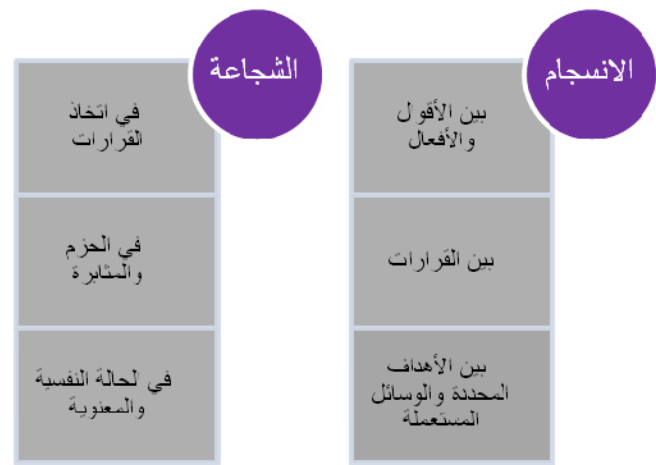
وتوجيه نفسه بصورة ذاتية. ويكون الاتصال والتوجيه محدودين، فيعتمد القائد على الثقة بينه وبين مرؤوسيه (اهتمام منخفض بالعلاقات الشخصية / اهتمام منخفض بالعمل والإنتاج).

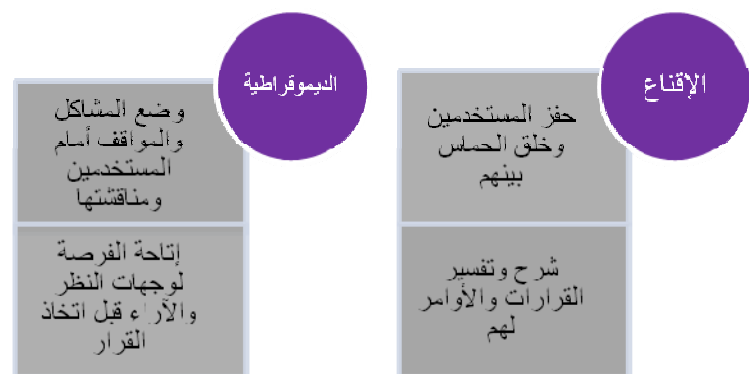
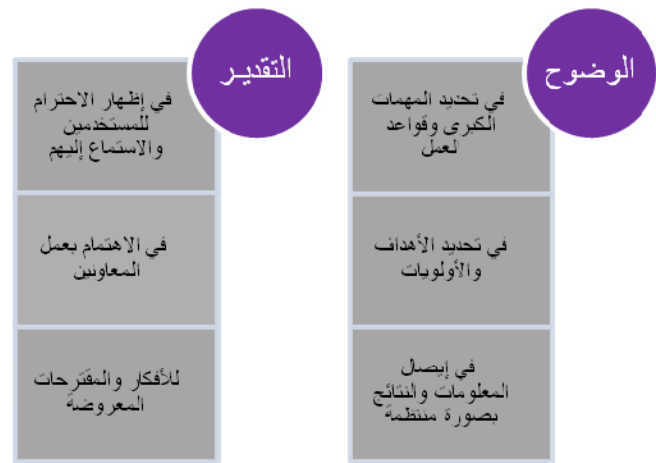
يتوقف اعتماد أحد هذه الأساليب في القيادة الإدارية على عوامل أهمها:

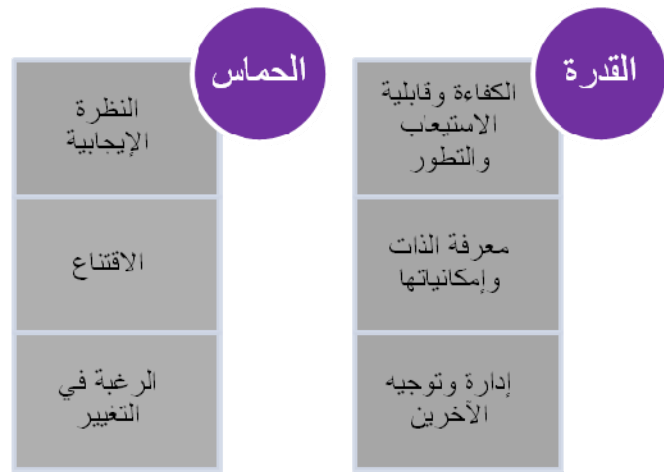
- معرفة القائد لمرؤوسيه معرفة جيدة
- انتقال القائد من أسلوب إلى آخر بشكل تدريجي يأتي نتيجة التخطيط لتطوير المرؤوسين وخلق الثقة والاحترام المتبادل بينه وبينهم، مع أخذ الظروف والإمكانيات بالاعتبار
- اعتماد أسلوب مختلف لكل مجموعة من المرؤوسين تبعاً لاختلاف مستوى كل منها

