

# القيادة والإدارة

---

إعداد: وصال الحلاق

# محاو؁ الجلسة الأولى

---

- تعاريف
- الفرق بين القيادة والإدارة
- الإدارة
- أسس الإدارة الناجحة
- سمات الإدارة الناجحة

# الإدارة

---

يقصد بها من وجهة نظر علماء الإدارة :

تخطيط، وتنظيم، وقيادة، والرقابة على الموارد البشرية وغيرها،  
لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

# القيادة

---

هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدّموا أفضل ما لديهم والقائد الإداري هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات من حوله لإنجاز أهداف محددة.

# الفرق بين القيادة والإدارة

---

يخلط الكثيرون بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة. لكن المصطلحين مختلفان تماماً في الحقيقة. فالقائد يمكن أن يكون مديراً أيضاً ولكن ليس كل مدير يصلح قائداً. فما هو الفرق بين القيادة والإدارة؟

## القيادة

تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم  
بالمستقبل

تحرص على عدم الخوض إلا في  
المهم من الأمور

وتهتم بالرؤية والتوجهات  
الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة  
والتدريب.

## الإدارة

تركز على الإنجاز والأداء في الوقت  
الحاضر

تركز على المعايير وحل المشكلات  
وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح  
والنظم واستعمال السلطة

تهتم بالنتائج الآنية مثل كم ربحنا،  
وكم بعنا، وما إلى ذلك.

النتيجة

جمال الحلاق

## 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 لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد. إنها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية وربطها بالقيم والمبادئ. وقد ننسى في فورة اهتمامنا الطاعني بالإنتاج والإتقان والجودة أننا نتعامل مع بشر لهم أحاسيسهم وحقوقهم واحتياجاتهم.

# هل نتعلم الإدارة



نحن نعلم أن الإنسان يمكن أن يتعلم علم  
الإدارة، فهو يدرس في الجامعات  
والمعاهد وهناك العديد من المتخصصين  
الذين يقدمون الدورات المتميزة فيه.





# هل نتعلم القيادة حير هذا السؤال العالم واختلف الباحثين فيه

فمنهم من يرى أنها موهبة فطرية تولد مع الشخص فقالوا:  
إنك لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيان لا  
يمكنك تعليمهما.

ومنهم من يرى أنها كأي مهارة أخرى يمكن أن تكتسب فقالوا:  
يجب أن تتعلم القيادة، وباستطاعتك أن تتعلمها.

# والرأي الأرجح أن القيادة تنقسم إلى جزأين

جزء يمكن تعلمه وإتقانه، وجزء يجب أن يكون موجوداً بالفطرة في الشخص. وبدون هذين الجزأين لا يمكن أن تكتمل شخصية القائد ونجاحه كقائد.

أما الجزء الذي يمكن تعلمه فهو ما يتعلق بمهارات التواصل والتخاطب، والنظريات الإستراتيجية والأساليب القيادية المختلفة. وكلها أمور يمكن تعلمها في المعاهد والمراكز والجامعات في دورات تطول أو تقصر.

لكن الجزء الذي لا يُعَلَّم ولا يمكن اكتسابه بشكل مصطنع هو المتعلق بالمشاعر والعاطفة وسرعة البديهة والاهتمام بمن حوله. وهي صفات تصنع القائد وتحبب الناس فيه فيسهل عليهم إتباعه.

إعداد: وصال الحلاق

(قال الله تعالى: وله كنت فضلاً غلبت القلب لانفضه ا من حوله لك)

# قصة فيها عبرة دهن الدجاج

## العبرة

نحن في الغالب ننسى هدفنا الحقيقي في الحياة وننسى الأشياء التي نحمل لها قيمة فعلية، فتغيب مهمتنا عن أعيننا ونبدأ في التشتت بـ "دهن الدجاج" من حولنا، وهي الأشياء التي تبدو مهمة بشكل مؤقت فقط. يجب على الأفراد والشركات أن يحددوا مهمتهم وقيمهم بوضوح ويبقوا مخلصين لها.

