

## مواصفات القائد والمدير الذكي وأسس انتقائهما وتعيينهم

<sup>1</sup> سعد حسن الغديوي

**ملخص :** يذكر نجاح المنظمات باختلاف أنواعها واحتياجاتها ، على مدى كفاءة وفاعلية وذكاء قيادتها العليا بشكل خاص ، وللموارد البشرية العاملة بها بشكل عام ، ويعتمد أيضًا على جودة ودقة وسلامة اختيارهم ، والذي يجب أن يكون قائماً على جملة من المعايير والمواصفات التي يتطلب توافرها في من يتم اختياره لهذه الوظيفة أو ذلك المنصب ، وتكون هي الأساس في اختيار وتعيين الأفضل والأنسب من بين المتقدمين ، والتي تساعده في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له . ومن خلال هذا التعلم يمكن طرح الإشكالية التالية : ما هي المواصفات والمهارات وأسس المعايير التي يجب توافرها في قادة ومدراء المنظمات مستقبلاً ؟

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية ، القائد والمدير ، أسس ومعايير اختيار القادة ، خصائص ومواصفات ومهارات القادة .

### Abstract :

*This paper aims to discuss one of the most important concepts in management, in general, and human resources management, in particular, through the study of the subject, entitled, "Specifications of the smart leader and manager, and founded, their selection and appointment". The researcher tries to determine the role of training and proper selection of leaders and managers in all organizations in general, and in the support and development and raise the level of performance for leaders and managers and employees alike.*

*And shown here is an important question says : But ... can we learn these habits and leadership skills ?*

*And as an answer to this question, can be said that they are basically in the habit behavior, can be learned exercise and training , as well as the habits and leadership skills, can be acquired with training , and this is what the researcher will tries to explain it in this paper, and through the next.*

---

<sup>1</sup> أستاذ مساعد إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والتجارة برهونة ، جامعة الزيتونة، مراقب مراقبة الخدمات المالية بني وليد ، ليبيا  
m\_algdiwi@hotmail.com

**Key words:**

Administrative leadership, leader and manager, the foundations and criteria of the selecting leaders, features and specifications and skills of leaders.

**1. مقدمة**

تتمثل هذه الورقة في دراسة موضوع مهم بعنوان " مواصفات القائد والمدير الذكي وأسس انتقاءهم وتعيينهم " ، وبهدف الباحث من هذا العمل إلى محاولة تحديد دور التدريب والاختيار السليم للقادة والمديرين في كافة المنظمات بشكل عام ، وفي دعم وتطوير ورفع مستوى الأداء بالنسبة للقادة والمديرين والعاملين على حد سواء ، ومدى التأثير الذي يُحدثه على أداء الأعمال بالمنظمة ككل ، وإلى تحديد مدى الاختلاف بينه وبين الوسائل التقليدية التي تركز على انتقاء وتدريب العاملين في المستويات التنفيذية والدنيا فقط ، وذلك من خلال التعرض لخطوات ومعايير وأسس الاختيار ، وتوضيح أهمية وأهداف الاختيار التكنولوجية المتقدمة ، والمهارات الواجب توافرها في القائمين بهذه العملية ، والتي من شأنها أن تدعم وتعمل على تحسين وتطوير مستوى الأداء للقادة والمديرين ، والذي ينعكس بيوره على أداء العاملين بشكل خاص ، وعلى مستوى الأداء بالمنظمة بشكل عام.

وتأسياً على ما سبق ، يمكن القول بأن أغلب المنظمات ترغب في الحصول على قيادات إدارية فاعلة من شأنها أن تُسهم في دفعها إلى الأمام وإلى التقدم والرقي ، وهذا لا يتأتي إلا من خلال توفير أسس ومعايير موضوعية لاختيار هذه القيادات .

وتواجه المنظمات على اختلاف أهدافها وأحجامها تغييرات مستمرة في الأوضاع والظروف والبيئة التي تعمل في إطارها، ووجودها ضمن نسق التغيير لابد من أن يحدث تغييرات أو تعديلات على أهدافها أو سياساتها أو هيكلها أو تصرفاتها لتساير ما هو عليه من تغيير مستمر. كما تُعد فرصة تغيير القيادة عملية تؤدي إلى تغيير القيم السائدة، وفرض قيم جديدة ورؤية بديلة تطرحها القيادة الجديدة وتدعمها بنفوذها وتأثيرها لتفعيل التجارب مع التغييرات التي تستهدفها عملية التغيير.

ويتوقف تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة إلى حد كبير على نوعية رؤسائها، فهم يشكلون حلقة محورية في نجاح منظماتهم؛ ولذلك فإن اختيار هؤلاء القادة يُعد من بين أكثر النشاطات أهمية في القسم أو الإدارة أو المنظمة ككل. وفي هذا السياق يمكن القول أن تحديث وتطوير إدارة المنظمة يتطلب اختيار القيادات الإدارية العليا التي تحقق مستوى أفضل من الكفاءة والفاعلية، فعملية اختيار مثل هذه القيادات في موقع المسؤولية يُعد قراراً استراتيجياً، فوجود القيادات الوعية ذات الكفاءة والمؤهلات العلمية العالية في رئاسة المنظمة يكفل إرساء الثقافة السليمة، ليس فقط بين القيادات العليا، بل بين جميع العاملين في المنظمة، وتحقيق الفهم المتبادل بينهم وحشد جهودهم وتوفير المناخ السليم للعمل الجماعي الذي يتحقق الأهداف المشتركة .

وقد تعددت الدراسات والنظريات فيما يتعلق بالخصائص والسمات والمهارات والجذارات الواجب توافرها في القيادات الإدارية. ففي دراسة (Abraham, & Asher, 2006)، حددت عديد من المهارات الواجب توافرها في فريق الإدارة

العليا والمتمثلة في (الإقناع ، والقدرة الإدارية ، والطلاقة في الحديث ، والمعروفة لموجهات ومهام المجموعة ، والدبلوماسية والكياسة ، والمهارات الاجتماعية ، والإبداع ، ومهارات الفهم ، والذكاء)، وأن من تتوفر لديه المهارات الإدارية من أعضاء فريق الإدارة العليا يؤثر بقوة في مستوى الأداء.

ودراسة (Carmen, Ales, Luz, & Salustiano, 2006)، والتي تعمل على تحليل ما إذا كانت للرؤية الإستراتيجية لفريق الإدارة العليا تأثيراً مباشراً على قدرة المنظمات على الابتكار والأداء. وإلى إلقاء الضوء على الخصائص الجوهرية لفريق الإدارة العليا، وفريق العمل المقترن، وتأثير ذلك على الابتكار، إضافة إلى تحليل التأثير المشترك للرؤية، والخصائص المقترنة لفريق الإدارة العليا على الابتكار والأداء. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن حجم المنظمة والرؤية الإستراتيجية لفريق الإدارة العليا له تأثير مباشر على مستوى الابتكار والأداء بالمنظمة، وأن الاستقلال والإدارة الذاتية والاتصالات غير الرسمية لها تأثير على مستوى الابتكار والأداء بالمنظمة أيضاً.

وفي دراسة (Irene, Nancy, & Arasheed, 2008) والتي تدرس الخصائص الديموغرافية وإستراتيجية الأعمال لفريق الإدارة العليا، فقد وجدت أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الخصائص الديموغرافية لأعضاء فريق الإدارة العليا وأداء المنظمات، وعلاقة ارتباط قوية بين الرؤية الاستراتيجية لأعضاء فريق الإدارة العليا وأداء المنظمات.