قواعد عمل المدير

يمكن اختصارها بما يلي:







العوامل المؤثرة في الفكر القيادي

يتأثر الفكر القيادي الحديث بعوامل عديدة، أهمها:

- التطور التكنولوجي والعلمي السريع
- ازدياد الوعي حول أهمية المستخدمين ودورهم الرئيسي في نجاح المؤسسة وتقدمها
- مراعاة الاحتياجات والتطلعات والقضايا الاجتماعية والتطورات الاقتصادية والقوى المؤثرة الأخرى في البيئة المحيطة
- ضيق هامش الحرية في اتخاذ القرارات كونها محكومة بمجموع العوامل المذكورة، إضافة إلى المشاركة الفعالة والمسؤولة لمجالس الإدارة والإمكانيات
- المبادئ والأساليب الحديثة للإدارة

الشروط الواجب توفرها في المدير الكفوء

أهم الشروط الواجب توفرها في المدير الكفوء:

المعرفة الإدارية

اكتساب المعرفة في ميادين التخطيط، التنظيم، الاستخدام، التوجيه والرقابة.

المهارة الإدارية

القدرة على القيادة، الاتصال، التحفيز، إدارة الوقت، التفويض، حل المشاكل والنزاعات، تدريب وتطوير المستخدمين، اتخاذ القرارات، تقبل التغيير والتحسين المستمر.

المواقف الإدارية

تتطلب الاقتناع بالحاجة إلى تنمية علاقات جيدة مع الآخرين، البحث الدائم عن التحسين والتطوير، الاهتمام والالتزام بتدريب المستخدمين، الاهتمام بمساعدة زملاء، الوعي لنواحي الضعف الذاتي والجرأة بالتصريح بها.

الإدراك والفهم الإداريين

يقوم على قابلية التعلم والتطوير الذاتي، قابلية فهم ما يشاهده وما يستمع إليه، الانتقال من الخيال والتصور إلى الواقع وبالعكس، إدراك متى يعتمد على الخبراء ومتى يعتمد على الذات.

الاتجاهات الناتجة عن التفكير الاستراتيجي للمدير القائد

ينعكس التفكير الاستراتيجي للمدير القائد، فيما خص أساليب العمل وطرق الإدارة، اتجاهات يمكن اختصارها بالنقاط الأساسية:

العمل وأساليبه

نزعة قوية للنوعية، سعي دائم وراء المعرفة المتطورة والمتلاحقة، متابعة مستمرة للمعلومات الحديثة، تجديد في المفاهيم، وهندسة إدارية في الهيكلية.

الموارد البشرية

الاهتمام بها، تنمية الفريق ليتطور إلى إدارة ذاتية، تأمين الكفاءات الأساسية المطلوبة وتدريب وتطوير المستخدمين لإنتاجية مميزة.

بعض التحديات التي تواجه المدير القائد

إن تطبيق أفكار ورؤى وخطط المدير ليست بالأمر السهل في معظم الأحيان، إذ تواجهه مجموعة صعوبات وتحديات أهمها:

التحديات الخارجية

تتمثل هذه التحديات بطلبات وضغوط كل من:

- مجلس الإدارة
- المستخدمين
- الزبائن، الموردّين، المنافسين، الأصدقاء وأفراد العائلة

التحديات الداخلية

تشمل اختيار:

- القيم (كالامانة و الصداقة...)
- المعتقدات في طريقة التصرف مع الآخرين
- درجة الالتزام والقناعات بالأمور والنمط القيادي الأفضل
- التحدي المتمثل بمواجهة مختلف التحديات السابقة الذكر

أمام هذه التحديات يتوجب على المدير:

- تحدي الإجراءات لتبسيطها
- السعي إلى رؤية مشتركة ما بين المؤسسة والمستخدمين
- إعطاء بعضا من حرية التصرف للآخرين وفقا للظروف
- أن يكون بأقواله وأفعاله مثالا يحتذى به
- الاهتمام بالشعور الإنساني

يواجه المدير التحديات (الخارجية و الداخلية) عبر تغيير مسار أساليبه في القيادة:

<u>من</u>	<u>إلى</u>
العمل من أجل النجاح الشخصي	العمل من أجل بناء فريق ناجح
القيام بالأعمال الروتينية وحل المشاكل	التخطيط الاستراتيجي
الانعزال عن الآخرين	الانفتاح والإصغاء
إحاطة نفسه بمن يسيطر عليهم	إحاطة نفسه بالمساعدين الكفؤين
مقاومة التغيير	إطلاق ودعم التغيير

الفرق بين المدير التقليدي والمدير القائد

يمكن التمييز بين المدير التقليدي والمدير القائد على الشكل التالي:

المدير التقليدي	المدير القائد
يدير	يبتكر
يبقي	يطور
يركز على النظم والأسس	يركز على الأشخاص
يثق بفعالية المراقبة	يثق بفعالية معاونيه
صاحب رؤية قصيرة الأمد	صاحب تطلعات طويلة الأمد

المدير التقليدي	المدير القائد
يسأل كيف وأين	يسأل ماذا ولماذا
ينظر إلى الأرباح المحققة	ينظر إلى المستقبل
يقلد	يبدع
يقبل بالوضع القائم	يتحدى الوضع القائم
جندي تقليدي جيد	سيد نفسه
يقوم بالأعمال جيدا	يقوم بالأعمال الجيدة

صفات أو خصائص القائد الناجح

السؤال الذي يطرح هو كيف يمكننا ان ننمي صفاتنا القيادية لنصل بأنفسنا الى مرتبة المدير القائد او الاداري الناجح؟

الصفات القيادية الأساسية اللازمة للاداري الناجح (المدير القائد):

الثقة بالنفس

- يجب ان يظهر الاداري بمظهر الواثق من نفسه الممسك بزمام الامور
- تبنى الثقة بالنفس بالعمل الدؤوب الجاد وبالمعرفة وسعة الاطلاع
- تعزز الثقة عن طريق التحصيل والاطلاع والدراسة وجمع المعلومات ومواكبة التطورات والمستجدات والتزود بالمعرفة في جميع حقولها
- الثقة بالنفس لا تعني بان يستقل الاداري برأيه دون أن يستمع الى آراء الآخرين، ولا ان يتصرف كأنه معصوم عن الخطأ. لذلك عليه ان يؤمن جوا من المشاركة وابداء الرأي وحرية الانتقاد وتقديم المقترحات

الايجابية

- الاداري الناجح ايجابي في تصرفاته وتطلعاته، يبدأ نهاره وينتهيه بأفكار ايجابية
- يقدر نقاط القوة والضعف عنده اذ ان إغفالها يؤثر على الثقة بالنفس
- يرسم الاداري بين الحين والآخر لائحة بنقاط القوة والضعف عنده، و يحتفظ بهذه اللائحة ويزيد عليها كلما اكتشف نقاطا جديدة

يفكر ويتصرف كقائد ويكون قدوة للآخرين

" سامي نائب مدير احد فروع مؤسسة، يتحلى بالكثير من الصفات الادارية والقيادية وبخبرة تزيد عن (15) سنة، تقدم لملء وظيفة مدير شاغرة في مؤسسة أخرى واجريت له المقابلة المعتادة في مثل هذه الحالات ووجه اليه العديد من الاسئلة التي كانت اجاباته عليها مرضية. عند انتهاء المقابلة، سأله الذي يجري معه المقابلة هل لديك من اسئلة او استفسارات؟ فأجاب لدي سؤال واحد: أود أن أعرف اذا كان هنالك من بدل ضيافة لهذا المنصب إذ اني قد اضطر وفي حالات قليلة جدا ولدواعي العمل من استضافة بعض الضيوف على غداء او عشاء عمل. وبعد مغادرته كتب المسؤول في تقريره: مرشح جيد ولكنني اشك في قدرته على " التفكير كقائد ".

- القائد يهتم بالدرجة الاولى ويتطلع الى الصورة بمجملها والى المستقبل ويربط بين الحاضر والمستقبل
- يتحسب لكل العقبات ويتحلى بالابداع
- فهو مفكر استراتيجي الى جانب كونه مفكر تكتيكي عملي يومي
- القيادة " بإعطاء القدوة " هي خير اسلوب لقيادة الآخرين
- الاداري يجب ان يتطابق قوله مع فعله والا فقد مصداقيته واحترام الآخرين له
- يجسد المؤسسة واهدافها وانظمتها ويلتزم بها في كل الاوقات مما يشجع الآخرين على الاقتداء به
- يساعد الآخرين ويعمل من منطلق ان " قائد القوم خادمهم "