# الإدارة

You

إعداد: وصال الحلاق

# أسس الإدارة الناجحة



هل تريد أن تصبح مديراً ناجحاً في إدارة

لا شك أن إجابتك ستكون

(نعم)

ولست هذه إجابتك فقط بل هي إجابة كل شخص في موضع المسؤولية فمن يا ترى لا يطمح إلى تحقيق الأهداف المرجوة من إدارته؟ ... إن الإدارة في حد ذاتها مهارة - و أية مهارة - تحتاج إلى من يجيدها و يتقنها وهناك نظريات ودراسات تهتم بهذا الشأن ولكن لا بأس من أن تقرأ هذه الوصايا العشر

# المدير الواعي هو الذي يعي بالأسس السببية للنجاح



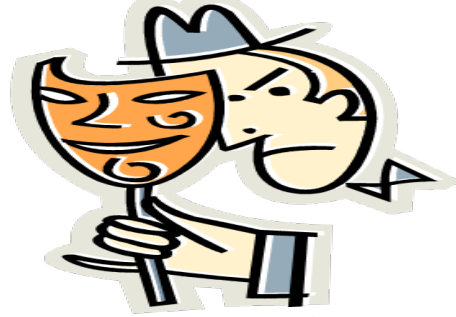
# ابتعد عن الغرور



لا تأتي إلى العمل و كأنك فارس آخر الزمان لتلغي كل الأنظمة و الإجراءات السائدة، فتقول للجميع: (من الآن فصاعدا كل شيء يجب أن يتغير، فأنا المسؤول الأول والأخير).

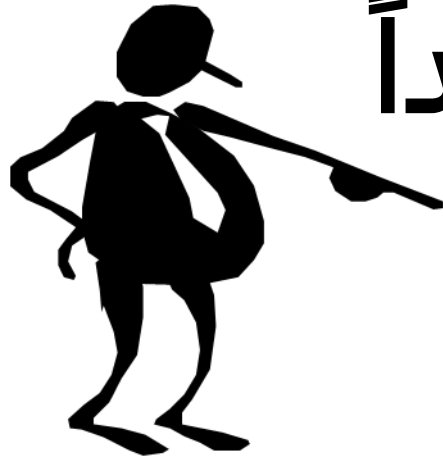
من المؤكد أن هناك أشياء ستتغير ولكن لا يمكن تغيير كل شيء، لأن هناك أشياء وجدت هكذا لأسباب موضوعية، وريثما تتأكد من الأسباب الكامنة وراء أداء بعض الأعمال بطريقة ما لا تعجبك، فمن المنطقي أن تتريث طويلاً قبل تغيير تلك الطرق.

# لا تقطع وعودا زائفة



1. عليك أن تعرف أن الصداقة والإخلاص لا يشتريان بالمال.
2. لا تقطع وعدا ما لم تكن واثقا من استطاعتك الوفاء به
3. تقديم الجوائز و المكافآت يجب أن يتم ببطء، هذا إذا كانت المكافآت ضرورية، وذلك بعد أن تستقر أوضاعك، وتعرف حقا إذا كان هناك من يستحق المكافأة.
4. المكافأة يجب أن تمنح انطلاقا مما قدمه الموظف في الماضي وما سيقدمه في المستقبل.





# لا تكن مستبدًا

عندما تتصرف باستبداد فإنك تعبر عن ضعفك لا عن قوتك، وعندما تتعامل مع الموظفين كأنهم عبيد فإنك تخلق أعداء أنت بالغنى عنهم، ان أقصى ما يمكنك فعله هو أن تبدأ تغييراً جذرياً، مع أن هذا أيضاً لا يعني بالضرورة أنك مدير ناجح، تذكر دائماً أن التعبير عن قوة الحقيقة يتم بأسلوب هادئ وحازم يضمن تنفيذ الأوامر، فإذا ما كنت واثقاً من سلطتك فإن الآخرين كذلك .

# أترك المحاسبة

من أهم صفات المدير الناجح أن يكون عادلاً في معاملته للموظفين، فأنت شخصياً عندما تتعامل مع شخص يحابي الآخرين فإن معنوياتك تنهار، كما أن اهتمامك بالعمل يتلاشى و سوف يصيبك الإحباط، فلماذا تبذل كل الجهد إذا كان إنجازك سينيب بالنهاية نحو المقربين من المدير. إن طبيعتنا كبشر أن ننتشي بالمديح و التقدير، نحن نحب الشعور بالتميز و التقدير، وإذا ما فقدنا هذه الأشياء فإننا قد نتردد في إضاعة وقتنا وإهدار طاقاتنا في جهود لا تلقى جزاء وشكراً.