وتأسيساً على ما سبق ، وعلى أهمية النجاح في تدريب و اختيار القيادات الإدارية الفاعلة ، وضرورة التعويل عليها لضمان نجاح المنظمات واستمرارها ، فإن هذا يتطلب وضع أسس ومعايير محددة يتم على أساسها التدريب وال اختيار السليم لقيادة المنظمات والمؤسسات، على حد سواء ، والتي من شأنها أن تعمل على تحسين وتطوير مستوى الأداء للقادة والمديرين، ومن هنا يتضح مدى الدور الذي تلعبه القيادة في هذا المجال.

## 2. محتوى الدراسة

### 1.2. أهداف الدراسة : من أهداف الدراسة

- محاولة الوصول إلى مفهوم محمد للقيادة الإدارية .
- توضيح دور وأهمية اختيار القيادات الإدارية .
- توضيح بعض الأسس والمعايير المستخدمة في اختيار القيادات الإدارية .
- محاولة الوصول إلى تحديد مواصفات وخصائص القادة ذوي الرؤية والتفكير الاستراتيجي .
- محاولة الوصول إلى بعض المقترنات التي يمكن أن تساعده في اختيار قيادات إدارية فاعلة .

### 2. أهمية الدراسة :

تكمّن أهمية هذه الدراسة في أنّها تتعرّض إلى موضوع غاية في الأهميّة، وهو بعنوان "مواصفات القائد والمدير الذكي وأسس انتقائهما وتعيينهما" ، والذي لا غنى لأي منظمة كانت عنها، إذ أنّ القيادة الفاعلة والذكى، والقائد الاستراتيجي الفعال ، هي أحد أهم أركان نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ، فقد أصبحت الكفاءة القيادية موازية ، أو ربما تفوق الحاجة إلى التكنولوجيات المتقدمة ، ومن هنا تم التركيز على تحديد معايير اختيار القادة وتفاصيلها ، والتي تعتبر الأساس في نجاح العملية الإدارية برمتها .

### 3.2 إشكالية الدراسة :

يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى التأكيد على أهمية دور القائد والمدير الذكي في دعم وتحسين مستوى الأداء بالمنظمات، باختلاف أنواعها وخصائصها، وهذا من خلال الإجابة على الإشكالية التالية :

- ما هي المواصفات والمهارات والأسس والمعايير التي يجب توافرها في قادة ومدراء المنظمات مستقبلاً؟

### 4.2 منهجة الدراسة :

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الاستنبطاني ، واستخدام الدراسة الوصفية في كتابة هذه الدراسة وذلك من خلال الرجوع إلى المراجع الأنجليزية والعربية وأخذ منها ما يخدم مصالح هذه الدراسة.

ويظهر هنا تساؤلاً مهماً يقول : ولكن... هل يمكن تعلم هذه العادات والمهارات القيادية ؟

وكإجابة على هذا التساؤل يمكن القول أن الأساس في العادة أنّها سلوك يمكن تعلمه بالتمرين والتدريب كذلك العادات والمهارات القيادية يمكن اكتسابها بالتدريب ، وهذا ما سوف يحاول الباحث توضيحه في هذه الورقة ، وذلك من خلال التالي :

ولتوضيح ما سبق، فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ما يلي :

- مفهوم القيادة الإدارية .

- أهمية اختيار القيادات الإدارية .

- أساس ومعايير اختيار القيادات الإدارية .

- خصائص القادة ذوي الرؤية والتفكير الاستراتيجي .

- الخلاصة والمقترنات ( الخاتمة ) .

### 5.2 مفهوم القيادة الإدارية :

القيادة كما يقول (مصطفي، 2007) هي "مهارة التأثير في الآخرين ليعملوا طوعاً في أداء مشر. إنّها مزيج متناغم من المهارات السلوكية مثل الذكاء، الاتصال اللفظي وغير اللفظي، المرونة، المبادأة، الاتزان الانفعالي، الاستقلالية، الثقة بالنفس،

الجسم، الجسم ، السلوك السياسي، والتفاوض" (مصطفى، 2007)، والقيادة مهارة يمكن تطويرها بالمارسة والخبرة. ويفصف "شكسبير" من يتصدرون للقيادة إلى أئم (مصطفى، 2007) :

- من يولدون ليكونوا قادة.
- من يبحثون عن القيادة.
- من تدفعهم الظروف للقيادة.

والقيادة من وجهة نظر (أدير، 2008) هي " فن التأثير على مجموعة من الناس بعرض إتباع خطوات معينة، أو هي أسلوب من أساليب إدارتهم والتحكم في زمام أمرهم وتوجيههم والاستفادة القصوى من إمكاناتهم وقدراتهم الكامنة. هذه، ويكمّن الجزء الجوهري في القيادة في القدرة على إدارة الموارد البشرية " (أدير، 2008).

كما يمكن النظر إلى القيادة على أنها هي " العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة " (زياد، 2003).

كما تعرفها (خطاب، 2009) " القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة " (خطاب، 2009).

ومن ناحية أخرى يمكن تحديد مفهوم القيادة الإدارية كما عرفها (كتعان) بأنّها تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجدهم مشترك لتحقيق أهداف التّنظيم الإداري (كتعان، 1994).

وتتضمن القيادة الإدارية علاقة اتصال بين طرفين يحاول أحدهما التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف معينة، وبهذا المعنى فإن للقيادة قدرة تأثيرية في التابعين، حيث يقوم القائد بالتأثير في التابعين له من خلال الاتصال بهم وإمدادهم بالمعلومات والحقائق والأفكار المتعلقة بسير العمل في المنشأة (درويش، 2009).

من خلال ما سبق يتوصل الباحث إلى وضع تعريفه الخاص للقيادة ، والذي تم استنتاجه من المفاهيم السابقة للقيادة الإدارية ، ومن خبرته المتواضعة في هذا المجال؛ فهو يرى بأن القيادة هي: " القدرة على التأثير في الآخرين والتواصل معهم ، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية " .

## 6.2. أهمية اختيار القيادات الإدارية :

يقصد بعملية الاختيار في ضوء نظريات القيادة بأنّها انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم ذلك طبقاً للمعايير التي تطبقها المنظمة. وتستهدف عملية الاختيار تعظيم احتمالات اختيار المتقدمين الذين تتفق خصائصهم مع توقعات المنظمة، مثلثة في المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة (Crainer, 1996).

وتنطوي فلسفة الاختيار على انتقاء أفضل العناصر البشرية التي تم استقطابها من مصادر متعددة بغية تعيينها وتسكينها بالوظائف الشاغرة بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة . كما تستهدف عملية الاختيار إحداث نوع من المواءمة بين الوظائف وشاغليها ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب لمؤهلاته وخبراته وقدراته (عبد الوهاب، 2008).

ومن ناحية أخرى فإن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له من أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة ، لما يحققه الاختيار السليم لأعضاء الإدارة من فوائد جمة من خلال التجانس داخل التنظيم، والعلاقات الإنسانية المتسمة بالتعاون والانسجام والقدرة على تنفيذ المهام والأعمال بكل كفاءة وفاعلية وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ويُنظر إلى الاختيار أيضاً على أنه العملية التي تقوم بها الإدارة من خلال تقسيم المرشحين للعمل إلى فئتين، إحداهما تضم أولئك الذين يقبل انتقاهم وتعيينهم، والأخرى تضم المرفوضين منهم (الفضيل، 2000).

