

المدير أم القائد؟

أم ...

كلاهما معاً؟

كتاب:
كيف
تكون
قائداً
أصيلاً

كتاب:
حياة في
الإدارة

x4

كتاب:
فجوة
القيادة

كتاب:
الموظف
غير
المرئي



منقول
عبر
afaqb.co



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

ما مدى سهولة انخراط الأفراد
بالنموذج الإداري الخاص بالشركة؟

1

لأجيبك على هذا السؤال، دعنا نمرّ سريعاً

على ... **المحطات الإدارية**

خلال حياتهم الأكاديمية قبل الانضمام إلى ميدان العمل.
حيث يتعلمون في كل محطة بعض المبادئ **بشكل غير مباشر ... وهما:**



• **المدرسة**



• **الجامعة**



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

• إدراك الكفاءة:



المدرس
ضعيف
الشخصية

وهو الذي يعتمد على
أساليب أكثر تشديداً في
ضبط الصف!



المدرس
المتمكن

وهو الذي يضبط
الحصة الدراسية **دون**
تهديد أو وعيد. فضلاً
عن قدرته بالعامل
الصحيح وفقاً لأعمار
الطلاب.



• العقوبات والحوافز:

عن طريق...
• التكريمات
• الجزاء المفروض

← المتفوقين
← المقصرين

• مفهوم تغيير القبعة:

وهو تغيير السلوك الإداري وفقاً لـ... المنصب.

مثلاً:

مهام الأستاذ ≠ مهام المدير.

• الفساد الإداري:

حينما يتم الانحياز من قبل.. المدير أو الأساتذة
لبعض الطلبة، نظراً لمكانتهم الاجتماعية!



• الواسطة:

حينما تقبل إحدى المدراس طالباً لم يحقق
المجموع المطلوب للانضمام إليها، لأنه استخدم
نفوذ والده للتسجيل فيها.



• السلطة:

عندما يقوم المدرس باختيار أحد **أفضل تلامذته**،
ليعيّنه مراقباً على أصدقاءه.



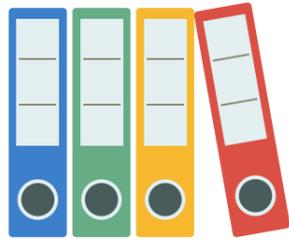
• الحصانة:

وهي الحماية التي يحظى بها الطالب من **الأستاذ**، بعدما
يعينه كـ (**مراقبٍ**) على زملاءه. إلا أنها محصورة بالحصّة
الدراسية فحسب. والتي بانتهاءها تنتهي الحصانة أيضاً!



مفاهيم المحطة الثانية: الجامعة ...

5.



• البيروقراطية:

حيث يتطلب إخراج بعض الأوراق عدداً من المعاملات والمراجعات بين أقسام مختلفة، التي تستغرق أياماً عدّة!



• السياسة:

وهي محاولة إخضاع بقية الأفراد لسلطة شخص واحد. وهي ما نراه في التجمعات الشبابية الجامعية بشكل غير مباشر.

• اكتشاف الدافع:

إنّ ما يدفع الطلبة لإكمال دراستهم، وتحمل الصعاب فيها، واحدٌ من ثلاث:

الحبّ أو الاحترام
(الهدف الاجتماعي
من النجاح / التخرج)

الخوف من العقاب
(الرسوب)

الرغبة في الثواب
(النجاح)



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

ما الفائدة من تجربة المدرسة + الجامعة؟

6.

يملك كل فرد (قبل انضمامه لشركتك) ومهما كان



تخصه ... خلفية في ممارسة الحياة الإدارية

ما يعني، أن مهمة الشركات تكمن في
تحسين توجيه الأفراد وقيادتهم ضمن بيئة العمل. وليس
إعادة تاهيلهم من الناحية الإدارية من الصفر!