# لا تتكلم قبل أن تفكر

بوجود أعداد كبيرة من الموظفين ينصتون إلى كل كلمة تقولها، من السهل عليك أن تنسى أنهم ربما يستجيبون لسلطتك عليهم، و ليس لذكائك و كفاءتك، ومن السهل أيضا أن يضللك إصغائهم وطاعتهم ولا سيما إذا كنت في بداية المطاف عصبياً.

فليقتصر كلامك في البداية على الضرورة القصوى، لأن مرؤسيك و رؤساءك أيضا يسجلون كل تصرفاتك غير المسؤولة التي قد تصدر عنك، هذه الأفعال قد تصبح جزءاً من صورتك أمام الآخرين، وربما دامت نتائج ذلك إلى مالا نهاية

# لا تعق العمل

الكلمة الشائعة لهذه التعبير هي تفويض السلطة، فقد تجد نفسك تحاول القيام بكل شيء، ربما بسبب التوتر و قلة الخبرة، أو ببساطة لأنك لا تثق بمعنوياتك.

و هكذا و بسرعة فائقة ستجد أكداً من المذكرات فوق مكتبك تنتظر الاعتماد، كما سيتأخر اتخاذ القرارات المناسبة، و سيتراكم العمل لتصبح إدارتك هي عنق الزجاجة في الشركة. ليست هذه مشكلتك وحدك، فكل مدير قلق على عمله يغمره شعور عارم بالمسؤولية بحيث يبدو له من الأسهل و الأجدى أن يؤدي عمله بنفسه بدلاً من تعليم الآخرين كيفية أدائه .

# لا تتهرب من المسؤولية

من أهم مبادئ الإدارة أن تتحمل مسؤولية الأخطاء وتنسبها إلى نفسك و أن تنسب الإنجازات و الأداء الناجح إلى معاونيك، لأن المدير الذي يحاول إلقاء اللوم على الآخرين و تحميلهم المسؤولية لن يخسر ثقتهم فقط، بل واحترامهم أيضاً. إن الإخلاص سلاح ذو حدين ... و عليك أن تتذكر دائماً أن الخير يعم وأن الشر يخص.

# لا تتورط في نوبات غضب

إنه من غير الحكمة والرزانة أن تفقد شعورك، فتصرخ و تصيح ضارباً المكتب بقبضتك، أو أن تقذف ما تقع عليه يداك، إن الآخرين لن ينظروا إلى ما تقوم به على أنه قوة وصرامة، بل يعتبرونه ضرباً من الجنون وقلّة الحيلة، إنك بمثل هذا التصرف تجبر الموظفين على إخفاء الأخبار السيئة والمشكلات الكبيرة عنك، تجنباً لغضبك الجارف، و ستكون آخر من يعلم دائماً، وبعد فوات الأوان.

إن مهمتك الأساسية هي أن تحل المشكلات لا أن تزيدها، وهذا يتطلب صبراً عظيماً وكثيراً من ضبط النفس، ونحن هنا لا نطالبك بأن تكون ملاكاً، ولا نحرملك من أن تعبر عن نفسك، فهناك مواقف تجبرك على إظهار الإحباط و خيبة الأمل، و لكن يجب أن ينصب تعبيرك هذا على المواقف والأشياء نفسها، و ليس على ما حولك حتى ولو ارتكبت بعض الأخطاء

# لا تتمتع بامتيازات شخصية

كمدير جديد تجد نفسك فجأة قادراً على المجيء متأخراً، أو المغادرة متأخراً، أو الغياب أكثر من ساعة في فترة الغداء، أو إجراء اتصالاتك الشخصية من مكتبك، كما قد تكون مأخوذاً بمكانتك الجديدة أو بسلطاتك الواسعة، فتحاول ممارسة هذه السلطات بأشكالها المتعددة. لكن عليك أن تعلم أن جميع العيون مسلطة عليك، فأنت مثال حي لكل من يعمل معك، وإذا لم تكن قدوة فلن يتبعك أحد، كما أنه ليس لك أن تتوقع من الآخرين بذل قصارى جهدهم، إذا لم تكن معهم لتحفزهم على ذلك.

إذا عملت بوقت أكبر وبجهد أكثر لتتنجز كل الأعمال في وقتها، فإن كل الذي حولك سيتوقع أنك تتوقع مثل هذا العطاء منهم، وأن أحد لن ينال رضاك أو الترقية ما لم يعمل بنفس الروح العالية.

