

# الفصل الخامس

اختيار القيادات الإدارية  
الناجحة

للوطن فضل كبير في بروز الكثير من القيادات الإدارية الناجحة التي تركت بصمته وأثر في تطوير العمل الإداري, وامتدت الدراسات وتطورت في بحث الطرق المثلى لاختيار القيادات الإدارية الناجحة ومنها:\*

- \*تزكية القائد الإداري من قبل رئيسه المباشر.
- \*المقابلة الشخصية والعمل على اجتيازها.
- \*كيفية تعامله مع الآخرين.
- \*علاقاته الاجتماعية كيف تكون.
- \*أن يكون له انجازات داخل العمل.
- \*شهادات خبرة ودراسة.
- \*قوة الشخصية ومدى تحمله المسؤولية.
- \*مدى قدرته على مواكبة التطور الحديث في التنظيم الإداري.

### **الطرق الإدارية الحديثة والتعامل مع الجماهير**

طرح أسلوب الإدارة النموذجية في جميع الإدارات ذات العلاقة مع الجمهور باستخدام الطرق الإدارية الحديثة التي تحقق الكثير من المكاسب والمصالح منها :

- \*إنهاء إجراءات كافة المراجعين بسرعة وبطريقة دقيقة ومنظمة وحضارية.
- \*توفير الوقت للعاملين والمراجعين بأقل التكاليف.
- \*تقديم الخدمة المتميزة لكافة شرائح المجتمع بكل مرونة وشفافية.
- \*عدم تراكم العمل لدى العاملين.

## بين القيادة والإدارة... فروق واختلافات

يخلط الكثيرون بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة، والمصطلحين مختلفان فالقائد يمكن أن يكون مديرا ولكن ليس كل مدير أن يصبح قائدا ، فما هو الفرق بينهما ؟

### \*القيادة :

تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل ، ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب.

### \*الإدارة:

تعتمد على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر وتركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.

والحقيقة أن كلا الأمرين مهم ، فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل مع إهمال الإنجاز الفوري الذي نحتاج إليه كي نصل لأهدافنا المستقبلية.

والإدارة وحدها تجعلنا نحضر رؤيتنا في مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد لنبعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية.

ونحن ندرك أن الإنسان يمكن أن يتعلم الإدارة من خلال دراسته في الجامعات والمعاهد لكن هل يمكن تعلم فن القيادة؟

هذه القضية اختلف فيها الباحثون والدارسون فمنهم من يراها موهبة فطرية تولد مع الشخص وعلى رأسهم " وارين بينيس " الذي يقول " إنك لا تستطيع تعلم القيادة فالقيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعلمهما".

ومنهم من يرى أنها مهارة كغيرها يمكن أن تكتسب مثل " بيتر دركر " الذي يقول " يجب أن تتعلم القيادة وباستطاعتك أن تتعلمها " . إننا نعتقد أن القيادة يمكن أن تنقسم إلى جزئين أحدهما يمكن تعلمه وإتقانه وآخر يجب أن

يكون موجود بالفطرة في الشخص وبدونها لا تكتمل شخصية القائد ونجاحه كقائد.

## الإدارة الجيدة حافظا كبيرا في العمل

دراسة ميدانية أجرتها مؤسسة (سي جي سي كلاوس جرور) الألمانية شملت ٦٠٠ مدير بارز في ألمانيا أشارت إلى أن السلوكيات الجيدة من جانب إدارة الشركات تؤثر بدرجة كبيرة في تحفيز الموظفين وتساهم في إعطاء صورة إيجابية للشركة.

كما رأى المشاركون في الدراسة أن هناك صلة وثيقة بين السلوك الجيد والنجاح الشخصي الذي يعد عنصرا مهما من خلال شبكة العمل وأن ٩٠% من المسؤولين التنفيذيين الذين استطلعت آراؤهم يشددون بدرجة كبيرة على السلوك الجدير بالاحترام في شركاتهم وأن التنفيذيين أدرجوا قدرة على الإنجاز كمعيار مهم بالنسبة لقادة الأعمال الجادين والمستقبليين ويليها المصداقية والتقدير الذاتي.

وربط معظم المديرين بين أجواء العمل الجيد وحافز الموظفين بسلوك الإدارة فيما رأى ٦٠% أن هناك صلة بين سلوك الإدارة وخدمة العملاء.

## الذكاء الإداري وأهميته في تطوير مفهوم العمل

الذكاء الإداري = قيادة + إدارة.