شخصية مميزة – قوية وساحرة

- تتميز الشخصية القيادية بالانطلاق والشفافية وسهولة التعبير عن المشاعر والاحاسيس والافكار
- تتميز بالحماس والحيوية والصدق والصراحة
- يتمتع القيادي بشخصية محببة جذابة ومقبولة من الآخرين، فالتأثير أساس القيادة

التواصل بطلاقة وسهولة

- التواصل قد يكون شفهيًا أو كتابيًا أو بواسطة وسائل أخرى
- العلاقات الجيدة أمر مهم، لأنها تساعد في اقامة شبكة من المعارف والاصدقاء تكون للمؤسسة بمثابة مصدر للمعلومات والدعم والمساندة كلما تقتضي الحاجة
- يجب ان يكون للاداري القائد الكثير من النشاطات المهنية والاجتماعية وان يشارك في نشاط الجمعيات الاهلية المختلفة

مصادقية عالية

من اهم مميزات رجل الاعمال الناجح صفتي كرامة الاخلاق والمصادقية، ولا شك ان الناس يحبون ان يتحلى قادتهم بالمصادقية والشفافية والاخلاق الحميدة.

والاداري الناجح يمكنه ان يكسب ثقة معاونيه بأن:

- يثق هو بهم
- يقدم المثال الصالح في الاستقامة والمصادقية
- يرحب بالنقد
- يحفظ وعوده ومواعيده
- يعاملهم باحترام

- يكون صاحب كلمة حق

يختار النمط القيادي الذي يتناسب مع شخصيته وظروف عمل

- الإداري الناجح هو الذي يتصرف بالطريقة المناسبة لكل ظرف من ظروف العمل، أي أنه قائد ظرفي
- يعمل دوماً (بالتعاون مع الفريق العامل معه) على تحقيق رسالة وقيم مؤسسته ورؤيتها المستقبلية
- يعمل على تطوير ركائز المؤسسة لكي تتماشى مع متطلبات المستقبل، أي أنه يفكر تفكيراً استراتيجياً بعيد المدى

محفز ناجح

التحفيز مهمة أساسية في القيادة. ويمكن إيجاز بعض التوصيات التي تساعد القائد الإداري في عملية التحفيز:

- التحقق من رغبات وحاجات كل مستخدم ومن الأشياء التي تشكل حافزاً له
 - مساعدة كل فرد على حدة في رسم أهداف خاصة به متعلقة بشؤون العمل
 - استجماع الأفكار من المجموعة حول المحفزات المناسبة لكل عضو. مثلاً :
الطلب من كل عضو من الفريق أن يقترح المحفزات التي يراها هو
تتناسب مع تطلعات كل من أعضاء الفريق.
 - البحث عن الاحتياجات غير المتوفرة أو غير المتحققة. إذ أن نظرية
الاحتياجات تقوم على أن الاحتياجات غير المتوفرة تكون محفزاً إلى
حين تحققها، كما هو موضح أدناه:
- حاجة معينة — حافز — هدف مطلوب تحقيقه — تحقيق الهدف — تلبية الحاجة

الإهتمام بحاجات المستخدم

أما بعض الاحتياجات التي قد يتطلع إليها المستخدم فتتمثل بحب:

- الانجاز (إنهاء الأعمال المكلف بها)
- السلطة (يفسح له المجال بتحمل بعض المسؤوليات التي يجيد القيام بها)
- الانتماء
- التقدير المعنوي
- الترتيب والتحضير المسبق

- النظام والقانون
- المفارقة
- التقدير المادي
-الخ

تحقيق جو مريح للعمل بعيداً عن التوتر

ان جو العمل قد يكون في كثير من الحالات السبب وراء التوتر. مثال:

- مكان العمل المفتوح الذي لا يؤمن الخصوصية فالبعض يفضلون العمل في "الظل"
- جو التنافس والتشنج ووجود بعض الزملاء المزعجين
- التدخين قد يسبب التوتر والازعاج لغير المدخنين

والتوتر الذي لا يستمر لايام متتالية هو توتر عادي يحصل لكل انسان وهذا يختلف عن التوتر "المرضي" الذي تتكرر علاماته وتأخذ صفة السلوك الغالب فيصبح ظاهرة مرضية. وفي ما يلي بعض الحالات التي قد تكون مؤشرا لظاهرة التوتر عند المستخدم:

- التأخير المتكرر عن العمل (الذي لم يكن مألوفاً سابقاً)
- الأخطاء العملية
- شروذ الذهن واللامبالاة
- نوبات البكاء
- الانزواء والانطواء على النفس
- النرفزة والعصبية الزائدة
- التغيير المفاجيء في العادات: تدخين، مشروبات كحولية، تغيير في نمط الملابس والتوتر سواء كان في حالته العادية او المرضية مضر بصحة المستخدم ويؤثر على إنتاجيته، وقد يسبب التأخير في إنجاز الاعمال والزيادة في حصول الأخطاء. فعلى الإداري الناجح أن يكون منفتح الصدر متفهماً للمسببات مساعداً على الخروج من المأزق. اما حالات التوتر المرضية فتحتاج لمعالجة من قبل اخصائي لمثل هذه الحالات.