وبناءً على العاملين نتيجة الاختيار الفعال من ناحية أخرى ، يمكن تحديد أهداف عملية الاختيار السليم فيما يلي :

- أ- تكوين وتحيين قوة عمل فعالة ومنتجة.
- ب- تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة.
- ج- وضع أساس عادلة للأجور والحوافز والترقية.
- د- خفض تكلفة العمالة بسبب قلة أخطاء الاختيار.
- هـ- خفض معدلات الغياب وساعات العمل المفقودة.
- وـ- خفض معدلات حوادث وإصابات العمل.
- زـ- خفض تكلفة وجهود التدريب.
- حـ- خفض معدلات ترك العمل وتكلفة تعيين آخرين.

كما يتضح دور الاختيار أيضاً من أن أي خطأ فيه سوف يستمر ويتضخم، فالشخص غير المناسب إذا تم اختياره سوف يستمر غير مناسب لعمله مهما تنوّعت أساليب تدريسه وتقديره، وبالتالي ففي كل مرة تتم ترقية سيظل الخطأ موجوداً، مع تضخم أثره بازدياد أهمية المناصب التي تتوالى ترقيته إليها.

من خلال ما سبق يتضح أن عملية الاختيار تتطوّر على سلسلة من الخطوات المحددة المستخدمة في إنتقاء أفضل المرشحين للوظيفة القيادية، وأنه يعتمد في تحديده على المواءمة بين ما يحمله الفرد من مؤهلات وما تتطلبه الوظيفة من شروط، ومن ذلك تستنتج أن الاختيار يستمد الكثير من مقوماته من طبيعة متطلبات المنصب القيادي، والمؤهلات المناسبة لشغل الوظيفة. وتأكيداً لهذه المواقف في مفهوم الاختيار يشير (قدوري)، إلى أن اختيار مرشح معين، يستند إلى المنهج العلمي أسلوباً، وأنه سيكون الأفضل من بين المرشحين الآخرين أو أنه على أقل اعتبار سيمثل ملائمة للمنصب القيادي مع ما يتوافر من مؤهلات وقدرات بما يكفل الاضطلاع بمسؤوليات الوظائف التي يشغلها (قدوري، 2003).

"اختيار القيادات" نظام فرعي من نظام اختيار الموارد البشرية، يقوم على التنبؤ بالكفاية الإدارية للأشخاص المختتم بناحهم في عمليات الإدارة وإسناد الوظائف القيادية الشاغرة إليهم من خلال وسائل مختلفة للتعرف على الصفات والقدرات والمهارات الإدارية والقيادية للأشخاص المرشحين لشغل هذه الوظائف.

وقد وجد أن الباحثون والكتاب في حقل الإدارة تناولوا مفاهيم متعددة لاختيار القيادات الإدارية، حيث عبر عنها كلاً من Keer & Jackofsky, 1989) بأنما "طريقة لاختيار من الخيارات المتاحة من الأفراد المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة داخل الوحدة التنظيمية بالشكل الذي يتناسب وظروف ومتطلبات الوظيفة.

كذلك عرفها (Werther & Davis, 1981) بأنما "سلسلة من الخطوات المحددة المستخدمة لتقرير أي من المرشحين للوظيفة يجب اختياره، أي أنها العملية التي تبدأ بالترشيح للوظيفة الشاغرة وتنتهي بقرار الاختيار للمرشح لها".

ومن هنا يمكن القول بأن اختيار القيادات الإدارية العليا هي تلك العملية الفنية التي تكون مجموعة من الخطوات العلمية المدروسة المصممة للحصول على الفرد الأكثر ملاءمة لمتطلبات الوظيفة، بما يحقق الأهداف المرجوة، خدمة للمجتمع حاضراً ومستقبلاً.

وإنه من خلال مفهوم وأهمية الاختيار، يمكن التوصل إلى تحديد خصائصه المميزة على النحو التالي (الحوراني، 1988) :

- يعبر اختيار القيادات الإدارية عن أهم القرارات خطورة وحساسية، في حاضر المنظمات ومستقبلها.
- على الرغم من خضوع عملية الاختيار في طبيعة خصائصها إلى تأثيرات الجهة المسئولة عن قرار الاختيار، إلا أنه في نفس الوقت تستمد الكثير من خصائصها من طبيعة متطلبات المنصب القيادي ومؤهلات وقدرات المرشح.
- يتسع مضمون الاختيار ليشمل عموماً الوظائف مختلف مستوياتها التنظيمية، إذ أن خصوصية الخطوات والإجراءات التي تقع بين نقطة البداية (الترشيح) والنهاية (قرار الاختيار)، تعكس إلى حد كبير طبيعة الوظيفة ومستواها التنظيمي.
- يعبر الاختيار عن خيار أفضل من بين بدائل متاحة وهو بذلك يفترض إسناده إلى مجموعة أساليب وإجراءات عمل، تشكل مجملها آليات للاختيار تعزز الموضوعية والدقة في اختيار البديل الأحسن.

وبناءً على ما سبق يضع الباحث تعريفه الخاص لاختيار القيادات الإدارية؛ حيث يرى بأنه: "عملية انتقاء أفضل العناصر البشرية من بين المرشحين للوظيفة، من خلال سلسلة من الخطوات العلمية المحددة المستخدمة في عملية انتقاء أكثر الأفراد ملاءمة للوظيفة".

## 7.2 أسس ومعايير اختيار القيادات الإدارية :

إن عملية وضع أسس ومعايير ومؤشرات لاختيار القادة ، تواجه معضلتها الأولى في تقرير مفهوم المعايير الذي يتضمن قياساً موضوعياً لخصائص سلوكية وسمات شخصية ويکفل تحديد الانطباع الذاتي ، ومؤشرات تكوين القناعة وفقاً لمعطياتها. كما أن الارتقاء بالمنظمة يقترن بحسن اختيار قيادتها العليا، وتأسيساً على ما تقدم، فإن عملية وضع المعايير عندما ترتبط بالسلوك فإنها تتطلب المداخلة المستمرة تحت ضغط المستجدات والتطورات والاحتياجات، حتى ولو أُعدت بمنهجية علمية استمدت مؤشراتها من النظريات التنظيمية والمعاصرة .

وتقوم مهمة اختيار القيادات الإدارية العليا، على ما تعرّضه الإصدارات المتخصصة ، وما تتناوله نظريات القيادة والمداخل النظرية التي تناولت مفهوم القائد. بالإضافة إلى ذلك، فإن الأمر يزداد تعقيداً عندما يقترب اختيار بتوصيف مستواه، ككونه هيكلياً أو تنظيمياً أو فنياً، وخاصة إذا لم تمارس المنظمات بجهودات لإعداد وتنمية القيادات، وتتحذى من ذلك سبيلاً لامتلاك خياراًها المناسبة .

كما أن هذا العنصر يُعد من أهم العناصر المكونة لعملية الاختيار، حيث أن تحديد معايير لاختيار والفضاللة من أكبر المشاكل الأساسية التي تواجه المسؤولين عن الاختيار، كذلك تحديد الأهمية النسبية للعناصر المكونة لتلك المعايير، إذ لا يكفي تحديد تلك المعايير المتخذة أساساً لاختيار دون تحديد للأهمية النسبية لكل عنصر أو مؤشر من مؤشراتها .

وقد اختلفت نظريات ومداخل القيادة الإدارية ، وأراء الباحثين في هذا المجال ، من حيث تحديدتهم لمفهوم ومصطلح "معايير" الاختيار ، حيث أطلق عليها بعض الكتاب مصطلح المتطلبات ، وأطلق عليها البعض الآخر مصطلح السمات ، والصفات ، وآخرين أطلقوا عليها تسمية المهارات ، بينما أطلق عليها بباحثين آخرين مفهوم الكفاءات ، والجدران ، والأسس ،... وغيرها من المفاهيم والتسميات ، إلا أن المعنى والمقصود واحد ، وهي المعايير ، يعني أنه لا فرق بين كلاً منها من حيث استخدامها ، إذ لا يوجد فرق إلا في التسمية فقط ، على الرغم من أن كل واحدة من هذه التسميات التي تم ذكرها قد تم وضع تعريف لها من قبل الباحثين المستخدمين لها . إلا أنه ومن خلال مقارنة هذه المفاهيم مع بعضها البعض ، اتضحت عدم وجود اختلاف جوهري بينها ، وأنها تصب في نفس الاتجاه وتؤدي إلى نفس المعنى ، لذا فقد قام الباحث باستخدام هذه المصطلحات ونقلها كما وجدتها في مصادرها الرئيسية ، وقام باستخدامها جميعاً للتعبير عن مصطلح "معايير" .

كما أن كل تعريف من تعاريفات معايير الاختيار التي سيتم ذكرها يرتبط بإحدى النظريات والمداخل العلمية في الإدارة والقيادة الإدارية ، وعلى هذا الأساس يمكن ذكر بعض هذه التعريفات فيما يلي :

فوفقاً لما نادت به هذه النظريات من حيث توفر عدد من المسميات، كالمتطلبات والسمات، والمهارات ،... إلخ في من سيشغل وظيفة قيادية معينة، يمكن تقسيم هذه التعريفات لمعايير الاختيار وفقاً لهذه المسميات كما يلي:

#### أسس ومعايير الاختيار وفقاً للسمات والصفات القيادية :

حيث يذكر (السفلان، 1988) أن المعايير هي "الصفات والقدرات والمهارات الإدارية والقيادة المطلوبة في رجل الإدارة القيادي" ، والتي تمثل في (السفلان، 1988) :

- 1- القدرة الإدارية والمهارة الفنية .
- 2- الإحاطة التامة والفهم الدقيق لمبادئ الإدارة وأصولها ومشاكلها، من خلال التعليم والدراسة والتأهيل الأكاديمي المنظم.
- 3- القدرة على استخدام تلك المبادئ والمفاهيم الإدارية الأساسية في مواقف الإدارة الواقعية وذلك من خلال المراقبة والتدريب المنظم .

وبذلك تحقق الإدارة – كمهنة – اختيار الأشخاص ذوي التأهيل العلمي والتدريب العملي الذي يؤهلهم لأداء الوظيفة القيادية بكفاءة وتميز .

ووحد (عبد الوهاب، 2003) مجموعة من الصفات الواجب توافرها والتي تعتبر معايير مناسبة وضرورية يتم على أساسها اختيار القادة من ذوي التأثير في سلوك الآخرين وهي تمثل فيما يلي (عبد الوهاب، 2003) :

1- القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسئولية .

2- القدرة على إدراك وفهم احتياجات ومتطلبات التابعين .

3- العمل على إشباع رغبات وحاجات التابعين .

4- الذكاء والنضج الاجتماعي .

5- القدرة على التحليل والدراسة والاستنتاج .

ويشير كعنان إلى معايير الاختيار من خلال المدخل الفردي – نظرية السمات – حيث يشير إلى أن هذا المدخل هو من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، مؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين ، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة ويمكن أن يكون قائداً ناجحاً في كل المواقف (كعنان، 1994).

كما أن أفكار هذه النظرية – نظرية السمات – تركزت حول المعايير الشخصية التي تصنع الزعامة الناجحة، وكيف أن القيادة الناجحة تتطلب أشخاصاً ذوي مواهب نادرة تجعلهم صالحين لقيادة غيرهم... وأن "الرجل العظيم" يستطيع أن يحدث في الجماعة تغييرات متى كانت مستعدة لتقبّلها... ويرجع - بعض الكتاب - السبب في تركيز أنصار هذه النظرية اهتمامهم على المعايير الشخصية التي تصنع "الرجل العظيم" إلى تأثّرهم بالاعتقاد الذي كان سائداً لدى الأقدمين والذي يقوم على أساس - أسطورة القائد البطل (Heroic – Leader – myth)، والذي يربط النجاح في القيادة بوجود قوى غير طبيعية يهبها الله للقائد، وأن القائد يمتاز عن الأفراد العاديين ببعض الخصائص التي تعتبر خارقة للطبيعة البشرية مثل : القدرة على قراءة أفكار الغير، وعلى استقراء المستقبل. فالقائد في إطار هذا الاعتقاد كان شخصاً لديه قدرات أسطورية خارقة تفوق ما يتصرف به الشخص العادي وترى كلية أشريidge للإدارة (Ashridge Management College, 1988) من خلال البحث الذي أجرته على إحدى المنظمات، والتي ترَكَ على الصفات الشخصية وكان عنوان البحث "الإدارة والمستقبل" (Management for the Future) Management for

، حيث وضعت هذه المنظمة قائمة بالصفات المطلوبة للقيادة واعتبرتها كمعايير للاختيار وهي :

- الاستقلالية .
- تقبل التغيير .
- الحزم .
- التمتع بالاحترام .
- أن يكون قادراً على إثارة دافعية العاملين .
- أن يكون له أسلوبه الخاص في القيادة .

- الولاء .

- أن يكون له ذوقه الخاص .

وفي دراسة أخرى لـ (Sadler, 1993) قامت شركة فرنسية بتحديد صفات الأشخاص الذين يصلحون للقيادة. " بأنهم أشخاص مبدعون، قادرٌ على التكيف، لديهم طموح لأنفسهم، يمتعون بالشجاعة والحزم، ذوو عقول مفتوحة، يفكرون بشكل عالمي ".

حيث تتفق هذه الدراسة مع ما جاء به المدخل المعرفي للقيادة الذي ، والذي يقوم على تحليل عدد من صفات القادة العالميين، والذي يميز بين ثلاثة أنواع مستويات من القادة وهم : القائد العادي ، والقائد المُبدع ، والقائد المُلهم .

أما أدير فيقول بأن معايير اختيار القيادات العليا تظهر من خلال القيام بعملية التقييم لقدرة شخص ما على القيادة، وذلك بالنظر إليه من منطلق مجموعة من المفاهيم المتقاربة ، والتي ترتبط بالمدخل التكاملی ومدخل النظام، ومدخل اتخاذ القرارات، وهذه المفاهيم هي (أدير، 2008) :

- القيادة والعمل الجماعي : يستعملان على الصفات الشخصية، مثل قوة الشخصية، والحماس وروح المبادرة.

- القدرة على اتخاذ القرار : يعني امتلاك مهارات التفكير في الأشكال التطبيقية لحل المشكلة وعملية اتخاذ القرار والتفكير الإبداعي أو القدرة على الابتكار.

- مهارات التواصل : (مثل القدرة على التحدث والاستماع والكتابة والقراءة والقدرة على عقد اجتماعات)، يعني القدرة على التواصل في المؤسسات.

- إدارة الذات : أي القدرة على إدارة شئون الذات وتنظيم أحوالها ومهارات إدارة الوقت ومهارات التعلم. ويخلص (زياد، 2003) أهم هذه السمات التي ترتبط بنمط القيادة الناجحة في كثير من الحالات. وذلك من خلال ما يعرضه جدول (1)، وب رغم الاتفاق النسبي حول تلك المتغيرات فإن قدرتها على التنبؤ بنمط القيادة الناجحة يعتبر محدوداً نسبياً نظراً لارتباط نمط القيادة بظروف مواقفية متعددة، ومن هذا المنطلق فإن مقوله أن "القائد يولد ولا يُصنع" لا يمكن قبولها على علتها، فمن الطبيعي أن هناك مجموعة من الظروف المحيطة التي تساعده على تشكيل قدراته ومواهبه القائد(زياد، 2003).

جدول (1) سمات القائد الناجح

السمات	الخصائص المادية	المهارات
التتكيف مع الموقف	النشاط البدني.	المهارات الفكرية.
التفاعل مع الأحداث الاجتماعية.	المظاهر.	القدرة على الإبداع.

الدبلوماسية والتكتيكي.	الطول.	الطموح والرغبة في الإنهاز.
اللباقة في التحدث.	الوزن.	الحزم.
الذكاء.		التعاون مع الغير.
الإلهام بالعمل.		القدرة على اتخاذ القرار.
التدريب والنظام.		الاستقلالية.
القدرة على الإقناع.		الرغبة في السيطرة والقيادة.
الذكاء الاجتماعي.		الإصرار.
		الثقة بالنفس.
		تحمل الضغوط.
		الرغبة في تحمل المسئولية.

المصدر : عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز، القاهرة، 2003، ص 27.

كما أن هناك من يرى بأن توفر سمات معينة قد تكون جسدية ذهنية أو نفسية أو الاثنين معاً في القائد هي أمر ضروري، بحيث يمكن اعتبارها معايير يمكن أن يتم على أساسها الاختيار وهي (السيد، 2008) :

- النضج الاجتماعي.
- سعة الأفق.
- ذاتية الدوافع.
- الاهتمام بالإإنهاز.
- العلاقات الإنسانية.

#### أسس ومعايير الاختيار وفقاً للمهارات القيادية :

حيث يذكر (القاضي، 2006) مجموعة من المهارات الإدارية التي يحتاج إليها أي شخص يتم اختياره كقائد أو مدير ويعلن اعتمادها كمعايير لاختيار الشخص الأكثر ملاءمة للمنصب أو الوظيفة، وهي عبارة عن مجموعة من المهارات، والتي تتحدد أهميتها النسبية طبقاً للمستوى التنظيمي للمدير أو القائد وللمستويات الملقة على عاته، ودوره في المنظمة، حيث يشير لفظ "المهارة" إلى القدرة التي يمكن تعميمها والمرتبطة والمؤثرة على الأداء وهذه القدرة ليست بالضرورة مسألة وراثية، وقد أكد المدخل الكلاسيكي أن معظم المراجع الإدارية في الفترة من الخمسينيات إلى الآن ذكرت أن المهارات الإدارية تمثل فيما يلي (القاضي، 2006) :

**أ-المهارات الفنية :** وتعني القدرة على تطبيق طرق وإجراءات وفنون محددة في مجال تخصص معين، وهي تؤكد على مهارة استخدام الأشياء المادية أو الطبيعية.

**بـ-مهارة العلاقات الإنسانية :**

وهي التي تركز على القدرة على القيادة، والتحفيز، وإدارة الصراعات، والعمل مع الآخرين، لأن المنظمات لديها مورد حقيقي واحد وهو البشر.

**جـ-المهارات المعرفية :**

وتعكس هذه المهارات القدرة على :

ـ رؤية المنظمة ككل متكامل.

ـ فهم ميكانيكية العلاقة بين أرجاء المنظمة.

ـ معرفة كيفية تشخيص وتحديد أنواع المختلفة من المشكلات التي تواجه المنظمة. أما تنمية هذه المهارة فإنها تحتاج إلى:

- تحديد للأهمية النسبية، الذي يقتضي إعادة ترتيب الأهداف والمعايير المتعارضة.
- تحديد الاحتمالات النسبية للأحداث.

**دـ- مهارات الاتصال :**

وتعكس مهارات الاتصال قدرة المدير على إرسال واستقبال المعلومات والأفكار والشعور والاتجاهات.

كما يتفق (Abraham, & Asher, 2006) مع وجهة نظر (القاضي، 2006) في أن معايير الاختيار تعني أو ترتكز على تحديد ما يمتلكه القائد أو المدير من مهارات متمثلة في عدد من المهارات الإدارية يجب توافرها في الشخص والتي يتم على أساسها اختياره لمنصب القائد أو المدير، وهذا أيضاً ما جاء في نظرية السمات أو الصفات ، والتي تحدثت هنا بتسعة مهارات ممثلة في الآتي :

ـ الإقناع.

ـ القدرة الإدارية.

ـ الصلالة في الحديث.

ـ المعرفة لتوجهات ومهام المجموعة.

ـ الدبلوماسية والكياسة.

ـ المهارات الاجتماعية.

ـ الإبداع.

ـ مهارات الفهم.

ـ الذكاء.

ومن ناحية أخرى بحد (محجوب، 2003) قد نظر إلى هذه المعايير من وجهة نظر متخصصة، فقد ركز على تحديد مجموعة من المعايير التي يمكن الاستناد عليها في اختيار القيادات الإدارية الأكademie وذلك من خلال دراسته لعدد من الجامعات بالجمهورية العراقية، حيث رصد مجموعة من معايير اختيار القيادات الإدارية العليا يمكن التدريب عليها واستخدامها في اختيار القيادات بالجامعة أو المؤسسة التعليمية وهذه المعايير هي (محجوب، 2003)

#### **أ- المعايير الأكademie :**

- إدخال مناهج جديدة ومواكبة التطورات العلمية.
- تنمية البحث والنشر العلمي ممثلة في عدد البحوث الرصينة.
- استحداث تخصصات جديدة متطرفة.
- تطور حركة الترقى العلمية وخاصة في اتجاه مرتبة الأستاذية.
- تطور التحصيل الدراسي للطلبة معبراً عنه بعدد المتفوقين.
- تطور عدد المؤتمرات العلمية والندوات والحلقات الدراسية.
- تطور عدد مشاركات أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية الإقليمية والدولية.
- التطور في أعداد واحتياجات كلية الدراسات العليا.
- التطور في الجوائز العلمية التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس.

#### **ب- المعايير التربوية :**

- انخفاض معدل المشكلات السلوكية للطلبة.
- تطور الممارسات غير الرسمية للطلبة كماً و نوعاً.
- استقرار الحياة الجامعية وسيادة المظاهر الإيجابية.
- انسجام الطلبة مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- استجابة الطلبة لتوجيهات الكلية وضوابطها وتعليماتها.

#### **ت- المعايير الإدارية :**

- انخفاض معدل دوران العمل لأعضاء هيئة التدريس وعموم العاملين.
- تطور الدورات التطويرية وزيادة نسبة المشاركة.

- انخفاض عدد مشكلات العمل معبراً عنها بعالم الرضا عن العمل وتعزيز الولاء التنظيمي .

- كفاية الموارد المالية.

- انخفاض معدل المخالفات الإدارية والانضباطية معبراً عنها بعد العقوبات .

- إدخال أنظمة الاتصالات الحديثة في ممارسة الأعمال الإدارية.

- سرعة تنفيذ الممارسات الإدارية.

- النزاهة في ممارسة الأعمال الإدارية وشفافيتها.

- وضوح نظام المسائلة وعدالته.

- فاعلية نظام الحوافر وعدالته.

### ثـ- معايير أخرى :

- تطور عدد الاستشارات المقدمة إلى حقل العمل مثلة في العقود.

- تطور تطبيقات البحث والدراسات لدى الجهات المستفيدة.

### ● أسس ومعايير الاختيار وفقاً للشروط والمطلبات القيادية :

حيث تُعرف معايير الاختيار على أنها المتطلبات الواجب توافرها في من يتم اختياره وانتقاءه لتولي منصب أو وظيفة قيادية، وتكون تلك المعايير علمية موضوعية إذا كانت متناسبة مع متطلبات الوظيفة، ومعايير شخصية غير علمية إذا كانت غير متناسبة مع تلك المتطلبات .

ومن وجهة نظر (Research Associate of Sydney, 2008) فإن معايير الاختيار هي مجموعة الضوابط والمواصفات، والشخصيات، والاتجاهات، والمهارات، التي يجب أن يمتلكها المتقدمين لشغل المنصب وذلك بما يتناسب ومتطلبات الوظيفة .

أما من وجهة نظر (عفيفي، 2005) فيعرف معايير الاختيار بأنها المتطلبات والتجهيزات الواجب توافرها كمقاييس وتقدير للقائد البديل، والتي ترتبط بسبعة مؤشرات تمثل في (عفيفي، 2005) :

- التحضير القانوني والإجرائي .
- التحضير النفسي والتهيئة الذهنية للمنظمة .
- التحضير النفسي والتهيئة الذهنية للقائد البديل .
- التأكد من إتمام الإعداد والتدريب .
- طرح الاسم كمرشح على السلطة المختصة .

- التبرير الموضوعي للترشيح.

- إمكانية التعيين في وظيفة نائب كبداية.

ويرى الباحث أن أهمية دور القيادات الحالية هنا يمكن في تكوين القائد البديل ، حيث أن تجهيز الصف الثاني لتولي المسئولية- حين يحين الوقت- أمر هام للغاية لضمان استقرار واستمرار، ونمو المنظمة ، ويمكن حصر أدوار القيادات الإدارية العليا لاختيار قادة المستقبل فيما يلي :

- نشر ثقافة الإحلال والتجدد.

- إعداد وإعلان سياسة الإحلال والتجدد.

- الإعداد التدريبي الرسمي.

- المتابعة الانتقائية.

- التدريب والتجربة بالمارسة.

أ- يمكن تجربة القائد المرتقب بتعيينه قائداً مؤقتاً.

ب- من خلال عضوية فرق العمل.

ج- من خلال تكليف القائد المرتقب وحده بمهمة بعد أخرى.

- تنظيم ورش عمل القيادات المرتقبة.

- التجهيز لتعيين القائد البديل .

- مساندة القائد البديل.

إضافة إلى ما سبق يضيف (السلمي، 1979) أن هناك مجموعة من المعايير أو الشروط التي يجب توافرها في الشخص القيادي والتي يتم على أساسها اختياره للمنصب أو الوظيفة القيادية من عدمه، وهي ممثلة فيما يلي(السلمي، 1979) :

أ- الدرجة العلمية.

ب- الخبرة العلمية.

ج- المواقف الشخصية.

- أسس ومعايير الاختيار وفقاً للجودة الشاملة :

حيث يقول (فرحات، 2003) أنها المعايير التي يتم على أساسها الاختيار والتي ترتكز أساساً على معايير إدارة الجودة الشاملة (**TQM**) وذلك يتوقف على مدى قدرة القائد في تطبيق الأربع عشرة نقطة التي تعتبر قاعدة الانطلاق للقائد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي كان قد قدمها خبير الجودة ديمنج Deming ، والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي(فرحات، 2003) :

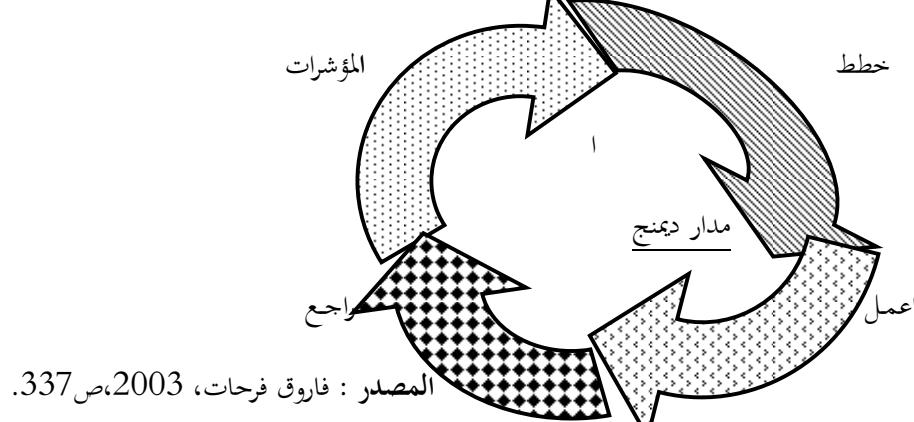
- محاولة إيجاد الاستقرار ، والفرص .

- الاستمرار في التطوير.

- تبني فلسفة جديدة في التعامل والقيادة .
- التخلص من المعوقات الإدارية ، والعوائق التي بين الإدارات .
- تنشيط برامج التعليم والتنمية الذاتية .
- تقييم القيادة بأهداف طويلة الأجل .
- العمل كفريق .

وعليه فإن ذلك يتطلب ضرورة تفعيل وتطوير عملية اختيار القيادات الإدارية العليا، باعتبارها ركيزة أساسية في نجاح المنظمات على كافة الصُّعد، فضلاً عن تحديد مصادر هذه القيادات وأساليب وطرق وإجراءات اختيارها. وعلى هذا الأساس تجد هذه المنظمات نفسها مضطرة لاستخدام أفضل وأحدث أساليب ومصادر هذه القيادات، والتي يأتي على رأسها استخدام مفهوم "إدارة الجودة الشاملة للعمل القيادي"، حيث أن جودة القرار تعكس لنا جودة التفكير، ومن أجل تحقيق ذلك ينبغي أن يقود المدير منظمته في معرك المنافسة التي سادت البيئات المختلفة وفقاً لمفهوم الإدارة من أجل الجودة، وهذا يعني أن التوافق بين نمط التفكير الإستراتيجي والموقف الذي يتصدى له متعدد القرارات يؤهل إلى تطوير خيارات حقيقة تحدد البداية الصحيحة والمتينى المنشود للمنظمة (يونس، 2005).

كما تُعد الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مفهوماً ومعياراً في إعداد و اختيار القيادات الاستراتيجية من ضروريات العصر، وهذه الحاجة لم تكن مقصورة بمحالات الإنتاج وإدارة العمليات فحسب، وإنما ينبغي أن تكون شاملة لجميع مفردات العمل وفي جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وتخصصاتها، لايمان المنظمات والمؤسسات التعليمية، وعموماً فإن الجودة الشاملة لا يمكن أن تعمل دون تحية بيئة عمل تنظيمية تصيغها وتحللت لها الإدارة العليا على أساس أنها المسئول الأول عن إدارة الجودة. وقد قدم خبير الجودة ديننج Deming أربع عشرة نقطة رئيسية لإدارة الجودة الشاملة – والتي تمت الإشارة إلى أهمها – وقد أكد أن مبدأها هو القيادات الإستراتيجية ، حيث أن القرار الإستراتيجي باختيار الجودة هو بالأساس خيار تقرره الإدارة العليا نفسها، وإدارة الجودة الشاملة تعبر عن أسلوب القيادة التي تنشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة في العمليات والأساليب والأدوات، فضلاً عن إعداد بيئة يسعى فيها كل من الإدارة والموظفين إلى تحسين الجودة بشكل مستمر و دائم (الخوتاني، 2000). ويضيف (هلال، 1997) هنا أن إدارة الجودة الشاملة تتبع فرصة لجميع الأقسام والإدارات والموارد البشرية – باختلاف مصادرها وأساليب اختيارها – بخصوص المشاركة الفاعلة في التخطيط السليم والمتابعة الذاتية للأمور المختلفة (هلال، 1997)



## الشكل (1) مدار ديمنج Deming في إدارة الجودة الشاملة

### • أسس ومعايير الاختيار في ظل العولمة :

#### الرؤية الاستراتيجية :

الرؤية هي مجموعة التصورات والتوجهات والطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل ، أما الاستراتيجية ، فهي منهجية أو أسلوب العمل أو الخطة الشاملة لتحقيق الأهداف ، فإذا اجتمع اللفظان فسوف يخرج عنهم مفهوماً أعم وأشمل وهو- الرؤية الاستراتيجية - والمتمثل في مدى سعة الأفق، والنظرة المستقبلية للقائد، والقدرات والمهارات القيادية المتوفر لديه ليكون قائداً ناجحاً ، عليه يجب على كافة القادة والمديرين ، وخاصة في المستويات العليا أن تكون لديهم رؤية استراتيجية واضحة يسيرون عليها ، لكي يكونون قادرين على تسيير منظماتهم بكفاءة وفاعلية ؛ وعلى هذا تقوم العديد من المنظمات بالحصول على قادة يتمتعون بهذه الخاصية من خلال تنظيم برامج لتنمية قيادتها ، وتدريبهم على القيادة لكي يتمكنون من القيام بالأعمال المناظرة بhem على أكمل وجه وبكفاءة عالية.

وفي المملكة المتحدة نُشرت النتائج التي تم التوصل إليها في مشروع بحثي أجراه المجلس القومي للتعليم في الإدارة والقيادة، (National Council for Education in Management and Leadership, 2001) تحت عنوان "Leadership development: Best practice guide" أفضل مرشد عملى للمؤسسات "Leadership development: Best practice guide" وقد درس الباحثون أفضل الممارسات العملية لتنمية القيادة في عدد من الشركات الناجحة التي لها ركيزة قوية في المملكة المتحدة. وقد وجدوا أنه على الرغم من عدم وجود استراتيجية واحدة يمكن أن تضمن ممارسة جيدة، فإن هناك تسعه مبادئ مميزة للممارسة الجديدة. وقد قسموا هذه المبادئ إلى ثلاثة مجموعات تحت ثلاثة عناوين رئيسية كالتالي(Sadler، 2008):

#### أ) الضرورات الاستراتيجية :

- لكي تكون تنمية الإدارة عملية ناجحة وفعالة، يجب أن تكون الإدارة العليا في المؤسسة هي المحرك الأساسي لها، وأن يتوافر لها الدعم التخصصي اللازم.
- يجب أن تكون هذه العملية مصممة بحيث تدعم الشركة وتدفعها إلى الأمام.
- يجب إعطاء الاهتمام الكافي لمفهوم القيادة والتفكير فيما تعنيه كلمة قيادة بالتحديد (هل هي قيادة البطل أم القيادة الجماعية للفريق، ومراعاة الاختلافات الثقافية والأساليب المختلفة في التنمية).

#### ب) الخبرات الاستراتيجية :

- وجود إطار عمل واضح لتطوير العمل.
- مقادير متغيرة من التنمية الرسمية وغير الرسمية.
- على المؤسسة أن تُعد من سيتولون مناصب القيادة فيها أو تعينهم من الخارج.
- أهمية وضع إطار عملي لتقييم الكفاءات وإدارة الأداء.
- استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين ومنح المكافآت.

#### ت) التقييم :

وهو إجراء منظم للمقارنة بين المرشحين، إذ يهدف إلى الكشف عن القدرات التعليمية والتدرية والخبرات والمهارات والخصائص والصفات الشخصية. بمعنى وجود عملية تقييم واضحة ومشتركة (سادلر، 2008). كما يتميز القادة ذوي الرؤية والتفكير الاستراتيجي بعده خصائص تميزهم عن غيرهم من القادة والمديرين وتعلهم أقدر على القيادة وأكثر فاعلية وهذه الخصائص هي :

- **خصائص القادة ذوي الرؤية والتفكير الاستراتيجي (الدوري، 2004) :**

- الطلقة الفكرية والرونة التلقائية.

- القدرة على تكوين الرؤى وصياغة الأهداف الإستراتيجية.

- الدقة وال بصيرة النافذة في تقييم الأمور المستقبلية.

- المهارة في استشعار البيئة الخارجية بما تتوفره من فرص أو ما تفرضه من معوقات.

- المهارة في توفير وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.

- المهارة والدقة في المفاضلة أو الاختيار من بين البديلة الإستراتيجية.

- المهارة في تحديد الموارد والإمكانيات اللاحزة وترشيد استخدامها.

- القدرة على التحاوب أو التفاعل الاجتماعي مع الظروف والمتغيرات البيئية.

- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- القدرة والرغبة في مواكبة عولمة الفكر الإداري.

كما تضيف دراسات أخرى نموذجاً آخر اعتباره معياراً مهماً لاختيار القادة ، وهو من الأدوات المعروفة في هذا النوع وهو "استبيان سلوك القائد" The Leader Behavior Questionnaire ، وقد وضع هذا الاستبيان في جامعة كولومبيا، ويشتمل هذا الاستبيان على خمسين فقرة مقسمة إلى عشرة مقاييس، تقيس الأبعاد التالية في القيادة (سادلر، 2008) :

- التركيز.
- حدارته بالثقة.
- مهارة الاتصال.
- احترام الآخرين.
- قبول المخاطرة.
- السعي نحو تحقيق الأرباح.
- الاستخدام الإيجابي للسلطة.

- التوجه بعيد المدى.
- القيادة المؤسساتية.
- القيادة الثقافية.

### 3 - الخلاصة :

وأخيراً يمكن تلخيص ما سبق ، في أن مشكلة اختيار القادة الإداريين وإعدادهم وتطويرهم، من أهم ما يعني به الدول الحديثة على اختلاف أنظمتها؛ فقد أسفرت معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس والمجتمع لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء، عن حصر هذه المعايير في مجموعتين أساستين :

إحداهما : معايير شخصية ؛ تدور حول السمات الشخصية للقائد .

وثانيةما : معايير موضوعية ؛ مرتبطة بالمركز القيادي ، وعلاقة القائد بالمؤوسسين .

ومن خلال ما سبق يظهر جلياً مدى فاعلية مبدأ الجدارة، والذي يمثل أحد الأساليب المهمة في عملية اختيار القيادات الإدارية العليا، حيث أنه يقوم على أساس اقتراح القدرات والمهارات الإدارية – التي سبقت الإشارة إليها – بتوفر المؤهلات العلمية والتخصص العلمي والخبرة والمعرفة العلمية والإدارية. إذ أن غياب هذين المعيارين (العلمية، والموضوعية) سوف يؤدي بالضرورة إلى ابعاد الأشخاص الكفؤين للوظائف القيادية وبالتالي شغلها من قبل أشخاص آخرين ليسوا أهلاً، وغير مناسبين لها.

كما يمكن القول أيضاً أنه من المشاكل التي تواجه عملية اختيار القادة هي سيطرة القائمين على عملية الاختيار. أي أن هؤلاء الأشخاص مهما يكونوا موضوعيين، فإن التحيز والمحاملة والعلاقات الاجتماعية بشكل عام تلعب دوراً مهماً في هذه المسألة، فقد تتم عملية الاختيار وفق معايير ليست ذات صلة بالمتطلبات الأساسية للمنصب أو الوظيفة، لذلك فإن اختيار القادة والمسؤولين ينبغي أن يخضع لمعايير موضوعية وقواعد علمية، حيث يجب على كافة المؤسسات باختلاف أنواعها – إنتاجية، خدمية، أكاديمية – أن تعالج مشاكلها المختلفة بأسلوب علمي يعتمد على الدراسة والتحليل والاستقراء ويلتزم بأدوات القياس الموضوعي .

وفي الختام يمكن القول بأنه يبدو من الواضح أن التعامل مع متطلبات عصر المعرفة لا يتضمن مجرد سعي منظمات الأعمال إلى امتلاك الموارد الطبيعية أو رأس المال أو التكنولوجيات الحديثة فقط بقدر ما يتضمن ضرورة توافر نوعية معينة من الموارد البشرية والمهارات الإدارية لتعظيم الاستفادة الناجحة عن توافر تلك الموارد . وبمعنى آخر فإن الموارد البشرية سوف تصبح المصدر الأساسي الذي تعتمد عليه منظمات الأعمال لتحقيق التقدم المنشود في المستقبل لا سيما القياديين منها .

وهذا يمكن للباحث أن يصل في نهاية هذه الورقة إلى وضع مجموعة من الأسس أو المعايير التي يمكن التدريب عليها واستخدامها في اختيار القيادات الإدارية العليا، واعتمادها كأسس ومعايير لذلك، وهي تمثل في :

- الكفاءة والخبرة الفنية.
- المهارات والكفاءة الإدارية .

- مهارات القيادة .
- الدرجة والخبرة العلمية .
- القدرة على الإبداع والابتكار .
- الإلمام بالعمل.
- المهارات الاجتماعية والقدرة على التواصل مع الغير .
- الذكاء والفطنة .
- الثقة في النفس.
- الرؤية الاستراتيجية والمستقبلية.
- الولاء.
- الرغبة في العمل.
- القدرة على العمل الجماعي ومشاركة الآخرين.

#### قائمة المراجع

##### المراجع العربية :

##### أ. الكتب :

- أحمد سيد مصطفى، (2007)، المدير الذكي - كيف يكون الذكاء في القيادة، دن، القاهرة.
- بسمان فيصل محجوب، (2003) "الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- جون أدير، (2008)، الأساسيات السبعة لإعداد القادة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر ، القاهرة.
- خالد الدوري، (2004)، الإدارة الإستراتيجية، الأعلام للنشر، دمشق.
- صلاح الدين محمد عبد الباقى،(2004) السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- طارق شريف يونس،(2005)، الفكر الإستراتيجي للقادة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- عادل محمد زايد، (2003) الأداء التنظيمي المتميز : الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- عايدة سيد خطاب، (2009) الإدارة الإستراتيجية المتقدمة، ماس للطباعة، القاهرة.
- علي محمد عبد الوهاب، عايدة سيد خطاب، آخرون، (2003) إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة.
- علي محمد عبد الوهاب، آخرون، (2003) مبادئ الإدارة العلمية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- علي محمد عبد الوهاب، عادل رمضان الزبادى، آخرون، (2008) إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- فؤاد القاضى، (2006) السلوك التنظيمى والإدارة، الطبعة الأولى، دار المعارف، القاهرة.
- فيليب سادرل، (2008) القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- محمد درويش، آخرون، (2009) مبادئ الإدارة العلمية، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، القاهرة.
- محمد عبد الغنى حسن هلال، (1997) مهارات التفكير ألابتكاري، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

- محمود السيد، (2008) السلوك التنظيمي، ماس للطباعة، القاهرة.  
- نواف كتعان، (1994) القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، القاهرة.

ب . الدوريات والأبحاث :

- سعيد عبد الله الخوتاني، (2000) أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مجلة التدريب والتقنية، العدد .  
- صديق محمد عفيفي ، (2005) " دور القيادات الإدارية في تكوين القائد البديل " ، بحث مقدم إلى الملتقى استراتيجيات وسياسات الإحلال وتكونين الصف الثاني من القيادات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 19 - 22 يونيو .  
علي السلمي، (1970) اختصار للمبادئ ، للمنظمة العربية للعلوم الإدارية ، العدد 79 .  
- علي مشهور السفلان، (1988) " نحو مدخل متكامل لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام " ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، الاقتصاد والإدارة .  
- فائق مشعل قدوري، (2003) "اختيار القيادة الأكاديمية في التجربة العراقية" (رؤية إستراتيجية)، بحث مقدم إلى الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتربية في الجامعات العراقية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، حلب، سوريا، 11 - 13 مارس .  
- فاروق فرحات، (2003) "أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة" ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة والقيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، الجمهورية العربية السورية، 13 - 16 أكتوبر .  
- محمد صالح الحوراني، (1988) "الموارد البشرية : مصادرها، أساليب اختيارها وتوفير الضمانات لها" ، من الموارد البشرية في المصادر العربية تحطيطها، تدريبيها وتقسيم أدائها، اتحاد المصارف العربية، الأردن .

ج . رسائل الماجستير والدكتوراه :

- أبو بكر عمر الفضيل، (2000) "معايير اختيار المديرين وأثرها على فاعلية المنظمات" ، دراسة ميدانية للمصارف التجارية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس .  
- أشرف السيد غريب، (2001) "تطبيق بعض معايير إدارة الجودة الشاملة في اختيار العالمية في صناعة الضيافة" ، رسالة دكتوراه غير منشورة في الإدارة العامة ، كلية السياحة والفنادق، جامعة حلوان .  
- فائق مشعل قدوري، (1996) "إعداد إستراتيجية شمولية لتطوير القيادات الإدارية في قطاع العراق" ، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، بغداد، العراق .

المراجع الأجنبية

**Book**

- Ashridge Management College (1988) Management for Future, Ashridge Management College, Berkhamsted.  
- Crainer, S. (1996) (ed) Leaders on Leadership, Institute of Management Foundation, Corby.

- Irene Goll, Nancy Johnson ,and Abdul A. Rasheed: (2008) Top management team demographic characteristics, business strategy, and firm performance in the US airline industry, The role of managerial discretion, Management Decision, Emerald Group Publishing Limited, USA, Vol. 46 No.
- National Council for Education in Management and Leadership: (2001) Leadership Development: Best Practice for Organizations, National Council for Education in Management and Leadership, London.
- Research Associate-Financial Modeling: (2008) " Key Selection Criteria Academic Staff", Faculty of Business, University of Technology Sydney, UTS: Human Resources.
- Sadler P. (1993) Managing Talent, FT/Pitman, London.
- Werther, W.B. Jr. & Davis Keith,: (1981) "Personnal Management and Human Resources" McGraw –Hill Book Co; New York,

#### **Journal**

- Abraham Carmeli ,and Asher Tishler: (2006) The relative importance of the top management team's managerial skills, International Journal of Manpower, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 27 No. 1, pp. 9-36.
- Camelo-Ordaz Carmen, Fernández-Alles María de la Luz and Martínez-Fierro Salustiano: (2006) Influence of top management team vision and work team characteristics on innovation; The Spanish case, European Journal of Innovation Management, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 9 No. 2, pp. 179-201.
- Keer, J.L. & Jackofsky. Ellen F: (1989) "Aligning Manager with Strategies: Management Development Versus Selection" strategic Management Journal Vol. 10., P. 157