عبر القيام:

- تحسين طريقة طرح السياسات.
 - إدماج الموظفين مع ثقافة / أهداف الشركة
 - التحسين والتطوير المستمر، لضمان البقاء في المنافسة بين الشركات
- بواسطة
خبير في
إدارة
المواهب
والموارد
البشرية



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

الحجر الأساس في الإدارة الفعالة:

7.

A- مفهوم (اكتمال المعلومات):

كما يُظهر الاسم، فإن معظم أخطاء الإدارة تكمن في نقص المعلومات الأساسية حول قضية ما. وكلما ارتفع مستوى أهمية القرار، زادت أهمية هذا المفهوم!



تخيل... لو أنك قمت بتحضير خطة عالية المستوى للتعامل مع شريحة جديدة من الموظفين. **إلا أنك لم تقم بدراسة طبيعة سلوك وعادات الأفراد الجدد قبل إعداد الخطة.** فهل ستحقق النجاح؟

وقس على ذلك الكثير....

B- الصبر:

وهي المهمة الأصعب من الناحية العملية!



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

مبادئ أساسية في ممارسة الإدارة للدكتور غازي القصيبي - Part 1 !

8

استلم الدكتور القصيبي عدداً من المناصب الكبرى خلال حياته، كعميد لكلية الاقتصاد، وسفير للملكة، فضلاً عن كونه وزير لعدد من الوزارات المختلفة خلال تعاقب السنوات.



ولك أن تتخيل...
خبرته الإدارية الفذة (رحمه الله)

لذا...

اقرأ التعليمات التالية بعناية!

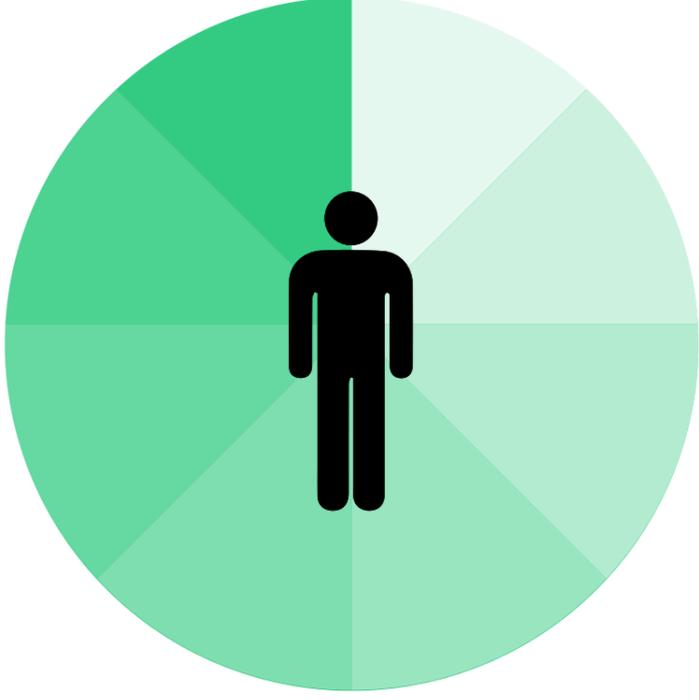


Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

مبادئ أساسية في ممارسة الإدارة للدكتور غازي القصيبي - Part 2 !

9



1- لا تتعامل مع أي موقف دون أن تكون لديك الصلاحية الضرورية للتعامل معه !

لأنك إن قمت بعكس ذلك، ستجلب لنفسك ولجميع من يعمل معك، عدداً لا يمكن الاستهانة به من المتاعب.

2- ابدأ بخلق التغيير انطلاقاً من المساحة القانونية المخصصة لك !

فحينما بدأ الدكتور (رحمه الله) عمله كعميد كلية التجارة، حاول أن يركز في البداية على ما يمكنه فعله دون الرجوع إلى مجلس رئاسة الجامعة. حيث قام بدفع النشاط الفكري إلى أقصى مداه في تلك الفترة.