# وازن بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الموظفين

عليك أن تسير على خيط رفيع يفصل بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الموظفين، فإذا ما ملت إلى مصلحة المؤسسة لأن مصلحتك الوظيفية فيها، فإن الموظفين قد يعتبرونك وصولياً، أما إذا تعاملت بابتدال وليونة مع الموظفين، فسيكون من الصعب عليك أن تحتفظ بنفوذك. عليك أن لا تنقص أبداً من قدر مؤسستك، فتخبر موظفيك مثلاً بأنك تنتظر الفرصة للانتقال إلى مؤسسة أخرى، واحذر أن تكشف للموظفين الكثير من خصوصياتك وعلاقاتك خارج العمل، وإنه لمن المؤسف حقاً أن علاقات الزمالة السابقة بينك و بين موظفيك لا يمكن أن تستمر بعد ترقيةك، فأنت الآن مديرهم و عليك أن تتقبل الواقع الجديد، وتترك مسافة ولو محدودة بينك وبينهم.



# سمات الإدارة الناجحة

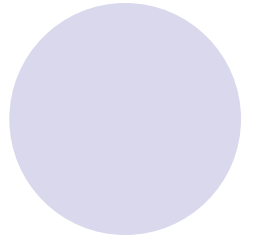
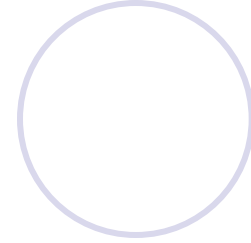
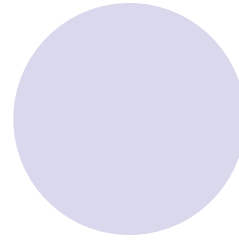
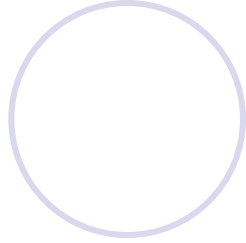
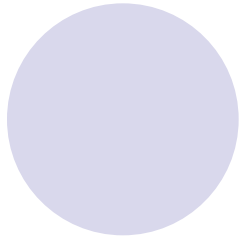
## أولاً

الرؤية الواضحة من خلال صياغة أهداف عامة محددة وترتيب آلياتها المطلوبة وتخطيط ومتابعة الأنشطة المرحلية. اللوائح هي البوصلة المعينة للمؤسسة في شق طريقها في عالم الإنتاجية واللوائح بحد ذاتها وسيلة وليست غاية.



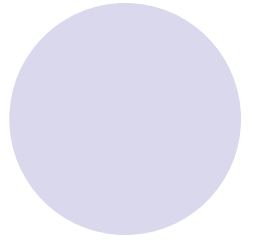
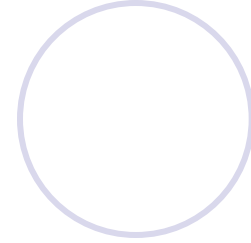
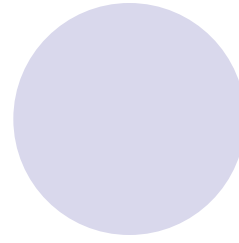
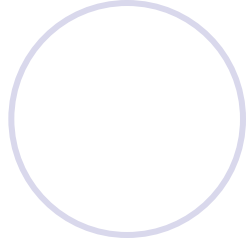
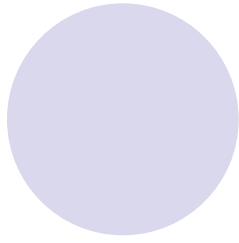
## ثانياً

المرونة في التعامل مع المستجدات الخارجية ومعرفة الثوابت والمتغيرات في سياسة المؤسسة. الاستفادة من الأفكار الجديدة والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمستجدات.



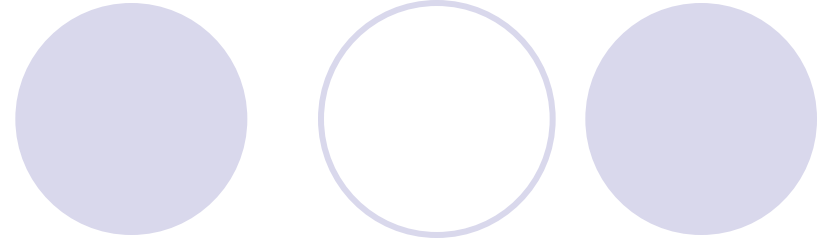
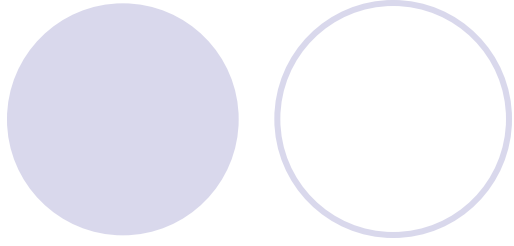
## ثالثاً

توثيق العلاقات القائمة على الاحترام والتقدير بين القادة أصحاب القرار والقاعدة من العمال والموظفين.



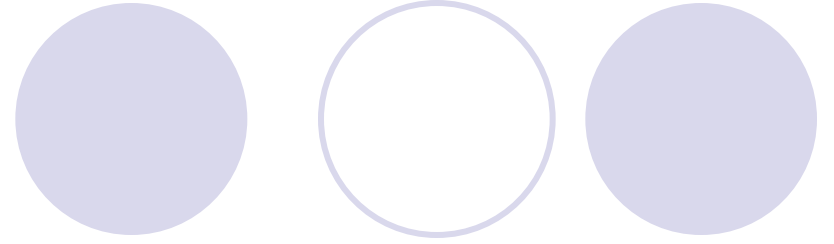
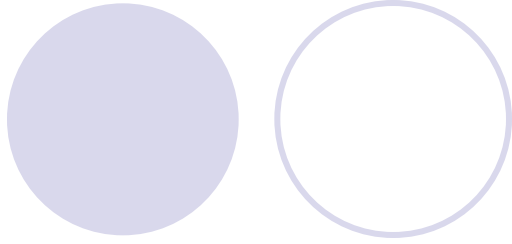
## رابعاً

التطوير المستمر والدائم وعدم الإسراف في الإشراف أو المتابعة.



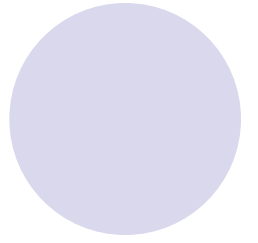
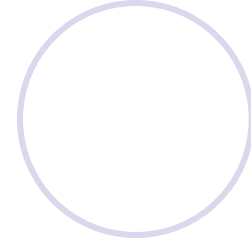
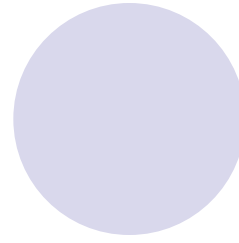
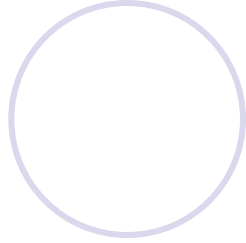
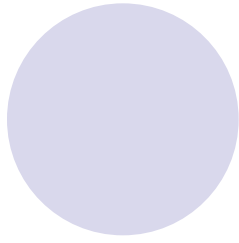
## خامساً

تنويع الحوافز ورفع الدافعية للعمل والإنتاج والإبداع عند أفراد المؤسسة.



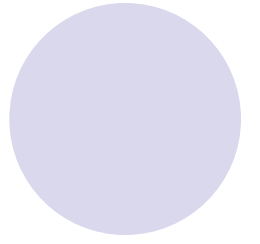
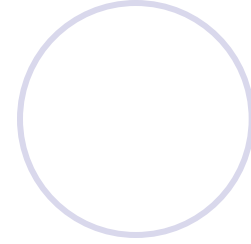
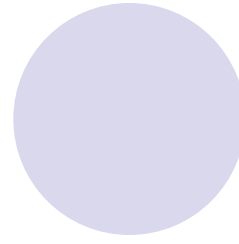
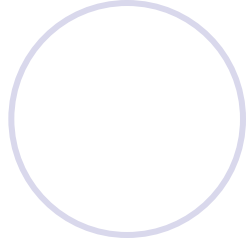
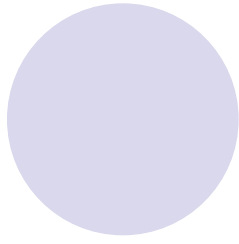
سادساً

الاعتناء بتجارب المؤسسات الأخرى.



## سابعاً

التعامل مع المشكلات بجدية و علمية و عدم تجاهلها داخل  
المؤسسة.



## ثامناً

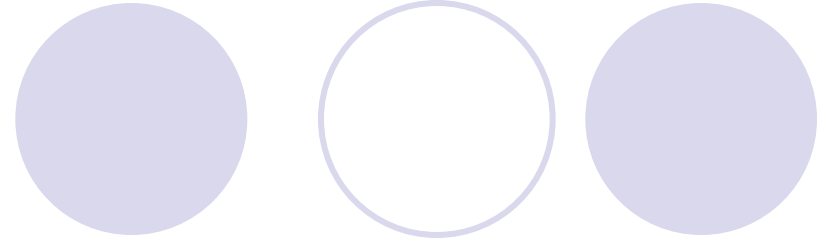
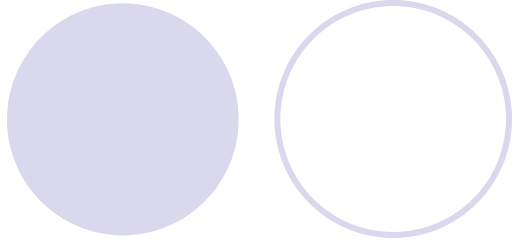
التنسيق والتلاحم بين جميع قطاعات المؤسسة رسمياً وودياً.





## تاسعاً

التنمية الدائمة لأفراد المؤسسة لتطوير مهاراتهم من خلال الدورات لضمان التحسن المستمر من جهة وتبصير العاملين بالقوانين والحقوق والأهداف من جهة أخرى. ويجب أن تكون هذه الدورات غير مملة أو مجهدة للعاملين وكلما توفرت رغبة العامل في الاشتراك في هذه الدورات مع توفير حق اختيار الدورة أو مواعيدها كلما كان الإقبال عليها أنفع.



## عاشراً

توفير الاحتياجات المادية لدعم أداء المؤسسة ومراجعة الميزانية  
والشئون المالية.



## احدى عشر

توطيد الروابط والعلاقات مع المؤسسات الأخرى فالإدارة  
الناجحة لها جسور من التواصل والتعاون مع الإدارات في  
المنظمات الأخرى..



## اثنى عشر

الحزم في تطبيق القرارات يجب أن لا يكون على حساب  
النواحي الإنسانية فالموازنة والمرونة والحكمة أقصر الطرق  
لتطبيق روح القوانين ففرض القوانين لا يعني رفض القيم.



## ثلاثة عشر

عدم إغفال رأي العاملين-الموافقين والمخالفين لسياسة الإدارة-  
في تقييم وتطوير البرامج واللوائح في المؤسسة وخير فلسفة  
هي الفلسفة التي تؤمن بأن تطوير المؤسسة يبدأ من الداخل  
فالعامل داخل المؤسسة قد يكون أفضل خبير لتطويرها.



## أربعة عشر

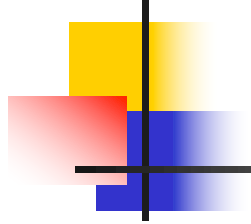
تشجيع التجارب الإبداعية الفردية الناجحة والإعلان عنها  
والاستفادة منها على مستويات أوسع.



# القيادة

إعداد: وصال الحلاق

ELERD43.COM



- القيادة المبدعة
- معوقات الإبداع
- صفات القيادة المبدعة
- أنماط القيادة
- مكونات الوضع القيادي



# القيادة المبدعة

لا يوجد تعريف واحد محدد للقيادة المبدعة أو القائد المبدع. ولكن يمكن القول: بأنها الإدارة التي تعمل وتمارس باستمرار تحفيز العاملين واكتشاف مواهبهم، وتحتاج إلى استجابتهم بشفافية ووضوح واهتمام وحسن خلق. في سبيل إرضاء العملاء وتطوير وتميز المنشأة.





# معوقات الإبداع

---

- بيئية
- تنظيمية
- دافعية
- انفعالية
- عقلية

- جربنا هذه الفكرة من قبل .
- ستستغرق هذه الفكرة وقتاً طويلاً .
- ستكلف هذه الفكرة الكثير من المال .
- هذه ليست وظيفتي .
- هذا ليس شغلك .
- لماذا لا تكتب الفكرة وترفعها إلينا .
- هذا مستحيل .
- يمكن أن نطبق هذه الفكرة في السنوات القادمة .
- هذه فكرة غبية .
- عملاؤنا لا يرغبون في ذلك .
- لا يمكنك عمل ذلك هنا .

**أقوال  
سلبية  
تعيق  
الإبداع ...**



- لا أعتقد أن ذلك مهماً
- لا أريد أية معلومت إضافية .
- الوضع جيد ولا يحتاج إلى تغيير .
- إذا لم يكن هناك خلل فلماذا التغيير؟
- مؤسستنا صغيرة والفكرة كبيرة أو العكس !
- ليس عندنا وقت الآن .
- هذه الفكرة تبدو لي بأنها فكرة جنونية.
- ومن الأساليب المعيقة للإبداع :
- التأخير في تنفيذ الأفكار .
- التقيد بالقوانين والقواعد .
- الخوف من الفشل
- عدم تشجيع المبدع وجعله ينفذ الفكرة لوحده دون دعم مادي أو معنوي .

# صفات القيادة المبدعة

- المعرفة :
- الثقة:
- الإستقامة وحسن الخلق:
- المثالية:
- الحسم:
- التحفيز والتشجيع:
- التفاؤل:
- الرؤيا الواضحة:
- الرقابة الذاتية
- المشاركة وروح الفريق:
- التفكير الإيجابي:
- القدرة على الإقناع:

# أنماط القيادة

الليبرالي	الديمقراطي	المستبد الطيب	المستبد
ثقتة في قدراته القيادية ضعيفة	يشرك الأتباع في اتخاذ القرارات	ينصت بعناية لما يقوله الأتباع	لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الآخرين
لا يقوم بتحديد أي أهداف لأتباعه	يشرح لأتباعه الأسباب الموجبة للقرارات التي يتخذها	يعطي الانطباع بأنه ديمقراطي	يعتقد أن الثواب المادي وحده يحفز الناس

## الليبرالي

قليل الاتصال  
بالأفراد والتفاعل  
معهم

## الديمقراطي

يعبر عن امتداحه  
أو نقده للآخرين  
بموضوعية

## المستبد الطيب

لكنه يتخذ  
قراراته بشكل  
فردى (شخصى)  
دائمًا

## المستبد

يصدر الأوامر  
لتنفذ من دون  
نقاش.

# مكونات الوضع القيادي

هنالك ثلاث مكونات على الأقل تشكل الوضع الذي ستواجهه عندما تتخذ قراراً يتعلق بالقيادة أو أنماطها. هذه المكونات هي:

- أنت – القائد.
- مرؤوسيك – وهم الذين سيساعدون في إنجاز الأعمال المطلوبة.
- الوضع نفسه – الهدف المراد تحقيقه، والعمل المطلوب إنجازه.
- التفكير بكل عنصر من العناصر السابقة لاتخاذ القرار بشأن نمط القيادة يشار إليه بـ "قيادة الموقف" وهي نظرية تطورت من قبل د. فرد فيدلر والتي تركز على أن أكثر نمط قيادي مناسب يعتمد على الوضع الذي يواجهه القائد.



أنت

مقدرتك على التأثير في مرؤوسيك لها أثر كبير على مخرجات العمل المطلوب إنجازها. فكلما كان تأثيرك أكبر كلما كانت احتمالية المخرجات المرضية أكبر. وكلما زادت معرفتك بهم كلما زادت قدرتك على قيادتهم. لذلك عليك بمعرفة مرؤوسيك.

مرؤوسيك

من غيرهم لن تكون قائدا. ومن غيرهم لن ينجز العمل. فقوتك مستمدة منهم. فيجب أن تكون احتياجاتهم موضع الاهتمام. الموظفون المتعلمين الأكفاء الواثقين من قدراتهم لن تكون استجابتهم جيدة مع النمط القيادة الدكتاتوري. انهم يبحثون عن الاستقلالية لإثبات قدرتهم على إنجاز الأعمال بمفردهم. يتوجب عليك معرفة احتياجاتهم ليتمكنك تحفيزهم وتشجيعهم.

في العمل الذي يتيح اتخاذ القرارات بصورة فردية ربما تكون القيادة الدكتاتورية هي المناسبة. على الجهة الأخرى، فالعمل الذي يسمح بالإبداع أو في المكان الذي يوجب مشاركة جميع الأعضاء في العمل ربما تكون القيادة الديموقراطية هي المناسبة. إن معرفة كيف ومتى تستخدم الأنماط القيادة المختلفة المناسبة للوضع الحالي علامة من علامات المشرف أو المدير الخبير المتعلم.

الوضع:



إعداد: وصال الحلاق