العديد من الدراسات تؤكد أن القيادة والإدارة متلازمان فلا يمكن للقيادة أن تقود دون إدارة ولا يمكن للإدارة أن تدير دون قيادة ، فالمدير لا يقضي كل وقته في الإدارة أو القيادة ، فأحيانا يتحتم على المدير أن يخلق بابه ويمسك بسجلات الحسابات ويقرر إلغاء بعض البنود وتقليص النفقات وهو هنا يمارس الإدارة ، وفي أحيان أخرى يغادر المدير مكتبه ويتواصل مع مرؤوسيه ويستمع إلى مقترحاتهم ويحفزهم على العمل وهنا يمارس القيادة.

فليس هناك من يستطيع أن يستغني عن الإدارة بالقيادة أو عن القيادة بالإدارة مما يحتم على المدير أن يجمع بين القيادة والإدارة وهو ما يسمى فكرة الذكاء الإداري.

في عام ١٩٩٦م قال (بيتر دركر) أن المشكلة الحقيقية في مؤسسات الأعمال هي أنها تدار أكثر مما تقاد ، أما الآن فقد انقلب الوضع وأصبحت مؤسساتنا تقاد أكثر ما تدار فساءت المحاباة الشخصية وأصبح المديرون يصدرن قراراتهم اعتمادا على قلوبهم لا عقولهم.

مثال : سر سقوط الشركات الكبرى مثل (أنرون) هو سيادة القيادة على الإدارة وتجاهلت ما تطرحه الأرقام الحسابية وأنصتت لما تقوله الرؤية الإستراتيجية.

## القدرات البشرية المكونة للذكاء الإداري

\*ذكاء عقلائي يعتمد على:

- ابتكار واكتشاف الفرص السانحة
- تنظيم وهندسة العمليات والإجراءات والمشروعات.
- الوقاية من المشكلات قبل حدوثها.
- إدارة الأزمات والكوارث قبل وقوعها.
- التخطيط الإستراتيجي للمشروعات.

\*ذكاء وجداني ويقوم على:

- التعامل مع الأفراد والإنصات إليهم وفهم مقاصدهم.
- توليد أفكار جديدة واستعراض البدائل المختلفة.
- مهارات القيادة والتفاوض والإقناع والتأثير في الآخرين وتحفيزهم.
- البصيرة أو الحاسة السادسة والقدرة على استلهام السيناريوهات المتوقعة للأحداث.
- إدارة الأزمات والكوارث قبل وقوعها.

## طرق ووسائل عملية تساعدك على تكوين الذكاء الإداري

ينبع الذكاء الإداري من تكامل شخصية المدير فيؤثر عليه وعلى طبيعة عمله.

ويأتي تكوينه من خلال ٤ وسائل محددة تعمل داخل ٤ مجالات مختلفة بحيث ينتج عن تناغمها وانسجامها تكامل الشخصية الإدارية وارتقائها أعلى مستويات الذكاء الإداري وهذه الوسائل هي:

\*رؤية:

لا تكفي الممارسة أو الخبرة وحدها لاكتساب الذكاء الإداري بل أن تقترن الممارسة بوجهة نظر واعية و شاملة تعكس مستوى متميزا من التفكير الواضح والنضج الذهني والوجداني لدى المدير.

\*سلوك:

يشمل مهارات إدارة الذات والوقت والمعلومات التي تسمح للمدير بأن يرتقي إلى مستويات أعلى من الإنجاز ليصبح قدوة لمؤوسيه.

\*أسلوب اتصال:

مهارات القيادة التي يهدف المدير من خلالها إلى التأثير في الآخرين وقيادتهم نحو الأهداف المرجوة.

## المصادر والمراجع

### كتب:

- أسرار التميز الإداري والمهاري في حياة الرسول - محمد أحمد عبدالجواد.
- الإدارة ديمقراطية من الباب الخلفي - د. كاظم الركابي.
- السلوك التنظيمي - د. حامد أحمد بدر.
- السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات - د. أحمد ماهر.
- النجاح في العلاقات الإنسانية - أساليب عملية للتنمية الذاتية - الودان تشايمان.
- الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها - د. محمد منير مرسي.
- القيادة الفعالة (برنامج للتطوير الذاتي) مراجعة الدكتور غياث بركات / ترجمة وإعداد هيثم حمام.
- الإغراءات الخمسة / باتريك لينسيوني / ترجمة اسكندر انطوان.
- القيادة الإدارية / الدكتور نواف كنعان - مكتبة دار الثقافة.
- مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف). الاستاذ الدكتور محمد قاسم القريوتي.
- إدارة الأفراد / معهد الإدارة - لندن - مكتبة جرير.
- ماجستير إدارة الأعمال في يوم واحد / د. ستيفن ستر السر. مكتبة جرير.

### صحف:

- صحيفة الرياض.
- صحيفة الجزيرة.
- صحيفة الشرق الأوسط.
- عدد من الدراسات والأبحاث المتخصصة.