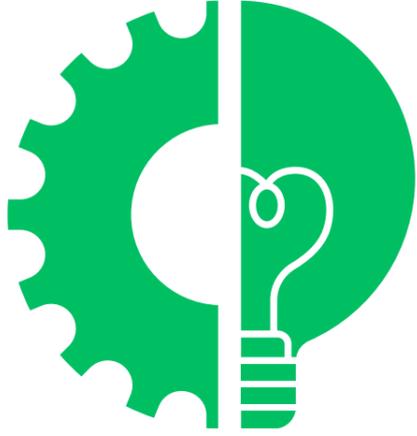


Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

مبادئ أساسية في ممارسة الإدارة
للدكتور غازي القصيبي - Part 3 !

10.



3- افتح المجال أمام الآخرين
ليتمكنوا من تحقيق.....

الإنجازات !



4- افهم صلاحيات كل منصب
قبل البدء بعملك الإداري !

ويكون ذلك بليغ الأهمية في المنشآت الكبرى.
حيث تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس جيدة طالما لا
يقوم أيّ منهم بالتدخل بـ....

صلاحيات الآخر!

لأنهم في حال قاموا بذلك، ستبدأ

"حرب حماية المواقع"

ليصير تركيز الفرد منهم محصوراً بكيفية حماية منصبه، فضلاً
عن التركيز بمهامه.



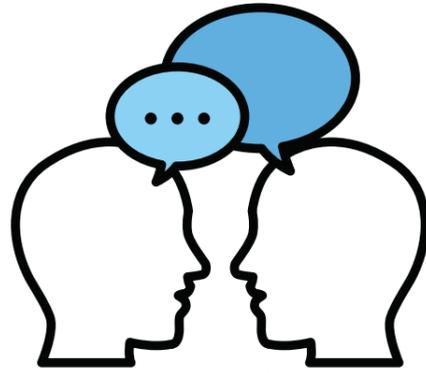
Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

مبادئ أساسية في ممارسة الإدارة للدكتور غازي القصيبي - Part 4 !

11

5- افتح باب الحوار بشكل شامل مع طاقم عملك !

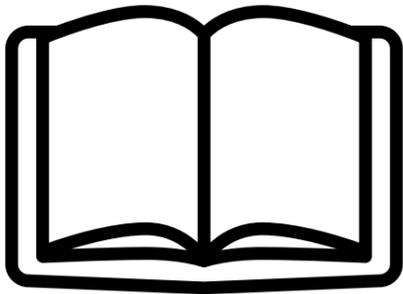


إذ لا بدّ من ...

التعايش !

لأنك ستدرك في مرحلة ما، أن ما تريده كمدير، لن يبدو منطقياً على الدوام بالنسبة لموظفيك. وبالوقت ذاته، سيدرك الموظف أن التعامل مع المدير أمرًا لا مفر منه. والحلّ الأمثل، لتحقيق أفضل درجات التعايش

هو ... **الحوار!**



6- لا تذهب إلى عمل جديد دون ...

أن تعرف كلّ ما يمكن معرفته عنه !

وهذا ما فعله الدكتور القصيبي

حينما انتقل من منصب عميد كلية التجارة

مدير المؤسسة العامة للسكك الحديدية.



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

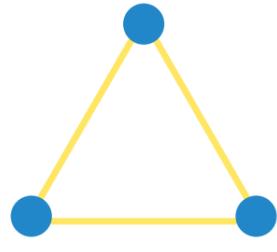
مبادئ أساسية في ممارسة الإدارة للدكتور غازي القصيبي - Part 5 !

12.

7- ضع الاجتماع الصباحي من أولى الأولويات !

حيث ينعقد اجتماع يومي في وقت ثابت، بين:

المدير



رؤساء الأقسام كبار الموظفين

مع تقارير بالمستجدات اليومية. وهو من أفضل أدوات (نموذج الإدارة الهجومي) والذي سندر على ذكره بعد قليل. حيث تمكن هذه الاجتماعات المدير من اتخاذ القرارات، دون إبطاء !