والإداري كأى مستخدم آخر معرض لأن يقع ضحية التوتر. وفي ما يلي بعض النصائح التي تساعد على تجنب التوتر:

- رسم الاولويات للعمل وتركيز الجهود على الأهم منها
- أخذ قسط من الراحة عند الشعور بالتعب، وعدم الارهاق لفترات طويلة
- تفويض ما أمكن من الصلاحيات
- تحديد أهداف معقولة للتنفيذ
- التخطيط للعمل وتغيير الخطط كلما تبين أنها اكبر من الامكانيات
- القيام بالتمارين الرياضية بانتظام

- تناول الطعام الصحي وبالمقادير المطلوبة

يمكن المرؤوسين لاعطاء افضل ما عندهم

- تمكين الافراد واعطائهم الثقة بالنفس والمهارة
- تقوية المستخدمين عبر انجاز الاعمال بواسطتهم وتحضيرهم للمهام التي قد توكل لهم
- يقوى الاداري بقوة معاونيه ويتقدم وظيفيا مع تقدمهم
- يقتضي أن يتمتع القائد الناجح بصفات أهمها: الإنصاف، عدم التحيز، النزاهة، الصدق، التقرب، المودة، التفهم، الحزم، الحسم والالتزام، الثقة بالنفس وبالمرؤوسين، الصبر والصمود، اتخاذ القرارات العلمية، المسؤولية، الذكاء والنضج، العقلية المنظمة، الأمانة، اكتشاف الحاجة إلى التغيير
- إعداد المدراء الجدد وتدريبهم المتواصل طوال حياتهم العملية لتلقي كل جديد ومواكبة التطور الدائم على كل المستويات المحيطة بمؤسساتهم

مفهوم الرؤية وأهميتها

الرؤية هي حلم وعمل، تقتضي تصوّر ما يجب علينا فعله حتى ننجح. يعدّها قائد ويتقاسمها فريق عمل. وهي في الوقت ذاته إجمالية ومفصلة، إيجابية وملهمة. كما أنها حالة مستقبلية للمؤسسة لا توجد ولم تكن موجودة في يوم من الأيام.

والرؤية الفعّالة يجب أن تكون واضحة، ثابتة لكن قابلة لإعادة النظر فيها، تتحقق يوما بعد يوم بالتفصيل، وتعكس تصورات القائد حيث يريد أن يوصل المؤسسة. فيصبح التعبير عن الرؤية إعلانا للنوايا. أي إنها صورة المؤسسة مسقطة في المستقبل.

عندما يكون للرؤية معنى واضح عن غايتها وعن اتجاهها وعن الوضع المستقبلي المنشود، وعندما تكون هذه الصورة متبناة من قبل المستخدمين فإنهم يستطيعون الإحاطة بدورهم الحقيقي في المؤسسة وفي المجتمع. الأمر الذي يحفزهم في عملهم ويجعلهم في وضع اجتماعي مريح، بحيث يشعرون أنهم منتمون إلى مؤسسة لها قيمتها.

في هذه الظروف يوضع مجموع الأنشطة الإنسانية في خدمة غاية مشتركة، وهو شرط مهم للنجاح.

إلا أنه لا يمكن للرؤية أن تفرض على المؤسسة وبالتالي على المستخدمين فيها، لا بالأنظمة ولا بممارسة الضغوط ولا بالإكراه. وعندما تكون الرؤية مواكبة للعصر، ومحقة للمؤسسة ولكل المستخدمين فيها، تصبح عقد إقناع، وتؤدي إلى خلق التزام حماسي وكليّ.

نتائج الرؤية

يمكن اختصارها بما يلي:

- توجّه مجموع الموارد في اتجاه معين
- تساعد على توحيد الجهود في المؤسسة
- تتيح وضع صورة واقعية صادقة وجذابة عن مستقبل المؤسسة
- تتحقق حول أهداف محدّدة
- تصبح عنصرا محرّكا لتعبئة وتحفيز الموارد البشرية