8- احرص على تطبيق مبدأ "ملف القراءة":

وهو ملف يحوي صور بكافة المعاملات الصادرة من جميع الأقسام. والذي من خلاله يستطيع المدير أن يلقي نظرة شاملة على كل الحركات الواردة والصادرة إلى وعن كل قسم.. ومعرفة مدى الصواب في القرارات !



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

مبادئ أساسية في ممارسة الإدارة
للدكتور غازي القصيبي - Part 5 !

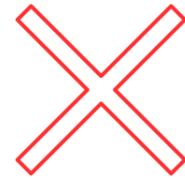
13.



9- عاير نموذج الترقية وفقاً للحاجة !

بمعنى، أنه
لا يجب على كل مؤسسة اتباع...

النموذج التقليدي من الترقية



والذي يفرض على الأفراد العمل لعدد من الشهور أو السنوات للحصول على منصب أعلى. فما كان يعتمد عليه الدكتور القصيبي في سياسته هو:

نموذج (الترقية بالاستحقاق)



والتي تعني تولي الفرد المنصب الأعلى بمجرد امتلاكه المهارات والخبرة اللازمة، دون انتظار برنامج الترقيات المتأخرة، والذي يقف عائقاً أمام التطوير والتنمية.



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

مبادئ أساسية في ممارسة الإدارة للدكتور غازي القصيبي - Part 6 !

14.

10- كن (القائد الإداري الناجح) !



وهو من يجمع بين
كفي القيادة والإدارة، ليكون بذلك

- منضبطاً بصفاته الإدارية
- مندفعاً بصفاته القيادية

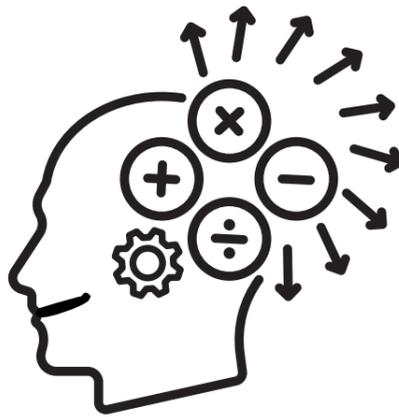
ولا يتم ذلك إلا عبر امتلاك (3) صفات، وهي:



مزيج من

العقل والنفس

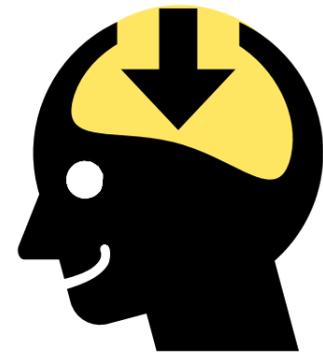
وهي القدرة على **تنفيذ** القرار.
وهي مرحلة تتجاوز الحكمة
في معرفة القرار، والجرأة في
طرحه، لتكون بذلك المهارة
في توجيهه !



صفة

نفسية خالصة

هي القدرة على **اتخاذ**
القرار. ولذلك، عليك
ألا تخاف من تحمل
العواقب !



صفة

عقلية خالصة

هي القدرة على
معرفة القرار الصحيح.
إذا لا أبيض ولا أسود.
بل قرارات رمادية، نختار
أفضلها !



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

15.

هل يشترط **التخصص** في مجال ما حتى تتمكن من إدارته؟



تسود هذه النظرة في دول العالم الثالث بشكل كبير، لأنه يعتقدون أن على وزير الصحة أن يكون طبيباً، وعلى وزير الكهرباء أن يكون مهندساً في علوم الطاقة والكهرباء،

وقس على ذلك. ولكن ذلك ليس صحيحاً بالضرورة...!

ما يهمّ بالفعل، هو.....

أن تفهم لغة الاختصاص، وليس أن تصبح خبيراً به.

ودليل ذلك ← الدكتور القصيبي.

حينما تولى **منصب وزير الكهرباء**. إذ لم يكن متخصصاً في ذلك المجال، واستطاع حقق شراكة أميركية - سعودية في وضع خطة شمولية لربع قرن في قطاع الكهرباء!



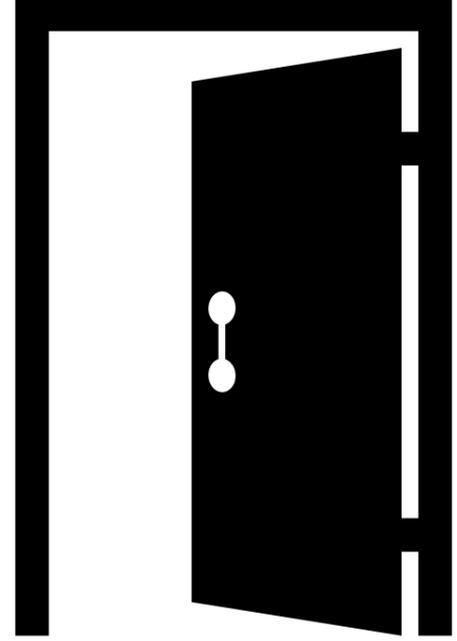
Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

التفاني الزائد **7** نتائج أفضل

16.

أجل، على المدير أن يكون متفانياً بعمله دون أدنى شك، **ولكن** ليس للدرجة التي يخرق به العمل كافة نواحي حياته. ولذلك **ميّز الدكتور القصيبي بين مفهومين:**



الباب المخلوع

وهي ما **رفضه**. إذ كان يصادف عشرات المراجعين مصطفين أمام منزله بعد عودته للمراجعة، فيقول **"المكتب وحده هو مكان العمل"**. لأنه يرى أن يخرق العمل للمساحة الشخصية... **سلبي على الأداء!**

الباب المفتوح

وهي ما كان **يطبّقه في حياته الإدارية على اختلاف المناصب**، وهو مفهوم يعني بأن يفتح المدير الباب لكافة الموظفين والعملاء من طرح شكواهم، أو سماع مقترحاتهم في سبيل التحسين والتطوير.



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

• الإدارة الهجومية:



وهي حينما لا ينتظر المدير القرار، بل يستبقها!

وهذا يعني أن المدير الذي يتبع هذا النهج يكون على احتكاك أكبر بموظفيه، بدلاً من المكوث في مكتبه فحسب. فهو لا يكتفي بتنفيذ المهام الإدارية فحسب، بل يفكر إلى ما وراء ذلك.



بمعنى أنه:

- الرؤية التطويرية
- يستقرأ المعطيات
- ويحاول طرح الحلول المتوقعة لتجنب مشكلات بغنى عن حدوثها في المستقبل القريب.

• الإدارة الدفاعية:

وهي حينما يتأخر المدير في اتخاذ القرارات قدر الإمكان! **بمعنى أنه لا يبدأ بالتحرك** لحل المشاكل **إلا** بعد وقوعها.



ماذا بعد وضع أسس الإدارة الجيدة؟

18.

الاهتمام بحال الموظف !

حيث تظهر إحصائيات جريدة نيويورك تايمز التالي:

- 25% من الموظفين يشعرون بـ **الشدة النفسية** التي دفعتهم للبكاء في مقر العمل.
- 30% من الموظفين ملتزمون بالعمل على **مواعيد تسليم غير منطقيّة**.
- 50% من الموظفين قد جربوا **الإهانة اللفظية** من قبل رؤوسائهم.
- 52% من الموظفين يضطرون للعمل **12 ساعة متواصلة**، لإنهاء مهامهم.
- 80% من الموظفين يشعرون بـ **عدم التقدير** من قبل رؤوسائهم / مدارائهم في مكان العمل.



والحلّ ... :
طرح نماذج القيادة الجيدة
إدارة المواهب البشرية الفعالة

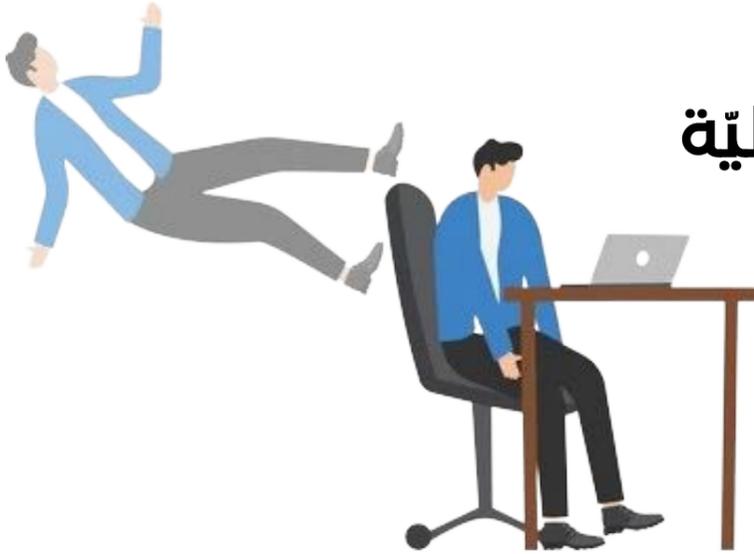


Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

الحضور الشكلي للموظفين !

19.



هو الحضور الجسدي والشكلي للموظف، ولكن دون أي فعالية أو جدوى تذكر. حيث تكشف الدراسات، أنّ ظاهرة الحضور الشكلي للموظفين، تكلف أمريكا بخسارات سنوية، تُقدّر

بمبلغ **150 مليار دولار**

بشكل مباشر وغير مباشر !!!!!

حيث تعادل هذه الظاهرة غياب الموظف عن عمله لمدة

16 إلى 31 يوم !



فلك أن تتخيل أن الشركات تخسر

بسبب **نماذج القيادة السيئة** ما

يقارب شهراً كاملاً من إنتاج

موظفيها. ولذلك، ظهر هذا

المصطلح .. **الموظف غير المرئي !**

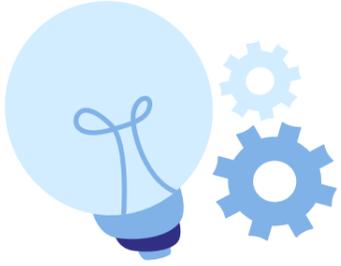


Feras Mugharbel

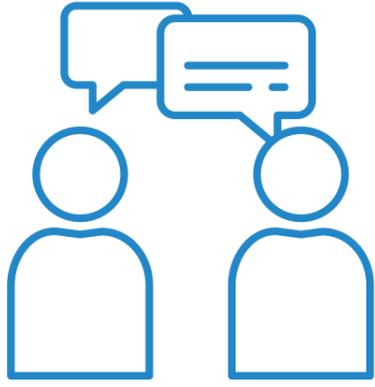
Talent Development Partner, (L&D) Consultant

كيف نمنع ظاهرة
الموظف غير المرئي؟

20.



التخطيط الاستراتيجي الفعال؛
عن طريق تحسين سياسات المكافآت .



التواصل الممتاز
وبناء رابطة مع الموظفين.



طرح برامج
التحسين والتنمية المستمرة

تحسين العوائد الماليّة للشركة والموظف معاً
ولا يتم ذلك إلا عبر...
النجاح بالتنافسيّة في السوق



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

القاتل الصامت في عالم الشركات!..!

?!


من المعروف في الطب أن...
ارتفاع الضغط الشرياني هو ما
يعرف بهذا اللقب،

لأنه يفتك بأوعية الجسم شيئاً
فشيئاً دون ظهور الأعراض، إلى تبلغ
مرحلة متأخرة.

والأمر كذلك في عالم الشركات؛
لأنه في لحظة ما تنهار الشركات مع ذهول رئيس العمل
دون معرفة السبب. والذي يرجح غالباً إلى الانهيار الفجائي
للقوى العاملة!

إنه هذا القاتل الصامت هو... الموظف غير المبالي!

ولحلّ هذه المشكلة
لا بدّ من تطوير نموذج
فعال في القيادة!

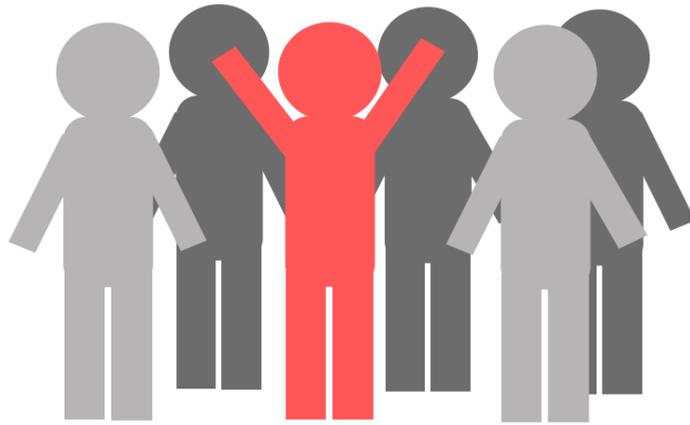
فهو لم يعد يكثرث للالتزام
بتعاليم الشركة على الإطلاق،
فضلاً عن انعدام نزعته في
التطوير أو المساهمة.



1- تقبّل / رفض الطرف الآخر!

لأن هناك نزعة فطرية، تنفر من الإنسان المختلف عن الجماعة - وهو الفرد الذي يتصرف أو يفكر بأسلوب مغاير لهم، ومع ذلك ينجح في مهامه!

وحيثما يمتلك ذلك الشخص عدداً أكبر من الكفاءات، يصبح (متميّزاً) أكثر. وفي علم النفس، تفرض القاعدة أن:



(التمايز)

أسرع وسيلة لكسب عداة غير المتمايزين!

لذا، ما يجب أن يحرص عليه القائد أو تغزير الكفاءات ونشرها بين أعضاء الفريق، ليقوم بخفض التباين فيما بينهم قدر المستطاع.



2- الظرفية والسياقية:

فما هو مطلوب منك كقائد، معتلق دوماً بـ (الظروف) الدخلية والخارجية. فمثلاً....

كان **ونستوت تشرشل** قائداً رفيع المستوى لبريطانيا في ظروف الحرب، إلا أن سياساته لم تنجح في ظروف الفترة التي تليها بهدف إعادة البناء.



بالإضافة لذلك.... فلكل ظرف سياق خاص به في كيفية سير الأمور.

3- اللاهربية:

إنّ الاعتقاد السائد بأن كلّ رئيس قسم أو مدير، هو قائد له أيضاً، صحيح بعض الشيء من ناحية السلطة، إلا أنه غير صائب من الناحية العملية. لأن القيادة ليست فئة مختارة فقط!



كيف تحافظ على تطبيق كل ما ورد ذكره حول تحسين القيادة والإدارة؟

بسلوك واحد، وهو الابتعاد عن التعجرف !

عندما يظهر أحد المدراء بهذه الصفة، يخلق نفوراً بين وبين بقية المدراء بشكل غير مباشر، فضلاً عن الحواجز التي يفرضها بهذا الأسلوب مع بقية الموظفين. وفي الحقيقية، تسيطر هذه الصفة على **المدراء التنفيذيين**

متعددي المهارات والكفاءات !

وفي الختام....

لا بدّ للتطبيق الجديّ لكافة القواعد التي ذكرتها قبل قليل من الاستعانة بخبراء في إدارة الموارد والمواهب البشرية !

لذا...

سيكون من دواعي سروري أن أقدم خبرتي ويد العون في تنمية بيئة العمل الخاصة بشركتك. فلا تتردد من التواصل معي **فراس المغربل !**



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant