

## قوة التخطيط الإستراتيجي

بقلم ،،،،  
دكتور/ نشأت إبراهيم

---



Dr. Nashaat Ibrahim

<b>Publisher</b>	الناشر
<b>Dr. Nashaat Ebrahim</b>	دكتور / نشأت إبراهيم
<b>The Book</b>	الكتاب
<b>Strength of strategic planning</b>	قوة التخطيط الإستراتيجي
<b>Author</b>	المؤلف
<b>Dr. Nashaat Ibrahim</b>	د/ نشأت إبراهيم
<b>Financial Manager</b>	المدير المالي
<b>Mahmoud Magdy</b>	محمود مجدى
<b>Marketing Manager</b>	مدير إدارة التسويق
<b>Amr Hazeen</b>	عمرو حزين
<b>Designed By</b>	تصميم
<b>Diaa El Din Mohamed</b>	ضياء الدين محمد
<b>Filing Code</b>	رقم الإيداع
<b>16376 / 2018</b>	٢٠١٨ / ١٦٣٧٦
<b>First Edition 10 / 2018</b>	الطبعة الأولى ١٠ / ٢٠١٨

تليفون : ٠١١١ ٣٩٦ ٠٩٩٩ - ٠١٠٠ ٦٣٨ ٨٨٧٩  
٠١١١ ٦٦٣ ٦٦٨٠ - ٠١٠٦ ٨٨٥ ٩٢٢٩

www.dr.nashaat.com

info@dr-nashaat.com

https://www.facebook.com/dr.nashaatebrahim

جميع حقوق الطبع محفوظة للناشر ، ولا يجوز نهائيا نشر أو إقتباس  
أو نقل أى جزئ من الكتاب بدون الحصول على إذن كتابي من الناشر

All Copyright c Reserved To The Publisher, May Not Publish Or Quote Or Transfer  
Any Part Of The Book Without The Written Prior Permission Of The Publisher

# قوة التخطيط الإستراتيجي

بقلم ،،،،،  
دكتور / نشأت إبراهيم

٢٠١٨ م



بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ كَلَّا نُمِدُّ هَؤُلَاءِ وَهَؤُلَاءِ مِنْ عَطَاءِ رَبِّكَ  
وَمَا كَانَ عَطَاءُ رَبِّكَ مَحْظُورًا ﴾

صدق الله العظيم

سورة الإسراء - الآية (٢٠)

---

## إهداء

إلى زوجتي حبيبتي وغاليتي ورفيقة دربي  
إلى من شاركتني السعادة والحزن  
وشاطرتني لحظات النجاح والفشل  
وقاسمتني لذة الفرح ومرارة الألم  
إلى أبـنائي أحمد وزياد الذين  
أسعد بـرؤيتهم يوم بـعد يوم  
فهم حـصاد عمري وسـنيني  
اللهم لا تريني فيهم ما يؤذيني  
فإن سـعادتهم تغنيني وألمهم يبـكيني  
فاحـفظهم يا رب من كل شـر

د / نشأت إبراهيم

## مقدمة

إن المؤسسات الإنتاجية تقف خلف أسوار القضبان لعدم وجود مؤسسات للتخطيط وإنما لدينا من المؤسسات الخدمية أكثر من المؤسسات الإنتاجية في الوطن وعلينا قراءة الماضي والبحث عن الحاضر لبناء المستقبل وأن الهروب والبكاء والحزن واللوم الدائم لن يصنع مستقبل بل يصنع إرهاب أكبر وإن بناء المستقبل يأتي من دراسة وفهم وبحث كل أحوال الماضي والتعلم من الدول الناجحة وتعزيز دور العلماء والمفكرين وأهل المعرفة والإستعانة الدائمة بالخبراء لدراسة الخطط والتخطيط المستمر والتحسين الدائم وعلينا بناء قلعة من العلماء والمفكرين والعباقرة والمبدعين لإيجاد حلول وبدائل وخطط جديدة لحل كل أزمت الوطن المستمرة وإيجاد قادة المستقبل لمواجهة التحديات والتغيير الدائم وعلينا السير في طريق النهوض وإيجاد طرق لتحسين نمو المستقبل والتفكير بطرق مبتكرة لخلق أفكار جديدة و إحترام الحقوق وإقامة العدل وإعادة الهيكلة وإعادة التفكير والتصميم والتخطيط الجذري للمؤسسات لتحقيق التحسن المستمر وقياس الأداء وأداء المهام للوصول إلى الأفضل داخل الوطن وإذا أردنا أن نغير الوطن علينا أن نتعلم من العظماء كيف نغير العالم و نتمنى من الله الوصول للأفضل في وطننا العظيم مصر

مصر أغلي من حياتي.....



# الفصل الأول

مصر

---



## مصر

### إعداد سياسات وإستراتيجيات للتنمية الإقتصادية والإجتماعية

التنمية الإقتصادية في الدول لا تعني فقط أن الثري سيزيد ثراء فحسب بل إن الفقير يصبح أقل فقرا التنمية الإقتصادية مجرد تقدم مادي وإقتصادي أو أن تحقيقها يشكل نهاية المطاف بل ترى أن التنمية الإقتصادية قضية لا يمكن فصلها عن العدالة الإجتماعية الإقتصادية ولذا فإن الخطة الإستراتيجية للتنمية الإقتصادية تتناول بإهتمام قضية إقامة مجتمع يتسم بالعدالة الإقتصادية.

الدولة الناهضة أو ما يعرفه علماء الإقتصاد السياسي الدولي بالدولة الصلبة هو تعريف يستخدم في الإشارة الى ظاهرة التخطيط الإقتصادي الذي تقوده الدولة وفي هذا النموذج من الرأسمالية الذي يدعي أحيانا برأسمالية التنمية الحكومية ، تملك الدولة سلطة سياسية مستقلة إلى جانب سيطرة أكبر على الإقتصاد ، ومن خصائص الدولة الناهضة ، وجود تدخل قوي من الحكومة إلى جانب أكبر على الإقتصاد ومن خصائص الدول الناهضة وجود تدخل قوي من الحكومة إلى جانب كمية هائلة من اللوائح التنظيمية والخطط .

ومن خصائص الدولة الناهضة :

- التركيز على النصيب من السوق كعامل غالب على تحقيق الربح .
- القومية الإقتصادية .
- حماية الصناعات المحلية المزدهرة .
- التركيز على نقل التقنية الأجنبية .
- بيروقراطية حكومية كبيرة .
- تحالف بين الحكومة والعمال والشركات .
- إعطاء الأولوية للنمو الإقتصادي فوق الإصلاح السياسي .

## عناصر الرسالة الوطنية لتحقيق التنمية الاقتصادية

- ١ - تحريك الإقتصاد إلى أعلى سلسلة القمة تهدف الحكومة إلى زيادة القيمة المضافة للقطاعات الإقتصادية القائمة ، وكذلك توليد أنشطة جديدة قائمة على المعرفة بصورة مكثفة ووظائف في مجال تقنية المعلومات والإتصال والتقنية الحيوية والخدمات كما تقوم الحكومة بإيجاد بيئة تشجع القطاع الخاص على لعب دور قيادي في التنمية الإقتصادية للبلاد.
- ٢ - الرفع من قدرات البلاد في المعرفة والإبتكار والإبداع ورعاية عقلية من الدرجة الأولى فنجاح مصر في المستقبل يعتمد على جودة رأسمالها البشري ليس فقط في الذكاء بل أيضاً في الشخصية ولهذا فإن الحكومة تهدف على نفس المسار إلى القيام بإصلاح شامل لنظام التعليم في البلاد ، من الحضانه والروضة إلى مؤسسات المراحل الثلاثة والتأهيل المهني ، كما تهينئ البيئة الملائمة لتشجيع البحث والتطوير وفي نفس الوقت يزيد التركيز على تشكيل القيم لتهيئة الأشخاص الصالحين من جميع الأوجه.
- ٣ - معالجة عدم المساواة الإقتصادية والإجتماعية المنتشرة والحكومة على إيمان قاطع بالقضاء على الفقر ، وتوليد نمو أكثر توازناً والتأكد بأن يتمتع المصريين بثمار التنمية بصورة عادلة ومنصفة.
- ٤ - إصلاح مستوى جودة حياة المصريين في توفير الإحتياجات الرئيسية من مياه وطاقة ومساكن ومواصلات والمتطلبات الأخرى ولكن يلزم التركيز بصورة أكبر الآن على قضايا تتعلق بصيانة الموارد.
- ٥ - تقوية قدرات البلاد المؤسسية والتنفيذية فإن نجاح الخطط يتوقف على القدرة على التنفيذ وإصلاح نظام توفير الخدمات العامة على كل المستويات المختلفة ، كما ستعالج الحكومة القضايا المتصلة بالفساد والنزاهة في القطاع العام والقطاع الخاص وبين عامة الناس.

الطريق إلى الأمام كما رسمته رؤية التقدم يرسم الخطوط العريضة لطريق مصر في المستقبل لتحقيق أهداف تطويرها لتصبح دولة صناعية كما يضع القواعد التي يجب إرساؤها في المدى القصير كأساس بوضع لتسهيل الرحلة الطويلة تجاه تحقيق الهدف المنشود ، هو أن تصبح مصر دولة متقدمة كلياً بحلول عام ٢٠٢٢ م.

لقد إحتوت السياسات والإستراتيجيات في رؤية التقدم على أبعاد جديدة لجهود التطوير حرصاً على التوازن في التنمية مع الحفاظ على السياسات الأساسية للتنمية الإقتصادية ولقد تحول التركيز من الإستراتيجية المناهضة للفقر إلى القضاء التام على الفقر ، مع السعي في نفس الوقت إلى خفض الفقر النسبي ، والإعتماد بشكل أكبر على مشاركة القطاع الخاص في عملية إعادة البناء ، أما بالنسبة لتنمية الموارد البشرية فهناك إهتمام بالقيم السلوكية الأخلاقية لتحقيق أهداف النمو والتوزيع.

علينا السير علي خطى النور وتحقيق طفرة إقتصادية هائلة من خلال عملية تنمية سريعة وإحداث ثورة في المعرفة والعمل والفكر والإستفادة من قاعدة العلوم والتقنية للوصول إلى رؤية التقدم.

في بداية إعادة الإعمار والبناء الصناعي والإقتصادي في مصر النهوض بمنتجاتها بتطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة ، لتصبح المنتجات المصرية الأفضل جودة في العالم من خلال إدارة الجودة الشاملة أو التحكم في الجودة الشاملة.

والخطة الإستراتيجية ترسم ملامح مجتمع غني بالمعلومات لمواكبة عصر المعلومات فإن الثراء في المعلومات أصبح مرتبطاً بالثراء في الأموال وبهذا فإن الخطة تجعل من المعرفة أساساً للقوة والرخاء ، وبناءاً عليه فإن هناك إقبالاً كبيراً على إستخدام المعلومات و المعرفة. وخفض تكاليف المعيشة والحفاظ على أسعار منخفضة تلائم السوق المحلية بدعم الحكومة المصرية وتتحكم في العديد من أسعار البضائع الرئيسية .

وهذا يتطلب .

- انشاء المجلس الأعلى للتخطيط الإستراتيجي لتقديم الخطط للقادة الجدد
- فى المحافظات و الوزارات و المراكز و القرى لمحاربة الفساد و التقليل من نسبة الخسائر و تحقيق أهداف الدولة فى التنمية.
- إصلاح الجهاز الإداري.
- رفع مستوى الإنجازات التعليمية.
- زيادة جودة الجامعات وعددها.
- التحكم فى التضخم المالى.
- وضع سياسة مالية موثوق بها.
- تحرير أسواق المال.
- زيادة التجارة الخارجية.
- زيادة المنتجات الزراعية.
- تحسين البيئة التحتية.
- تحسين جودة البيئة.
- تحقيق الاندماج الإقصادي.
- وضع أسس للصناعة قائمة على المعرفة.
- القضاء على الحاجز الرقمي.
- تحسين البنية التحتية للمعلومات.
- استخدام الأبحاث والتقنية العلمية.
- إعادة الإعمار والبناء الصناعي.
- تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة.
- إنشاء قلعة القيادة التنفيذية.
- وضع أسس للصناعة قائمة على المعرفة.
- تطبيق مشروع القرى النموذجية داخل البلاد.
- انشاء الأكاديميات الرياضية داخل المحافظات لإخراج الموهبيين الرياضيين فى جميع الألعاب الرياضية.
- انشاء المدارس العبقرية لإخراج العلماء والعباقرة والمبدعين من طلاب مصر من الأوائل.

- إنشاء أكاديمية الأبحاث العلمية لتقديم أهم الأبحاث والدراسات العلمية لإخراج أبحاث علمية لتطوير البحث العلمي.
- التعاون بين المصنعين والموردين والموزعين والبنوك من خلال مجموعات متلاحمة.
- العلاقة الحميمة مع بيروقراطية الحكومة.
- ضمان الوظائف مدى الحياة في الشركات الكبرى.
- مصانع تعتمد على إتجاهات العمال.
- إنشاء فريق مشروع المعرفة لتغطية قضايا الإقتصاد.
- إعادة هيكلة وترتيب أوضاع عمال الشركات.
- إنشاء فكرة الصكوك المصرية لحل أزمة التمويل المالي للمشروعات.
- إنشاء هيئة التراخيص المؤقتة لبناء الوضع القانوني للمشروعات.
- إنشاء فكرة الاندماج الإقتصادي داخل البلاد.
- إعادة ترتيب الأوضاع داخل السجون المصرية لتأهيل المسجونين للعمل داخل المشروعات القومية.
- إعادة توزيع الجغرافيا الإقتصادية داخل البلاد.
- إنشاء مبادرة صناعة المستقبل لبناء مجتمع الثقة.
- تحقيق التوازن والإستقرار داخل ميزان المدفوعات.
- إعداد قوانين خاصة لشركات الصرافة لوضع سياسة نقدية حقيقية.
- إعداد مشروع الطرق وشركات الدعاية والمنفعة لمدة عشرة سنوات.
- إعادة توزيع العاملين داخل القطاع الحكومي حسب الوضع الجغرافي لتوفير الطاقة والوقت.
- الإستعانة بأوائل الجامعات المصرية داخل مشروع التنمية الإقتصادية الصناعية من كليات العلوم والهندسة والتجارة والحقوق.
- الإستعانة بأوائل الجامعات المصرية داخل المدارس الخاصة من كليات التربية ودار العلوم والآداب للنهوض بالتعليم الخاص.
- إنشاء معاهد خاصة للعاملين في مجالات الصيانة من كهرباء وسباكة وميكانيكا ونقاشة وغيرها .... لإخراج فني ماهر والعمل بترخيص.

- إنشاء الموسوعة الإقتصادية.
- قيام ثورة من العمل داخل قطاعات المؤسسات الإنتاجية.
- دفع جميع الصناعات إلى الامام.
- التعاون المشترك بين المستوردين وأصحاب المصانع بالخارج لبناء قلعة الصناعة الوطنية.
- قيام الدولة بإنشاء مجموعة من مصانع المواد الخام لحل أزمة جميع الصناعات في مصر.
- إنشاء الدولة قناة علمية وإقتصادية لخلق روح الإبداع الفكري داخل المجتمع.
- الإستعانة بالتعليم الفنى الصناعي داخل قلعة الصناعة المصرية لإخراج مجموعة من العمالة المهرة و المتعلمة للوصول إلى الجودة الشاملة وتحقيق الثورة الصناعية.
- إنشاء قلعة القادة لإخراج الجزئ الأذكي لإدارة السلطة التنفيذية داخل البلاد.
- إنشاء مجلس الخبراء في جميع المجالات.
- إنشاء مؤسسات إتحادات العاملين القوية.
- إنشاء الهيئة المصرية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- إنشاء بعض المؤسسات التمويلية لتوفير التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- إنشاء هيئة تأمينية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- إنشاء مؤسسة تدريبية لإعداد برامج إدارية و فنية و تسويقية خاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- إنشاء هيئة حماية حقوق الصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- إنشاء هيئة حكومية تعمل على تسويق منتجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإقامة المعارض الدولية.
- إنشاء قناة علمية للأبحاث العلمية.
- إنشاء قناة للموسوعة الإقتصادية للنماذج الناجحة.

- إنشاء دستور للمشروعات الصغيرة والمتوسطة للقضاء على العقبات وطرق التراخيص والإمداد لهم بالمساعدات الفنية و الخبرة الإستشارية والتمويلية من خلال وزارة الصناعة والتجارة.
- الإهتمام بالتعليم و تدريب العمال والأفراد وربط مخرجات التعليم الفني بإحتياجات العمل داخل الصناعات.
- ضرورة الإعتماد على سياسة الإكتفاء الذاتي.
- إنشاء هيئة للحماية من المنافسة مع الصناعات الكبرى حيث يتم إصدار قوانين توصي تخصيص عدد من السلع لا ينتجها إلا المشروعات الصغيرة بشرط تصدير ٤٠% من صناعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- تسهيل الحصول على قروض بنكية بشروط ميسرة و إيجاد نظام ضمان القروض المقدمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

إنشاء مجلس للتقييم والتعديل العقاري ويتكون من مجموعة من الخبراء العقاريين وقادة البنوك المصرية لتقسيم وتعديل مكان ومساحة الوزارات وبناء المقرات داخل مقر ومجمع حكومي يسمى بقطاع الهيئات الحكومية ويتم فعل الآتي :

مثال : وزارة العدل مساحتها تقريباً ثلاثة آلاف متر بالقاهرة بمنطقة لاطوغي يتم تقسيمها من الخبراء تقريباً بمبلغ مالي يتم إعطاء الوزارة مكان مساحته عشرة آلاف متر لبناء مقر جديد داخل مجمع الهيئات الحكومية من خلال إعطاء البنك المصري مبلغ مالي من قيمة المقر القديم لبناء مقر جديد بأحدث الطرق خلال ثلاثة أعوام وبعد الثلاثة أعوام يتم بيع المقر القديم بمبلغ مالي زائد قيمة الفوائد البنكية وهكذا لجميع الوزارات ويسمى بمجمع الهيئات الحكومية.

يتم تنفيذ ذلك في كل محافظة وفي كل مركز ومدينة لتعديل أماكن الهيئات الحكومية بطرق حديثة لحل أزمت المواطن دون أي تداخل في ميزانية البلاد.

• تقييم كل مبني إداري وحكومي ونقله بطروق حديثة وفقاً للأوضاع الحديثة.  
تجميع المؤسسات الحكومية في مكان واحد داخل كل محافظة وداخل كل مدينة وداخل كل قرية لحل أزمة الوقت والطاقة.  
• يتم داخل كل مؤسسة حكومية وضع كتاب متابعة الأوراق اللازمة لإنهاء الإجراءات داخل كل كيان حكومي.  
إنشاء مجمع بنوك داخل كل محافظة وكل مدينة لحل أزمة الأمن داخل القطاعات.

• إنشاء أمة مصرية موحدة لديها إحساس بمصير عام ومشترك إذ يجب أن تكون أمة في سلام مع نفسها متضامنة عرقياً وإقليمياً ، تعيش في تناغم وشراكة كاملة ومتصفة ، مكونة من أمة مصرية ذات ولاء سياسي والتزام وطني.

• السعي إلى بناء مجتمع مصري محرر نفسياً وآمن ومتطور لديه إيمان وثقة بالنفس فخور عن حق بهويته ، وبما أنجز. مستقر بالقدر الكافي لمواجهة كل أوجه المشاكل والخلافات ، وعلى المجتمع المصري أن يكون فريداً بالسعي إلى التميز والدرجة الكاملة بكل قدراته وإمكانياته ، غير خاضع نفسياً لأحد وموضع إحترام من كل الناس في الدول الأخرى.

• بناء مجتمع ديمقراطي ناضج يمارس شكلاً من الديمقراطية القائمة على التراضي الناضج والتي تمثل نموذجاً للعديد من الدول المتقدمة.

• بناء مجتمع يتميز بالسلوك الطيب وكمال الخلق والسلوك ولدى مواطنيه قيم دينية وروحية قوية ، مصبوغة بأعلى المعايير الأخلاقية.

• بناء مجتمع متفتح بنضج ومتسامح حيث يكون فيه كل المصريين من كل الألوان أحراراً في الإيمان وممارسة عاداتهم وثقافتهم وعقائدهم الدينية مع الشعور بالانتماء لأمة واحدة.

- بناء مجتمع علمي مبتكر ومتقدم ليس فقط مجتمعاً استهلاكياً يستخدم التقنية بل أيضاً مساهماً في بناء حضارة المستقبل العلمية والتقنية.
- بناء مجتمع منظم ومعطاء حيث تأتي مصلحة المجتمع قبل مصلحة الفرد.
- علي الحكومة المصرية إدارة وتملك عدة صناديق للثروة تستثمرها في الشركات المحلية بهدف تشكيل صناعات إستراتيجية منتقاة وتوظيف تلك الإستثمارات فيما يعود بالفائدة على مصر مثل قطاعات السيارات والمصارف والصيدلة والطب ، والإنشاءات والإتصالات.
- القضاء على التحكم في صادرات رأس المال التي تقرر أسعار وعدد الأسهم التي يسمح لشركة بإصدارها
- إصدار قوانين مجلس الإئتمان والتبادل المصري لإعطاء السلطة القانونية لتسجيل وتنظيم كل وسطاء أسواق الإئتمان.
- فتح أسواق الملكية المصرية لإستثمارات المؤسسات والإستثمارات الأجنبية والتصريح للشركات المصرية بجمع رأس مال من الأسواق العالمية بإصدار إيصالات إيداع عالمية.
- تحويل بورصة تبادل الأسهم الوطنية إلى نظام تبادل تجاري قائم على الحاسوب والذي استخدم كآلية لإدخال إصلاحات على نظم تبادل الأسهم الأخرى في مصر لتحويل البورصة إلى أكبر مؤسسة تبادل أسهم
- تشجيع الإستثمار الأجنبي المباشر بزيادة الحد الأعلى على نصيب رأس المال الأجنبي في الشركات المشتركة مع السماح لنسبة ١٠٠ % للملكيات الأجنبية في القطاعات ذات الأولوية الوطنية الصناعية.
- تسهيل طرق الموافقة على الإستثمار الأجنبي المباشر ، في المؤسسات الصناعية.

وفي الدول التي لم تنهض صناعاتها إلا مؤخراً ، تقوم الحكومة بقيادة جهود التصنيع أي أنها تتولى المهام النهوضية ، وهناك فوارق في التأهيل التنظيمي والنهوضي تجاه أنشطة إقتصادية خاصة فكل منهما ينتج علاقات مختلفة بين الحكومة وقطاع الأعمال ولعل الولايات المتحدة الأمريكية تشكل مثالا حياً لدولة يطغى فيها التأهيل التنظيمي بينما اليابان يسيطر عليها التأهيل النهوضي.

والدولة التنظيمية تحكم اقتصادها من خلال وكالات تنظيمية لديها سلطات فرض معايير السلوكيات لحماية المجتمع من العديد من إخفاقات السوق المتباينة بما في ذلك التسعيرة الإحتكارية والإستغلال ، ومختلف صور إساءة إستخدام سلطات السوق ، إلى جانب توفير المنتجات التعاونية مثل تلك الخاصة بالدفاع الوطني والتعليم العام ، والتي قد لا تتوفر في السوق دون تدخل حكومي وبالمقابل فالدولة الناهضة تتدخل بصورة مباشرة في الإقتصاد من خلال عدة وسائل للعمل على نمو صناعات جديدة والحد من التفككات الناجمة عن التحول في الإستثمار أو الأرباح من صناعات قديمة إلى أخرى جديدة بمعنى آخر فإن بإمكان الدول الناهضة أن تتبنى سياسات تجارية بينما لا يتاح ذلك للدول التنظيمية.

وكما هو الحال في حالة اليابان ليس هناك سوى ملكية بسيطة للحكومة في المؤسسات الصناعية ولكن هناك نخب حكومية بيروقراطية توجه القطاع الخاص بصورة متشددة ومكبلة ، تلك النخبة منتخبة وبالتالي فإنها غير معرضة لأي تأثير من قبل طبقة أصحاب الأعمال أو طبقة العمال من خلال العملية السياسية أي أن وزارة في الحكومة تملك حرية التخطيط الإقتصادي وإمعان النظر في المصالح الوطنية بعيدة المدى دون تعرضها إلى تشويش من المصالح أو القصيرة المدى لطبقة أصحاب الأعمال أو طبقة العمال.

ولعل من أفضل أوجه النمو الإقتصادي في العقود القليلة السالفة ما وقع في شرق وجنوب شرق آسيا فالصين وكوريا الجنوبية واليابان وتايلاند وتايوان وفيتنام وماليزيا واندونيسيا تقدمت بمستويات تتراوح ما بين متوسطة وعالية ، فتايلاند على سبيل المثال قد نمت بمعدلات عالية منذ العقد الثامن تفوق ١٠ % والصين تعتبر في مقدمة الدول التي شهدت نمواً إقتصادياً عظيماً منذ ٢٠٠١ م ، بينما استطاعت بريطانيا مضاعفة إقتصادها بعد ستون عاماً من الثورة الصناعية والولايات المتحدة الأمريكية بعد قرابة خمسون عاماً من بداية التقدم الإقتصادي في نهايات القرن التاسع عشر أن تضاعف إقتصادها ، فإن العديد من دول شرق وجنوب شرق آسيا يتضاعف إقتصادها كل عشر سنوات.

إن في إختيار الإستراتيجيات القدرة على تمييز القليل الهام من الكثير التافة وبهذا على فريق التخطيط صياغة كل من الإستراتيجيات القليلة في هدف إستراتيجي محدد يمكن قياسه وكلمة الهدف تشير إلى نقطة محددة في الزمان والمكان يمكن قياسها.

وبالنسبة لتخطيط المؤسسات تستخدم كأساس لتحليل الأحوال القائمة والعوامل البيئية للقيام بعملية دقيقة في التخطيط ، تتضمن :

- وضع الأهداف أو الغايات : تعريف ما ستقوم به الدولة أو المؤسسة.
- مسح البيئة : تقييم داخلي للمؤسسة ، حيث يتضمن ذلك تقييم الحالة القائمة إلى جانب وضع ملف للخدمات والمنتجات وتحليل الدورة الحيوية لها.
- تحليل الإستراتيجيات القائمة يجب أن يتضمن أهمية نتائج تحليل العوامل الداخلية والخارجية وقد يشمل عملية " تحليل الفجوة " التي تأخذ في الإعتبار عوامل البيئة ، والتي تتضمن الإجابة على سؤالين أين نحن ؟ وأين نريد أن نكون ؟

- تعريف القضايا الإستراتيجية : العوامل الرئيسية في وضع خطة الحكومة أو المؤسسة والتي على المنظمة دراستها.
- وضع أو تعديل الإستراتيجيات : قد تؤدي تحليلات القضايا الإستراتيجية إلى تغيير الأهداف.
- وضع عوامل النجاح الضرورية : تحقيق الأهداف وتنفيذ الإستراتيجية.
- إعداد خطط العمليات والموارد والمشاريع لتنفيذ الإستراتيجية.
- رقابة النتائج و رصد النتائج بالنسبة للمخططات ، والقيام بعمليات تصحيح قد تتضمن تعديل الغايات والإستراتيجيات.

ومن دعائم الهدف الإقتصادي الحرص على قيام إقتصاد منافس بحيث يكون الإقتصاد قادراً على الدعم الذاتي ، والحيوية والإستقرار والمرونة وهذا يعني قيام نظام إقتصادي.

- متنوع ومتوازن ، يتضمن قطاعاً صناعياً ناشجاً ومتوسعاً وقطاعاً زراعياً حديثاً وناشجاً وقطاعاً للخدمات فعالاً ومنتجاً.
- سريع الإستجابة وقادر على التكيف مع أنماط العرض والطلب والتنافس المتغيرة.
- متقن من وجهة التقنية ، وقادر على التكيف والإبتكار والإستثمار ومعتمد على التقنية بصورة متزايدة ويتقدم في إتجاه مستويات متتابعة من التقنية الرفيعة.
- تتخلله إرتباطات صناعية قوية ومتلاحمة.
- تدفعه القوي العقلية والمهارة والمثابرة في إمتلاك ثروة من المعلومات مع معرفة ما يلزم فعله وكيفية فعله.
- قائم على ضخامة وسرعة الإنتاجية بالنسبة لكل عامل إنتاج.
- مجازف يعتمد على نفسه ومبادئ.

- يستمد استدامته من العمل الأخلاقي المثالي ، والضمير العالي الجودة ، والسعي للتميز.
- من خصائصه إنخفاض التضخم وتكاليف الحياة.
- يخضع لإنتظام ودقة قـوي السوق.
- علينا تأسيس سياسة تخصيص تداول العملة الأجنبية كنظام للتحكم في الإستيراد لمنع إغراق أسواق مصر بالبضائع الأجنبية و إستخدم وزارة التجارة والصناعة مخصصات تداول العملة الأجنبية لإنعاش الإقتصاد بالترويج للتصدير وإدارة الإستثمارات ومراقبة القدرة الإنتاجية.
- إنشاء بعض المؤسسات التمويلية لتوفير التمويل والدعم اللازم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- تسهيل الحصول علي قروض بنكيه بشروط ميسرة والتأمين علي المشروعات الصغيرة ضد مخاطر الإفلاس.
- إعداد برامج تعليمية وتدريبية لصغار المستثمرين وإنشاء معاهد خاصة للمشاريع الصغيرة.
- دعم الدولة الكامل لمنتجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة للوصول إلى الأسواق عن طريق إقامة المعارض الدولية وتسويق منتجاتها.
- يلزم القانون المنظمات الحكومية وغير الحكومية بإتاحة الفرصة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة للحصول علي العقود والمناقصات الحكومية، كما يلزم الشركات الكبرى التي تحصل علي مناقصات حكومية أن يكون نصيب الشركات الصغيرة والمتوسطة ما لا يقل عن ٣٠% من قيمه المناقصات.

• تشجيع المشاريع الكبيرة علي التكامل مع المشروعات الصغيرة والمتوسطة والإعتماد علي إنتاجها بدلا من إستيرادها من الخارج.  
• منح الإعفاءات الضريبية والجمركية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وتشجيع هذه الإستثمارات علي إدخال التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.  
• تعمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال مؤسسة واضحة تقــــدم لها التراخيص والدعم المادي والفني، وأيضا تعمل في ظل القانون الأساسي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة" الذي يعتبر بمثابة دستور للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

• إعتبار المشروعات الصغيرة والمتوسطة كيان مستقل بذاته، هي مجموعة مترابطة ذات علاقات متداخلة يتم فيها التعاون والتنسيق بين مختلف المؤسسات الكبيرة والصغيرة.

• إقامه مناطق صناعية مع وجود تسويق جيد لمنتجات هذه المشروعات تمييز السياسات المالية والنقدية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمرونة والديناميكية وتوفير العناصر الكافية لها من طرف الجهات الحكومية وغير الحكومية.

• الإهتمام بالجانب التشريعي لتشكيل هيئة تساعد على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحفيز البحث العلمي المرتبط بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فضلا عن توفير التدريب اللازم للعاملين بهذه المؤسسات.

هناك حاجة ماسه لوجود حملات توعية للتعريف بأهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تمويلها ودعمها الفني وتوعية الشباب لدمجهم في سوق العمل والمشاركة في التنمية الإقتصادية.

## \* الإقتصاد

هو تحديد الموارد وتحديد الإحتياجات وتحديد الفجوة ووضع قوانين لتوزيع الثروة والوصول إلى أفضل طرق لتحقيق العدالة الإجتماعية.

( الموارد — الفجوة — الإحتياجات )

- قوانين لحماية الصناعات المتوسطة والصغيرة.
- تحديد المنتجات داخل الصناعات المتوسطة والصغيرة.
- وضع خريطة للصناعات المتوسطة والصغيرة.
- تحديد العلاقة بين الحكومة والمستهلك والمصانع.
- إنشاء معاهد خاصة للمشروعات الصغيرة.
- إنشاء بنك للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- بناء هيكل الإنتاج المصري.
- بناء مكونات الصناعة المصرية.
- بناء القاعدة الخدمية داخل الحكومة.
- توفير العدالة الإجتماعية للدخل.
- محاربة التضخم الموجود داخل مصر.
- زيادة القوة الشرائية للمواطن المصري.
- السيطرة على سوق العقارات داخل مصر.
- أخطر شئ في الإقتصاد عدم وجود طلب.
- السير في نسب حقيقة في الإقتصاد.
- محاربة البطالة.
- خلق فرص عمل حقيقة داخل الوطن.
- تحديد نسبة لا تقل عن ١٠% أو ٢٠% داخل البرلمان من رجال وعلماء الإقتصاد والقانون والبحث العلمي.
- إصلاح الأحوال والثقة.
- إصلاح أحوال المعلم داخل الوطن.
- النهوض بمسئولية الموظف الإداري داخل الوطن.

إننا نعيش في عصر تحتل فيه المشاكل الإقتصادية سواء بالنسبة للدول النامية التي ننتمي إليها و الدول المتقدمة مكان الصدارة في إهتمامات الرأي العام وفي مثل هذه الظروف تعتبر المعرفة بأساسيات علم الإقتصاد ضرورة حيوية لكل مواطن حتى يستطيع أن يتابع الأحداث والتطورات العامة ويشارك فيها مشاركة فعالة والإقتصاد هو فرع من المعرفة العلمية التي تبحث بشكل منظم في كيفية مواجهة هذه المشكلة الإقتصادية.

علمنا بأن المشكلة الإقتصادية تقوم في جوهرها على إستخدام الموارد النادرة المتاحة لإشباع حاجات الأفراد فالقرارات الإقتصادية يتخذها الاف مؤلفة من الوحدات الإقتصادية من مستهلكين ومنتجين و يترتب على هذه القرارات الإقتصادية المختلفة ظهور واقع إقتصادي معين ومسئولية السياسة الإقتصادية هي محاولة التأثير على هذه القرارات الإقتصادية المتعددة لذلك يجب إتخاذ القرارات الإقتصادية السليمة وتمكين السياسة الإقتصادية من إتخاذ الإجراءات المناسبة للتغيير من الواقع الإقتصادي وصولاً إلى أهداف حقيقية لتحسين الوضع الإقتصادي داخل البلاد.

الناتج القومي مجموع ما أنتج في الإقتصاد من سلع خلال فترة معينة أي لمعرفة إنتاج مشروع معين فإنه يكفي أن نعرف ما أنتجه هذه المشروع من سلع وخدمات ويمكن قياس هذا الإنتاج بوحدات القياس المنتجة سواء الطن أو المتر أو الساعة وهكذا علماً بأن الإنتاج يقسم إلى العمل ورأس المال والطبيعة والدخل القومي يعتبر الوجه الآخر للناتج القومي.

المضاربة الإقتصادية والإستقرار الإقتصادي لمضاربة في الإقتصاد مقبولة فالمضاربة أمر طبيعي في كل إقتصاد طبيعي ومتطور ومفتوح على مستقبل متقدم وهي أمر معين طالما ظلت في إطارها الطبيعي وليس خطر علي الإقتصاد لعدم تجاوز القرارات الإقتصادية أما الإستقرار الإقتصادي يعني التوازن والثابت الطبيعي دون إحداث أي تجوز داخل الوضع الإقتصادي والسياسة المالية تعتمد على رأس المال اي النقود والذهب سواء الذهب الأصفر والذهب الأسود والمؤسسات المالية في الدول.

## \* البنوك

بنوك تجارية وبنوك متخصصة والبنك المركزي. والبنك المركزي يعتبر قمة الجهاز المصرفي وهو يشرف على البنوك ويتأكد من اتباع القواعد والإجراءات المصرفية السليمة فضلاً بصفة عامة وأخيراً البنك المركزي مصدر النقود الورقية نيابة عن الحكومة. ويعتبر البنك المركزي الأداة الرئيسية لرسم وتنفيذ السياسة النقدية للدولة ويتم أعماله بتنسيق مع الحكومة. الدولار واليورو ماركت هي العملات الدولية ويعد ميزان المدفوعات هو سجل منظم لكل العمليات الاقتصادية التي تتم بين المقيمين في الدولة وبين العالم الخارجي خلال فترة معينة والواقع أن تسجيل العمليات الاقتصادية لأية وحدة اقتصادية في حسابات خاصة بحيث توضع المدفوعات في جانب والمتحصلات في جانب آخر لتحديد السياسة الاقتصادية. وميزان المدفوعات مجموعة من السلع والخدمات والتحويلات ورأس المال والذهب وعلينا ربط ميزان المدفوعات بالدخل القومي والإنفاق القومي لتحقيق الإستيعاب الاقتصادي ودور الدولة في النشاط الاقتصادي إشباع الحاجات العامة والاجتماعية وتحقيق الإستقرار والنمو الاقتصادي وتحقيق عدالة التوزيع في توزيع الدخل القومي بين الأفراد لتحقيق مبدأ العدالة والمساواة. وتحقيق المبادئ العامة داخل اعداد الموازنات العامة للوصول إلى الإقتصاد المستقر من خلال مبدأ سنوية الموازنة ومبدأ وحدة الموازنة ومبدأ عمومية الإيرادات العامة ومبدأ توازن الموازنة ويعتمد أن تكفي الإيرادات العامة لتغطية النفقات العامة وبالتالي تتوازن الموازنة العامة.

علينا النظر إلى الوطن من منظور شمولي لمجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً وتتفق هذه النظرة الجماعية لهؤلاء الأفراد مع أسلوب الإدارة التعاونية ويتمثل دور الدولة في السعي لإكتساب ميزة تنافسية من خلال أنشطة العلم والتخطيط والإنتاج ومن هنا يكون الوطن بمثابة قيمة اخلاقية وعلمية وتظهر داخل المجتمع المهارات والكفاءات لتحقيق النجاح على المدى الطويل داخل المجتمع ويتم توزيع الأدوار حسب الكفاءات وحل الأزمات والمشاكل بالمنطقية والشمولية.

التنمية هي إرتقاء المجتمع نحو حياة أفضل بإستغلال موارد المجتمع أفضل إستغلال ممكن، وهي عملية تطوير المجتمع من كافة نواحيه الإجتماعية، والإقتصادية، والسياسية، والثقافية بما يتناسب مع إحتياجات وإمكانيات هذا المجتمع الإقتصادية والإجتماعية للوصول إلى تحقيق الرفاهية والتطور والإرتقاء بالوضع الكلي لهذا المجتمع.

التنمية هي عملية معقدة لأنها تشمل جميع مرافق الحياة في المجتمع، وتحتاج إلى خطة لتنفيذ عدد من العمليات التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق رغبات وحاجات المجتمع، لهذا نجد أن التنمية بدأت منذ بدء البشرية، وهو ما جعلنا نجد في التاريخ قيام العديد من الحضارات في مختلف أنحاء الأرض، وكانت التنمية آنذاك تُركز على التجارة وزيادة الإنتاج.

معوقات التنمية في الدول النامية ينبغي أن يكون هناك تعاون بين الحكومة وأفراد المجتمع لتحقيق التنمية بهدف تحسين كافة الأوضاع الإجتماعية والإقتصادية وأيضاً الثقافية في المجتمع، لذلك نجد أن هناك تفاوت في القدرة على تحقيق التنمية فالدول المتقدمة أصبحت على ما هي عليه بفضل تحقيقها للتنمية على أفضل وجه، بينما في الدول النامية لا زال هناك معوقات تحد من وصولها إلى تحقيق التنمية الحقيقية، مما جعلها من الدول المتأخرة في الكثير من المجالات، وهذه المعوقات كما يأتي:

المعوقات الاجتماعية ثقافة العيب، وهي تتمثل في كره المجتمع لبعض الوظائف كالنجارة، والحدادة، والزراعة، وعامل النظافة، حيث يخجل الفرد من العمل بهذه الوظائف خوفاً من نظرة المجتمع الساخرة له.

الجهل وقلة المعلومات لدى العديد من أفراد المجتمع. وجود بعض العادات والتقاليد السلبية مثل عدم إحترام القانون في الكثير من المشاكل الاجتماعية والوقوف في وجه الفتاة التي تريد أن تكمل تعليمها الجامعي بشكل خاص. زيادة عدد المواليد فيما يُعرف بالإنفجار السكاني، وفي المقابل قلة الوفيات. عدم إعثناء الأفراد بصحتهم. عدم الإستمرار الإجتماعي كالطلاق، والمشاكل العائلية بأشكالها. عدم تنمية مواهب الأفراد وتشجيعهم.

أهمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر كونها المحرك الأساسي لعملية التنمية المستدامة للدول النامية، وظهرت هذه الأهمية واضحة في دول جنوب شرق آسيا حيث قامت نهضتها الصناعية التي تشهدها الآن علي المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودعمها، التي باتت إعتادها عليها الآن من أهم أسباب سرعة معدلات النمو لديها. يستعرض هذا التحليل عدد من الدول التي أحدثت نهضة إقتصادية كبيرة، مرتكزة على المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر، ورغم إختلاف فلسفة كل دولة في الإعتقاد على هذه المشروعات إلا أنها تتقاطع جميعها في دعمها وتشجيعها لتحقيق أهداف متعددة منها، زيادة معدلات التشغيل، والإنتاج للإستهلاك المحلي والتصدير، والإحلال محل الواردات لتضييق العجز في ميزات المدفوعات، حتي باتت تلك المشروعات مكون رئيسي من الدخل المحلي لتلك الدول، وتصل في بعض الأحيان لأكثر من ٧٠% من إجمالي صادراتها، فكيف تستفيد مصر من تلك التجارب في ظل وضع إقتصادي غير مستقر؟

عانت الصين كغيرها من دول العالم الثالث من القهر والتخلف بسبب الإستعمار، وظلت الصين تصنف كدولة فقيرة إقتصاديا حتى عام ١٩٧٨، ولم يكن الإستثمار الأجنبي له وجود قبل ذلك، وكذلك إسهامها في مجمل التجارة العالمية كان لا يتناسب مع حجمها.

ومنذ ذلك الحين بدأت الصين أولى خطواتها على طريق التنمية الإقتصادية الشاملة، وإتبعته مجموعة من الخطط الخمسية التي وصلت إلى ١٢ خطة خمسية علي مدي ٦٠ عام، وكانت تعدل من إستراتيجياتها الإقتصادية المستخدمة في خططها الخمسية حتي جاءت الخطة الخمسية ٩٥/٩٠ محققة

معدلات نمو فاقت كل التوقعات، حيث بلغت أعلى معدل لها عام ١٩٩٣ حينما قفز معدل النمو الإقتصادي فيها إلى ١٣%، بعدما كانت حتي الثلث الأخير من القرن العشرين تعاني من إنتشار البطالة بسبب زياده عدد السكان والجهل وغيرها، لكن أصبحت الصين بفضل الإستغلال الأمثل

للمورد البشري مصنع العالم والقوة الإقتصادية الأولى عالميا في التصدير والثانية عالميا في الإستيراد.

وأصبحت الصين تتميز بوجود فائض ضخم من العمالة الوطنية في ضوء حجم السكان البالغ ١,٥ مليار نسمة وهو الأمر الذي يمثل ميزة نسبية للصين تساعد على تخفيض تكلفة منتجاتها وبالتالي رفع القدرة التنافسية في الأسواق العالمية حيث استطاعت الصين أن توظف العامل البشري توظيفاً جيداً من خلال المشروعات الصغيرة والمتوسطة والأسر المنتجة ومنح تسهيلات للقروض طويلة الأجل و تحولت المنازل إلى ورش عمل صغيرة لتشجيع الأسر المنتجة، وبالتالي إنخفض العجز وقلت نسبة البطالة وزادت معدلات الإنتاج، ومن ثم زيادة الصادرات الصينية، حيث تشارك ورش الأسر المنتجة بطريقة أو بأخرى في عمليات الإنتاج، أو التسويق أو الإعداد أو التدبير، أو الدعم للمشروعات الكبيرة وتزودها بسلع وقطع إنتاجية وخدمات صغيرة وشجعت الصين "حاضنات الأعمال" العملاقة أي إحتضان الشركات الكبرى للمشروعات الصغيرة وتبنيها بالدعم والتمويل والدعاية والتشجيع، مقدمة في ذلك نموذجا فريدا في النمو الإقتصادي وأن عدد السكان ليس عائقا أمام التقدم والنمو وأن الثروة البشرية هي أعلى ما تمتلكه الشعوب، فالتجربة الصينية فريدة من نوعها فالصين استطاعت تشغيل أيديها العاملة وفق خطط ذكية وتؤكد الإحصائيات أنها نجحت في تخليص ٧٠٠ مليون من سكانها من الفقر والتخلف علي مدار الثلاثين سنة الماضية منذ بدء سياسات الإصلاح الإقتصادي والإنتعاش، حيث وصلت نسبة السكان القابعين تحت خط الفقر عام ١٩٩٠ إلى ٦١%، وإنخفضت بفضل سياسات الإصلاح إلى ٤,٢% عام ٢٠١٤، أي أن نسبة السكان المتخلصين من الفقر ٧٠% من إجمالي عدد السكان، وتتعهد الحكومة الصينية بالوصول إلى معدلات فقر صفرية لفقراء الريف بحلول عام ٢٠٢٠.

من أهم عوامل نجاح تجربة التنمية في الصين، ارتفاع نسبة الإستثمار الأجنبي، إضافة إلى ارتفاع معدل الإستثمار المحلي الصيني، وجرى التعامل معها وفق شروط وقواعد محددة، لقد إنفتحت الصين على العالم من خلال أجندة وطنية، وفي الوقت نفسه تمتلك قاعدة إنتاجية قوية مكنتها من الإستفادة من هذه الإستثمارات، فالمنتجات الصينية تصل إلى كل أسواق العالم، وبذلك أصبحت الصين ثاني أكبر مستقبل للإستثمارات في العالم بعد أمريكا.

إن نحن أمام تجربة فريدة من نوعها، نجحت خلالها الصين في إستغلال كل مواردها المتاحة، وكانت لها فلسفه واضحه لعلاج المشكلات الإقتصادية والإجتماعية، والتخلص من البطالة والفقر والجهل وهذه الفلسفة تظهر من خلال الآتي:

- الإستفادة من العامل البشري الكبير، حيث حولت هذا العدد الضخم من السكان إلى أسر منتجة وشجعتهم علي إقامة ورشهم و مشروعاتهم الخاصة.
- الإهتمام بالعنصر البشري من خلال التعليم والصحة والتدريب.
- تعديل وتطوير الجهاز المصرفي لتيسير إجراءات حصول صغار المستثمرين علي قروض ميسرة وطويلة الأجل وأيضا توفير ضمانات وتأمينات لهم ضد مشكلات التعثر.
- تعديل السياسات المالية والنقدية لدعم المشروعات الصغيرة مثل منح إعفاءات ضريبية كاملة أو جزئية للأسر المنتجة وصغار المستثمرين.
- لا يوجد تعريف ثابت للمشروعات الصغيرة و المتوسطة في الصين ويمكن تعريفها علي حسب حجم رأس المال المستخدم وعدد العمال ولكن عرفت الصين المشروعات متناهية الصغر (الأسر المنتجة) علي أنها هي تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد (رب الأسرة) ومن هذا التعريف أصبح من حق الفرد أو الأسرة إقامة ورشته أو مشروعه الخاص بدعم كامل من الدولة.

- إحتضان الشركات الكبرى للمشروعات الصغيرة وتبنيها، حيث ساهمت إنشاء هذه الحضانات في توسع الشركات الكبيرة في الإنتاج وتوفير إستيراد مكونات الإنتاج الصغيرة وساهمت أيضا بشكل كبير في تخفيض نسبة البطالة فلا يوجد فرد لا يعمل في الصين.
- العمل علي تشجيع وجذب الإستثمارات الأجنبية واستخدام الإستثمار الأجنبي كمبدأ إستراتيجي للإستفادة من التكنولوجيا الحديثة و للوصول إلى حجم الإقتصاديات الكبير و النفاذ إلى الأسواق العالمية.
- تلعب المشاريع الصغيرة والمتوسطة دورًا بالغ الأهمية في التنمية الإقتصادية، حيث تشارك بنسبة ٦٠% من الإنتاج الصناعي للصين ويعمل فيها ٧٥% من القوي العاملة.

في ظل معدل بطالة مرتفع وإقتصاد منكشف على الخارج في الإستيراد، فإن هناك حاجة ماسة للإعتماد أكثر على المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق معدلات تشغيل مرتفعة ودعم الإنتاج المحلي، وإتباع إستراتيجيات للإحلال محل الواردات.

يتأتى ذلك من خلال إصلاح منظومه المشروعات الصغيرة والمتوسطة والإستفادة منها في التنمية الإقتصادية الشاملة في الفترة المقبلة، لعلاج المشكلات الإقتصادية والإجتماعية مثل البطالة وإنخفاض الإنتاج والتضخم و عجز ميزان المدفوعات ونقص موارد الدولة من العملة الصعبة، ومن هنا كان للدعم المالي والفني لهذه المشاريع أهمية كبرى، فهناك حاجة شديدة إلى حملات توعية وتسويق لهذه المشروعات ولأهميتها في عملية التنمية، والعمل على تذليل العقبات المؤسسية والتشريعية أمام القطاع غير الرسمي لإعادة دمجها بالقطاع الرسمي وتسويق منتجاته وتصديرها، وتحسين البنية التحتية المشجعة علي الإستثمار المحلي والأجنبي على السواء، وبدأت بوادر ذلك بإصدار قانون الإستثمار الجديد ولائحته التنفيذية، الذي تضمن وجود مناطق صناعية كاملة لدعم صغار المستثمرين، وتسهيل إجراءات التأسيس والتراخيص و تذليل جميع العقبات التي تواجه إقامة المشروعات الصغيرة و المتوسطة.

للتنمية الإقتصادية بعداً مجتمعياً على مستوى العالم المتقدم أو النامي حيث تعد هدفاً تسعى إليه جميع الدول من خلال العمل على الإحتفاظ بمعدل مناسب من التنمية حتى يتحقق للمجتمع على المدى البعيد التوظيف الكامل دون حدوث تضخم أو إنكماش أما الدول النامية فإن الهدف من التنمية هو زيادة معدلات النمو في الدخل القومي الحقيقي ، أي الحد من البطالة والإرتقاء بالمواطن وتحقيق أماله.

إن التنمية أحد الغايات النبيلة لبناء عالم أفضل يقضى على المعاناة الإنسانية وهي بهذا لا بد أن تكون تغييراً حضارياً يتناول أبنية المجتمع كافة بالقدر الذي يعالج أسباب الفقر .. ويضمن حق المحتاجين في الموارد المتاحة في المجتمع وتوفير الضمانات الإجتماعية لهم ، وتقديم الرعاية الصحية حال مرضهم .. الخ.

وعلى هذا فإن هذه العجالة السريعة تتضمن رؤية حول مفهوم التنمية الإقتصادية وأهدافها والسياسات المطلوبة لتحقيقها.

إن أبرز ما تتطوي عليه عملية التنمية هي إحداث تغيير جذري في المجتمع يقضي به على مسببات التخلف وأن أحداث هذا التغيير في هيكل المجتمع على كافة مستوياته الإقتصادية والإجتماعية يعد القاسم المشترك بين كافة تجارب التنمية الإقتصادية.

تمويل التنمية : التنمية عمل تقدمي ذلك إنها تهدف إلى الرفاهية والإرتقاء بالمجتمع وهي تطوير الإنسان لموارده ومؤسساته وكافة مستوياته المادية والثقافية أي أنها تطوير لكافة بني المجتمع وهذا يعني إنها تتركز في الإنسان فهو وسيلتها وغايتها.

ويختلف الإقتصاديون في تحديد مفهوم يتفق عليه بشأن التنمية الإقتصادية ولدي البعض إتجاهات لإستعمال عدة مصطلحات تعطي مفهوم التنمية مثل النمو الإقتصادي ، التغيير طويل الأمد في حين يرى آخرون إن ثمة إختلاف بين مدلول التنمية الإقتصادية وغيرها من المصطلحات وإن كان التركيز في هذا الصدد يكون حول مصطلحين هما النمو الإقتصادي والتنمية الإقتصادية.

النمو الإقتصادي : هو معدل النمو في الناتج القومي الإجمالي خلال فترة زمنية معينة عادة تكون عاما كما أنه عبارة عن مجرد إرتفاع في دخل الفرد الحقيقي خلال فترة محدودة دون أن يصاحب ذلك أي تغيرات بنيانية ، في حين أن التنمية الإقتصادية تعتبر عملية يزداد بواسطتها الدخل القومي الحقيقي للنظام الإقتصادي خلال فترة زمنية طويلة نسبياً ويتبع هذا النمو زيادة في الدخل القومي وفي نصيب الفرد ومن خلال ذلك تتحسن أوضاع المواطنين وتزيد قدرات الإقتصادي القومي يصاحب ذلك تغيرات بنيانية تتمثل في زيادة التراكم الرأسمالي وترتفع معه نسبة مستويات الكفاءة الفنية بل الكفاءة الإقتصادية للمجتمع ككل ، فالتنمية الإقتصادية عملية مستدامة.

مفهوم التنمية يحتوي على ثلاث قيم رئيسية (مكونات رئيسية) وهي :

- ١ - توفر مقومات الحياة وتتضمن توفير الحاجات الأساسية للإنسان (تعليم / مأكّل / علاج / مسكن وكل ما يخرج الإنسان من دائرة الفقر والتخلف)
- ٢ - إحترام الانسان لذاته من خلال الإعتداع على نفسه لتلبية متطلبات الحياة.
- ٣ - الحرية وفي هذا الصدد لا يمكن فهم قضية التنمية ما لم يكن هناك عدل ومساواة توفرهما الدولة للمواطنين بحيث يكون لديهم الإحساس بالقدرة على التعبير عن ذاتهم وأرائهم مع حقهم في الإختيار.

والواقع إن العمل على وضع برامج للتنمية الإقتصادية أو الإسراع بها يهيم الدول الغنية والفقيرة على حد سواء فالدول الغنية ترغب في الإحتفاظ بمعدلات تنمية مرتفعة حتى يمكن تجنب الكساد والركود طويل الأمد وما لم يكن معدل التنمية مرتفعاً فإن هذه الدول قد تعاني من زيادة الإنتاج عن الحدود المطلوبة مقابل الطلب الكلي " محلي وأسواق خارجية " ومن ثم تواجه مشكلة الكساد والركود والبطالة على الأمد الطويل في حين تكون التنمية الإقتصادية مطلباً ملحاً للدول الفقيرة كأحد الحلول اللازمة لمواجهة

التطرف والحد من تكريس التبعية وتزرى أوساط الأمم المتحدة أن العوامل الإجتماعية من أكبر الأسباب في إشعال الصراعات ومن ثم يجب على إستراتيجيات التنمية السعي إلى تحقيق التوزيع العادل للدخول والعوائد الإقتصادية والثروات للحيلولة دون تفجر الصراعات وهذا هو مقصد التنمية الإقتصادية.

أهداف التنمية الإقتصادية : تتمثل في زيادة الدخل القومي والإرتقاء بمستوى معيشة الإنسان وتقليل الفجوة الداخلية مع تعديل تركيبة هيكل الإقتصاد القومي لصالح قطاع الصناعة والتجارة وتلك الأهداف هي في واقع الأمر بمثابة علاج للمشكلات الناتجة عن الخصائص الأساسية التي تتمثل في إقتصاديات الدول الفقيرة وهي أنها :-

- دول منتجة للمواد الأولية وبعضها قابل للنفاذ.
- تواجه ضغوط سكانية وإرتفاع معدلات المواليد.
- تمتلك موارد طبيعية لم يتم تطويرها نظراً لضعف الإستثمارات خاصة بالبنية التحتية.
- العجز في رأس المال نتيجة ضعف التراكم الرأسمالي نقص المدخرات.
- ميل معدلات التبادل التجاري لغير صالحها مما يجعل هذه الدول عرضة للتقلب الإقتصادي وتأثرها بالدورات الإقتصادية العالمية.
- الخلل البنائي لأفراد المجتمع من حيث إنخفاض مستوى الدخل وسوء توزيع العاملين في القطاعات الإقتصادية وضعف الإنتاجية وإنتشار الفساد الإداري وعدم الشفافية واختلال آليات السوق في غياب القوانين الكابحة للإحتكار.
- ثم الطغيان في إستخدام السلطة والإستبداد فضلا عن ذلك فهناك الدولة غنية الموارد فريدة الموقع وذات الموروث الثقافي والحضاري ولكنها فقيرة بفعل الفساد والإستبداد وتحالف رأس المال غير المنتج مع غاسلي الأموال والمهربين والمتهربين.

- هناك سياسات وإجراءات يتعين على الدول إنتهاجها كأساس لتحقيق أهداف التنمية حيث يرى الإقتصاديون إن وجود مناخ وبيئة مواتية لأي نشاط إقتصادي هي نتاج لمجموعة من السياسات التي يتم حصر أهمها فيما يأتي :

- ترشيد السياسات المالية والنقدية وإدارة الدين الخارجي وخدمته وهي عناصر رئيسية وضرورية للنمو الإقتصادي الحقيقي المستمر " يعرف النمو الحقيقي بأنه معدل النمو في الناتج المحلي الإجمالي بعد إستبعاد أثر التضخم " وينبغي أن تهدف السياسات المشار إليها لزيادة المدخرات وتوجيهها للإستثمار في مشروعات تعمل على زيادة معدلات النمو الإقتصادي على أن يصاحب ذلك وضع حزمة من التشريعات التي تعمل على بث الإحساس بالثقة لدى المستثمر الأجنبي مما يحول وظاهرة تهريب الأموال.

- تنمية الصادرات والتي يعدها الإقتصاديون بمثابة قاطرة النمو.  
- وضع التشريعات اللازمة للحد من الإحتكارات وتحقيق مبدأ السوق الحرة على أسس إقتصادية سليمة " يتم معالجة سلبياتها من خلال تدخل الدول " توفر المنتجات بالموصفات المطلوبة وبالأسعار المناسبة دون إجترأء على حق المواطن في إختيار المنتج الملائم وبالسعر المناسب.  
- توفير البنية التحتية من مواصلات وإتصالات وطرق ومنح الإعفاءات الضريبية والجمركية بالقدر الذي لا يؤثر سلباً على الصناعات الوطنية القائمة.

تمويل التنمية :

لاشك أن تمويل التنمية قضية مجتمعية وإن كان النصيب الأكبر في تحمل عبئها يقع على عاتق الدول فإن كان على الأفراد والمؤسسات أدوار يلعبونها وواجبات يلتزمون بها فإن الدول بما تملك من سلطات تستطيع من خلال أطرها التشريعية وأدوات الإلزام بها أن تنسق بين الأدوار وتوائم بين المستويات.

وقد يثار تساؤل عن ما هي مسؤوليات المواطنين في قضية التنمية ؟ نظرياً على الفرد في ظل العدالة المجتمعية أن يعمل بأمانه وكفاءة بالقدر الذي يزيد من الإنتاج وعليه يزيد وينصرف ذلك في صورة فائدة للإقتصادي القومي تتمثل في زيادة في المدخرات التي تجد طريقها إلى قنوات الإستثمار . وهذا المفهوم هو ذات المفهوم الذي يمكن فيه تحديد مسؤوليات المؤسسات المنتجة التي عليها مراعاة حقوق العمال والإلتزام بإنتاج سلع مطابقة للمواصفات وصالحة للإستخدام بما يزيد من عوائدها وأرباحها والتي تصب أخيراً في صورة أرباح منتجين وأجور عمال ومنظمين تأخذ كما ذكرنا طريقاً للإدخار والإستثمار أما دور الدولة في التنمية فهو هام بما تملكه من تفويض المجتمع لها في وضع التشريعات وسن القوانين وسلامة تطبيقها وحماية حقوق أفراد المجتمع سواء منتجين أو مستهلكين وكل ما يتعلق بتعبئة الموارد المحلية وكيفية تعبئة المدخرات وتوجيهها للإستثمارات وإيجاد البيئة الإجتماعية الملائمة للإنتقال مما يضع على كاهلها العبء في قضية التنمية.

خلاصة القول أن تمويل التنمية مسئولية جماعية ولا يجب النظر فيها إلى التنمية الإقتصادية على أنها ترف أو أنها سياسة تقبل التأجيل بل أنها ضرورة ملحة ومن الناحية الإقتصادية فإن تمويل التنمية يعتمد على عدة مصادر هي:-

- المدخرات الوطنية .
- الإستثمارات الأجنبية " مباشر / غير مباشر " .
- حصائد الصادرات .
- الإقتراض " الدين الخارجي / الدين الداخلي " .
- المنح والهبات الدولية

أولاً : المدخرات الوطنية :

يتفق معظم الإقتصاديين على أن تجميع رأس المال الحقيقي الناتج عن المدخرات " هو أحد أهم مصادر تمويل التنمية الإقتصادية ويقضى

ذلك زيادة في المدخرات الوطنية مع وجود نظام مالي وإئتماني يمكن المستثمر من الحصول على الموارد ثم البدء في الإستثمار وبدون مدخرات حقيقية فإن الزيادة النقدية قد تؤدي للتضخم ويقدر معدل الإيداع القومي المطلوب بما يزيد عن ٢٥% من إجمالي الدخل " بلغت معدلات الإيداع في كوريا ٣٤,٥% - تايلاند ٣٤% - ٢٨,٦% " ومن حيث أن جزءاً من المدخرات يجد من طريقة للإستثمار فإن من الأهمية أن تسلك الحكومة طرقاً عادلة لزيادة المدخرات من خلال زيادة الضرائب بعدالة ونزاهة وألا يؤدي الزيادة في المدخرات إلى القضاء على الدوافع المشجعة للأنشطة الإقتصادية كما يمكن أن يتم تجميع المدخرات من خلال إصدار سندات حكومية.

ويرى الإقتصاديون أن هناك علاقة متبادلة بين الإيداع والتنمية حيث تتأثر التنمية بحجم المدخرات المتاحة للإستثمار وأية كانت درجة تأثير الإستثمار على التنمية تتحدد وفقاً لمدى توافر السياسات الإنتاجية والعمالة المناسبة كما أن التنمية عنصر أساسي محدد للإيداع في الدول ذات الدخل المنخفضة وتظل تنمية المدخرات محور السياسة الإقتصادية لضمان التمويل الكافي للإستثمارات المطلوبة والملائمة للوصول للتوظيف الكامل وكذلك لتجنب ما يسمى بـ"فجوة الموارد المحلية" التي تحدث عن تجاوز الإستثمار للمدخرات وتؤدي إلى ضغوط تضخمية كما سبق و أشرنا

ويطرح الإقتصاديون ما يسمى بالدورات الإقتصادية السيئة التي تقف حجرة عثرة أمام زيادة المدخرات في الدول الفقيرة حيث عادة يكون مستوى الدخل الحقيقي منخفض وهو بالقطع سبب في هبوط مستوى الطلب الذي يؤدي بدوره لقلّة الإستثمار ومن ثم في رأس المال المتاح لبدء دورة إنتاجية.

ويرى الإقتصاديون أن من الأهمية تعزيز تعبئة المدخرات والتي تعتبر شرطاً من الشروط الأولية لتحقيق معدل مناسب من الإستثمارات ومن ثم التنمية الإقتصادية ويمكن تحديد هذه الوسائل فيما يلي :

- ضرورة زيادة نصيب الفرد من الدخل القومي من خلال عدالة توزيع الدخل لأنه المحدد الأساسي للطاقة الإدخارية وهذا لن يأتي إلا من خلال الحد من ظاهرتي الفقر والبطالة.
- تطوير وتحريير قطاع التأمين باعتباره من أهم آليات المدخرات الإجتماعية.
- العمل على تخفيض تكلفة فتح حسابات إدخارية بل يتعين أن تكون بالمجان كي تجتذب صغار المدخرين بالإضافة إلى أن تطوير أداء الصناديق الإدخارية سيؤدي إلى توجيه إحتياجاتها إلى الإستثمار في سوق رأس المال وهو الأمر الذي ينعش من الإستثمارات ومن ثم التشغيل وبدء دورات إقتصادية جديدة.
- العمل بإستمرار على فتح مجالات جديدة للإستثمار وتوظيفها توظيفاً جيداً وهنا الأمر سيجعل الأفراد أكثر ميولاً للإدخار " تعدد صناديق الإستثمار مثالا طيباً كأداة من أدوات الإستثمار الحديثة بأعتبارها وعاء مالياً لتجميع المدخرات وإستثمارها في الأوراق المالية بواسطة خبراء متخصصين فضلا عن أن المخاطر التي قد يتعرض لها المستثمر في الصندوق أقل منها في حالة إستثمار مباشر.

#### الإستثمارات المباشرة

سيكون تركيزنا على الإستثمارات الأجنبية وهي تنقسم لإستثمارات عامة وتكون من الحكومات وإستثمارات خاصة وتكون من القطاعات والشركات والمؤسسات الخاصة في البلدان أي من القطاع الخاص في الدول المصدرة لرأس المال إلى القطاع الخاص في الدول المستوردة لرأس المال. ويعني الإستثمار أقتناء أصل معين بهدف تحقيق عائد منه في مرحلة لاحقه والإستثمار على المستوى القومي يتمثل في كافة أوجه الإنفاق التي تستهدف زيادة الطاقة الإنتاجية للمجتمع أو تحسين مستويات معيشة المواطنين وبهذا المفهوم يكون للإستثمار هدفين:-

- إقتصادي : ويتمثل في تحقيق عائد مادي يستهدف منه المجتمع ويكون ذلك من خلال زيادة الإنفاق بهدف رفع الطاقات الإنتاجية للدولة.

- إجتماعي : ويتمثل في تحقيق رفاهية المواطنين ويكون ذلك من خلال الإنفاق على الصحة والتعليم والثقافة.

أما الإستثمار على المستوى الفردي أو على مستوى المنشآت فإنه يعني الإنفاق على الأصول المختلفة. ولأهمية الإستثمار فإن الدول تولي له أهمية كبيرة وتقرر له أدواراً في سياستها الإقتصادية وفي الخطط التنموية ويتضح ذلك من الحرص على رفع معدلات الإستثمار.

والمعروف أن الإستثمار عادة يعتمد على الإدخار القومي " مدخرات الأفراد والشركات والجهات الحكومية " وتلجأ الدول إلى المدخرات الأجنبية في حالة عدم كفاية المدخرات المحلية لتحقيق المعدلات المطلوبة من الإستثمار وفي كل الأحوال فإن المستثمر أو الطرف الذي يقوم بالإستثمار يضع أمام ناظره هدفاً متمثلاً في تحقيق معدل مقبول من العائد على إستخدام أمواله وضمان إسترداده بدون مخاطر أو بأقل قدر منها وهو الأمر الذي يتطلب أن يكون مناخ الإستثمار مناخاً ملائماً أو مشجعاً للمستثمر وكلما كانت الظروف الداخلية مستقرة كانت أكثر جذباً للإستثمار خاصة الإستثمار الأجنبي ، وتعد الإستثمارات الأجنبية سندا هاما للدول النامية حيث تعوض العجز في المدخرات الوطنية المتاحة للإستثمار كما أنها تعمل على الحد من مشكلات عبء الديون الخارجية وعبئ خدماتها كما أنها تسهم في حل مشكلة العجز في الموازنات العامة للدول وما يتصل بها من مشكلات أخرى كقصور التمويل الحكومي عن الإنفاق الإستثماري وإرتفاع الأسعار الذي يؤدي إلى إنخفاض الأرباح ومن ثم إضعاف الحافز على الإستثمار لإقترانه بزيادة مضطربة في النفقات وعدم القدرة على المنافسة في سوق السلع والخدمات ..

- ويعدد الإقتصاديون الهدف من الإستثمارات الأجنبية فيما يلي:-
- الإستفادة من الموارد المتاحة " البشرية - المادية " .
- الوفاء بالإحتياجات المحلية بدلا من الإعتماد على الإستيراد.
- تحسين الموارد وإستغلالها إستغلال أمثل.
- يوفر الإستثمار الأجنبي المباشر الموارد المالية بالإضافة إلى التكنولوجيا المتقدمة التي تساعد على رفع جودة الإنتاج وتقليل التكلفة الإنتاجية وبالتالي دعم القدرة التنافسية للمنتجات المحلية في الأسواق الخارجية.
- يساهم تدفق الإستثمار الأجنبي المباشر في فتح أسواق جديدة عن طريق ربط الإنتاج المحلي بإحتياجات الأسواق الخارجية.
- قدوم كفاءات فنية للمدفعات والحد من تأثير الديون الخارجية وفوائدها.
- زيادة الإمكانيات التصديرية للدول متلقية الإستثمارات وتعزيز قدراتها التنافسية في الأسواق الخارجية.
- دعم العلاقات الإقتصادية بين الدول المستثمرة والأخرى المتلقية.

### الإستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة

- الإستثمارات المباشرة ويقصد بها المشروعات التي يقوم المستثمر الأجنبي بإنشائها في دولة ما ويملكها أو من خلال المشاركة مع مستثمر وطني في إدارة المشروع.
- الإستثمارات الأجنبية غير المباشرة يتعلق هذا النوع من الإستثمار بقيام المستثمر بالتعامل في أنواع مختلفة من الأوراق المالية ، سواء كانت أسهم " حقوق ملكية " أو سندات " حقوق دين " .
- وقد يقوم المستثمر بنفسه بالعملية الإستثمارية ، وذلك بالتعامل من خلال بيوت السمسرة أو من خلال مؤسسات مالية متخصصة مثل صناديق الإستثمار عن طريق شراء الوثائق التي تصدرها.
- والإستثمار المباشر يستطيع المستثمر من خلاله إختيار مجال الإستثمار من المجالات التي تعرضها الحكومات.

### \* التصدير

للتصدير أهمية قصوى في إقتصاد أي دولة ويعتبرها البعض قضية مجتمعة تفرض نفسها على المسارات الإقتصادية لتلك المجتمعات ، ذلك أن التصدير بخلاف دوره التمويلي في مجال التنمية الإقتصادية فإن له أهمية كبرى متصلة بنجاح عملية التنمية فالصادرات باختصار تعمل على:-

- تحقيق أثر التقلبات الإقتصادية السيئة على الإقتصاد القومي.

- تدعيم قوة مساومة الدولة في الأسواق الخارجية.

- تدعيم قوة العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية.

- توسيع القاعدة الإقتصادية للمجتمع.

والتصدير أحد الأليات الهامة لزيادة معدلات نمو الناتج المحلي من خلال توسيع نطاق السوق والذي يعد النفاذ إلى الخارج أهم عناصره فالتوسع في التصدير عموماً يساعد على إزالة العوائق أمام القيمة الإقتصادية ولا شك أن هناك محاولات جادة من قبل الدولة لدفع التصدير وفتح أسواق جديدة فإن زيادة النفاذ به إلى الأسواق الخارجية يمكن الدول من الحصول على عائد مجز عن تسويق منتجاتها في الخارج وهذا بالطبع يسهم في تمويل عمليات التنمية الإقتصادية شريطة ألا تحجب عوائد الصادرات عن إستردادها وتبقى في الخارج لحساب أصحابها وهو القصور الذي تعاني منه أغلبية الدول النامية والواقع أن تعظيم القدرة التنافسية للصادرات بالقدر الذي يوفر التنمية مصدراً وطنياً خالصاً يتطلب توافر عدد من المقومات وهي :-

- الإنتاج وفق مواصفات دولية وبجودة ملائمة .

- البيع بسعر تنافسي ويأتي على رأس ذلك العمل على تخفيض تكلفة النقل

- الإلتزام بالمعايير البيئية من حيث إستخدام المخصبات والمبيدات كما هو

الحال في السلع الزراعية أو إستخدام الكيماويات في الإنتاج الغذائي الخ...

- طرح المنتج في الأسواق الخارجية مستوفياً لأحدث تقنيات التعبئة والتغليف.

- الدراسة الجيدة للسوق المستهدف وتصميم حملات الدعاية الإعلان المناسبة.

- الإهتمام بخدمات ما بعد البيع كما هو الحال في السلع الصناعية ولكن هل

يمكن للصادرات أن تسهم في تمويل التنمية الإقتصادية بالقدر المطلوب؟

- والواقع أن مساهمة الصادرات في تمويل التنمية يشوبه القصور فهناك العديد من العوامل المعوقة للنمو المأمول للصادرات والتي نوجزها كما يلي :-
- إنخفاض مرونة الجهاز الإنتاجي في الدول النامية.
- إشتداد حدة المنافسة العالمية.
- عدم إلتزام العديد من المصدرين بالموصفات القياسية العالمية.
- ضعف القدرات التسويقية والترويجية في الأسواق الخارجية.
- ارتفاع تكلفة التصدير والتي تشكل فيها تكلفة النقل نسبة كبيرة.
- الإهتمام بالسوق المحلية على حساب الخروج للأسواق العالمية ويعود هذا في مجمله لنجاح المنتجين في فرض أسعار عالية في ظل عدم وجود منافسة حقيقية.
- ومن الملاحظ أن هناك سمة غالبية على أداء الصادرات وهي أن حصة الصادرات تتسم بأنها شديدة الحساسية للتقلبات في الإقتصاد العالمي فأى هزة في الأسعار العالمية تجد صدى مباشر على برامج التنمية.
- ولا شك أن الدول النامية ستظل لأمد غير منظور تعتمد على الإستثمارات الوافدة والإقتراض كأحد أهم وسائل تمويل التنمية بغض النظر عن كل ما تقوم به الدول من جهود لفتح الأسواق الخارجية سواء من خلال إيجاد برامج لتحفيز المصدرين أو التوسع في الإتفاقيات التفصيلية التي تمنح منتجاتها في أسواق بعض الدول إعفاءات جمركية تعطيها ميزة نسبية عن منافسيها من دول أخرى ، ولكن ستظل العوائق الهيكلية للصادرات أو السابق الإشارة إليها عوامل تحد كثيراً من دور الصادرات كعمول للتنمية الإقتصادية في الدول النامية.

## \* تنمية الصادرات

لا شك أن مصلحة مصر وتطوير إقتصادها تقتضي الإندماج فى الإقتصاد العالمي ولكن عليها فى هذا الصدد أن تدرس خطواتها بكل الحذر مع العمل الدؤوب لتحقيق أكبر فائدة خصوصا مع كثرة المعروض على الساحة حالياً وأقرب لمعروضات إلى الذهن.

الآن : موضوع التعاون الإقليمى ، وموضوع التعاون مع السوق الأوروبية وموضوع إنشاء المناطق الحرة مع بعض دول أوروبا وبعض دول آسيا ثم موضوع المشاركة (أو الشراكة) مع الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها ، وينبغى ألا يغيب الهدف الرئيسى عن أعيننا فى معالجتنا لكل هذه الموضوعات وهو التنمية الإقتصادية المتواصلة وخلق فرص العمالة بشكل مستمر ، وكان الأمر الذى لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق بذل الجهود العلمية نحو تحويل الإقتصاد المصرى إلى إقتصاد تصديرى، وبمعنى أوضح أنه ينبغى على المنظمات الصناعية والخدمية المصرية إجراء بحوث التسويق فى إطار نظام الجودة الشاملة والمتواصلة بهدف التعرف على رغبات وأذواق وقدرات وإحتياجات المستهلكين سواء فى الداخل أو الخارج تحقيق لرضاء المستهلك الذى يعتبر سيد السوق، مع الأخذ فى الإعتبار القدرة التنافسية فى الأسواق العالمية.

لذلك يجب على مصر أن تسعى جاهدة أن تحقق مختلف قطاعات الإقتصاد الوطنى مقاييس الجودة العالمية فى إطار إستراتيجيات متكاملة تتوافق معطياتها مع المتطلبات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية التى تفرض نفسها من واقع المناخ الإقتصادى والسياسى المحلى والإقليمى والدولى، وأن يؤخذ فى الإعتبار المرونة اللازمة التى تضع فى إعتبارها المتغيرات السريعة والمتلاحقة وأثر هذه المتغيرات على الهيكلة الإقتصادية والسياسية أى أن التصدير أصبح ضرورة ملحة لعلاج الخلل فى الميزان التجارى والتزايد المستمر فى الواردات على إختلاف أنواعها سواء ما كان منها إستهلاكيا أو رأسماليا ، وذلك لتنفيذ خطط التنمية الإقتصادية.

والإستيراد فى حد ذاته لا يمثل عبئاً فهو ضروري فى ظل عدم قدرة أى دولة مهما بلغ شأنها على الإكتفاء الذاتى ، ولكن العبء يكمن فى عدم القدرة على التصدير بمستوى يقارب حد الإستيراد.

وتكتسب عملية تطوير الإستراتيجية المصرية للتصدير أهميتها من ظهور عدد من المتغيرات على الساحة العالمية وتفاقم العديد من المشكلات على الساحة المحلية من بينها :

١ - إتساع درجة التشابك الإقتصادي العالمي وتزايد درجة الإعتماذ المتبادل بين الدول بحيث أصبح من الصعب أن يعيش أى مجتمع منعزل، ومن ثم نشأت التكتلات الإقتصادية، تحرير التجارة والمعاملات المختلفة بين الدول الأعضاء، وتفرض القيود فى مواجهة الدول غير الأعضاء، مما يشكل صعوبة كبيرة فى إختراق أسواق مثل هذه التكتلات.

٢ - التحولات الجذرية فى أوروبا الشرقية ودول الكومنولث والأخذ بآليات السوق بديلا عن الإقتصاد الموجه، فقدان أسواق كانت لمدد طويلة تقليدية بالنسبة للسلع المصرية.

٣ - تزايد حدة المنافسة بين الدول لكسب مزيد الأسواق وظهور العديد من الدول المصدرة مثل ماليزيا وتايلاند وإندونيسيا.

### إجابة (تنمية الصادرات)

لذلك عملت مصر على دعم التعاون الإقليمي (قمة عمان الشرق أوسطية) موضوع التعاون مع السوق الأوروبية ، موضوع إنشاء المناطق الحرة مع بعض دول أوروبا وبعض دول آسيا، وفى ظل صفة العالمية التى بدأت من خلال ثورة الإتصالات ثورة المعلومات التى أتاحت لأسواق المال وبورصات السلع للتعامل الفورى ، والتطور.

١ - علامات الإنذار المبكر :

أ - إتساع درجة التشابك الإقتصادي العالمي وتزايد درجة الإعتماد المتبادل بين الدول، نشوء التكتلات الإقتصادية تحرير التجارة والمعاملات.

ب - فقدان أسواق كانت لمدة طويلة تقليدية بالنسبة للسلع المصرية.

ج - تزايد هذه المنافسة بين الدول لكسب مزيد من الأسواق وظهور العديد من الدول المصدرة مثل ماليزيا وإندونيسيا.

٢ - شواهد المشكلة :

أ - إن التصدير أصبح ضرورة ملحة لعلاج الخلل في الميزان التجاري.

ب - التزايد المستمر في الواردات سواء كانت إستهلاكية أو رأس مالية.

ج - صعوبة تخفيض الواردات دون المساس بمستوى النشاط الإقتصادي والإجتماعي.

د - عدم القدرة على تحقيق الإكتفاء الذاتي.

هـ - عدم القدرة على التصدير بمستوى يقارب حد الإستيراد.

و - ضياع بعض الأسواق الخارجية.

٣ - الإجراءات العاجلة :

أ - تحويل الإقتصاد المصري إلى إقتصاد تصديري.

ب - تطوير الإستراتيجية المصرية للتصدير.

ج - دعم التعاون الإقليمي (قمة عمان الشرق أوسطية).

د - التعاون مع السوق الأوروبية.

هـ - إنشاء المناطق الحرة مع بعض دول أوروبا وبعض دول آسيا في ظل صفة العالمية.

و - إستغلال ثورة المعلومات والإتصالات لتنشيط سوق المال المصري وبورصات السلع.

ز - مراعاة البعد البيئي في المنتجات والخدمات المصدرة.



## \* الإقتراض

هناك نوعان من الإقتراض من الداخل وهو ما يسمى بالدين المحلي ويمثل رصيد الأذون الحكومية القائمة وصافي حساباتها مع الجهاز المصرفي ورصيد مديونيتها تجاه البنوك الوطنية وعموما فليس من الضرورة أن يكون كل الدين العام المحلي موجهاً للإستثمار فقد يوجه إلى الإتفاق العام على مشروعك البنية التحتية أو لمقابلة الطلب الإستهلاكي.

أما الدين الخارجي فهو يمثل الإلتزامات القائمة بالعملة الأجنبية على الدولة لحساب دول خارجية.

وتأتي القروض من مؤسسات دولية وصناديق تنموية وتأخذ شكل تقديم الأموال التي تدرجها الدولة ضمن موازنتها لإستخدامها في مشروعات تنموية أو في إعادة تأهيل البنية التحتية وقد تكون في شكل عون فني في شكل تدريب وتمويل دراسات الجدوى .. ولاشك أن هذا يساعد في عمليات التنمية من خلال ما يوفره الإقتراض من موارد تمويلية للتنمية.

ويتوقف نجاح سياسة القروض على شروط منح القرض من حيث سعر الفائدة وفترة السماح ومدة السداد هذا إلى جانب كيفية إستخدام القروض ووجهتها ومدى الإستفادة منها واما إذا كانت توجه لإستثمارات حقيقية من عدمه للدولة المدينة.

وبقى السؤال الأم هل إستخدمت الديون على الوجه الصحيح فكم من رؤساء دول في العالم الثالث كانت تحول القروض إلى حساباتهم أو على الأقل منها ويبقى على الشعوب سدادها وفوائدها وكثيراً ما تصطدم سياسات منح القروض مع الشروط الأذعانية من قبل المانحين مثل التدخل في الشؤون الداخلية كإشتراط توجيه القرض لأنشطة بعينها أو لفئة معينة من فئات المجتمع أو تكون في صورة تشدد في طرق إستخدام القرض ورده ..... إلخ.

## \* مشكلة المديونية

المديونية محصلة للإقتراض وأي مجتمع يلجأ للقروض لتمويل التنمية أو لمقابلة إحتياجات تأهيل البنية التحتية ومعروف أن معظم الدول النامية تعاني من تفاقم مشكلة المديونية والتي يرجع المختصون أسبابها إلى سوء إستخدام القروض بالفقر أو على النحو الذي يؤدي لرفع مستوى الأنشطة الإقتصادية بل أن بعضاً من القروض يتم تجنيبه لحساب بعض الحكام وكان موميوتو سيسكو رئيس الكونغو الديمقراطية مثالا حيا على ذلك كما يشار في هذا الشأن إلى أن بعض الدول تعاني من التغيرات العالمية كإنخفاض أسعار الخامات الأولية وارتفاع أسعار الواردات مما أدى إلى الضغط على موازين التجارة بها وعدم توافر الأموال اللازمة لسداد المديونيات وفوائدها وستظل هذه المشكلة قائمة حيث تستمر الدول النامية في الحصول على قروض جديدة لمقابلة إحتياجاتها للنقد الأجنبي وأيضاً لاستخدامها في سداد ديون سابقة.

إن حل مشكلة المديونية في المقام الأول الإعتقاد على الذات ولو جزئياً من خلال إصلاح إقتصادي حقيقي ينبع من رغبة صادقة للنهوض بأحوال الجزء الأعظم من الشعب وليس لحساب فئة رجال الأعمال والمرتبطين جذرياً بدوائر أعمال خارجية للذين ليس لهم سوى البحث عن المكاسب دون النظر إلى حق المجتمع ، الأمر المطلوب تعديل السياسات النقدية والتجارية بحيث تستخدم الدين الخارجي لتعزيز الإيداع المحلي لتمويل الإستثمار ، مع الحد من هروب رؤوس الأموال إلى الخارج ، إن علاج الإختلالات الهيكلية في إقتصاد أي دولة عامل هام للحد من سياسة الإقتراض ، على أنه لا يعني ذلك رفض للإقتراض من الخارج فالإقتراض الخارجي لعب دوراً في تحقيق مواءمة في الإقتصاد الكوري حيث الإقتراض الخارجي بإتباع سياسة محددة للإستثمار فحواها سد الفجوة بين الإستثمار المستهدف والإيداع المحلي محققاً أسرع معدلات للنمو كما إستخدمت القروض للتغلب على الصدمات المؤقتة بدون تقويض برنامج

الإصلاح الهيكلي مع ملاحظة أن هروب رؤوس الأموال إلى الخارج كان محدوداً وهذا لم يحدث في الكثير من دول العالم الثالث فلم تكن هناك محاولة لرسم سياسة سليمة لإقتراض الخارجي وفق إحتياجات التنمية الحقيقية وتمشياً مع قدرة البلاد على الوفاء بالتزاماتها الخارجية في الوقت الذي لا يحقق الناتج القومي المعدلات القادرة على سداد المديونيات بمعنى أن هناك تراكم في المديونية الخارجية دون نمو مماثل في القدرة على الوفاء به.

إن الإقتراض من الخارج سيظل سيفاً مسلطاً على الأداء الإقتصادي لأي دولة إلا إذا نجحت في أن تضع سياسة أقتصادية محددة يكون التصدير من أهم ملامحها فالتصدير قاطرة النمو لكونه يعمل على زيادة إنتاجية العمل والتوسع في الإنتاج وتخفيف العبء على ميزان المدفوعات بالإضافة إلى أن للحكومة دور فعال في مختلف السياسات الأخرى خاصة النقدية التي تشجع على الإدخار وفي ظل توسع نقدي معتدل يساعد على التضخم ولا يؤدي إلى الركود مع خلق روابط قوية مع باقي السياسات الإقتصادية بالقدر الذي يزيد من الطلب الفعال ، وفي ظل سياسة تحريرية تحافظ على حق المستهلك كما هو الحق الممنوح للصناعات الوطنية.

كيفية سداد المديونيات

- الديون الدولية أحدى أهم اسباب التبعية والتخلف وعدم الإستقرار فهي تمثل مشكلات تعجز إقتصاديات الدول المدينة على تجاوزها والحد من أثارها السلبية.

- ولكن كيف يمكن معالجة مديونيات الدول المتعسرة في السداد؟

كرامة اي بلد من كرامة عملتها

مع هبوط العملة تهبط الدولة نفسها و تهبط قيمة الشعب فى سوق الأمم.

مصر الآن فى حرب ناتجة عن حالة جهل ابناءها.

التخطيط الاستراتيجي أساس بناء الدول.

أين نحن من التخطيط .



ب - بيانات المشروع

١ - نوع النشاط  
(صناعي - زراعي - خدمي - سياحي - غذائي - تجاري - أخرى)

موقع المشروع :  
المحافظة : المنطقة / القرية :

٢ - فكرة المشروع :

ج - بيانات الدراسة التسويقية

١ - ما هي القنوات المقترحة لمنتجاتك (مكان وطرق التوزيع)؟

٢ - المنافسون والمشروعات المشابهة:

٣ - ما هي المزايا التنافسية لمنتجاتك أو خدماتك:

٤ - ما هو إجمالي مبيعاتك (إيراداتك) السنوية بعد حصولك على القرض:

أنواع المنتجات	الوحدة	سعر بيع الوحدة	الكمية	إجمالي القيمة
إجمالي مبيعاتك السنوية المتوقعة (الإيرادات)				

## د - الدراسة الإنتاجية

١ - موقف المشروع حالياً

- مشروع جديد ( تأسيس )

- مشروع قائم ويحتاج لتوسيعه

٢ - وصف الدورة الإنتاجية :

وصف الدورة الإنتاجية منذ بدء شرائك للمواد الأولية حتى حصولك على قيمة مبيعاتك، مع ذكر الزمن اللازم لهذه الفترة.

الزمن اللازم لدورة تشغيل بالشهور \_\_\_\_\_ شهر

في حالة المشروعات التجارية وصف الدورة البيعية والشرائية.

٣ - المكان

مدى توفر المكان (إيجار / تملك ) \_\_\_\_\_ المساحة : \_\_\_\_\_ م<sup>٢</sup>.

إذا كان المكان تملك : قيمة الأرض : \_\_\_\_\_ قيمة البناء : \_\_\_\_\_

إذا كان المكان إيجار : قيمة الإيجار السنوي: \_\_\_\_\_

٤ - الآلات والمعدات:

الإجمالي	قيمة الوحدة	العدد	البيان
			إجمالي قيمة المعدات

في المشروعات الخدمية يمكن تصنيف الأثاث والمفروشات مع الآلات والمعدات.

٥ - الرواتب والأجور السنوية:

- وسائل النقل والإنتقال

- أثاث ومفروشات

- مصاريف تأسيس ودراسة

## ٦ - الرواتب والأجور السنوية

البيان	العدد	الأجر الشهري	إجمالي الأجور
المساهمة في التأمينات الإجتماعية			
الحوافز والمكافآت			
إجمالي الأجور السنوية			
إجمالي عدد العاملين (بما فيهم صاحب المشروع)			

## ٧ - المواد الأولية السنوية

البيان	الوحدة	تكلفة الوحدة	الكمية	إجمالي القيمة
أذكر نسبة فاقد المواد الأولية % هدر من الإجمالي بدون فاقد				

## ٨ - المصاريف الإنتاجية:

الإيجار (عقارات - سيارات .....)

الوقود والطاقة و المياه

قطع الغيار والعدد والأدوات الصغيرة

مستلزمات أخرى

مجموع فرعي

٩ - المصاريف الإدارية والعامة:

الصيانة والإصلاح

الدعاية والإعلان والترويج

مصاريف النقل والانتقال

البريد والهاتف والفاكس

ورقيات ومطبوعات

مصاريف أخرى ( طبية وضيافة ..... )

مجموع فرعي

هـ - بيانات الدراسة المالية

١ - الأصول الثابتة (راس المال) :

- الأراضي

- المحلات والمنشآت

- وسائل النقل والانتقال

- الأثاثات والمفروشات

- مصاريف التأسيس

إجمالي الأصول الثابتة ( رأس المال الثابت)

توضيح كيفية حساب بعض الأصول الثابتة:

الأراضي

- إذا كانت الأراضي ملكا لأحد مقدي الطلب تكتب قيمته ويحسب له

إهلاك

- إذا كانت الأراضي إيجار يذكر قيمتها صفرا.

المحل والمنشآت:

- إذا كان المحل ملكا لأحد مقدي الطلب تكتب قيمته ويحسب له

إهلاك.

- إذا كانت الموقع إيجار وتم البناء عليه من مقدمي الطلب تكتب قيمته

٢ - رأس المال العامل

- مستلزمات إنتاجية وخدمية

- رواتب وأجور

- إحتياطي

- مصاريف أخرى

إجمالي رأس المال العامل

توضيح كيفية حساب بنود رأس المال العامل للإستئناس بها:

- مستلزمات إنتاجية وخدمية يتم تقديرها

لدورة إنتاجية واحدة وعادة ١ - ٣ أشهر.

- الرواتب والأجور : يتم تقديرها لدورة إنتاجية واحدة

وعادة ١ - ٣ أشهر.

- إحتياطي : يتم تقديره بنسبة مئوية من ٢ - ١٠ % من قيمة الأصول

الثابتة

- مصروفات أخرى : تقدر بحسب طبيعة المشروع.

لمعرفة الدورة افنتاجية (دورة التشغيل) وعادة من ١ - ٣ أشهر بالمتوسط.

٣ - توزيع التكاليف الرأسمالية

- الأصول الثابتة

- رأس المال العامل

إجمالي التكاليف الرأسمالية

٤ - مصدر التمويل

- مساهمة صاحب المشروع

( رأس المال الخاص المستثمر )

- القرض المطلوب للمشروع ( دين )

إجمالي التكاليف الرأسمالية

كيفية حساب رأس المال المستثمر والقرض المطلوب:

- رأس المال المستثمر :

الأصول الثابتة + رأس المال = مساهمة صاحب المشروع + القرض  
المطلوب

- القرض المطلوب:

إجمالي رأس المال الثابت - الأرض البناء - مساهمة المستفيد

- + رأس المال العامل

(نبين قيم الأصول الثابتة المطلوب تمويلها من المصرف)

٥ - توزيع إستثمارات قيمة القرض المقترح

- القيمة التي يساهم بها القرض في رأس المال الثابت

( المعدات التجهيزات وغيره ما عدا الأرض والبناء )

- القيمة التي يساهم بها القرض في تمويل رأس المال العامل

- إجمالي القرض المطلوب

٦ - تكاليف التشغيل والتدفق النقدي:

بيانات التدفق	سنوات التشغيل	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	السنة السادسة
أولا : المقبوضات - الإيرادات							
ثانيا : المدفوعات - المصاريف							
- المواد الأولية							
- الرواتب والأجور							
- المصاريف الإنتاجية							
- مصاريف عمومية وإدارية							
- تأمين مبنى ومعدات							
- فوائد قروض							
- مجموع المدفوعات النقدية							
- إجمالي الربح							
- الإهلاك							
- صافى الربح							
- أقساط القرض ( خارجة )							
- فائد النقدية بعد سداد الأقساط							
- فائد النقدية المتراكم							

٧ - عناصر الإهلاك السنوي ( للأصول الثابتة )

بيان الأصل	نسبة الإهلاك %	قيمة الأصل	قيمة الإهلاك
المباني	٤ %		
الألات والمعدات	١٠ %		
وسائل النقل والانتقال	١٥ %		
الأثاث والمفروشات	١٠ %		
مصاريف التأسيس والدراسة	٢٠ %		
أخرى	%		
إجمالي قيمة الإهلاك السنوي			

- ٨ - كيفية حساب عناصر الإهلاك السنوي  
قيمة الأصل X نسبة الإهلاك السنوي = قيمة الإهلاك السنوي
- ٩ - مؤشرات الربحية
- إجمالي الربح السنوي متوسط ٦ سنوات = إجمالي الإيرادات ( بند ٤ ) -  
مجموع المدفوعات النقدية ( بند هـ ٦ )

- صافي الربح السنوي = صافي ربح ٦ سنوات ÷ ٦

- فترة إسترداد رأس المال = إجمالي التكاليف الرأسمالية  
÷  
إجمالي الربح السنوي

- معدل العائد البسيط على الإستثمار = إجمالي الربح السنوي  
÷  
التكاليف الرأسمالية.

- معدل العائد الداخلي = يحسب بالحاسوب (حسب مقدار الدارس )  
ملاحظات ونقاط أخرى ( لم تعرض سابقاً )

\* ( دراسة الجدوى الإقتصادية )  
هي الوسيلة التي يتم بناءا عليها إتخاذ قرار الإستثمار المناسب الذي  
يحقق الأهداف المنشودة.



## الفصل الثاني

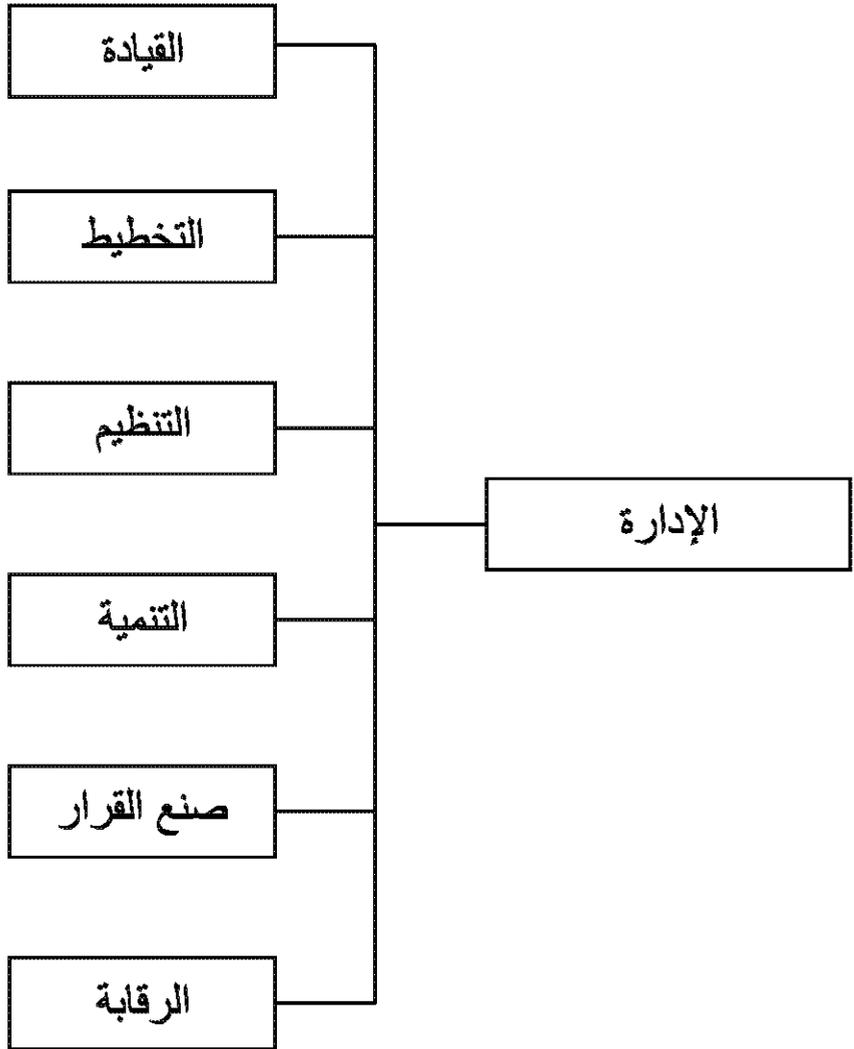
### القيادة

---



## الإدارة

القدرة على التوجيه و تنظيم الأشخاص من أجل تحقيق المهام و الأهداف و تنفيذ الأعمال و الرقابة عليها و تقييمها عن طريق التخطيط من خلال مبادئ و قيم المنظمة و إتخاذ القرارات الاستراتيجية.



## القيادة

القيادة هي الإستخدام الحكيم للقوة والقدرة على توجيه البشر نحو هدف معين ومحدد وقابل للتحقيق من خلال التخطيط والإرتقاء المستمر.

## التخطيط

عملية إتخاذ قرارات لتحديد الأهداف المستقبلية ووضع الإجراءات والقواعد والمعايير التي تضمن تنفيذ الخطط في إطار الموارد والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ذات أثر مستقبلي من خلال النظم والهيكل والبرامج والإجراءات والموازنات وإطار الفرص والمخاطر بالمنظمة .

## التنظيم

تكوين الأقسام والإدارات وتوزيع السلطة والتنسيق بين الإدارات لتحقيق الخطط التنفيذية والأهداف.

## التنمية

تحديد الأشخاص و إختيار الكفاءات ومكافأة الأشخاص وتقييم الأداء والإهتمام بالتدريب لتحقيق التنمية البشرية و الإرتقاء.

## صنع القرار

إتخاذ قرارات مبنية على التوقع من خلال التخطيط و التنظيم و قيم المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة.

## الرقابة

وضع المعايير للتقييم و الرقابة على الأداء العملي و التنفيذ لجميع المنظمة أشخاص و إدارات لتحقيق أهداف التخطيط .

\* مبادئ الإدارة

السلطة والمسئولية

تقسيم العمل

وحدة إصدار الأوامر

الإنضباط

وحدة التوجيه

مصلحة الفرد بعد الجماعة

التوسط في توزيع السلطات

المكافآت

النظام

التسلسل الإداري

الإستقرار الإداري

العدالة

العمل بروح الفريق

المبادرة

تقييم القيم

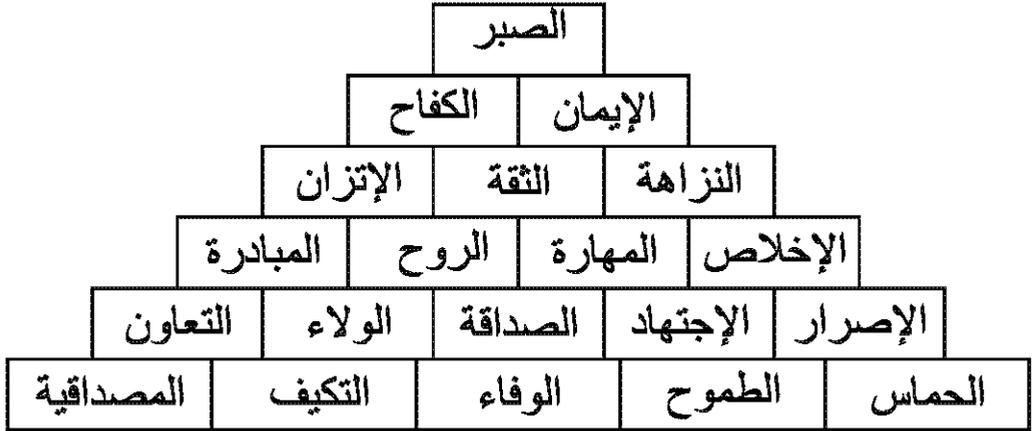
قياس الكفاءات

إن الميزة الكبرى لأي مؤسسة تتمثل في إمتلاكها لفريق إداري فعال وهي سمة يمكن أن تميزها عن منافسيها حيث أن الإقتصاد القائم على المنافسة تحدد كفاءة المديرين وأدائهم ونجاح أي مؤسسة في الأمر الواقع يحدد مدى قدرة المؤسسة على الإستمرار فهذان العاملان يعتبران الميزة الفعالة التي يمكن أن تكون لدى أي مؤسسة في ظل الإقتصاد.

\* أساليب الإدارة - الأسلوب الإستغلالي المتسلط .- الأسلوب الإستشاري .- الأسلوب المساند والمسيطر .- أسلوب المشاركة .

\* هرم نجاح الإدارة

١ - الصبر	٦ - الإتزان	١١ - الإصرار	١٦ - الحماس
٢ - الايمان	٧ - الإخلاص	١٢ - الإجتهد	١٧ - الطموح
٣ - الكفاح	٨ - المهارة	١٣ - الصداقة	١٨ - الوفاء
٤ - النزاهة	٩ - الروح	١٤ - الولاء	١٩ - التكيف
٥ - الثقة	١٠ - المبادرة	١٥ - التعاون	٢٠ - المصداقية



\* الكاريزما (تفضيل إلهي)

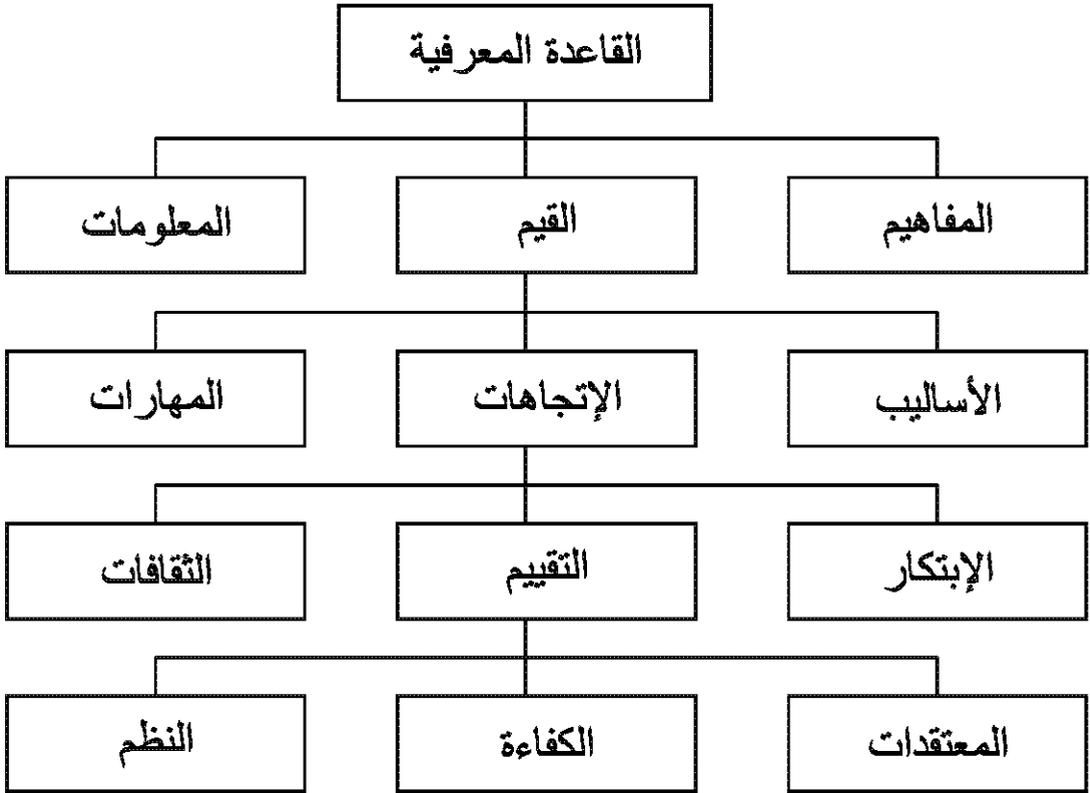
أنواع الكاريزما

الفن ، الرياضة ، المال ، الأعمال ، القيادية ، السياسية، الروحية ،الإعلان التراكمية ، البطولية ، الثقافية ، العقلية ، العلمية ، التكنولوجية ، الحقيقية الشئ الرئيسي هو أن تحافظ على الأشياء الرئيسية على رأس الأولويات وطريقة وضع الأشياء الاولى على رأس القائمة ووضع الأهداف حسب قوة الأهداف والتعلم الدائم من الحياة والنزاهة لخطة إتخاذ القرار وإدراك أن الحياة تعلم وتعايش وحب وترك تراث في الحياة كم من الناس تمنوا وهم على فراش الموت وجود أعمال لهم وتراث داخل الحياة علماً بأن العمل بجد وذكاء وسرعة أكبر شئ لحل المشاكل علنياً ، ترك عدو الحياة الأول وهو ضياع أغلى سلعة في الحياة وهي الوقت.

وعلينا أن نعرف أننا عندما ننتصر في معركة فإن هذا يلغي كل أعمالنا السيئة الاخرى داخل حياتنا.

\* المعرفة

خليط مرن من القيم والخبرات والمعلومات المعتمدة على السياق والرؤية التي توفر إطار التقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجيدة.



\* إعادة الهيكلة

إعادة التفكير والتصميم والتخطيط الجذري للمؤسسة من أجل تحقيق الإرتقاء المستمر وقياس الأداء وأداء المهام بصورة جيدة للوصول إلى الأفضل.

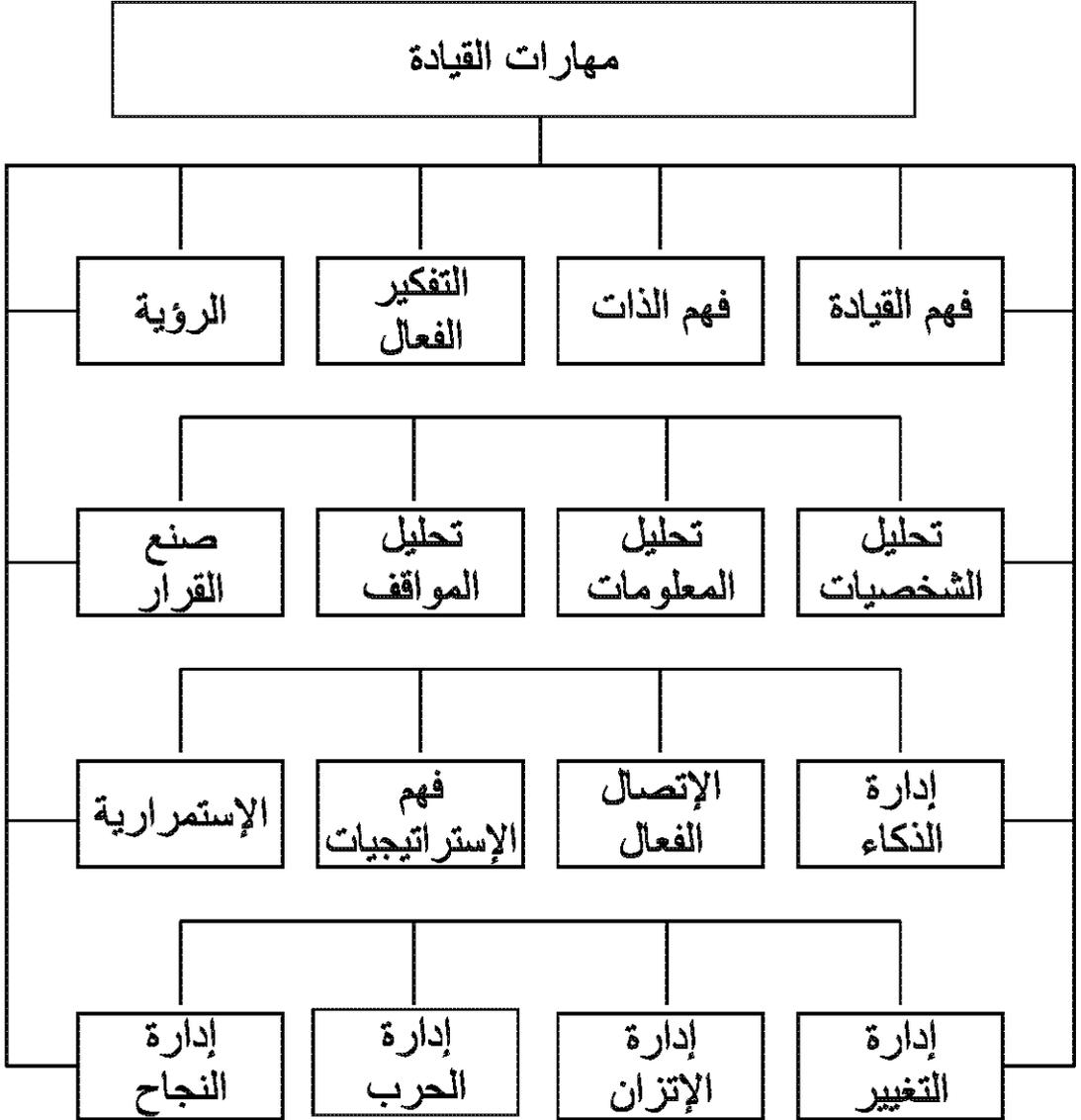
\* المركزية واللامركزية

عندما تركز السلطة بأكملها في نقطة واحدة فقط بالمؤسسة نطلق على هذا الهيكل هيكل مركزي أما عندما يتم توزيع السلطة على الكثير من الأفراد فإننا نصف الهيكل بأنه هيكل لا مركزي.

\* الدولة الناجحة = قانون قوي + إقتصاد قوي + إرتقاء إجتماعي

\* القيادة

القيادة هي الإستخدام الحكيم للقوة والقدرة على توجيه البشر نحو هدف معين ومحدد وقابل للتحقيق من خلال التخطيط و التحسن المستمر.



ينبغي على القائد أن يضحى لكي يعلو .

\* التأثير : قدرة إيجابية على تغيير أفكار الآخرين

### \* القائد

هو الشخص الذي لديه القدرة على توجيه وتنظيم ورقابة مجموعة من الأشخاص لتحقيق أهداف معينة ، وصناعة النجاح من خلال قدرته على التخطيط المستمر وإدارة الأزمات والوصول إلى الأفضل . القائد لديه دستور من التفكير والرؤية والتخطيط والإصرار والمثابرة . والثقة أساس القيادة ، والقادة يضيفون القيمة عن طريق خدمة الآخرين ، وقدرة القائد على تحديد المسار والناس يتبعون القادة الذين هم أقوى منهم ، ولديهم الجاذبية ، والقادة يمنحون السلطة للآخرين ولديهم القدرة على رسم الطريق لكي يفوز الفريق ، وقدرته على السحر ، ولديه القدرة على زيادة النمو بقيادة قادة آخرين ، وتزايد النمو بالقيادة وتتطور يوماً بعد يوم.

التضحية هي لب القيادة عندما ترتفع في القيادة تزيد المسؤوليات .  
إذا طورت نفسك تستطيع تحقيق النجاح الشخصي.  
إذا طورت فريقاً تستطيع تحقيق النمو.  
إذا طورت القادة تستطيع الوصول إلى الإرث العظيم .

نحن نؤمن بأن القادة البارعين يجسدون صنعتين ( النزاهة / الإهتمام ) فالنزاهة تتطلب عيش حياة يسودها الصدق والأمانة ، وهي قيمة داخلية تتعلق بكيفية تفاعلك مع المجتمع . أما الإهتمام فهو المعاملة الكريمة مع جميع الناس ، والقادة البارعون يركزون بحق على مساعدة الآخرين كي يصبحوا ناجحين . مع إضافة الإلهام والكفاءة

### حكمة القادة

يمكن الوصول إلى حكمة القادة بثلاث طرق : طريق التفكير وهذا أنبل الطرق ، و طريق التقليد وهذه أسهل الطرق ، و طريق الخبرة وهذا أفضل الطرق في تعلم الحكمة والقدرة على إستخدامها في التعامل مع الناس والبشر جوهر القيادة هو أن يملك القائد رؤية سابقة للجميع ولديه قدرة على تحقيق النجاح . القائد ليس له ساعات عمل معينة لأن القائد يتميز بالتضحية ، ويملك النجاح على أي مستوى مرتفع يتطلب منه تحمل المسؤولية ، لذلك القائد لديه قدرة على تحمل المسؤولية.

القائد صاحب كاريزما لشخصية جذابة في صنع الصدقات والتأثير في الناس والبشر ورفع رؤية وأداء الأشخاص وبناء شخصية خارج حدود الطبيعة وتتضمن الشخصية إكتشاف حلول غير طبيعية والتفكير في شئ مختلف غير البشر ، وأحد أهم أسرار القادة هو أن عقل القائد لا يتوقف أبداً لذلك هم ليسوا مشاهدين أو سلبيين ، إنما هم نشطاء غير عاديين لديهم القدرة على الإستمتاع بفكرة دون تقبلها ، ولديه قدرة على إجبار الناس على إتباع سياسات معينة دون فهم هذه السياسات.

القادة لديهم مساحة كبيرة للإرتقاء بالفرد والرؤية والتخطيط إلى أعلى دائماً . ولديهم قدرة على تحمل مسؤولية النتائج من خلال الخطر ، ولديهم قدرة على الوقوف بعد كل أزمة ، إنهم يملكون عقول كبيرة وعظيمة تسمو دائماً للتفكير العبقري ليس لديهم فكرة إضاعة الوقت لأنهم عباقرة ويدركوا تفاهة الظروف ويعملوا القليل ويكسبوا الكثير.

القائد لديه حس متفائل للوصول للحلول الممكنة للوفاء بإحتياجاتهم ويؤثر فيهم بحيوية إيمانه ، ويظهر الثقة في التحدي والمواجهة والكوارث .

ويمكك تحسين الأداء ويساعد الناس أصحاب الأداء السيئ على تحسين أدائهم ويساعد أصحاب الأداء الجيد على القيام بأداء الأفضل ، يملك دائماً التصديق بجلب كل شئ في عالم الإمكانية ،القادة لديهم قدرة على تقييم أنفسهم وفقاً للتقييم والمعايير من خلال إظهار مكانتهم وليس إظهار كبريائهم ، ولذلك تأتي الإنتصارات من تلقاء نفسها ويكون لديهم القدرة على التعايش مع الناس ولا يتوقفوا عن الحلم ، لأنهم يعرفون أن التوقف عن الحلم توقف عن الحياة.

حدود القائد هي حدود رؤيته وقدرته على صناعة النجاح ، لذلك القادة دائماً متميزون من خلال طرق الإستمرار والثبات ويكونوا أكثر فاعلية في إدارة خطوات التواصل والعمل وتوجه الحياة ولدى القائد الكفاء عدة سمات لا يملكها غيره والقيادة فن جعل الأشخاص يقوموا بأمر يرغب القائد في إنجازه عن طريق الإقناع والرؤية لتحقيق الهدف

ويملك القائد أعظم حافز وهو التقدير للآخرين . القائد يخلق الثقة ويصحح الأخطاء ويرفع الناس إلى النجاح .

القائد لديه قدرة إيجابية على الآخرين في تغيير أفكارهم وهذه القدرة هي التأثير .

والقائد لا يعرف التوتر ، لأن التوتر هو الجهل ، دائماً القائد يملك علم . القادة يملكون الوقوف في كل مرة بعد سقوطهم ، ودائماً يدفع القائد ثمن للنجاح وهو المثابرة ، ويملك القائد علم جيد ، لذلك يكون الإستسلام لديه أصعب .

لا يعرف الفشل ولا يهتم بالعواصف التي تقابله ويبدل دائماً قصارى جهده للقيام بالأفضل دائماً ، وطريق القادة مليء بالأشواك .

لذلك يؤدي إلى العظمة لأن كلما كانت العقبة أكبر كان المجد أعظم عند التغلب عليها لدى القائد دستور من التفكير والرؤية والتخطيط الإصرار والمثابرة .

من خلال المثابرة والإصرار تتم مكافأة القادة بالنصر العظيم .

القادة يفعلوا شئ قال الناس عنه إنه لا يستطيع أحد فعله .

هناك الكثير من أصحاب الأفكار الجيدة الصالحة للتقييم يفشلون لأنهم يقبلون الهزيمة ، أما القادة لا يعرفوا الهزيمة لديهم إصرار .

القادة لديهم سر قادهم إلى تحقيق أهدافهم وهو تمكن قوتهم في عنادهم وإصرارهم المستمر لتحقيق أهدافهم من خلال المثابرة ، ولأنهم لا يعرفوا الفشل وأيضاً لا يعرفوا المستحيل لأنه لا يوجد مستحيل ، إنهم يعرفوا قاعدة ثابتة وحقق ما تريد في الحياة .

المحاولة المستمرة خطة جديدة لتحقيق الهدف لدى القائد .

القادة لا يعرفوا العقبات ولا يصدقوا منتقدم لأنهم يعرفوا أن الشجاعة هي تخطيط طريق الهدف وإتباعه حتى النهاية أمر يتطلب مثابرة وإصرار في معركة كبيرة والنجاح طريق بدايته موضع فشل عنده الآخرون لذلك القائد يحقق الطابع المميز للحياة التي يرغبها ويستحقها ويتحقق فن الحياة ، لأنه لديه قدرات غير محدودة من الثقة بالنفس

والتعاون والحرية والعاطفة والشجاعة والمثابرة والإصرار والأداء لتحقيق طرق النجاح .

القائد لديه وقود يدار به العمل من الثقة والإيمان بالأهداف ومساعدة الآخرين والحقائق.

القائد يملك ضوء الطريق لذلك يكون الحلم هدف حقيقي القائد يثق بنفسه لذلك لا يقدر أحد على هزيمته ودائماً القائد يثق بالآخرين لذلك يثق الجميع في القائد.

القائد يعرف أن إفتقاد الفكرة هو العائق وليس إفتقاد المال ،القائد يرضى بالقليل من الحياة المادية، لذلك يمتلك كل شئ ويتجنب الأشخاص الذين يستخفون بطموحه لكنهم صغار الشأن ، لأن احتقار الشأن دائماً ما يحقق الإستخفاف بالعقول والطموح والأفكار بينما العظماء يجعلونك تشعر بأنك عظيماً أيضاً مثلهم لأنهم أدركوا بوضوح في حياتهم أهداف مبكرة وتم توجيه القوة نحو أهدافهم.

القائد يصنع شخصيته بنفسه ولا يجعل الظروف سبب في تكوين شخصيته وأهم سمة للقيادة هي النزاهة بلا شك وبدونها تصبح القيادة ضعيفة ، ودائماً لديهم قدر كبير من التخيل لأنه مصدر ومركز الطاقات الإبداعية ودائماً يملكون أهدافاً وينجحون لأنهم يعرفون إلى أين هم متوجهون ولديهم موهبة في صنع الفرص وبدون طموح لا ينجح المرء في شئ وبدون عمل لا يحقق المرء أي شئ.

فالنجاح لن يتم إرساله لك لكن عليك السعي والتفكير والتخطيط والإصرار والمثابرة للوصول إليه ولا يوجد عندهم قلق لأن القلق عبارة عن عدم رضا والرضا أساس فكر القادة ، ودائماً القائد يعرف أن الحدود الوحيدة في الحياة حدود التفكير ولا يعرف أي عائق أمام الطموح لأنه يملك الطموح الجريء لأنه مخلوق يكافح للتفوق على نفسه ويتفوق على المستحيل ويملك دائماً الصمود أمام الخصوم وأمام الأحمال ، ولديه خريطة طريق .

وخريطة طريق القائد الشجاعة ومن خلالها يتم التقدم نحو الهدف بقوة ،  
ودائماً يعرف قيمته الشخصية لذلك يصيبهم النجاح لأنهم مجموعة تمتلك  
الإرادة والطموح والإصرار والمثابرة ولأنهم يملكون تنبؤات غير عادية  
وقدرات غير محدودة ودائماً يتم تدوين مخططاتهم بكتابتها في اللحظات  
الدقيقة لتحويلها إلى خطط عمل وإصرار وتصميم لتكون سهلة الأداء  
من خلال التخطيط بدقة قبل البدء في التغيير .

والقائد ينظر إلى الأمام ولا ينظر إلى الخلف ودائماً يكون مستعد للغد  
من خلال بذل قصارى جهده كل يوم لتخطيط المستقبل من خلال مراجعة  
أخطاء الماضي والتعلم والإستفادة منها.

حياة القائد هي الإنجاز الذى يتحرك نحوه لتحقيق أهدافه لذلك القائد  
دائماً مستعداً وأكثر دقة وثقة ويملك إستراتيجية ودائماً يكون أول  
الصف .

القائد يريد السعادة طيلة حياته لذلك دائم مساعدة الآخرين ، لأنه شخص  
سخي فى مساعدة الغير ويدرك أن مساعدة الآخرين طريق دخوله الجنة  
وفقاً للخير الذى قدموه للآخرين ودائماً متسامح مع الضعيف والقوي  
ومتعاطفاً مع الكادحين ويحكم على الآخرين من خلال أسئلتهم وليس  
إجاباتهم ، ويمكن تعلم الكثير من القادة بعضهم حاد وبعضهم جميل  
وبعضهم باهت ، لكنهم أصحاب أفكار عظيمة والتسامح لديهم هو أعظم  
هبة لأنه يملك العقل وأعظم سمو يمكن أن يحصل عليه فى الحياة مساعدة  
الآخرين ، ودائماً لديه هدف يومي ، وهدف لحياته والقائد مثل الجوهرة  
يراهن بحياته على النجاح من خلال الإيمان .

وتاريخ القادة أنهم مجموعة من الأشخاص آمنوا بأنفسهم وهذا الإيمان قد  
إستدعى القوة المطلقة الكامنة داخلهم لتحقيق أحلامهم والوصول  
إلى أعظم درجات النجاح وصنع التقدم والأمل الكبير فى تنمية كل خير  
وإعتمادهم على أنفسهم لأنهم لديهم الإيمان وهو شجاعة العقل ويملك الحياة  
التي تستحق العيش وكل القوة والصلابة لدى القائد وأتى من إيمانه بأشياء  
لا يراها وأفكار لا يدركها غيره ، ودائماً الإستقرار الفكري المتغير السابق

للغير ، وأن أعظم ميثاق لدى القائد في حياته الصدق والثقة والاحترام ومساعدة الآخرين والقيادة روح واحدة في أكثر من جسد والقائد يستمتع بالأشياء التي يمتلكها ولا يحزن على الأشياء التي لا يمتلكها ويكمن الفارق بين القادة والأشخاص الآخرين أن القادة أشخاص لا تعرف المستحيل ولديهم قدرة على التصميم وإحداث أشياء لم تحدث سابقاً حقاً هم القادة والأمانة والصدق والثقة هي الفصل الأول في كتاب كل قائد والاحترام والتواضع هو الفصل الثاني والإصرار والتصميم والمثابرة والصبر هو الفصل الثالث والطموح والأمل والإرادة الفصل الرابع والأفكار والحكمة الفصل الخامس . كتاب القادة به فصول غير محدودة لا تنتهي القيادة فعل وليس منصب لتحديد قوة إصدار القرار والتأثير والتحرك وتحقيق الأحلام والأهداف والسير في رحلة النجاح ، والقائد الأعلى منزلة هو القائد كثير الفعل والأفكار ودائماً النجاح هو أهم شئ في حياته لأنه يدرك قيمة النجاح و التميز ويضع نفسه بين أيدينا ويأمل في أننا قد تعلمنا من الأمس ويكون يوماً مثالياً يصلنا بالخير والسعادة. ومكافأة القائد هي النجاح ودائماً النجاح مرتبطاً بالحركة والنوايا الحسنة للقيادة هي العمل لتحقيق الآثار المطبوعة على صخور التاريخ ، ودائماً أفعال القادة تحدث بصوت قوى عال لدرجة أننا لا نسمع غيرهم لأنهم أصحاب العمل الجيد العظيم من خلال أسباب قوية لصناعة أحداث تاريخية وإنجازات لذلك الإلهام القوى يولد أفعال قوية ونادرة ، والفعل القوي يقود بالتأكيد إلى التحدث أكثر مما يقود التحدث للفعل ، ولأن الأفكار لا تدوم ما لم يتم العمل بها ودائماً القادة يقوموا بأشياء لا يمكن لأخر القيام بها و حياة القادة سلسلة من دروس العظماء يجب أن نتعلم منها ونحاول أن نفهمها لكي نعيشها ولأنهم هم أصحاب التغيير الذي يجلب الفرص سرعة القيادة هي التي تحدد سرعة حركة التاريخ وسرعة الأراء الجديدة وسرعة التطور لأنهم أصحاب كاريزما المرونة لذلك يجب أن نعرف أن الشخص الذي لا يغير أراءه لا يصحح أبداً أخطائه ولن يتعلم من الماضي والأمس ، لذلك دائماً يعيش في مخاطر وندم وخذع.

إن الفضل الذي ينسب إلى القادة العظماء هو وجود نظريات قوية للتعامل مع كل المخاطر وأسوأ الأحوال لأنهم بذلوا كل جهودهم من أجل تحقيق أحلامهم لأنهم يعتمدوا على الدافع والمثابرة والطاقة الإضافية لتحقيق الإنتصار وهم لديهم قاعدة إن الفشل أمر سيئ والأسوأ ألا تحاول النجاح أبداً مرة أخرى

وتخطيط القادة في المستقبل حتى يقوموا بالعمل والإنجاز على الطريق الصحيح ودائماً لا يهم القادة عدد سنوات العمل في حياتهم إنما ما يهمهم هو الإنجازات في حياتهم طول سنوات عمرهم أنهم حققوا أشياء عظيمة لأنهم لديهم هدف عظيم رغم أن الهدف كان مستحيل.

النجاح لديهم مفتاح السعادة وطريقة عمل هؤلاء القادة للوصول إلى الأشياء الأفضل تكون عن طريق العمل والجهد والشجاعة والطاقة والإيمان لأنهم لديهم معتقدات قوية تسبق الأفعال القوية وبذل قصارى جهدهم في التفكير والحل والعمل للوصول للنجاح ، القادة لهم أحلام وكوابيس ، لكنهم تغلبوا على كوابيسهم بفضل تحقيق أحلامهم لأنهم لديهم نمو ثابت وتركيز فكري متغير وسريع وعندهم المثابرة وهي عنصر عظيم في النجاح . التحديات والإنضباط والمثابرة ، التركيز والقوة هم سر النجاح لدى القادة لديهم الحلم يبدأ كل يوم ولا ينتظروا الخوف.

القادة بدون ثقة في الآخرين مثل الشجرة بدون زهور والورود بدون رائحة القادة إذا حان موعد موتهم حزن عليهم الجميع بمن فيهم أعداءهم ، شجعتني ربما لن أنساك لا تمدحني ولا تنتقدي ولا تجهلني لأننا القادة نملك أجمل كلمة في العالم وهي مساعدة الآخرين لأننا أدركنا معاناة الناس وآلامهم وكلما شاركنا في مساعدة الآخرين زادت روعة الحياة والقادة العظماء لديهم نظرية الأحلام تتحقق.

القائد لديه روح المبدع والتصميم على النضال المستمر لإيجاد الأعمال العظيمة وينسب النجاح للفريق وليس له ، ودائماً يتحدث بـ نحن / إننا / لنا ودائماً ينكر الذات ويكون صاحب تواضع شديد وتقديره في الفشل أننا لم نصل إلى هدفنا ولا يخلق مبررات للإخفاق ودائماً يتحدث مع فريقه على أنهم سيؤدون العمل على أحسن وجه قبل البدء والشروع في أداء العمل وعنده نظرية الثقة في أعضاء فريقه ولديه قدرة على بناء فريق جيد ونظام قوي بينهم للتعامل ودائماً أهداف القادة في منتهى الواقعية ، ويعلم القادة أن لديهم فريق على قلب واحد لتحقيق هدف واحد.

القادة يحددوا أدوار الفريق من مخطط ومنسق ومراقب ومنفذ ومكمل و متخصص ومحقق ومدرّب للفريق .وعلى القائد إقناع فريقه بأن ما يقومون به يصنع فارق حقيقي ويؤكد ذلك لهم ويضع إستراتيجية للإدارة ويعطي الفرصة لأفراد الفريق على إدارة أنفسهم للتركيز وإثبات الثقة وتجنب التفكير المحدود.

ولذلك لديه قدرة على إختراع التفكير الإيجابي ويشعر في عمله بالإثارة دائماً لتحقيق المتعة، ومن الصعب أن يمر عليه يوم دون تطوير نفسه ويصل بفريقه أن يقدموا له فكرة كل إجتماع للوصول لباقية كبيرة من الأفكار الجيدة ، ويطلب رأيهم للحصول على ما لديهم من أفكار ووجهات نظر وإعطاءهم مسؤولية أكبر من حجمهم لذلك تكون الدهشة وقبول التحدي على الدوام لديهم وتشجيعهم ويتحدث إليهم للحصول على آرائهم النقدية وأفكارهم وإبداعاتهم ويحترم الفروق الفردية بين أعضاء الفريق ليظهر لهم الثقة ليكملون العمل بأنفسهم والنضال من أجل تحقيق الأهداف.

ومن الممكن مكافئتهم إذا حدث فشل لأنهم بذلوا جهد حتى يأتون العمل سعداء ودون خوف ويشعرون في العمل بالمتعة وليس مجرد إعداد تقارير وحضور إجتماعات ، من هنا نبدأ في بناء قادة في كل مكان في العمل ، وتخفيف من أعبائهم حتى ترفع عنهم الألم والخوف لتحقيق القيادة بشكل رائع أثناء الإدارة.

الأهداف المستحيلة هي أهداف القادة العظماء لذلك قواعد الحب والحياة داخل عقل كل قائد عظيم لتحقيق التوازن.

الحقيقة أساس يبني عليه القادة حياتهم لترشددهم طوال رحلة حياتهم وتقديم مبادئ لهم للتطبيق وانجاز أحلامهم ومقاصدهم وأهدافهم فى الحياة.

( بإرادة الله كل شئ ممكن )

خطة النجاح سلسلة منظمة من الخطوات التى تتيح لك أن تنتج وتحقق النتائج المستهدفة.

القائد أهم مهاراته الفهم والتأثير والتحفيز والاتصال وبناء العلاقات والمثابرة والصبر والقوة والإنسانية والإحترام وفهم الآخرين وفهم أنماط الشخصية والمصادقية.

الهزيمة إستسلام والمستسلم لا يفوز أبداً التمسك بالهدف والإقرار له ووضع فى دائرة التغيير وتقديم الحلول وتخيل النتائج وتجنب المواقف. دفتر أفكارك وأحلامك أروع شئ فى حياتك. أكتب رؤياك وأحلامك وأهدافك.

ضبط النفس وتحديد الأهداف وتنظيم الوقت وقوة الشخصية والتعاون والتواصل وإستغلال القدرات وإستخدام الطاقة وقوة الحوار والإستعداد والتضحية والتدريب والإنصات والإتقان والإلتزام والمناقشة والدعم والتطوير والقدرة على حل النزاعات والقوة فى إتخاذ القرارات وقبول الرأي الأخر والمحافظة على الوقت هو طريق القادة للنجاح.

وهدف الحياة ليس الفوز إنما هو النمو والمشاركة والقادة فقط هم من يمكنهم تنمية الأفراد ليصبحوا قادة وليس هناك من هو أسوء من قائد أو معلم لا يتعلم وكل أمة عظيمة هى إمتداد لظل قائد رائع ولأن الهدف من الحياة ليس أن تعيش أبداً إنما الهدف منها هو بناء شئى يعيش للأبد.

( إن أول مسئولية تقع على عاتق القائد هى تعريف الواقع وتحديد الفجوة بين الواقع و الطموح ... قوة التخطيط الاستراتيجي )

\* دور القائد نحو القادة

- ١ - العثور على القادة
- ٢ - تجميع القادة
- ٣ - الاحتفاظ بالقادة
- ٤ - تطوير القادة
- ٥ - تطوير الإرث القيادي
- ٦ - تنظيم تدريب ونمو القادة

\* تحقيق الأهداف

- ١ - حدد هدف واحد كل عام
- ٢ - حدد هدف واحد كل شهر
- ٣ - حدد هدف واحد كل أسبوع
- ٤ - حدد هدف واحد كل يوم

\* القاعدة الذهبية لوقت القادة

- ١ - حدد قائمة بأهدافك
- ٢ - رتب قائمة بأولوياتك
- ٣ - ضع خطة يومية
- ٤ - استثمر الوقت الضائع
- ٥ - تعامل مع الطوارئ بذكاء
- ٦ - توفير الوقت وتدوين الأعمال

\* عقبات التفكير

الخوف من التغيير والخوف من الانتقاد والخوف من الفشل

\* مخاوف الحياة

- ١ - الخوف من الفقر
- ٢ - الخوف من المرض
- ٣ - الخوف من الانتقاد
- ٤ - الخوف من الفشل
- ٥ - الخوف من فقدان الحب
- ٦ - الخوف من الشيخوخة
- ٧ - الخوف من الموت

لا تخافوا ولا تخشوا الفشل، العالم ليس مشرقاً، العالم مكان غاية من الألم والصعاب والعقبات، لا أنا ولا أنت ولا أنتم ولا أي شخص يقدر عليه إلا بالإصرار والتصميم والتحدي، العالم سيضرب بقوة وعنف وقسوة كما تفعل الحياة فينا، والأمر لا يتعلق بمدى قوة الضرب وقوة القسوة وقوة الألم إنما يتعلق بمدى التحدي لهم واستمرارك في التقدم للأمام وإصرارك وتصميمك.. هكذا يصنع النصر.. القسوة والألم والصعاب أمور مؤقتة سيحل مكانهم النجاح.

إذا كان لديك حلم فعليك أن تدافع من أجله، النجاح ليس فكرة، النجاح طريق ورحلة بدايتها نقطة فشل عندها الآخرين.. يعجز بعض الناس عن فعل بعض الأشياء لذلك يقنعونك بأنك عاجز مثلهم، إذا أردت النجاح فقاتل من أجله، بين النجاح والفشل خطوة واحدة، لا تشغل بالك بالخوف أو الفشل، ولكن اتخذ سبيلك نحو الله سبحانه وتعالى ونحو الطريق المستقيم، عند إذن سوف تجد النجاح بين يديك.

حارب من أجل أحلامك وأفكارك..  
سوف تحارب أحلامك وأفكارك من أجلك..

لا تشغل بالك بالخوف والفشل والتوتر ولكن إتخذ سبيلك أولاً نحو الله ونحو الطريق المستقيم وعندئذ سوف تجد النجاح بين يديك)  
إيمانك بنفسك وقدراتك طريق بناء أحلامك.

عظماء التاريخ = قادة وعلماء

مسافات فلكية بيننا وبين عظماء التاريخ الإسلامي  
معظم عبقرية العباقره والعظماء أن العبقرى نجح فى فعل ما لم يفعله غيره.

\* تفكير القائد

تفكير القادة من خلال الهدف والدقة والنتيجة ووجهة النظر والقيمة والتشويق والإبداع وكل ذلك ناتج الإدراك ، الإدراك هو بداية التفكير.

\* الحياة

فن القدرة على التكيف الدائم مع الناس والإستمرار فى عالم الإنسانية بالقيم والمبادئ لتحقيق السعادة والحب وللوصول لحياة إنسان حقيقى.

\* طرق تقوية الإرادة الذاتية للقادة

- |                       |                            |
|-----------------------|----------------------------|
| ١ - إحترام الذات .    | ٧ - الإنسانيانية ( الروح ) |
| ٢ - تقبّل الذات .     | ٨ - المعرفة .              |
| ٣ - حب الذات .        | ٩ - التخطيط .              |
| ٤ - المثابرة .        | ١٠ - التواصل .             |
| ٥ - الإنضباط الذاتي . | ١١ - اللطف مع الآخرين .    |
| ٦ - الإلتزام .        | ١٢ - حب الآخرين .          |

\* خطة الحياة

- |                  |                      |
|------------------|----------------------|
| ١ - تحديد دورك . | ٣ - وضع خطة عمل .    |
| ٢ - وضع أهدافك . | ٤ - وضع خطة لحياتك . |

الغاية من ذلك حب وتعلم ونمو فى كل يوم من أيام الحياة .  
القادة يعملون من أجل الناس ويتحلوا بالقوة والصلابة وفهمهم للناس  
ومرونتهم وعملهم المستمر لتحسين ذاتهم وتحسين من حولهم والتواصل  
الدائم وروح التسامح بداخلهم وبناء الفرق فى العمل والحياة وإمامهم  
بثقافات الآخرين وثقتهم فى أنفسهم وثباتهم وحماسهم والسعي الدائم وراء  
النصر وبناء الصداقات وخلق جو المرح مع الآخرين والخوف لا يعرفونه  
وفى نهاية كل ذلك الشخصية السحرية لهم فى الجاذبية وإحترامهم للوقت  
والآخرين والمصادقية لديهم .

\* الأزمان هى أفضل الأوقات التى يمكن العمل خلالها كفريق .

إذا كان الناس لم يتعلموا ( يعرفوا ) من القائد ما يريد الآن فأعلم أنه  
لا مجال أمامهم ليتعلموا شئ منه بعد ذلك .  
قول القائد الآن يتردد فى أذانهم بعد عشرون أو ثلاثون عاماً من الآن .  
القائد يبذل القدر الكافى من الجهد ولا يتوقف عن التفكير ولا الإبداع .  
السائد اليوم كان خرافة منذ أكثر من مائة عام ( الجرأة والحرية ) .  
الجميع يتحدث عن حقوق الإنسان ، هل يتحدث عن حق معرفة الحقيقة  
فى التاريخ .

## أفضل القادة

سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام ، قبل النبوة كان أفضل الناس أخلاقاً  
وبعد النبوة رجل العالمين .

الرسول كان إنسان عظيم قبل النبوة في حلمه وأخلاقه وعبقريته.

## المستقبل للأحرار

(الله خلق العقل للحوار والنقاش والمعرفة للوصول للحقيقة وليس لغير ذلك)

حق الإنسان في الحرية العقلية وحرية المعرفة للوصول لطريق الهداية .

( الإنسان حر ونبيل وكريم )

( لا مستقبل لنا بغير علم والعلم بالقراءة )

فيض الكرم الإلهي هو المعرفة

## القادة العظماء

هم الذين ينظرون إلى القيادة على أنها لعبة شطرنج فهم بارعون في

التعامل مع التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة وهم من يحددون الرؤية

والتوجه الإستراتيجي ويفكرون بطريقة مبتكرة تخالف المألوف والتي

تسمى مجازاً بطريقة التحكم خارج الصندوق من أجل إيجاد أشكال

مؤسسية حرة وتجمعية النمو المستقبلي.

إذا منحت أفراد الفريق الثقة والإحترام وبعضاً من المسؤولية الحقيقية مع

بعض الإستقلالية فسوف يكافونك ببذل قصارى جهدهم لصالح الفريق

والمهمة المشتركة ..... القيادة الناجحة هي المصباح الذي يضيئ

لنا الطريق عندما يتوحد الجميع على قلب رجل واحد ممكن أن يتحول

التراب الأصفر إلى ذهب

(أعلى صناعة في العالم هي صناعة العقول والأدمغة أي الإستثمار في البشر).

اللواء دكتور / أحمد جاد منصور

## \* كيفية تعلم مهارات القيادة

قراءة كتب فى مجالات التنمية والتخطيط والفلسفة والروحانيات ومقارنة الأديان المقارنة بالمتميزين لمعرفة نقاط الضعف لديك قراءة كتب سير العظماء و الناجحين و القيادة بأنواعها التعلم من الأخطاء وتطوير النفس ومعرفة أهم المهارات تحديد القيم الشخصية ونقاط القوة ونقاط الضعف.

معرفة قوانين القيادة والفرق بين القيادة و الإدارة و الفرق بين القائد والمدير معرفة مهارات القيادة ومعرفة صفات القائد النموذجي

قراءة كتب فى الإبداع ودورة فى فن التعامل مع الآخرين

الأطلاع على إحصاءات التنافس بين الدول والإبتعاد عن التقليديين وأصحاب نظرية المؤامرة

الوصول لمعرفة أفكار العلماء و المتميزين و القياديين و المبدعين والوصول الى منهجية التفكير و التحليل والوصول للتفكير الإبداعي والتفكير الواقعي وتحليل ومعرفة البيئة الموجودة بكل أنواعها من إقتصادية وسياسية وإجتماعية الوصول إلى التفكير العميق وعدم الجمود والربط بين الأمور غير المترابطة سابقا والإستعداد لتبنى آراء جديدة. التدريب على الخيال وإستشراف المستقبل والقدرة على كتابة خطة الحياة والقدرة على تقييم الخطة وتحديد الأهداف التركيز على مجال واحد و عدم التشتت و إعادة كتابة الخطة بالكامل كل خمس سنوات ومراجعة الخطة قبل كل قرار رئيسى والقدرة على المتابعة والرقابة وعمل تقييم كل ستة شهور. متابعة الأخبار العالمية والمحلية والقدرة على تحليل الواقع والقدرة على فن السؤال والحوار والقدرة على فن التحليل السياسي والإجتماعي و الإقتصادى والتميز بين الحقائق والآراء و المعلومات والأفكار و كتابة التوقعات للأحداث ومراجعتها عند إنتهاء الحدث يعنى المتابعة و التمييز والتحليل للأحداث.

معرفة الأوضاع السياسية والإجتماعية والإقتصادية العالمية والمحلية ومنهجية توزيع المهام على الأشخاص المناسبين.

الأدوار الرئيسية للقائد

- الوجهة
- الرؤية
- الخطّة
- القدوة
- المصداقية
- الحضور
- التغيير
- الأبداع
- التحدي
- التحفيز
- التشجيع
- الثقة
- التمكين
- التدريب
- المشاركة
- العلاقات
- إعطاء الصلاحيات
- التدخل
- فن التأثير

الكفاءات القيادية

- الوجهة
- تحليل المنظمات
- التنبؤ
- القدوة
- القويم
- إدارة الذات
- التغيير
- إدارة التغيير
- التفكير الابتكاري
- التمكين
- فن الاستماع
- فن التفويض
- مفاتيح الناس
- تحليل الأشخاص
- فن الإقناع
- المتابعة و الرقابة
- حل المشكلات
- العلاقات
- التدخل
- إيجاد التكامل
- تحليل المواقف

## \* أركان العمل

القيادة - المنهجية - الأعضاء - النظام

### \* القيادة

هي دفة المشروع نحو النجاح أو الفشل ولذلك ينبغي أن نضع أمامنا عدة أمور منها.

وجود نظام واضح لإختيار القيادة أو لتغيير القيادة.  
قدرة و كفاءة القيادة فى التنظيم و مدى تفعيل الرؤية.  
علاقة القيادة بالعاملين و خلق جو التحفيز.  
قدرة القيادة على إدارة المخاطر و الأزمات و حل المشكلات.  
قدرة القيادة على الإبداع المستمر و تطوير نفسها بالتدريب.  
قدرة القيادة العالية فى فن الإستماع.

المنهجية بما تحوية من أفكار و تفعليها و خطط تشغيلية متوسطة و قصيرة المدى و تشمل النظر فى عدة أمور

قدرات و مهارات القيايين و مدى تناسبها مع التحديات المتوقعة  
خطوات الخطة التشغيلية و المنهج الزمنى لها

وضوح الفكرة لجميع العاملين

الأعضاء و هم الملتزمين معنا دائما و لنجاح العمل المؤسسي نضع أمامنا عدة نقاط

نظام التعيين و معايير التعيين و نظام التقييم و نظام الترقى و نظام الشكوى  
و نظام الفصل

النظام و الوضع القانوني و الرسمي للمؤسسة و الهيكل التنظيمي و لائحة  
تنظيم القرارات و نظام المتابعة و الرقابة و مراقبة جودة العمل و تجديد  
التراخيص و تطوير اللوائح و تعديلها .

\* قوانين القيادة

كن فى المقدمة	إعرف جوهرك
إعلن عن امالك	إلتزام الأمانة المطلقة
إظهر الإلتزام الغير عادى	توقيع النتائج الإيجابية
كن قائدا قبل ترفيتك	إعتني برجالك
القيادة فن فى إتخاذ القرار	قدم الواجب على نفسك

القيادة تجعل البشر يعملون بأقصى طاقتهم

\* مصادر القيادة

القانون	الخبرة
التشجيع	الشخصية
الإكراه	المعلومات

الإرتباط

إذا أردت أن تخلق لك الأعداء فحاول تغيير الشيء القائم فى الحياة

\* أساليب القيادة

التوضيح

الإقناع

المشاركة

التفويض

\* طرق تدريب الفريق على النجاح

إجعل التدريب أسلوب حياة

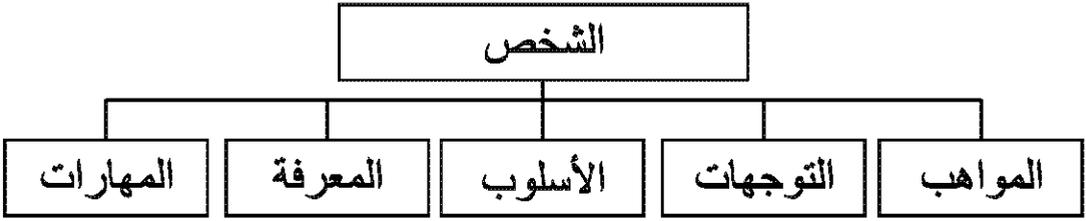
تأكد من مقدرة من تقودهم إلى الوصول اليك

إنصح من تقودهم بشكل منظم

لا تفوت فرصة لمدح شخص على أدائه الجيد

عنف متى كان هذا ضروريا مع وجود سلطة

حافظ على معادلات الإنضباط العالي



إن أول مسؤولية تقع على عاتق القائد هي تعريف الواقع. تقع معظم الصراعات نتيجة إنتهاك التوقعات إكشاف وأوضح توقعاتك وناقشها وتحقق من صحتها وأعد التفاوض حولها في حالة الضرورة لأن معظم الصراعات تقع نتيجة إنتهاك التوقعات. لا تتعلق القيادة بالمشي في المقدمة وقيادة المسيرة بقدر ما تتعلق بالاستماع إلى إحتياجات الشعب في الوطن والوفاء بها. لم تعد المؤسسات تبني على القوة ولكنها تبني على الثقة. القيادة الجيدون هم الذين يتقنون فيمن حولهم. \* الخيال طريق المعرفة والمعرفة طريق الرؤية والرؤية طريق المستقبل. سيناريو عبارة عن وصف لوضع مستقبلي ممكن الحدوث عند توافر شروط معينة في مجال العين.

### \* المعرفة والمهارة ( الإتجاهات )

المعرفة تشير إلى تعلم الفرد المفاهيم والمبادئ والمعلومات المتعلقة بموضوع معين من خلال الكتب ووسائل الإعلام والموسوعات والمؤسسات الأكاديمية وغيرها من مصادر التعلم.

المهارة تشير إلى القدرة على إستخدام تلك المعلومات وتطبيقها في المجال تشير المعرفة إلى النظرية والمهارات تشير إلى تطبيق هذه النظرية بنجاح في الممارسة والحصول على النتائج المتوقعة على سبيل المثال يمكن لشخص مبيعات يحمل درجة الماجستير في إدارة الأعمال قد تعلم جميع مبادئ التسويق والمبيعات في جامعته للمضى قدما في عمله عليه أن يتعرف على المزيد من شركته خط منتجاتها والسوق المستهدف والمنافسين ، إلخ ، كل ما سبق هو المعرفة نقل هذه المعرفة لوضع إستراتيجية مبيعات ناجحة والعمل على تحقيق هذه الأهداف للمبيعات هي مهارة الشخص في المبيعات

للقيادة أهميتها القصوى وفي الحقيقة ليس هناك بديل لها لكنها لا تدرس أو تكتسب ولا بديل للقيادة لكن الإدارة لا تصنع قاداتها فقط إما أن تهيأ الظروف المناسبة لتفعيل دور تلك الصفات القيادية المرتقبة وإما أن تقضي على هذه القيادة المرتقبة نهائياً ويقبل وجود تلك القيادة لذا لا يتوقع الإعتماد عليها لتهيئة المناخ الذي تتطلبه المؤسسة لتكون منتجة و متماسكة فيجب على الإدارة أن تعمل جاهدة على تهيئة هذا المناخ بوسائل أخرى قد تكون أقل فاعلية وأكثر بطناً لكنها على الأقل وسائل متاحة وفي متناول الإدارة وفي الحقيقة قد يؤدي التركيز على القيادة إلى طريق مسدود ينشأ بسبب هذه الروح في المؤسسة أو الكيان الإداري للوصول إلى التوجيه والإرشاد ومساعدة الآخرين على بذل أقصى جهودهم في العمل

أنواع القيادة كثيرة منها القيادة المتشددة والقيادة المستقلة والقيادة الفاعلية والقيادة الميدانية والقيادة الشومولية والقيادة الإبداعية والقيادة الفقيرة والقيادة المتسلطة والقيادة المعطانة والقيادة المشاركة والقيادة الإنتهازية والقيادة المهيمنة للتواصل مع أفراد المؤسسة والقيادة الدفاعية من خلال القيادة الجيدة نصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف التواصل منها صنع القرار الجيد والتنظيم والتنشيط والإرسال الفعال وعدم وجود معوقات التواصل الفعال من سوء الإعداد والغموض وإنعدام المصارحة والإقتراحات المنهجية والتقييم والتفاوض

القادة العظماء ليسوا فقط قادة الجيوش وأصحاب الإنتصارات بل أيضاً هم رجال وعلماء جعلوا من أوطانهم عالم من الخيال و أثروا في الفكر البشري بأفكارهم وكانوا منارات تهتدي بنورها الأجيال كما كانوا سبباً في النجاح من خلال أفكارهم وإبتكاراتهم وإختراعاتهم وكان لهم فضل كبير في تغيير العالم وتحقيق الإنجازات العلمية والفكرية ومنهم رحل الكثير ولكن لم ترحل أعمالهم وتركوا لنا في الحياة أعظم درس.

\* أنواع القادة.

\* الإستراتيجيون :

هم الذين ينظرون إلى القيادة على أنها لعبة شطرنج ، فهم بارعون في التعامل مع التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة ، وهم من يحددون الرؤية ، والتوجه الإستراتيجي ، ويفكرون بطريقة مبتكرة تخالف المألوف والتي تسمى مجازاً بطريقة التفكير خارج الصندوق " من أجل إيجاد أشكال مؤسسية جديدة وتحفيز النمو المستقبلي.

\* التغييريون :

هم الذين ينظرون إلى القيادة على أنها فعل نهوض ، وهم يحبون الاوضاع المشوبة بالإرباك ، إذا أنهم يبرعون تماماً في إعادة هندسة العمليات وإيجاد " أدلة عمل " جدية في المؤسسة.

\* العلمانيون :

هم الذين ينظرون إلى القيادة على أنها إبرام لصفقة ، وهم ماهرون في تحديد الفرص الجديدة وإغتنامها ، ويعشقون التفاوض والمفاوضات عشقاً جماً.

\* البناؤون :

هم الذين ينظرون إلى القيادة على أنها فرصة لتويد أفكار إبداعية فهم يركزون على كل ما هو جديد ، ويمتلكون قدرة عظيمة على حل المشاكل البالغة الصعوبة.

\* المعالجون :

هم الذين يرون القيادة أنها تمرين في الكفاءة فهؤلاء المدراء يحبون أن يروا المؤسسات على أنها آلات " جيدة التشحيم " تعمل بسلاسة ، وهم فعالون جداً في إنشاء الأنظمة المطلوبة لدعم أهداف المؤسسة

\* الموجهون :

هم الذين يتخذون مقارنة للقيادة ترى فيها شكلاً من أشكال البشر وتنمية قدراتهم هؤلاء المدراء التنفيذيين يعرفون كيف يجعلون الناس يؤدون أفضل ما لديهم ، مما يولد ثقافة تتسم بالأداء الرفيع.

\* البارعون في التواصل :

هم الذين ينظرون إلى القيادة على أنها إدارة منصة أو مسرح ، ويمتلك هؤلاء المدراء قدرات فذة في التأثير بالآخرين وفي كل ما يحيط بهم. إذا تمكنتم من تحديد الأنماط النموذجية للقياديين الموجودين في قربك فإنكم ستصنعون العجائب كمجموعة فعالة ، لأن ذلك يساعدكم على معرفة كيف يمكنكم وزملائكم أن تقدموا للفريق أفضل ما لديكم كأفراد ، هذا الأمر سيخلق ثقافة من الدعم والثقة المتبادلين ويقلل حجم التوترات والنزاعات بين أعضاء الفريق ويفسح المجال أمام حل المشاكل. كما يساعدكم في البحث عن أشخاص إضافيين تضمونهم إلى الفريق بعد أن تكونوا حددت نوعية الشخصيات والمهارات المفقودة في صفوف الفريق.

\* مستويات القيادة

- \* المستوى الأول : - المركز / الحقوق
- . عليك معرفة توصيف وظيفتك بشكل دقيق.
- . عليك معرفة تاريخ المؤسسة التي تعمل فيها.
- . حاول أن تعرف الآخرين على تاريخ هذه المؤسسة " حاول أن تكون أنت محرك الفريق "
- . عليك أن تقبل المسؤولية.
- . عليك أن تؤدي عمالك بكمال غير منقطع النظر.
- . عليك أن تقوم بما هو أكثر من الواجب.
- . عليك أن تطرح أفكاراً خلاقة من أجل التغيير والتحسين.

\* المستوى الثاني : الاذن / العلاقات

- . ليكن عندك حـمـم مخلص تجاه الآخرين.
- . اجتهد في جعل من يعملون معك من الأشخاص الناجحين.
- . حاول أن تنظر إلى الأمور من منظار الآخرين.
- . أحب الأشخاص أكثر من حبك للعمل.
- . قم بعمالك بروح التفاؤل أو لا تقم به أبداً.
- . حاول أن تجعل الآخرين معك في رحلتك.
- . تعامل مع حكمة مع الأشخاص ذوي المراس الصعب.

\* المستوى الثالث : الإنتاج / النتائج

- . كن أنت البادئ في تحمل مسؤوليات النمو.
- . ضع لنفسك أهدافاً محددة منذ بداية الطريق وإتبع هذه الأهداف.
- . إجعل من واجباتك الوظيفية وطاقاتك جزءاً أساسياً في تحقيق الأهداف الموضوعية.
- . ليكن عندك نظام محاسبة للنتائج ، ولتكن أنت أول من يخضع للمحاسبة.
- . حدد جميع الأعمال التي تعود عليك بمرود عال وحاول تنفيذها بأقصى سرعة.

- حاول أن توصل رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها لجميع أعضاء الفريق.
- كن أنت العامل الأول في التغيير متنبهاً إلى الوقت.
- إتخذ القرارات الصعبة التي من شأنها أن تحدث تغييراً إيجابياً.

#### \* المستوى الرابع : تطوير الأشخاص / التكاثر

- حاول إدراك أمر مهم وهو أن الأشخاص هم رأس المال الأهم عندك.
- ضع أولوياتك في تطوير الأفراد.
- كن أنت نموذجاً يحتذى به الآخرون.
- ضع مجهودك القيادي في ال ٢٠% من الأشخاص الذين هم في القائمة.
- حاول أن تعرض من هم شبه قادة إلى فرص النمو.
- يجب عليك أن تجذب أشخاصاً لهم قدرة إنتاجية بإتجاه أهداف مشتركة بينهم.
- حاول ان تحييط نفسك بدائرة داخلية تكمل قدراتك القيادية.

#### \* المستوى الخامس : الإنسانية / الإحترام

- يكون أتباعك أولياء ومستعدين لبذل الكثير من التضحيات.
- لقد أمضيت العديد من السنين في تدريب القادة ووضعهم ضمن قالب القيادة.
- لقد أصبحت أنت مستشاراً يسعى وراءه الآخرون.
- إن فرحك الأعظم يأتيك إذ تشاهد الآخرين ينمون قدرتهم القيادية ويطورونها.
- أنت تضع المؤسسة في أعلى المستويات.

إن كل واحد منا هو قائد لانه يؤثر على شخص آخر. لكن ليس بإمكان كل شخص أن يصبح قائداً عظيماً ، إلا أنه يمكن أن يكون قائداً أفضل مع الوقت . أما الآن فيجب علينا الإجابة على سؤالين فقط :

" هل ستطلق العنان لقدراتك القيادية ؟ " ، هل ستستخدم مهاراتك القيادية من أجل تحسين سلوك البشر ؟ " إن الهدف وراء هذا الكتاب هو تحقيق المطلوبين معاً .

\* سرعة الثقة في الإدارة هي الشيء الوحيد الذي يفيد في العمل إن لم تكن سريعاً فأنت ميت ، لاشيئ أسرع من الثقة.  
لا يمكنك أن تحظى بالنجاح دون الثقة بالآخرين فكلمة الثقة تجسد تقريبا كل ما قد تجاهد من أجل الحصول عليه لتحقيق النجاح ، أما إنهاء العلاقات ناتج عن وجود الثقة.  
\* نظرية الثقة

الثقة = السرعة + التكلفة

حين ترتفع الثقة ترتفع السرعة وتنخفض التكلفة والعكس  
سرعة الثقة والنزاهة في الإدارة تصبح عائدات وأرباح ورخاء

الإستراتيجية + التنفيذ = النتائج

سرعة الثقة  
الثقة الذاتية  
الثقة في العلاقات  
الثقة المؤسسية  
الثقة في السوق  
الثقة المجتمعية

إن أفضل وقت للتخطيط كان قبل عشرين سنة وأفضل وقت بعد هذا هو اليوم.

إن الشجاعة تأتي على رأس الصفات البشرية لأنها الصفة التي تتضمن كل الصفات الأخرى . عش بمبادئك وقمك عش من خلال الشجاعة.

إن مقياس حياتك لن يكون بقدر ما جمعته من أموال بل يقدر ما عشته من مبادئ وقيم وشجاعة وعطاء للآخرين.

إن العباقررة والمفكرين والعلماء ذوي الكفاءة هم مصدر إلهام للأوطان العظيمة.

## \* القيادة سحر النجاح

ينبغي على كل كيان وجود قائد التخطيط الإستراتيجي الذي يصنع النجاح لتحديد طرق التخطيط والأبحاث المستمرة للبقاء والتميز .. إن القوة لدى أي كيان تتطلب وجود القائد لتحقيق الموازنة بين الحاضر وأهداف المستقبل والوصول إلى الأفضل والإستمرار في النجاح والمرور من العقبات وإنهاء الأزمات والقضاء على الخوف وتحقيق مهمة القيادة الحقيقية لأن أهم مهام القيادة ليست أن تضع العظمة داخل الأشخاص.. لكن أن تستنبطها لأن العظمة موجودة بالعقل .. وتحفيز الأشخاص لتجعل قوة الآخرين ملكا لك وإخراج العبقري من كل شخص داخل الكيان بالإدراك والإصرار والفعل والتفكير المستمر والتحدي والنمو والتواصل والإبداع لتحقيق الغاية العظمى للحياة والتخلص من الخوف والفشل لنصل إلى النجاح إن الفكر هو الذي يجعل الإنسان له قيمة حقيقة في الحياة.

إن أفضل شيء يتعلق بقواعد النجاح أن يكون لديك خطة إستراتيجية للكيان من خلال تحديد الأهداف طويلة المدى وقصيرة المدى وتقديم باقة كبيرة من الأفكار الجديدة للتحرك إلى الأمام بإستمرار والتطوير الدائم ولرسم خريطة المستقبل والوصول إلى الكنز المفقود ولتحقيق الأفضل والسعي وراء العلم .. والقائد الإستراتيجي هو من يولد القوة للكيان ويحقق معادلة الأداء المتميز من خلال التوجيه والإستماع والتقديم والوضوح والنزاهة والحماس والعدالة والتواضع والود والصرامة والسيطرة والتقييم والتنظيم ووضع الرؤية وتقديم الأفكار وإنهاء الشك والجهل بالأوضاع الإقتصادية والإجتماعية الحالية وإيجاد الحلم .. لذلك تكون كلمة السر هي وجود قائد التخطيط .. من هنا تكون نقطة القوة والضعف للمؤسسات لأنه يملك التفكير والقدرة على التغيير.

إننا نحاول أن نصل إلى الحل الأفضل لوضعنا الحالي من نقص في الأبحاث وغياب الرقابة ونقص الرؤية ونقص المهارات الإبداعية بالإدارات وعدم وجود الإصرار علما بأن العدو رقم واضح لفشل المؤسسات هو عدم وجود القائد.

كلما إختارت المؤسسة قائدا أفضل إجتذبت قادة أفضل لباقي الإدارات والمستقبل .. قائد التخطيط يساوى أكثر من عشرون في المائة من قوة المؤسسة لأنه هو من يرسم طريق الإهتمام بالأبحاث التي تصل بالكيان إلى أعلى المستويات والتميز الدائم والتطوير والتكامل والتنسيق وتقليل المخاطر وإدارة الأزمات.

إننا تركنا البحث العلمي والتخطيط وأصبحنا في أزمات مستمرة. إننا نبحث من خلال البحث العلم والتخطيط التنبؤ بالمستقبل لبناء مؤسسات عظيمة لأجيال تدعو لنا بعد رحيلنا.

رحلة النجاح أقوى من النجاح ... والسعادة تكمن في النجاح...

## \* نموذج حقيقي عن قصة نجاح في القيادة

### عمر المختار

عمر المختار "إننا نقاتل لأن علينا أن نقاتل في سبيل ديننا وحررتنا حتى نطرد الغزاة أو نموت نحن، وليس لنا أن نختر غير ذلك، إنا لله وإنا إليه راجعون".

السيد عمر بن مختار بن عمر المنفي الهلالي.

(٢٠ أغسطس ١٨٥٨ / ١٦ سبتمبر ١٩٣١)، الشهير بعمر المختار الملقب بشيخ الشهداء، وشيخ المجاهدين، وأسد الصحراء، هو قائد أدوار السنوسية في ليبيا، وأحد أشهر المقاومين العرب والمسلمين، ينتمي إلى بيت فرحات من قبيلة منفة الهلالية التي تنتقل في بادية برقة.

مقاوم ليبي حارب قوات الغزو الإيطالية منذ دخولها أرض ليبيا عام ١٩١١ م، حارب الإيطاليين وهو يبلغ من العمر ٥٣ عامًا لأكثر من عشرين عامًا في عدد كبير من المعارك، إلى أن قبض عليه من قبل الجنود الطليان، وأجريت له محاكمة صوريّة إنتهت بإصدار حكم بإعدامه شنقًا، فنفذت فيه العقوبة على الرغم من أنه كان كبيرًا عليلًا، فقد بلغ في حينها ٧٣ عامًا وعانى من الحمى. وكان الهدف من إعدام عمر المختار إضعاف الروح المعنويّة للمقاومين الليبيين والقضاء على الحركات المناهضة للحكم الإيطالي، لكن النتيجة جاءت عكسيّة، فقد إرتفعت حدّة الثورات، وإنتهى الأمر بأن طرد الطليان من البلاد.

ينسب عمر المختار إلى قبيلة المنفة إحدى كبريات قبائل المرابطين ببرقة في ليبيا، ولد عام ١٨٦٢م في قرية جنزور بمنطقة دفنة في هضبة المرمايكا في الجهات الشرقية من برقة، وقد وافت المنية والده مختار بن عمر وهو في طريقه إلى مكة المكرمة بصحبة زوجته عائشة.

تلقى عمر المختار تعليمه الأول في زاوية جنزور، ثم سافر إلى الجغبوب ليملك فيها ثمانية أعوام للدراسة والتحصيل، وقد أظهر المختار من الصفات الخلقية السامية ما جعله محبوباً لدى شيوخ السنوسية وزعمائها متمعاً بعظفهم وثقتهم، وعندما غادر السيد المهدي الجغبوب إلى الكفرة سنة ١٨٩٥م، إصطحب معه عمر المختار.

شارك عمر المختار في الجهاد بين صفوف المجاهدين في الحرب الليبية الفرنسية في المناطق الجنوبية (السودان الغربي) وحول وادي. وقد استقر المختار فترة من الزمن في قرو مناضلاً ومقاتلاً، ثم عين شيخاً لزاوية عين كلك ليقضي فترة من حياته معلماً ومبشراً بالإسلام في تلك الأصقاع النائية. وبعد وفاة السيد محمد المهدي السنوسي عام ١٩٠٢م تم استدعاؤه حيث عين شيخاً لزاوية القصور.

ولقد عاش عمر المختار حرب التحرير والجهاد منذ بدايتها يوماً بيوم، فعندما أعلنت إيطاليا الحرب على تركيا في ٢٩ سبتمبر ١٩١١م، وبدأت البارجات الحربية بصب قذائفها على مدن الساحل الليبي، درنة وطرابلس ثم طبرق وبنغازي والخمس،

كان عمر المختار في تلك الأثناء مقيماً في جالو بعد عودته من الكفرة حيث قابل السيد أحمد الشريف، وعندما علم بالغزو الإيطالي سارع إلى مراكز تجمع المجاهدين حيث ساهم في تأسيس دور بنينه وتنظيم حركة الجهاد والمقاومة إلى أن وصل السيد أحمد الشريف قادماً من الكفرة. وقد شهدت الفترة التي أعقبت إنسحاب الأتراك من ليبيا سنة ١٩١٢م أعظم المعارك في تاريخ الجهاد الليبي.

بعد الإنقلاب الفاشي في إيطاليا في أكتوبر ١٩٢٢، وبعد الإنتصار الذي تحقق في تلك الحرب إلى الجانب الذي إنضمت إليه إيطاليا. تغيرت الأوضاع داخل ليبيا واشتدت الضغوط على السيد محمد إدريس السنوسي وإضطر إلى ترك البلاد عاهداً بالأعمال العسكرية والسياسية إلى عمر المختار في الوقت الذي قام أخاه الرضا مقامه في الإشراف على الشؤون الدينية.

ضاق الإيطاليون ذرعا من الهزيمة على يد المجاهدين، فأرادوا أن يمنعوا عنهم طريق الإمداد فسعوا إلى إحتلال الجغبوب ووجهت إليها حملة كبيرة في ٨ فبراير ١٩٢٦م، وقد شكل سقوطها أعباء ومتاعب جديدة للمجاهدين وعلى رأسهم عمر المختار، ولكن الرجل حمل العبء كاملاً بعزم العظماء وتصميم الأبطال.

ودارت معركة يوم ٢٢ أبريل استمرت يومين كاملين، إنتصر فيها المجاهدون وغنموا عتادا كثيرا. وتوالت الإنتصارات، الأمر الذي دفع إيطاليا إلى إعادة النظر في خططها وإجراء تغييرات واسعة، فأمر موسوليني بتغيير القيادة العسكرية، حيث عين بادوليو حاكماً على ليبيا في يناير ١٩٢٩م، ويعد هذا التغيير بداية المرحلة الحاسمة بين الطليان والمجاهدين.

تظاهر الحاكم الجديد لليبيا في رغبته للسلام لإيجاد الوقت اللازم لتنفيذ خطته وتغيير أسلوب القتال لدى جنوده، وطلب مفاوضة عمر المختار تلك المفاوضات التي بدأت في ٢٠ أبريل ١٩٢٩م، وعندما وجد المختار أن تلك المفاوضات تطلب منه مغادرة البلاد إلى الحجاز ومصر أو حتى البقاء في برقة والإستسلام مقابل الأموال والإغراءات، رفض كل تلك العروض، وكبطل شريف ومجاهد عظيم عمد إلى الإختيار الثالث وهو مواصلة الجهاد حتى النصر أو الشهادة.

إنتهت عمليات الإيطاليين باحتلال بعض المدن في مطلع عام ١٩٣٠م ثم عمدوا إلى الإشتباك مع المجاهدين في معارك فاصلة وفي أغسطس ١٩٣٠م ألقت الطائرات الإيطالية حوالي نصف طن من القنابل على الجوف والتاج، وفي نوفمبر إتفق بادوليو وجراتسياني على خط الحملة من إجدابيا إلى جالو إلى بنر زيغن إلى الجوف، وفي ٢٨ يناير ١٩٣١م سقطت الكفرة في أيدي الغزاة، وكان لسقوط الكفرة آثار كبيرة على حركة الجهاد والمقاومة

وفي ١١ سبتمبر ١٩٣١م نشبت معركة استمرت يومين، ووقع عمر المختار في الأسر، وأرسل بحراسة قوية إلى مرسى سوسة حيث نقلته مركب حربية في نفس اليوم إلى بنغازي. وصل جراتسياني إلى بنغازي يوم ١٤ سبتمبر قادماً من روما عن طريق طرابلس، وأعلن عن انعقاد "المحكمة الخاصة" يوم ١٥ سبتمبر ١٩٣١م، وفي صبيحة ذلك اليوم وقبل المحاكمة رغب جراتسياني في الحديث مع عمر المختار،

وقد ذكر في مذكراته: "وعندما حضر الشيخ عمر المختار أمام مكتبي تهيأ لي أن أرى فيه شخصية آلاف المرابطين الذين إلتقيت بهم أثناء قيامي بالحروب الصحراوية. يده مكبلتان بالسلاسل، ويجر نفسه بصعوبة نظراً لتعبه أثناء السفر، وبالإجمال يخيل لي أن الذي يقف أمامي رجل ليس كالرجال له منظره وهيبته رغم أنه يشعر بمرارة الأسر، ها هو واقف أمام مكتبي نسأله ويجيب بصوت هادئ وواضح. وكان أول سؤال وجهته إليه: "لماذا حاربت بشدة متواصلة الحكومة الإيطالية؟"

فكان رد عمر المختار: "'من أجل ديني ووطني" وإستطرد جراتسياني: "وعندما وقف عمر ليتهيأ للإنصراف كان جبينه وضاء كأن هالة من نور تحيط به فارتعش قلبي من جلاله الموقف أنا الذي خاض معارك الحروب العالمية والصحراوية ولقبت بأسد الصحراء. ورغم هذا فقد كانت شفثاي ترتعشان ولم أستطع أن أنطق بحرف واحد، فانهيت المقابلة وأمرت بإرجاعه إلى السجن لتقديمه إلى المحاكمة في المساء، وعند وقوفه حاول أن يمد يده لمصافحتي ولكنه لم يتمكن لأن يدين كانت مكبلة بالحديد".

إنعقدت محاكمة عمر المختار بعمار الحزب الفاشيستي (مجلس النواب البرقاوي أيام إمارة السيد ادريس على برقة) وكانت المشنقة قد جهزت قبل إنعقاد المحكمة، ونفذ حكم الإعدام شنقاً في ١٦ سبتمبر ١٩٣١م في مدينة سلوق أمام جموع غفيرة من أبناء وطنه. وسيظل المختار حياً أبداً في قلوب الشرفاء من هذه الأمة.

سيرة ذلك الرجل سيرة عطرة، روحها إيمان وحب شديد لقيوم السماوات والأرض، ورغبة أكيدة في الشهادة في سبيل الله، مظهرها قتال مرير للمستعمر حتى آخر قطرة من الدماء. لعل هذه الأمة التي أنجبت الأبطال أمثال الشريف والمختار والباروني وبالخير وسيف النصر وغيرهم وأنجبت الصناديد أمثال احواس ورفاقه، لا تبخل في إنجاب أبطال آخرين سيغيروا مجرى التاريخ وتزدهر على أيديهم البلاد ويقوى كيانها وتستطيع الوقوف من جديد.



## الفصل الثالث

### التخطيط

---



## التخطيط

عملية إتخاذ قرارات لتحديد الأهداف المستقبلية ووضع الإجراءات والقواعد والمعايير التي تضمن تنفيذ الخطط في إطار الموارد والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ذات أثر مستقبلي من خلال النظم و الهياكل والبرامج والإجراءات والموازنات وإطار الفرص والمخاطر بالمنظمة .  
قوة التخطيط الإستراتيجي

يجب علينا معرفة أن التصدي للفشل يمنحنا القوة لتحقيق النجاح لن يحرز الإنسان الفوز إلا إذا مر بتجربة الفشل لتحقيق الفوز الكامن في الخسارة وأن أقصر طريق للنصر ربما يكون فحاً من الممكن أن يكلفنا أكثر مما نتوقع الفوز به وأن المثابرة على مواجهة الخسارة قصيرة المدى ربما تكون مقدمة لفوز أكبر في النهاية ومن خلال الفرص سوف تصل إلى شرف التجربة ، وإن أهم الأمور في الحياة ليس النصر بل الكفاح إن إحراز النصر ليس أمر ضرورياً مثل ضرورة المنافسة بالقدر الكافي ومساعدة الآخرين والتركيز على مساعدة الغير في الحصول على ما يريدون وليس على فوزنا الشخصي فإننا نحقق الفوز إلى حد كبير في الحياة من خلال مساعدة الآخرين ، إن الخوف من الفشل يكفي لعرقلة كثير من الناس في طريقهم ويجعلهم يتوقفون عن العمل ويخشون تكرار المحاولة وعلينا معرفة أن نور النجاح يبرز من ظلام الفشل وأن الفشل يمكن أن يصبح دافعاً قوياً لتحقيق النجاح على المستوى الشخصي  
تحديد الأهداف المستقبلية.

- ١ - ما الذي تريد تحقيقه في الخمس سنوات القادمة .
- ٢ - ما الذي تريد تحقيقه في الثلاث سنوات القادمة .
- ٣ - ما الذي تريد تحقيقه في السنة القادمة .
- ٤ - ما الذي تم تحقيقه في الشهر .
- ٥ - ما الذي تم تحقيقه في الاسبوع .
- ٦ - ما الذي تم تحقيقه في اليوم .

الإلهام والتفكير الجيد هو ما يمنحك الفوز في العمل والحياة وإحراز التقدم في العمل والحماس للعمل والإستمتاع به علينا جعل من عملنا حياة ومصدر سعادة إجتهد دوماً في البحث عن الفوز والنجاح لتحقيق السعادة وفكر دائماً تصبح الأول والرائد في مجالك.

التخطيط أمر ضروري ليس لنجاح الإدارة فحسب وإنما لنجاح أى مؤسسة أو أي نشاط يقوم به الإنسان ويعد التخطيط تقرير مسبق للعمل ومن سيفهذه وكيف ومتى وبدون التخطيط لن يتمكن الإنسان من الحكم على مدى تحقيقه للأهداف فمن الممكن أن يعلن أحد أنه وصل إلى ما إبتغاه دون أن يعلم أين يريد الوصول منذ البداية ويرجع أهمية التخطيط على أنه يساعد على محاولة تجنب الآثار السلبية لأي تغيرات أو أحداث غير متوقعة بناء على مبدأ أن الإستعداد المبكر يساعد على الإنذار المبكر وهذا لايعني أن التخطيط يقلل من المخاطر ويجعل المديرين مدركين أكثر لها وإهتمام المؤسسات نحو الأهداف الأساسية والتقليل من التكاليف تقييم الرقابة الإدارية فى العمل بشكل أفضل ووضع المعايير لقياس النتائج على أرض الواقع ورفض التغيير فى عالم التخطيط لأسباب كثيرة منها الجمود والميل للإستقرار وعدم تقبل التغيير بسهولة والإلتزام بالأساليب الجامدة والتفكير العتيق والأسلوب الخاطئ فى الإدارة الرفض والمعارضة للتغيير وفقدان الثقة فى مؤيدي التغيير واللجوء إلى النفوذ المضادة للتغيير وحماية المصالح الذاتية والخوف من المجهول وسوء الفهم وتعارض المفاهيم مع التغيير علما بأن التغيير شئى علمي ومستقبلي

\* التخطيط إنتقال من ( أ ) إلى ( ب ) إلى ( ج )

\* التخطيط

عملية منهجية مستمرة لإتخاذ قرارات حالية ذات قدر من المخاطرة مع المعرفة الوثيقة بطبيعتها المستقبلية أي التنظيم المنهجي للجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات ومقارنة النتائج بالتوقعات من خلال تقارير منهجية منظمة.

الدراسة الواعية لكل الأحداث والأوضاع الموجودة لتحديد طرق التخطيط للمستقبل عملية التخطيط للمستقبل القريب أو التبعية ذات أهمية كبيرة فهي تزيد الوعي لدى الشباب وتجعلهم قادرين على تحمل المسؤولية كما يحفز العقل الباطن على التفكير دائما في الأهداف وكيفية تحقيقها ، وتشير إلى أهمية دور الأسرة والمدرسة والجامعة والمؤسسات والهيئات في غرس مبادئ التخطيط لدى الشباب منذ الصغر بشكل عملي وإكتشاف ميولهم ورغباتهم وتوجيههم التوجه الصحيح لإختيار أهدافهم وطرق تجميعها وتساعدهم في رسم خطط المستقبل ودرب الوصول إلى أحلامهم وتطوير مهاراتهم وإكتشاف المواهب والتوجه العام من الدولة لتحقيق أهداف بناء البشر.

- التخطيط كمصطلح يرجع إلى الإقتصادي النمساوي " كريستيان شويندر " عام ١٩١٠ م.
- ثم أخذ هذا المصطلح يشتهر عندما تبنى الإتحاد السوفيتي التخطيط الشامل عام ١٩٢٨ م.
- يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد أنواع التخطيط ومن أهم الادوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والأمال والأحلام في إستثمار الدول.
- كما يعتبر أحد أهم أدوات الجودة الشاملة الذي يساعد على تحقيق أهداف محددة وتبني برامج ومشروعات مدروسة وفق قيم متفق عليها.

ما هو التخطيط .. ؟

- التخطيط هو : الجسر الذي يحقق لنا الأهداف المرجوة .
- يتوقف نجاح التخطيط الإستراتيجي على أنه :
  - كلما كان هنالك إدارة ناجحة وفعالة كلما كان هناك قنوات إتصال واضحة ومطبقة.
  - المؤسسة غير مدفونة بأنظمة وتعليمات جامدة وببيروقراطية قاتلة.
  - كلما كان هناك تفكير إستراتيجي جيد ، جعله وسيلة وليس غاية.

- \* أساسيات التخطيط الإستراتيجي
- يتطلب التخطيط الإستراتيجي أن تقوم المؤسسة بوضع رؤية لما تراه لنفسها في المستقبل.
- ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى الصورة الواسعة من منطلق طويل المدى.
- يتوافق مع الخطة الإستراتيجية خطة سنوية ، شهرية ، يومية على مستوى علمي.
- يتطلب التخطيط الإستراتيجي المسؤولية والإلتزام تجاه المشاركة.
- مشاركة المسـتويات الإدارية الثلاث في عملية التخطيط.
- يتم تطبيق الخطة الإستراتيجية من خلال خطة تنفيذية مرحلية.
- التخطيط الإستراتيجي عملية ديناميكية تحلل باستمرار الوضع القائم وتحديد الإجراءات المستقبلية.

#### \* مستويات التخطيط

الخط	الإطار الزمني	درجة التفصيل	مركز المدير
الإستراتيجية	٣ ← ٥٠ سنة	عامة	مجلس الإدارة
خطط الإدارة	١٢ شهر	واقعية	رؤساء الأقسام
خطط التشغيل	يوم ← ٣٠ يوم	دقيقة	مديرين التنفيذ

#### \* مبادئ التخطيط

- المساهمة في تحقيق النتائج
- إنعكاس التخطيط على الوظائف الإدارية
- شمولية التخطيط
- فاعلية التخطيط
- مرونة التخطيط
- عدم المبالغة في تقدير الإمكانيات
- إعداد وتصميم النماذج الرقابية
- القياس التقييمي

### \* الفرق بين التخطيط والتخطيط الإستراتيجي

- هناك بعض الأفراد والمؤسسات التي يخلطون بين التخطيط والتخطيط الإستراتيجي لذلك لابد من توضيح أوجه الفرق بين التخطيط والتخطيط الإستراتيجي في عدد من النقاط التالية :
- التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل أما التخطيط الإستراتيجي فهو يسعى إلى تشكيل المستقبل.
  - التخطيط بمفهومه العادي غالباً ما يجري الواقع والتخطيط الإستراتيجي عكس ذلك.
  - التخطيط العادي غالباً ما يسعى إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها عكس التخطيط الإستراتيجي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف كبرى وطموحة لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة.
  - غالباً ما يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية بينما يمتد التخطيط الإستراتيجي ليشمل البيئة الدولية.

### \* مفهوم التخطيط :

- يعرف التخطيط بأنه " أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات والسياسات ، وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق إتباع سياسات مدروسة ومحددة الأهداف والنتائج.
- فالتخطيط عملية ذهنية تقوم على المنطق والعلم والدراسة للتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية والتفكير في المستقبل معناه عملياً " التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال ، ومن ثم وضع الأهداف المراد تحقيقها ، ورسم السياسات الهادفة إلى إرشاد العاملين لممارسة أنشطتهم ، وكذلك إعداد الموازنات التخطيطية عند الإحتياجات ، ووضع مراجع العمل التفصيلية والجدول الزمني لتنفيذها.

## \* التخطيط الإستراتيجي

### \* أهداف التخطيط الإستراتيجي

- . تغيير اتجاه الإدارة أو القسم.
- . توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.
- . تركيز الموارد على الأشياء الهامة.
- . توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
- . تحليل نقاط القوة والضعف والفرص ومعيقات العمل.
- . تحقيق تنسيق أفضل بين الأنشطة المختلفة في الإدارة أو القسم.
- . إكمال الرقابة على العمليات الإدارية والفنية.
- . تحديد أهداف أكثر واقعية.

### \* خصائص التخطيط الإستراتيجي

- . أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ودقيق ومحدد.
- . أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد.
- . أن ينص في الخطة على الدور الذي سوف تقوم به كل وحدة إدارية في التنفيذ.
- . أن تكون أهداف الخطة واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه.
- . أن تستخدم بيانات واقعية أثناء التخطيط.

### \* مميزات التخطيط الإستراتيجي

- . يتميز التخطيط الإستراتيجي بعدة صفات منها:
- . صفة الواقعية لصور مجتمع العمل وأفراده بصفة أساسية.
- . صفة الشمول بحيث لا يقتصر على متغير واحد.
- . صفة المرونة.
- . طویل الأجل.
- . حجم الإلتزامات فيه عادة ضخم.
- . أنه ليس من السهل التراجع في نتائجه ، بسبب طول الأجل وشمولية النظرة ، وحجم الإلتزامات ... إلخ.

### \* فوائد التخطيط الإستراتيجي

- . أسلوب منظم للتعامل مع المستقبل.
- . التعرف إلى الفرص المتاحة والعمل على استثمارها والتعرف إلى التهديدات المحتملة والعمل على تفاديها أو التقليل من أثارها.
- . التعرف على مصادر القوة والضعف في الإدارة أو القسم وتحليلها.
- . وضع الإدارة في معرفة احتمالات المستقبل مما يساعد على التكيف مع المتغيرات.

### \* معوقات التخطيط الإستراتيجي

هناك معوقات كثيرة أبرزها :

- . الخوف من التخطيط ( التخطيط يعنى التغيير ).
- . قلة الإيمان بأهمية التخطيط الإستراتيجي لدى بعض القيادات العليا.
- . ضعف مهارات التخطيط الإستراتيجي لدى المديرين أو العاملين في الإدارة أو القسم .
- . حاجة خطوات التخطيط الإستراتيجي للممارسة والتدريب.
- . عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل.
- . عدم رغبة السلطة العليا في المؤسسة في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة.
- . عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف.
- . عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة.
- . انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وإهمال المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى الطويل.
- . تميل الإدارة إلى أن تقبل نظام التفكير أو التخطيط الإستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي.
- . الإعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الإستراتيجي هو مسئولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسئولية كافة المستويات الإدارية.

- نظام الحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون إرتباطة بالغايات الإستراتيجية المرسومة للأجل الطويل.
- وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها أي دون تهيئة الثقافة المؤسسية الملائمة لهذه النظم.
- عدم توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي.

### \* تحديد الأهداف المستقبلية

- وهي الغايات والنتائج المراد تحقيقها خلال مدة زمنية ويجب أن تكون:
  - متوافقة مع رسالة المؤسسة.
  - قابلة للقياس.
  - قابلة للتحقيق.
  - متقدمة على الأهداف السابقة.
  - غير متضاربة أي واضحة ومفهومة.
  - مقبولة ومرنة.
  - تعكس أولويات العمل.
- وأهم المجالات الأساسية التي تحدد الغايات ما يلي:
  - وضع المؤسسة وسمعتها محليا وإقليميا ودوليا.
  - الإنتاجية ونوعية المخرجات.
  - حجم الموارد المستخدمة.
  - تطور أداء المسؤولين في المؤسسة.
  - تطور أداء العاملين في المؤسسة.
  - المسئولية الإجتماعية للمؤسسة.
  - تطوير أنظمة المؤسسة.
- تحديد الأهداف:
  - نقطة البدء في التخطيط ، رسم السياسات ، قواعد وإجراءات العمل ،
  - الموازنات ، البرامج والمشروعات.

\* الأهداف ثلاث مستويات

\* أهداف إستراتيجية.

تصاغ بشكل عام وشامل حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.  
تضعها الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل.  
طويلة الأجل وغير محددة الددة النهائية.

\* أهداف تكتيكية.

يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى:  
تصاغ على مستوى القطاعات / الإدارات.  
متوسطة الأجل ولها نهايات محددة.  
أكثر تحدى من الأهداف الإستراتيجية وتشتق منها.  
تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية.

\* أهداف تشغيلية.

يشارك في صياغتها الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية :  
تصاغ على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد:  
أكثر تفصيلا وتحديدًا من الأهداف التكتيكية وتشتق منها.  
قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب لتحقيق الأهداف التكتيكية.

\* أهمية التخطيط الإستراتيجي

- ١ - يزود المنظمة بالفكر الخاص بها
- ٢ - يساعد على تكوين رؤية إستراتيجية
- ٣ - يساعد على تحقيق المقصود المراد
- ٤ - يساعد على تكامل الأنظمة الإدارية والتنفيذية
- ٥ - تغيير في إعداد كوادر الإدارة العليا
- ٦ - يؤدي إلى تطوير وتحسين مستمر للمنظمة

\* الفجوة الإستراتيجية

هي المسافة بين الواقع والطموح

## \* التخطيط الإستراتيجي

### \* الإدارة الإستراتيجية

هي مجموعة من القرارات و النظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في ضوء المزايا التنافسية وتسعى نحو تغييرها من خلال دراسة ومتابعة و تقييم وتحليل الأوضاع داخل وخارج المنظمة.

### \* الإستراتيجية

السياسة العامة أو المحددة التي تنبثق من رؤيه واضحة وشاملة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

### \* خطوات الإدارة الإستراتيجية

- ١ - تقييم الأوضاع
- ٢ - تحليل البيئة الداخلية
- ٣ - تحليل البيئة الخارجية
- ٤ - تقييم الإستراتيجية
- ٥ - المراجعة
- ٦ - وضع معايير الإدارة
- ٧ - إتخاذ القرارات اللازمة
- ٨ - تطبيق الإستراتيجية
- ٩ - التنظيم
- ١٠ - التوجيه
- ١١ - الرقابة
- ١٢ - تصميم وصياغة السياسات
- ١٣ - تحديد وتوزيع الأدوار على الأفراد
- ١٤ - تحديد المسئوليات والصلاحيات
- ١٥ - تكوين وتنمية القدرات والكفاءات

### \* أركان التخطيط

- ١ - تحديد رسالة المنظمة
- ٢ - تحليل النسبة الداخلية
- ٣ - تحديد النسبة الخارجية
- ٤ - تحديد الأهداف الإستراتيجية
- ٥ - إختيار الإستراتيجية المناسبة
- ٦ - قياس الفجوة الإستراتيجية

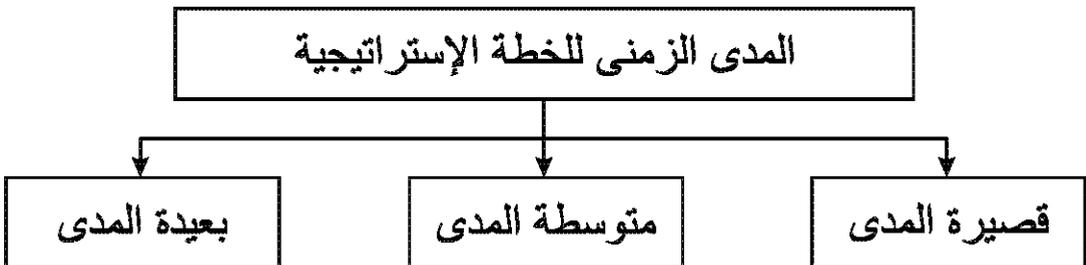
\* أنواع الأهداف

- إستراتيجية
- تكتيكية
- تشغيلية
- تغييرية



\* عناصر الخطة الإستراتيجية

- الرسالة ← الفلسفة والمبادئ والمفاهيم
- الأهداف ← الأولويات والغايات
- الفجوة الإستراتيجية ← البيئة الداخلية والخارجية
- الخيارات الإستراتيجية ← الوسائل والأساليب



## \* نماذج التخطيط والإدارة الإستراتيجية

\* نموذج ( Herbiniak وزميله ) عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية وإشتمل على المكونات التالية :

- ١ - تحليل الموقف والهيكل الحالي .
- ٢ - التحليل البيئي .
- ٣ - تحليل القدرات والمواد المتاحة .
- ٤ - الخيارات الإستراتيجية - البدائل .
- ٥ - تقييم وتصورات الإدارة .
- ٦ - تحليل التكلفة والعائد .
- ٧ - التقدير - التقييم الإستراتيجي .
- ٨ - الإستراتيجية المختارة .

\* نموذج Howe وقد تناول هذا النموذج عملية التخطيط الإستراتيجي وإشتمل على المكونات التالية :

- ١ - تحليل البيئة الخارجية .
- ٢ - تحديد الفرص والتهديدات بشكل عام .
- ٣ - تحليل القدرات والمهارات المتاحة بالشركة .
- ٤ - تحليل وتحديد نقاط القوة والضعف التشغيلية بالإضافة إلى المصادر المتاحة .
- ٥ - تحديد الخيارات الإستراتيجية .
- ٦ - تقويم البدائل والخيارات الإستراتيجية .
- ٧ - تحديد تقييم الإدارة العليا ...
- ٨ - تحديد الفرص والغايات والاهداف .
- ٩ - تحديد الإستراتيجية والسياسات والبرامج .
- ١٠ - إتخاذ القرارات الإستراتيجية .

\* نموذج (Pfeiffer وزملائه) وقد تناول هذا النموذج التخطيط الإستراتيجي وإشتمل على المكونات التالية :

- ١ - التخطيط للخطة - الإستراتيجية .
- ٢ - الفحص البيئي .
- ٣ - مراجعة القيم .
- ٤ - صيانة وتشكيل الرسالة .
- ٥ - نموذج الأعمال الإستراتيجية .
- ٦ - مراجعة الأداء .
- ٧ - تحليل الفجوة .
- ٨ - تخطيط الطوارئ .
- ٩ - تكامل الخطط الوظيفية .
- ١٠ - تطبيق الإستراتيجية .
- ١١ - اعتبارات التطبيق .

\* نموذج (Power وزملائه) وقد تناول هذا النموذج عملية الإدارة الإستراتيجية ، وإشتمل على المكونات الآتية :-

- ١ - الفحص البيئي - البيئة الخارجية .
- ٢ - تحليل المنظمة - البيئة الداخلية .
- ٣ - وضع الاهداف الإستراتيجية .
- ٤ - ابتكار وتطوير الإجراءات والخيارات الإستراتيجية المتاحة .
- ٥ - تقويم وإختبار الإستراتيجية .
- ٦ - تطبيق الإستراتيجية .
- ٧ - الرقابة على الإستراتيجية .

\* نموذج (Bowman وزميله) عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية وإشتمل على المكونات التالية :

- ١ - تشخيص وفحص الموقف الحالي الإستراتيجي للشركة .

- ٢ - تحليل وتحديد الظروف الموضوعية بالبيئة الخارجية والداخلية الحالية والمستقبلية - الذاتية.
- ٣ - تحليل وتحديد الظروف غير الموضوعية الذاتية ، وتشمل العديد من المتغيرات الإجتماعية والنفسية والسياسية والتنظيمية والثقافية وقيم الشركة.
- ٤ - التغيير الإستراتيجي المطلوب إدخاله على الإستراتيجية الموجودة للشركة.
- ٥ - بدء دورة جديدة لتحديد الموقف الإستراتيجي للشركة.

\* نموذج ( THOMAS ) وقد تناول هذا النموذج إطار الإدارة الإستراتيجية وإشتمل على المكونات الآتية :

- ١ - صياغة وتشكيل الرسالة والفرص ، وتشتمل على المكونات الآتية :-
  - . الإعتبارات البيئية.
  - . مستويات الإستراتيجية.
  - . ثقافة الشركة.
- تحديد رسالة الشركة .
- ٢ - إتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- ٣ - تحليل البيئة الخارجية .
- ٤ - تحليل الشركة .
- ٥ - الإختيار الإستراتيجي .
- ٦ - تطبيق الإستراتيجية .
- ٧ - الرقابة الإستراتيجية .

\* نموذج ( Daft وزميله ) عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية وإشتمل على المكونات التالية :

- ١ - تقويم الموقف الحالي لكل من الرسالة والاهداف والإستراتيجية.
- ٢ - فحص وتحليل البيئة الخارجية.

- ٣ - فحص وتحليل البيئة الداخلية.
- ٤ - تحديد العوامل الإستراتيجية الخارجية : الفرص والتهديدات.
- ٥ - تحديد العوامل الإستراتيجية : جوانب القوة والضعف.
- ٦ - تحديد الرسالة الجديدة والأغراض والأهداف الجديدة.
- ٧ - صياغة وتشكيل الإستراتيجيات : إستراتيجية الشركة ، إستراتيجية الأعمال والإستراتيجية الوظيفية.
- ٨ - تطبيق الإستراتيجيات والإعتبرات والعوامل ذات العلاقة :
  - القيادة المطلوبة والمناسبة من حيث الإتصالات والدافعية والثقافية والقيم.
  - الهيكل المطلوب والمناسب والهيكل التنظيمي وتقسيم العمل والمركزية واللامركزية.
  - الموارد البشرية المطلوبة والإستقطاب والنقل والترفيه وإنهاء الخدمة.
  - المعلومات ونظم الرقابة المطلوبة وموازنات التخصص وقواعد وإجراءات العمل ونظم المعلومات.
  - التكنولوجيا المناسبة وإنسياب العمل والتنظيم الداخلي والماكينات والمعدات وأساليب الإنتاج وتصميم العمل.

\* نموذج ( Greenly ) عن التخطيط والإدارة الإستراتيجية وقد أشتمل على ما يلي من مكونات :

- ١ - تحليل البيئة وهي تتكون من ثلاث مكونات فرعية:
  - مراجعة وفحص الإستراتيجية.
  - تحديد المنافسين والموقف التنافسي.
  - تحديد هيكل السوق.
- ٢ - تخطيط التوجه الرئيسي ويتكون من ثلاث مكونات فرعية :
  - الرسالة التنظيمية.
  - الأهداف التنظيمية.
  - القيم والتوقعات كعوامل مؤثرة على الرسالة والأهداف .

- ٣ - تخطيط الإستراتيجية وتتكون من ثلاث مكونات فرعية :
  - البدائل الإستراتيجية.
  - إختيار الإستراتيجية.
  - التأثيرات الهيكلية كعوامل مؤثرة على تحديد وإختيار الإستراتيجية.
- ٤ - تطبيق الإستراتيجية ، وتتكون من ثلاث مكونات فرعي:
  - إستراتيجيات التشغيل.
  - الرقابة والفاعلية.
  - إدارة العنصر البشري كعنصر مؤثر على إستراتيجيات التشغيل والرقابة على الإستراتيجية.

• نموذج ( ANSOFF وزميله ) عن التخطيط الإستراتيجي وإشتمل على المكونات الآتية :

- ١ - الاهداف لمجالات نشاط الأعمال للشركة.
- ٢ - الوقوف على المشاكل والفرص في كل من البيئة الداخلية الحالية والمستقبلية.
- ٣ - تشخيص المشاكل والفرص وتأثيراتها على الشركة.
- ٤ - إقتراح وتوفير الإستراتيجيات " الأساليب " الممكنة للتعامل مع المشاكل والفرص.
- ٥ - تحليل النتائج المحتملة لبرامج العمل المقترحة .
- ٦ - إختيار البديل المناسب.
- ٧ - وضع برامج التنفيذ والموازنات التقديرية للبديل المختار.
- ٨ - قيادة عمليات التطبيق من خلال الإتصالات والدافعية.
- ٩ - قياس الأداء على ضوء الاهداف.
- ١٠ - ملاحظة الاتجاهات ذات الدلالة وإحتمالات عدم التوصل في كل من البيئة الداخلية والخارجية للشركة.
- ١١ - إعادة الدورة لكافة الخطوات أو المكونات السابقة أو بعضها.

- \* نموذج د / إسماعيل محمد السيد عن التخطيط الإستراتيجي وإشتمل على المكونات الآتية :
- ١ - تحديد رسالة الشركة.
  - ٢ - تقييم البيئة الخارجية: البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة.
  - ٣ - تقييم البيئة الداخلية للشركة.
  - ٤ - تحديد البدائل الإستراتيجية.
  - ٥ - الإختيار الإستراتيجي.
  - ٦ - تطبيق الإستراتيجية وخلق المناخ الملائم لعملية تنفيذ الإستراتيجيات.
  - ٧ - تقييم الإستراتيجية والرقابة على تنفيذ الإستراتيجية.
- \* نموذج ( swot ) :

نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
التهديدات - المخاطر Threats	الفرص Opportunities

كيفية تطبيق ( swot ) :

١ - تحويل هذه الطريقة إلى أهداف	
المحافظة عليها	نقاط القوة
علاجها	نقاط الضعف
تحقيقها وإستغلالها	الفرص
الإحتياط	المخاطر

١ - تحويل هذه الطريقة إلى أهداف	
من	متى
كيف	التكلفة

\* نموذج ( نشأت إبراهيم ) :

٢- التخطيط للتخطيط

١- نموذج العمل الإستراتيجي

٤- تحديد الرؤية

٣ - إستعراض القيم والمبادئ

٦ - تقييم الأداء

٥- تشكيل الرسالة

٨ - وضع الخطط وتوحيدها

٧- تحليل الفجوات

١٠ - تنفيذ الخطة

٩- الخطط البديلة

١- نموذج العمل الإستراتيجي  
Strategic business model

وحدات العمل الإستراتيجي  
( لكل مجال )  
Strategic business  
units S.B.U

مجالات العمل  
Lines of business  
L.O.B

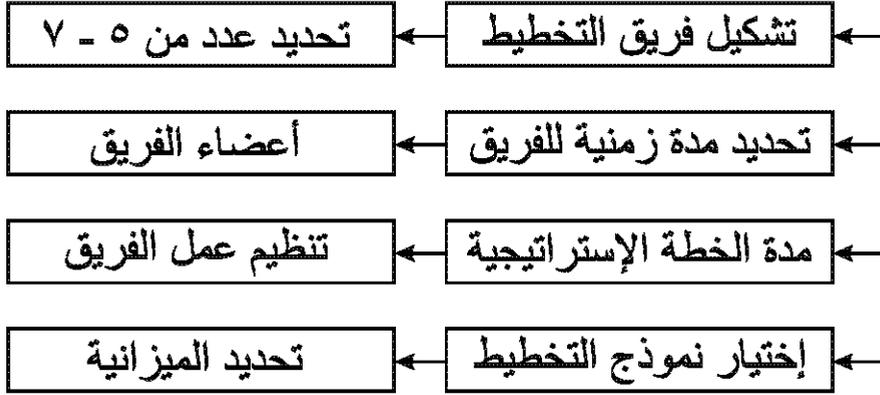
الرؤية  
Vision

تحليل الفجوات  
Gap analysis

مؤشرات النجاح الحساسة  
success indicators critical  
S.I.C.

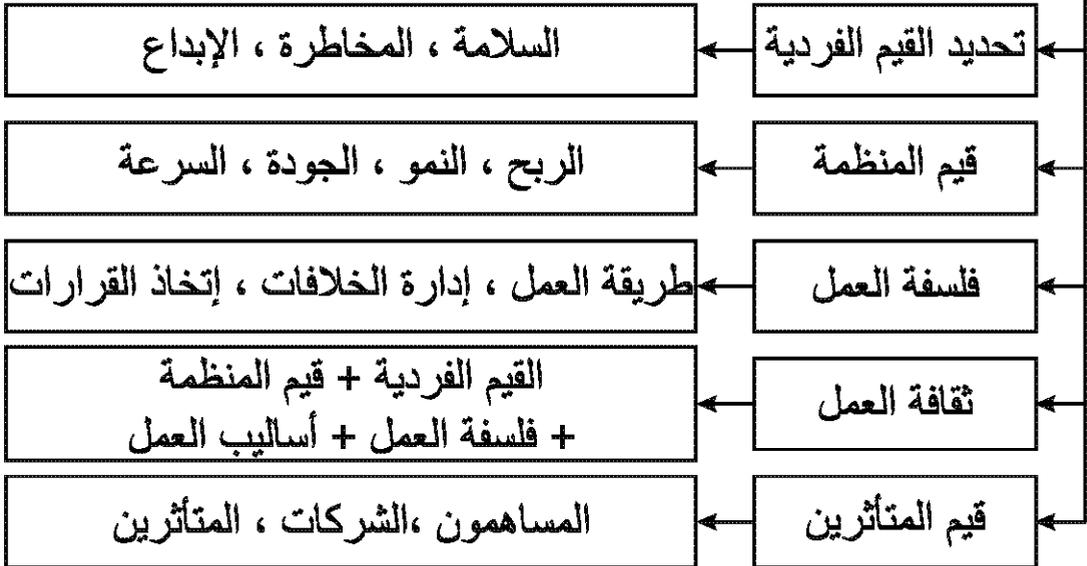
دراسة نقاط الضعف والقوة  
والفرص والمخاطر  
S.W.O.T  
لكل مؤشر

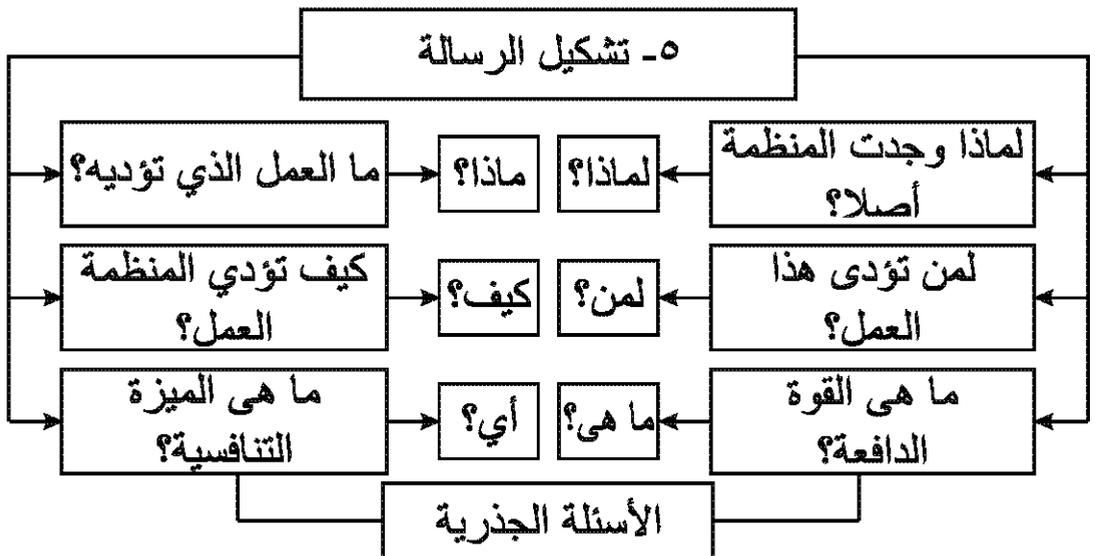
## ٢- التخطيط للتخطيط

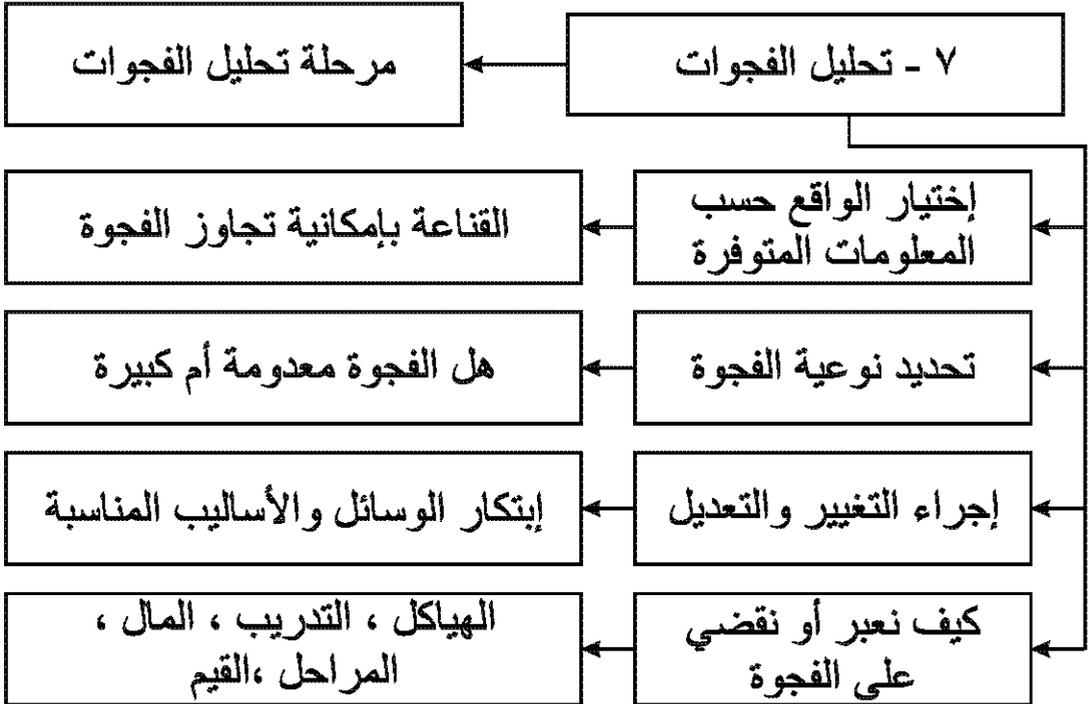
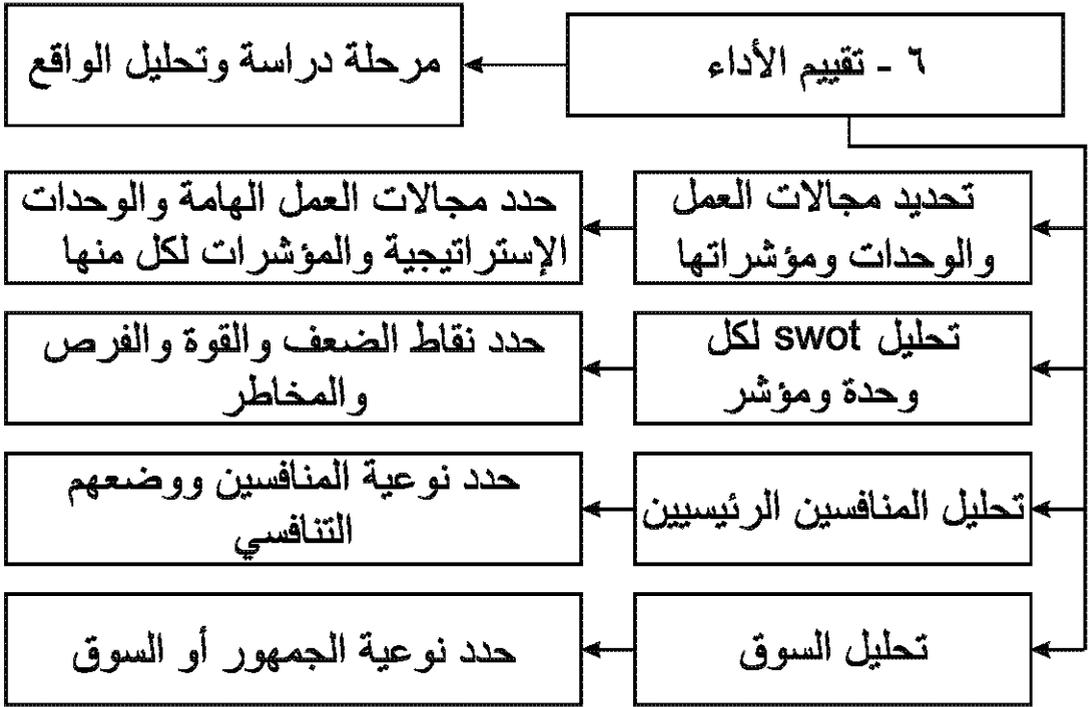


## ٣- إستعراض القيم

القيم المختارة ستؤثر بشكل مباشر في ما يمكن وما لا يمكن إنجازة في المنظمة







### ٨- وضع خطط العمل وتوحيدها

كتابة الخطة التفصيلية  
لكل وحدة

كتابة الخطط التشغيلية العامة

فحص الخطط ومقارنتها

كتابة الخطط التنفيذية الموحدة

الهيكل المناسبة وتوزيع  
الأدوار

الشرح والفهم والتوضيح

السياسات والإجراءات  
والتعليمات

وضع الموازنات بأنواعها  
وتنسيقها

### ٩- الخطط البديلة

( خطط الطوارئ )

تحديد درجة الخطورة  
أو الربحية

تحديد أهم المخاطر و  
الفرص المتوقعة

وضع الخطوط العريضة  
للخطط البديلة

تحديد احتمالية الحدوث  
أو الحصول

تحديد خطوات العمل في حالة  
حدوث أى من هذه المؤشرات

تحديد المؤشرات العملية  
لبداء العمل

### ١٠- تنفيذ الخطة

التأكيد على رسالة المنظمة  
وحفظها

وضع برنامج لتوصيل  
الخطة للمنفذين

توفير نسخ كافية من الخطة  
للإسترشاد

إقامة إحتفال ببداية تنفيذ الخطة

مراجعة أى قرار إستراتيجي  
حسب الخطة

إعتبار بداية التنفيذ عند  
الشروع فى الإجراءات

## SWOT

تنفيذ نموذج سوات من خلال د . نشأت إبراهيم  
نقاط القوة - الفرص - نقاط الضعف - المخاطر

2022	2021	2020	2019	2018	التقييم
10	9	8	7	6	نقطة قوة
10	9	7	6	5	نقطة قوة
10	9	7	6	6	نقطة قوة
10	9	7	6	5	فرصة
8	6	6	6	5	فرصة
5	4	4	2	1	نقطة ضعف
6	4	3	2	0	نقطة ضعف
7	5	5	3	0	نقطة ضعف
5	4	4	2	1	مخاطرة
7	7	5	4	1	مخاطرة
%78	%66	%56	%44	%30	الإجمالي

\* أسباب مقاومة التخطيط :

- ضغط المهارات القليلة واليدوية والتخطيطية في المنطقة .
- الخوف من المخاطرة " الخوف من فشل الخطة " .
- حسب الراحة والكسل .
- ضعف القدرة على التفكير المستقبلي .
- عدم الرغبة في التغيير .
- الاكتفاء بالنجاحات الحالية " الرضى بالواقع والمبالغة فيه وحدوث نوع من التراخي والركود " .
- النظرة الدونية للتخطيط " مضيعة للوقت والجهد والمال " .
- انخفاض سقف الأهداف في المنظمة .
- تقاعس أن المنافسة الخارجية .
- فقد الثقة بالتخطيط بسبب عدم تحقيق نجاح سريع يرفع الثقة بالنفس .

• مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي

- تعيين مجموعة لإدارة التخطيط الإستراتيجي .
- يمكن الاستعانة بمستشار خارجي للمساعدة .
- الحصول على الموافقة على عملية التخطيط ، المسئوليات ، الإطار الزمني .. الخ .
- تجميع المعلومات ، الرسالة ، النجاحات ، والإخفاقات .
- تحليل المعلومات .
- الخروج بخطة أولوية .
- مراجعة الخطة مع المعنيين والتعديل .
- مراجعة نهائية .
- تنفيذ الخطة الإستراتيجية .
- مراجعة التنفيذ والتعديل حسب الحاجة .

• العملية الإستراتيجية تتضمن الإعداد لأفضل طريقة للإستجابة إلى ظروف بيئة المنظمة سواء كانت تلك الظروف معروفة مسبقاً أم لا ، خاصة وأن المنظمات الحكومية وغير الربحية كثيراً ما يفرض عليها الإستجابة إلى أجواء ديناميكية وقد تكون عدائية ، وكون العملية إستراتيجية يعني الوضوح في أهداف المنظمة وأدراك ما لدى المنظمة من موارد ووفقاً لهذين العاملين فعلى المنظمة أن تكون مستجيبة بوعي إلى بيئة ديناميكية.

• العملية تخطيطية لكونها تتضمن وضع غايات إرادية بمعنى إختيار مستقبل مرغوب ووضع أسلوب لتحقيق تلك الغايات.

• العملية نظامية لأنها تتطلب نظاماً محدداً ونمطاً يجعل منها عملية هادفة ومنتجة ، والعملية تتضمن عن سلسلة من الأسئلة تساعد المخططين على إختيار خبرات ، وعلى جمع وإستخدام معلومات عن المحاضر ، وعلى التنبؤ بالبيئة التي تعمل فيها المنظمة في المستقبل.

#### \* عقبات تنفيذ الخطط الإستراتيجية

هناك عدة عوامل تؤدي إلى هجر الخطط الإستراتيجية بعد وضعها خاصة الخطط الشاملة التي تختص بالحكومات ومن أهم أسباب نهاية مصير الخطط الإستراتيجية للحفظ هي :

- الخطة الإستراتيجية داخلية : علماً بأنها من وضع مستشارين دون شراكة من أصحاب المصالح وخاصة العاملين في المنظمة والمخولون بتنفيذها.
- الخطة ليست واقعية فالأهداف ليست منسقة مع الموارد المادية والبشرية.
- البنية النظامية لا تمثل الأهداف الإستراتيجية.

\* ويوضح الشكل ملامح العقبات الرئيسية التي تقف في سبيل تنفيذ الأهداف الإستراتيجية

الإدارة	الرؤية
٨٥ % من المديرين الكبار يخصصون أقل من ساعة شهرياً لتحليل مدى تنفيذ الإستراتيجية	حوالي ٥% من العاملين في المنظمة يفهمون إستراتيجية المنظمة
العاملون	الموارد
٢٥ % فقط من المديرين لديهم حوافز لانجاز أهداف إستراتيجية	٦٠ % من المنظمات لا يربطون بين الإستراتيجية والموارد المتاحة

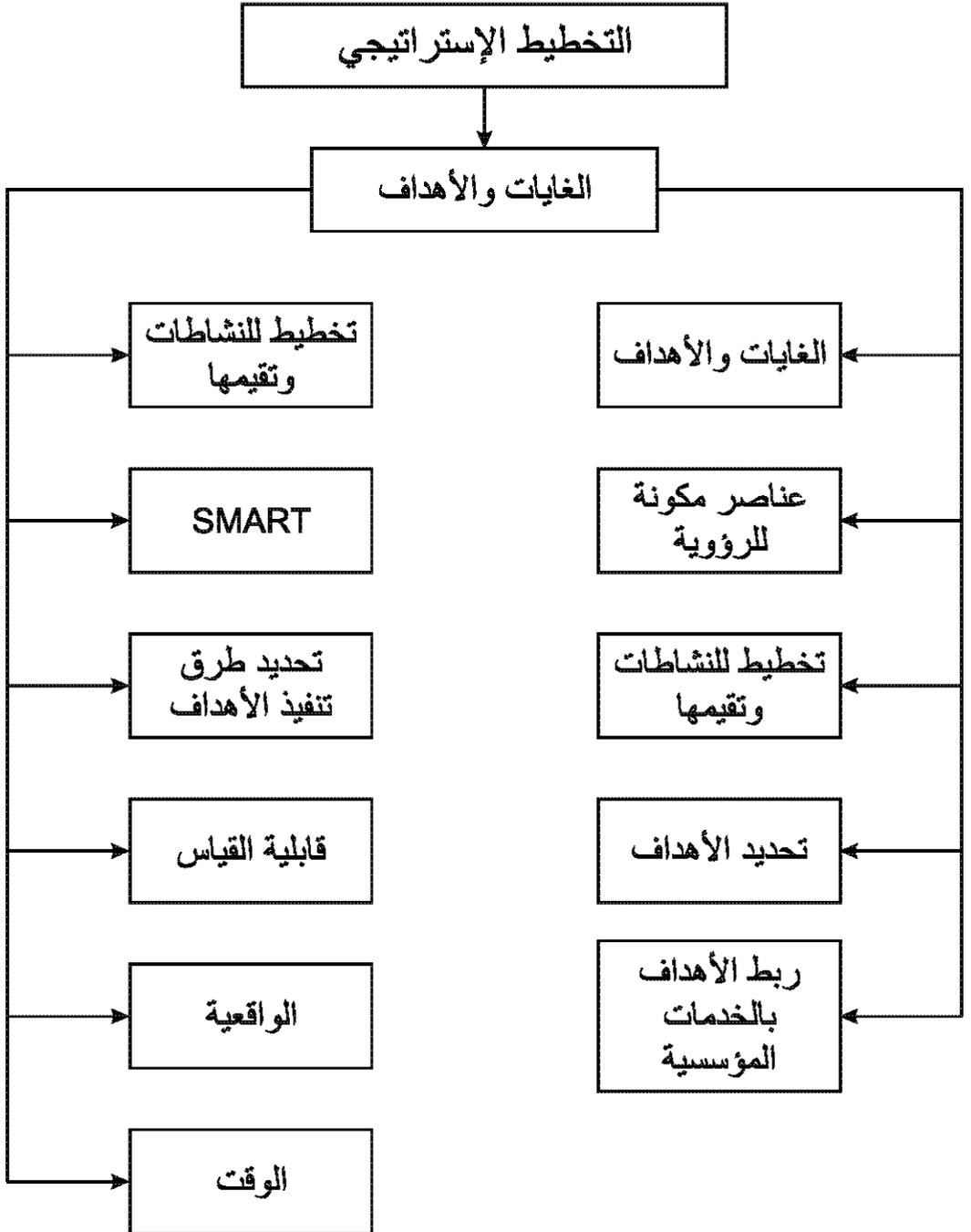
ولما كان ٥ % فقط من العاملين في المنظمة على قدر من إدراك التخطيط الإستراتيجي فإن ذلك يشير إلى عدم جدوى الخطة وأن المجهود الذي بذل في وضعها ذهب هباءً ولهذا يتحتم شراكة العاملين في المنظمة وخاصة أولئك الذين على مستوى مسؤولية تنفيذية ، كما يجب توضيح مزايا التخطيط الإستراتيجي خاصة للمنظمة المعنية وما سيكسبه العاملون من تحقيق أهداف الخطة.

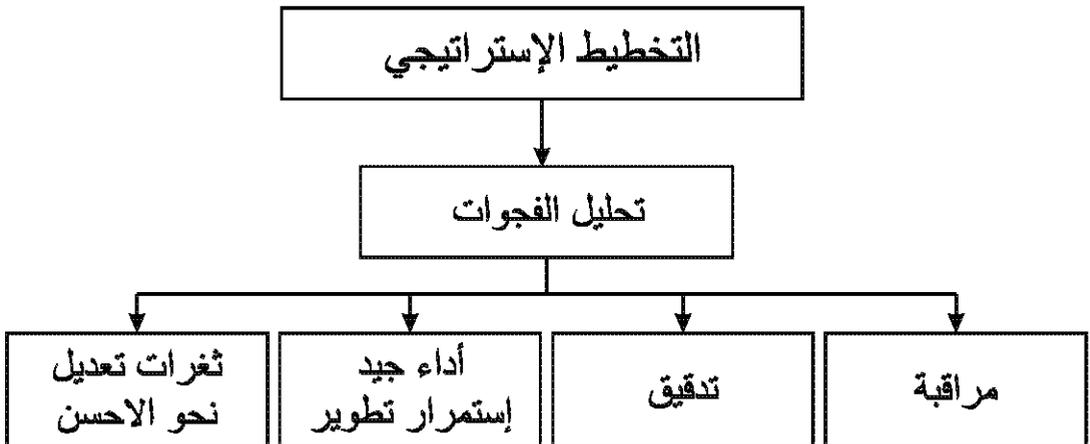
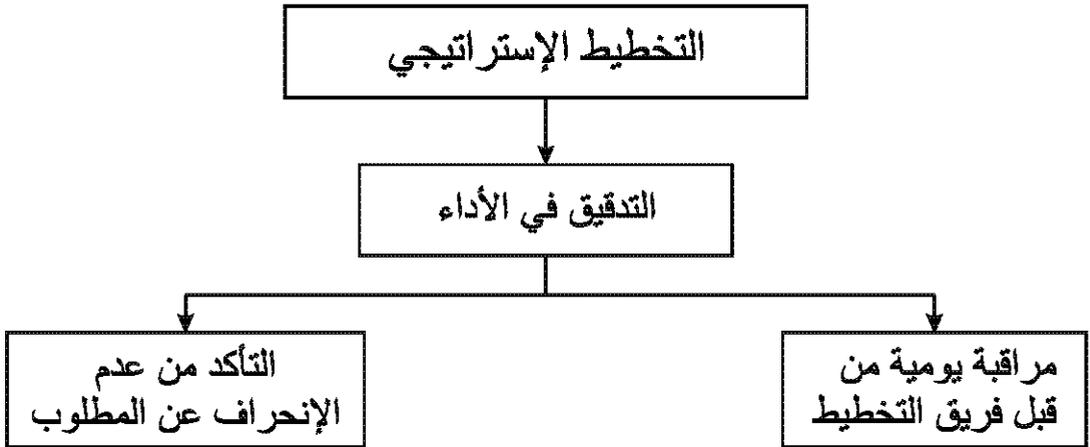
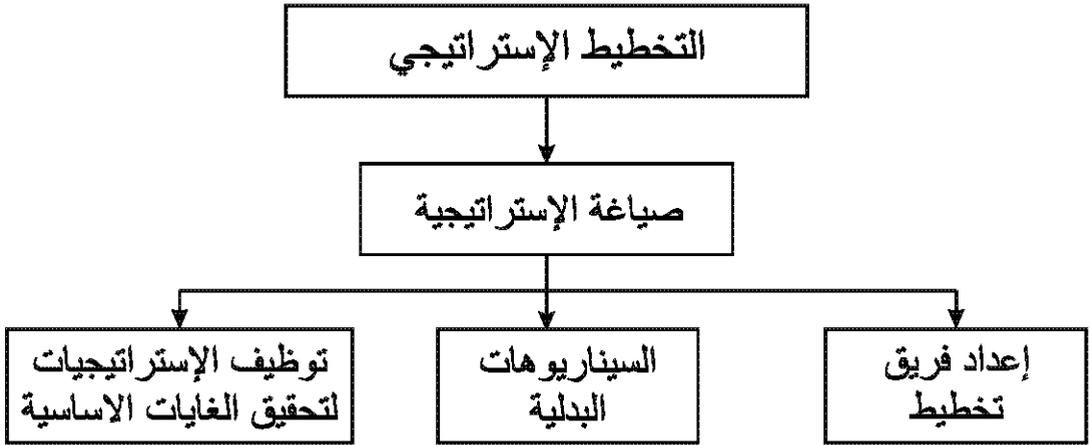
ولقد أشار العديد من الباحثين إلى أن غالبية عمليات التخطيط الإستراتيجي لم تتعدى مرحلة الصياغة ، بينما هناك قصور كبير في التنفيذ ، غير أن تلك الدراسات تاهت في خضم ما لاقتته الكتابات عن كيفية القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.

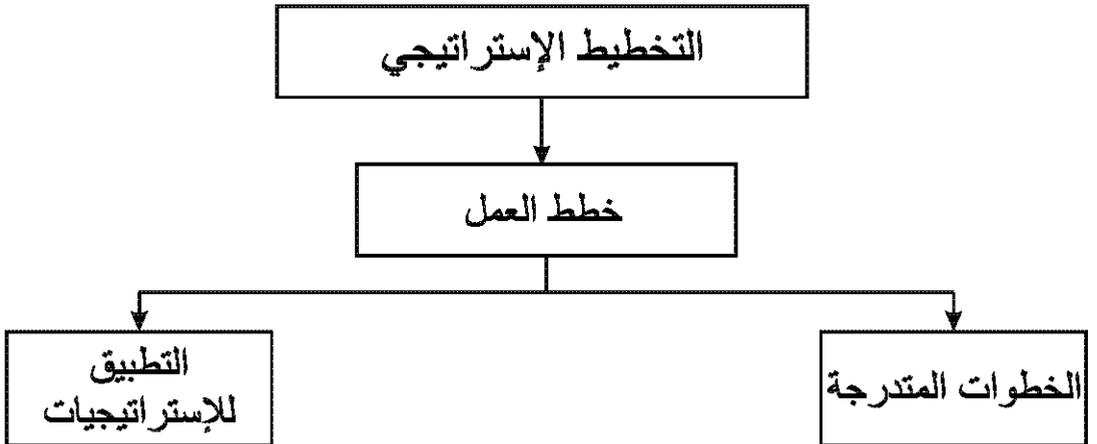
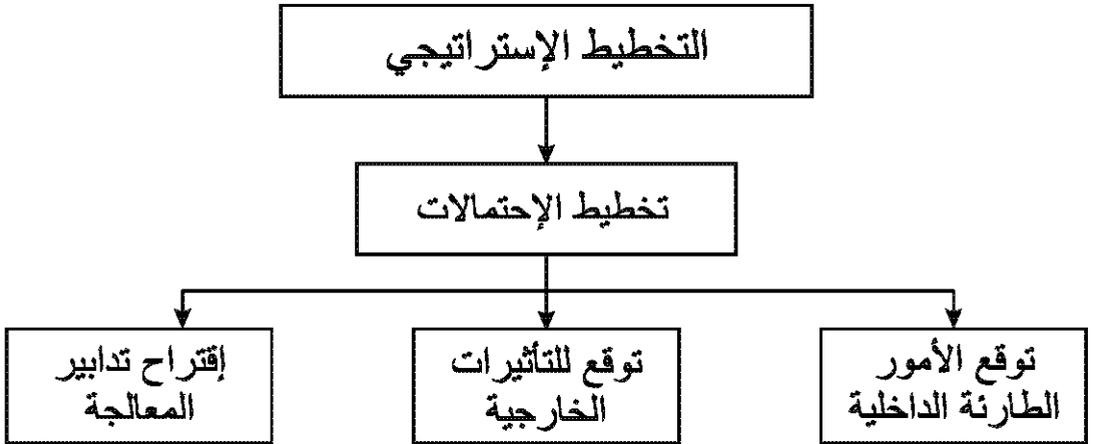
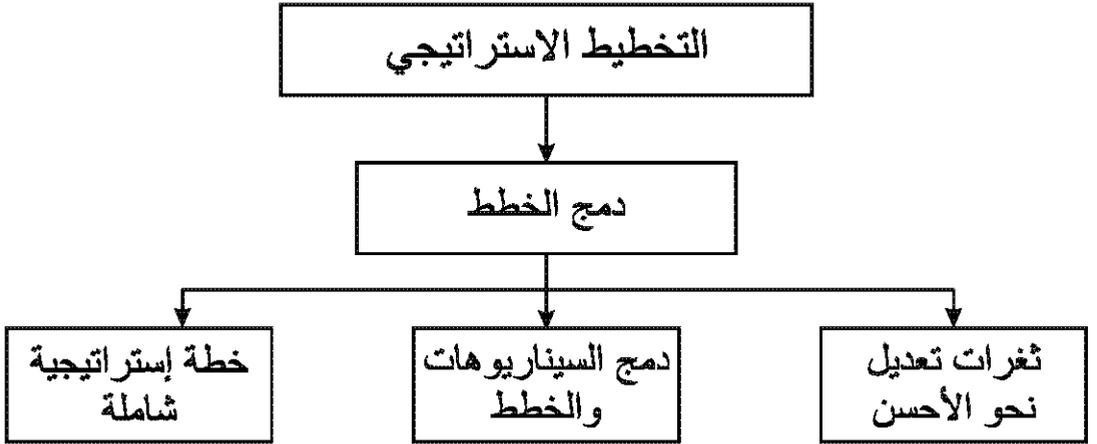
ومن بين المشاكل التي تواجه تنفيذ الخطط الإستراتيجية :

- الفشل في تعديل الخطط بصورة دورية أو تطويعها في بيئة المنظمة.
- التحول عن الأهداف الأصلية.
- عدم الثقة في إمكانية نجاح الخطط.









- التخطيط مرحلة من مراحل العملية الإدارية وهي رؤية المستقبل أو التنبؤ به ، وهذا يتطلب تفكير عميقاً ودقيقاً لما يمكن ، أو يجب أن يحصل في المستقبل بمعنى آخر هو تحديد الهدف الواجب تحقيقه ، ويتطلب جمع الحقائق والمعلومات المساعدة على تحقيق الاهداف المحددة ، كما أن عملية التخطيط تؤثر على العمليات الإدارية الأخرى كالتنظيم ، والرقابة والتنسيق والتوظيف وهذا ما يشير إلى أن عملية التخطيط هي العملية الإدارية الأولى لأي شركة قبل البدء بأي نشاط من أنشطة الشركات . كما يعرف التخطيط بأنه عملية ذهنية منظمة لإختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة.

وينتج عن عملية التخطيط في المنظمة هيكلًا متكاملًا من الخطط تغطي كافة أنشطة الشركات ، لذا فإن الخطط تقسم إلى أنواع حسب الغرض ومن أهم هذه الأنواع :

#### \*الخطط طويلة الأجل :

أساس هذا النوع هو تقسيم التخطيط من حيث النطاق الزمني وتتراوح المدة الزمنية لهذه الخطط من " ٣ إلى ١٠ سنوات " أو أكثر وتبني أساساً على معرفة الإدارة بالعوامل الخارجية المؤثرة على عملياتها ، وهي تشمل على أبعاد من الخطط قصيرة الأجل للشركة.

#### \*الخطط قصيرة الأجل :

حيث تقسم الأهداف العامة للشركة عادة إلى أهداف صغيرة وتقوم أقسام و وحدات الشركة خلال فترة زمنية لا تتعدى سنة بتحقيقها ، وعلى أساس هذه الخطة ، تضع الشركة خططها " طويلة الأجل " بمجموعة من الخطط " قصيرة الأجل " .

### \* التخطيط التكتيكي :

وهو تخطيط أقرب لمرحلة التنفيذ ، ومن شأنه تحقيق نسبة عالية في نجاح الخطة الرئيسية ، وعادة توضع الخطط التكتيكية لأغراض محددة ولفترة زمنية محدودة ، وفقاً للمتغيرات الموجودة أمام المنفذ.

ويختلف التخطيط الإستراتيجي عن التخطيط التكتيكي ، أن الأول يغطي فترة زمنية أطول ، ويترتب عليها التزامات طويلة الاجل ، وقد يصاحبها بعض التغييرات في القرارات المتعلقة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية في حين يغطي التخطيط التكتيكي فترة زمنية قصيرة ، ويركز عادة على توزيع الموارد المتنوعة في الشركة لتحقيق الأهداف بصورة تفصيلية.

لقد أصبحت وظيفة التخطيط الإهتمام بالدول في العصر الحديث ، وأصبح ضرورة ملحة للقيام بالأنشطة المتعددة ، وضمان إنجاز الأهداف ، وفقاً لما خطط لها ، فبدون التخطيط تصبح هذه الأنشطة غير هادفة ، وعديمة الفائدة فالتخطيط يحدد الأهداف وإمكانية تنفيذها ، لذا فهو ضرورة للتعرف على المشكلات المتوقع حدوثها ، والعمل على مواجهتها بإسلوب علمي بعيداً عن العشوائية في التنفيذ.

### \* التخطيط الإستراتيجي

لأن أهمية التخطيط تزايدت بشكل عام في العصر الحديث ، فقد تزايدت بشك أكبر أهمية التخطيط الإستراتيجي ، وبشكل خاص في هذا العصر نظراً لوجود كثير من التحديات والمتغيرات البيئية محلياً ، وإقليمياً ، وعالمياً.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد العناصر المهمة للإدارة الإستراتيجية وذلك أن المفهوم الإصطلاحي للإدارة الإستراتيجية هو أنها عملية القرارات المرتبطة بتحديد رسالة الشركة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى ، واختيار وتحديد الخطط الإستراتيجية وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للشركة بما يتوافق مع أهدافها ومع المتغيرات البيئية ، وكذلك تطوير الأوضاع والنظم والجراءات الداخلية بالشركة ، ثم العمل على تطبيق هذه القرارات والإختيارات.

## \* متطلبات التخطيط الإستراتيجي

نظرا لتمييز التخطيط الإستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية ، فإن هذه العملية لها متطلبات عديدة لكي تتم بالصورة المأمولة ، ويمكن إبراز أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجي

- التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي ترمى إلى تحقيقه الإستراتيجية ، ويمكن أن ينطوى هذا الهدف على عدة أهداف فرعية.
- ضرورة توفر بيانات ومعلومات موثوقة ، حول الهدف والظروف المتوقع أن تحيط به ، وذلك للوقوف على طبيعتها والإستعداد لمواجهتها.
- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الأهداف ، وهذا مطلب ضروري لأنها الاداة الفعالة في تحقيق الأهداف.
- تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات ، التي يمكن أن تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات ، التي يمكن أن تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الإستراتيجية ومنفذيها وذلك لتنفيذ ونقل التخطيط الإستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العملي.
- قد تنطوى الإستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالإستراتيجية حيث تتضمن الموازنة نفقات التجهيز والتشغيل والإحتياجات وكذلك مصادر التمويل العام لبنود الموازنات.
- وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي وما يتضمنه من أهداف فرعية.
- توفر معايير لقياس الإنجازات الحاصلة بمدى توافقها مع الهدف المراد تحقيقه.
- إن جوهر التخطيط الإستراتيجي يتمثل في إمكانية التعرف على الفرص

والتحديات المستقبلية ويقتضى ذلك تأمل المستقبل بإستمرار وبطريقة منهجية.

- فالتخطيط الإستراتيجي هو عملية تطوير رسالة الشركة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة ، كما أنه عملية متكاملة تتعلق بتحديد مصالح الشركة في المحيط الخارجي.

### \* مزايا التخطيط الإستراتيجي

تحقق الشركات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على أساس من الدراسات الإستراتيجية العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام مقدمي الإستراتيجية ، وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل الشركة مع بيئتها بجانب إمكانية تحقيق الشركة للعائد الإقتصادي المناسب ، وتخصيص مواردها ، وفق ما يساهم بإستغلال الفرص الممكنة والإستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة ، وتحجيم عوامل الضعف الداخلية.

• وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية :  
إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة الأحداث مستقبلاً والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها ، وبالتالي نمو الشركة وبقاءها ، فالشركات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ، ودقة في توقعاتها ، وبالتالي تركز مواردها ، وإهتماماتها لهذه الأمور.

أما الشركات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها أو مواردها ، المالية ، ولكن يرجع السبب إلى الإفئثار إلى صنع وإتخاذ القرار الإستراتيجي.

وهكذا يمكن القول بأن الشركات التي تهتم بوضع إستراتيجيات واضحة لأعمالها قد حققت نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها بما يمثل عاملاً حافزاً لغيرها من الشركات للإهتمام والعناية ببناء وصيانة الإستراتيجية المناسبة لها.

• التفاعل البيئي على المدى البعيد :

لا تستطيع الشركات التأثير في الظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الإجتماعية أو الإقتصادية السائدة في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد ، بناء على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها وليس مجرد الإستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة ومن ثم يمكن للشركة أن تحظى بإستغلال الفرصة المتاحة والتقليل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية.

• تحقيق النتائج الإقتصادية والمالية :

أثبتت الدراسات الإقتصادية أن هناك علاقة إحصائية بين النتائج الإقتصادية والمالية للشركات ، ومدى إهتمامها بإدارة إستراتيجيتها طويلة المدى ، وتحريها دقة إتخاذ القرار الإستراتيجي.

• تدعيم المركز التنافسي :

إن الإدارة الإستراتيجية تقوى مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة ، وتساعد الشركات على الإستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية ، نظراً لإتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق

• القدرة على إحداث التغيير :

إذ تعتمد إدارة الإستراتيجية على كوادرات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والإكتشاف فالقائمون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون أن التغيير ضرورة أكثر منه تحدي.

• تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة :

تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه الشركة توجيهاً صحيحاً في المدى البعيد ، كما تساهم في إستخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة ، بما يمكن من إستغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف

### \* مبررات التخطيط الإستراتيجي :

يعد التخطيط الإستراتيجي ضرورة وليس ترفاً نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة وهذا ما إجتمعت عليه معظم الدول التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي ومن أهم المبررات الداعية إلى استخدام التخطيط الإستراتيجي ما يلي :

- يزود الدولة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.

- يزود المسؤولين بالدولة بأسلوب وملامح التفكير في الشركة " ككل .
- يساعد الدولة على توقع التغييرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.

- يساعد الدولة على تخصيص أو توزيع ، الموارد المتاحة وتحديد طرق إستخدامها.

- يرفع وعي وحساسية المسؤولين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.

- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المسؤولين.

- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.

- يجعل المسئول مبتكراً وبيادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.

- يوضح صورة الدولة أمام كافة أصحاب المصالح.

إن التخطيط الإستراتيجي يقدم صورة واضحة للدولة أمام مجموعات المصالح المختلفة وتحديد المخاطر التي قد تواجهها الدولة ، وهذا يجعل التخطيط الإستراتيجي عنصراً مهماً لضمان وإستمرار عملهم بكفاءة عالية.

### \* أساليب إعداد التخطيط الإستراتيجي :

تعمل الدول على بناء إستراتيجيتها بما يتلائم مع رسالتها وأغراضها

وأهدافها بالإضافة إلى ما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية ،

ومن هذا المنطلق فإن وجود إستراتيجية تصلح لجميع الدول أمر غير

وارد في الواقع العملي ، وإن ما يوجد هو إستراتيجيات لدولة ما

في ظروف معينة ، وفي وقت محدد ومع تغيير الظروف فإن الإستراتيجية

قد تكون مثالية كما كانت في ظروف أخرى ، وتتم عملية التخطيط

الإستراتيجي في الدول من خلال عدة أساليب من أبرزها :

### \* الأسلوب الاول : البدء من أعلى لإسفل

يطبق في الدول التي تتبع المركزية حيث يتم التخطيط في قمة الدولة ، وقد تقوم الإدارات المختلفة بوضع الخطط الخاصة بها في إطار المحددات المفروضة ، وفي الدول التي تتبع اللامركزية يعطي المدير العام الخطوط العريضة للإدارات ، ويطلب منهم وضع الخطط ، وتتم مراجعة الخطط في المركز الرئيسي ومن مميزات هذا الأسلوب ، أن الإدارة العليا ، تحدد إلى أين تذهب الدولة ، وتعطي الإدارات توجيهات محددة للوصول إلى الهدف .

### \* الأسلوب الثاني : البدء من أسفل إلى أعلى

لا تقوم الإدارة العليا بإعطاء الإدارات أي توجيهات ، وإنما تطلب منهم تقديم الخطط ومراجعة البيانات على مستوى الإدارة العليا ، ومن مميزات هذا الأسلوب أن الإدارة قد لا تكون مستعدة لإعطاء توجيهات محددة للإدارات ، وقد ترغب في إعطاء الحركة للإدارات أي محددات تفرضها .

### \* الأسلوب الثالث : الجمع بين الأسلوبين

تبعاً لهذا الأسلوب فإنه لا يقتصر على المسؤولين في المركز الرئيسي للدولة في القيام بعملية التخطيط ، وإنما يشترك في ذلك الإستشاريون في المركز الرئيسي وإداراتها ، وتقوم الإدارة العليا بتقديم الخطوط العريضة للإدارات بحيث تتمتع بمرونة عالية في وضع خططها ، ومن خلال الحوار يمكن صياغة إستراتيجية الدولة .

### \* الأسلوب الرابع : العمل كفريق

في الدول الصغيرة يقوم القائد بالعمل مع المسؤولين في خط السلطة كما لو كانوا مستشارين لوضع الخطط الإستراتيجية ، وفي الدول الكبرى ، قد يقوم القائد بالإلتقاء دورياً بالمسؤولين لمناقشة المشكلات ويخصص وقتاً لمناقشة الإستراتيجيات ، ويؤتي هذا الأسلوب ثماره إذا كانت العلاقة بين القائد والمسؤولين الآخرين طيبة ، ومن خلال الطرح السابق فإن ثقافة الدولة تؤثر في أسلوب ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي فالدول التي تتبع المركزية الشديدة في أعمالها تختلف عن الدول ذات المركزية الأقل أو اللامركزية في إتخاذ قراراتها .

• مستويات الرقابة الإستراتيجية :

كما نعلم هناك عدة مستويات في الإدارة التي تتحمل جميعها مسؤولية التخطيط الإستراتيجي فلا بد أن يوجد فيها رقابة إستراتيجية أي تتبع الرقابة الإستراتيجية إلى المستوى الذي توجد فيه وبذلك يمكننا تقسيمها إلى :

• الرقابة الإستراتيجية :

هي الرقابة التي تهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية من خلال توجيه العوامل البيئية الحرجة وتقييم أثار الأعمال الإستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا.

• الرقابة التكتيكية :

وهي الرقابة التي تركز على توزيع الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام ، وربط التوجيه بالنتائج الدورية ، وإتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.

• الرقابة التشغيلية :

هي الرقابة التي تتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية وتوجيه النتائج بشكل يومي وإتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

المستوى	نطاق الممارسة	الهدف
الإستراتيجي	الإستراتيجية العليا	الرقابة على الاتجاه الإستراتيجي للشركة
التكتيكي	الإستراتيجية على مستوى وحدة العمل	الرقابة على نظام التخطيط الإستراتيجي
التشغيلي	الإستراتيجية التشغيلية	الرقابة على الخطط القصيرة المدى

• أشكال الرقابة الإستراتيجية

هناك عدة أشكال للرقابة الإستراتيجية تختلف باختلاف المعيار او الأساس المستخدم للتصنيف وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة :

الرقابة حسب زمن ممارستها :

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى :

١ - الرقابة السابقة : وهدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية.

٢ - الرقابة الجارية هي بمثابة نقاط تفتيش ، للتأكد من إستمرار العملية ، وهي توصف بالتصفية.

٣ - الرقابة اللاحقة وهي تتم بعد الإنتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط.

\* الرقابة حسب طريقة تنفيذها :

تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى :

١ - الرقابة المباشرة : وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه لتوجيه العمليات أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.

٢ - الرقابة غير المباشرة وهي تستخدم هذا النوع من التقارير وأشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ، ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية التي ترسل إلى الرؤساء

\* معايير أخرى :

كما يمكن أن تقسم إلى

١ - رقابة محاسبية وهي تتعلق برقابة الأداء المالي أي تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال الاستعانة ببعض المقاييس " كالعائد على الإستثمار " ومقاييس مالية أخرى.

٢ - رقابة إدارية وهي تهتم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية وهذا يتطلب تقييم مدى التقدم باتجاه تحقيق رسالة الدولة وأهدافها.

٣ - كما يمكن تقسيم الرقابة أيضاً إلى رقابة النتائج و رقابة العمل والرقابة الشخصية.

\* مجالات الرقابة الإستراتيجية

ما هي الأنشطة التي يجب الرقابة عليها ؟

بما أن الرقابة الإستراتيجية تهدف إلى التأكد من تحقيق الدولة لرسالتها ، فلا بد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها الدولة والتي تسعى

إلى تحقيق تلك الرسالة ، وهي الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقية وأداء الأفراد وجودة العملية .. إلخ ، والتي تختلف بالطبع تبعاً لنوع المؤسسات : هل هي إنتاجية أم خدمية ؟ ... إلخ. وفيما يتعلق بمجالات الرقابة في المؤسسات فإنها تتعلق بجميع الأنشطة التي تمارسها الدولة ومنها:

- تقييم الربح العائد على الرقابة المالية وهي تستند إلى رقابة الاداء المالي.  
- وهو ما تبقى من الدخل الإجمالي بعد خصم النفقات الكلية و العائد على الإستثمار.

### \* خطوات الرقابة الإستراتيجية

يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة الدولة ، وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة.

فقد تعددت وإختلفت الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الإستراتيجية فقد قسمها البعض إلى ثلاثة مراحل بينما قسمها آخرون إلى أربع مراحل أو أكثر .

### تصميم نظام الرقابة :

- يجب أن يقتصر نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث.

- يجب أن تتبع نظم الرقابة على الأنشطة والنتائج الهامة فقط بغض النظر عن صعوبة القياس ويجب إستخدام المقاييس النوعية والكمية.

- يجب مراعاة التوقيت السليم في نظام الرقابة لكي يمكن إتخاذ الاجراءات التصحيحية قبل فوات الوقت المناسب بالإضافة إلى الإهتمام بنظم الرقابة التوجيهية.

- يجب استخدام أدوات رقابة قصيرة وطويلة المدى.
- يجب أن تسعى الرقابة إلى إكتشاف الاستثناءات ويحتاج هذا الامر إلى التدخل فقط في حالة النتائج التي تقع خارج نطاق منطقة السماح المحددة من قبل.
- يجب الإهتمام بـمكافأة فريق النجاح عند الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها بدلاً من معاقبة الإخفاق في الوصول إلى هذه المعدلات.

#### \* أساليب قياس الأداء :

كما لاحظنا سابقاً يعتبر الأداء من الخطوات الهامة والأساليب الرقابية الإستراتيجية ويبنى على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد فما هي الأساليب التي تمكننا من جمع المعلومات بفاعلية ؟ لإستخدامها في تقييم هذا الأداء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية ؟ هناك عدة أساليب تمكننا من جمع المعلومات بفاعلية ، لإستخدامها في تقييم الأداء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية ؟ يمكننا تقسيمها إلى :

#### أولاً : الأساليب التقليدية

وتقسم بدورها إلى :

- أساليب التقدير بتوجيه السلوك : وتتضمن الأساليب الآتية :
- سرد الموضوع أسهل أنواع التقويم للنظام من خلال وصف نقاط القوة والضعف ، ويساعد على وضع إقتراحات للتحسين ، وإذا كان السرد بشكل جيد من إجراء مقارنات بين الأفراد و المجموعات والأقسام.
- الترتيب تقوم هذه الطريقة على ترتيب المستخدمين من الأعلى إلى الأسفل من الأفضل الى الأسوء أو العكس وذلك بعد مقارنة كل مستخدم بالآخرين.
- المقارنات المزدوجة وهي الطريقة الأكثر تنظيماً لمقارنة أداء كل مستخدم بالنسبة للآخرين وبهذه الطريقة يقارن كل مستخدم مع كل المستخدمين الآخرين وصولاً إلى المستخدم الأفضل.

- التوزيع الإجباري هو طريقة أخرى لمقارنة المستخدمين ببعض ليأخذ هذا التوزيع الشكل الطبيعي.

- المراقبة السلوكية عبارة عن أسلوب يصف السلوك المتعلق بالعمل بهدف التحكم في السلوك بحيث يتم الوصف باستخدام تقييم المستخدم بعبارة سئى أو جيد .

- الحوادث الحرجة وهو أسلوب حديث إلى حد ما ويتم بهذه الطريقة وضع تقرير يتضمن جميع الحوادث الحرجة التي تؤثر على أداء المستخدم سواء من حيث النجاح أو الفشل مع تحديد أهمية كل مؤشر .

- مقياس بياني تقديري مصور وهي من أكثر الطرق إستخداماً وتختلف هذه المقاييس إلى ثلاث طرق :

١ - الدرجة التي فيها معنى الإستجابة محدد وبشكل مشروط.

٢ - الدرجة التي يمثل فيها الفرد الأداء والتقييم بوضوح

٣ - الدرجة التي تحدد فيها أبعاد الأداء.

ثانياً : طرق التقدير وفق النتائج

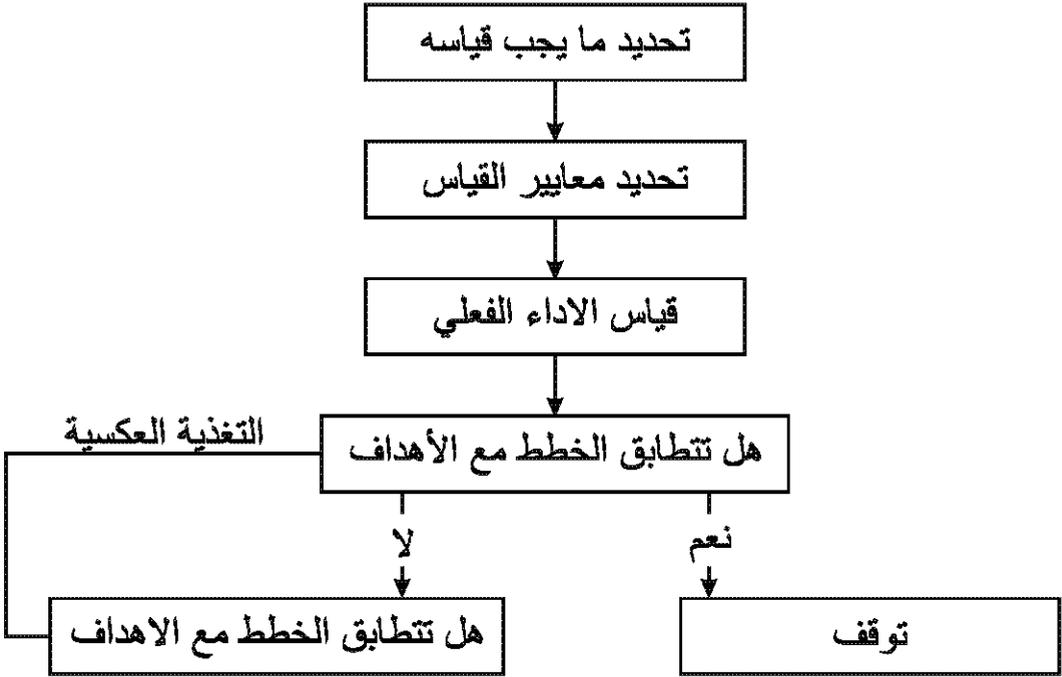
- الإدارة بالأهداف وهي من الطرق المعروفة في الإدارة وهي تعتمد على وضع هدف أساسي تعتمد عليه أهداف المؤسسة ككل ، وكل قسم ومسئول ضمن كل قسم ولكل مستخدم وإسلوب الإدارة بالأهداف ليس مقياس لسلوك المستخدم ، وإنما هو مقياس لمساهمة كل مستخدم في نجاح المؤسسة.

- تحليل العمل والمراجعة من خلال المراجعة الدورية لخطط العمل من قبل المسؤولين للتأكد من إنجاز الأهداف والتعرف على المشاكل الموجودة والحاجة للتدريب

ثالثاً : الرقابة الإستراتيجية وأهميتها :

الرقابة الإستراتيجية

يعرفها البعض بأنها : نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المؤسسات ، أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً



### \* وضع المعايير :

إنطلاقاً من رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير الأداء لإستخدامها في قياس الأداء والمعايير هي المستوى المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء

وتعتبر معايير الأداء عن تفاصيل الأهداف الإستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم ولا بد أن تحتوي المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود.

كما تعتبر صدق ودقة البيانات ركيزة أساسية في عملية الرقابة ، وهذه الدقة والصدق تتوقف على تصميم المقاييس المستخدمة وهناك بعض الإعتبارات والضوابط التي لا بد من مراعاتها عند تصميم معايير الأداء فعليها تتوقف فاعلية ودقة المعلومات

## \* قياس الأداء :

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء وجوهر خطوة القياس في عملية الرقابة هي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد. وقياس الأداء الفعلي عموماً لا بد وأن يشمل الجانبين الكمي والنوعي

وعملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل من جمع المعلومات النوعية وأقل تكلفة كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما أما المعلومات كتلك المتعلقة بالأداء الفكري والتي يصعب وضع مقاييس محددة وثابتة لقياسها كأداء مبرمج حاسب أو أداء موظف للبيع أو... إلخ. يجب أن يعتمد قياس الأداء على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي للإستراتيجية أي يقوم على التغذية العكسية وهي عبارة عن معلومات منقولة بشكل معاكس للشكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة أي نقل المعلومات حول تنفيذ الإستراتيجية من المستوى الأدنى المسئول عن التنفيذ إلى المستوى الإداري الأعلى المسئول عن وضع الإستراتيجية وقد يكون ذلك على شكل تقارير حول المجالات المختلفة للأداء والمتعلقة بتقييم الإستراتيجية والتي تستخدمها الإدارة العليا لإتخاذ القرارات الإستراتيجية ، أي تكوين ما يسمى بنظام المعلومات الإدارية وهو النظام المختص بجمع تقارير كاملة وصادقة " موثوقة " ومستمرة حول نتائج تنفيذ الإستراتيجية على مدى وتحليل هذه البيانات وتصنيفها وحفظها لإستخدامها وقت الحاجة.

ولكن ما التوقيت المناسب لإجراء القياس ؟ خصوصاً في حالة التخطيط الإستراتيجي " طويل الاجل " مثلاً في حالة : وضع خطة إستراتيجية " لخمس سنوات " هل يتم القياس في نهاية الخمس سنوات ، أم يتم القياس خلال هذه الفترة لأكثر من مرة ؟ إذا تم القياس في نهاية الخمس سنوات فإن تصحيح الإنحرافات سيكون متأخراً جداً ، وقد لا يمكن التصحيح أبداً لذلك يجب القياس خلال الخمس سنوات لتنفيذ التصحيح في الوقت المناسب.

\* مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية :

في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك إختلاف ، وهل هذا الإختلاف مقبول أم غير مقبول ؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما ، ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

في هذه الخطوة يجب أن يتم التعرف على الإختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط وهل هذا الإختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله ؟ وتبنى المقارنة على التغذية العكسية أو على الأداء الفعلي.

\* إتخاذ الإجراءات التصحيحية :

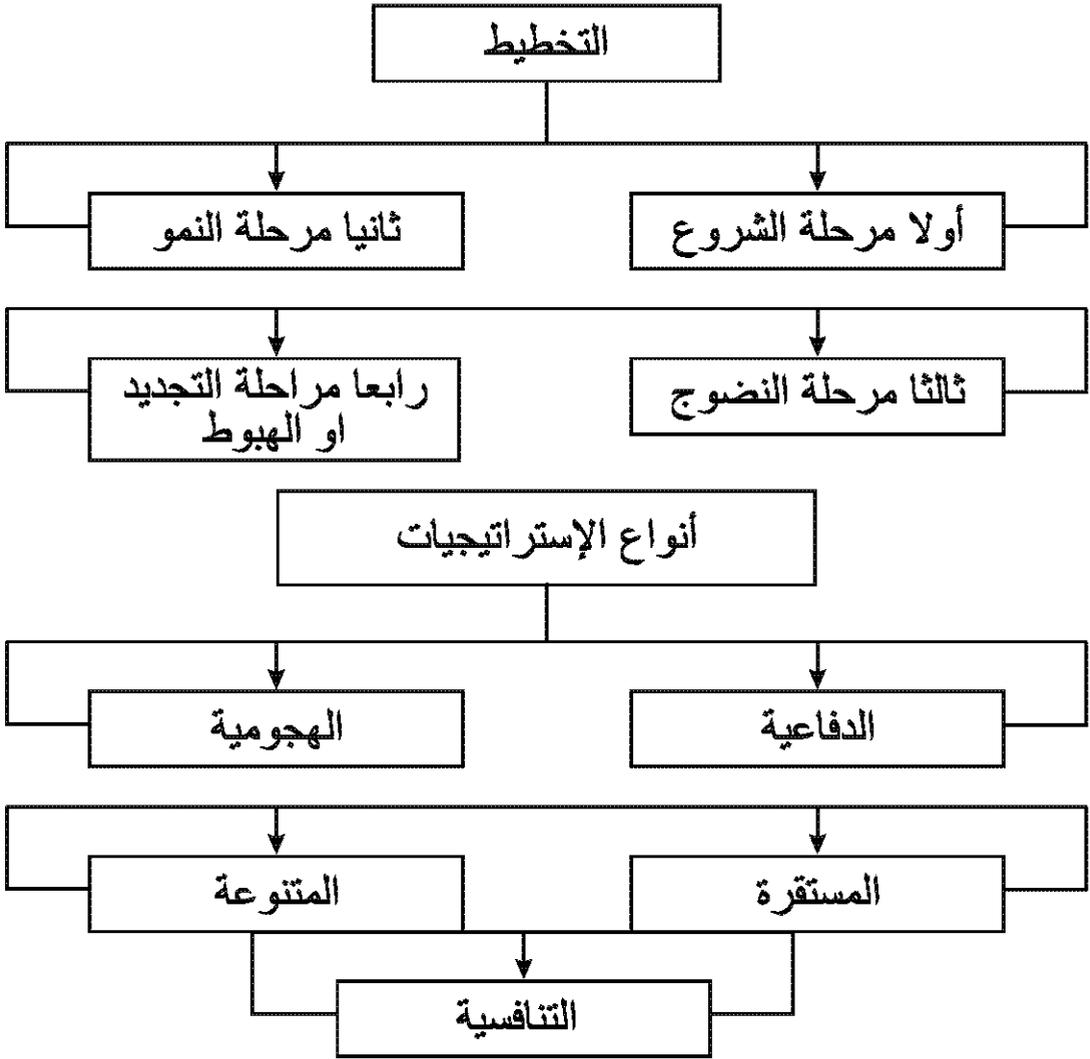
وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية وفيها نصل إلى خيارين :

• نطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط ، في هذه الحالة نتابع عملية الرقابة.

• وجود إنحراف عن الأداء المخطط ، وفي هذه الحالة ، لابد من إتخاذ الإجراءات التصحيحية.

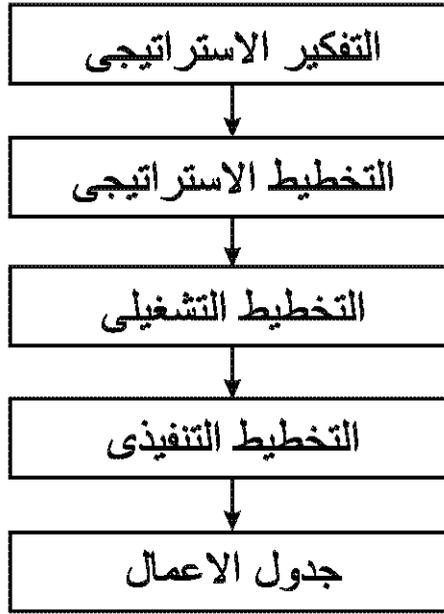
عملية الرقابة هي عملية مستمرة طالما أن هناك خطة للتنفيذ وتنفيذ نقاط المراقبة شئ أساسي في فاعلية الرقابة ، ويجب أن تكون الرقابة ، متعددة إقتصادية ، مالية ، إجتماعية ، تقنية ، والإدارة الواعية هي التي تستطيع إختيار معايير الرقابة وتحديد نوعها ونقاط المراقبة وتكرار هذه الرقابة وجميع جوانبها حسب نوع النشاط الذي تقوم به ، وتفرضه على بينتها وظروفها المحيطة بما يتلائم مع خططها وتنظيمها وتنشيط أفرادها ويجعل نقاطها تسير بشكل منسجم ومتناسق نحو أهداف المؤسسة.





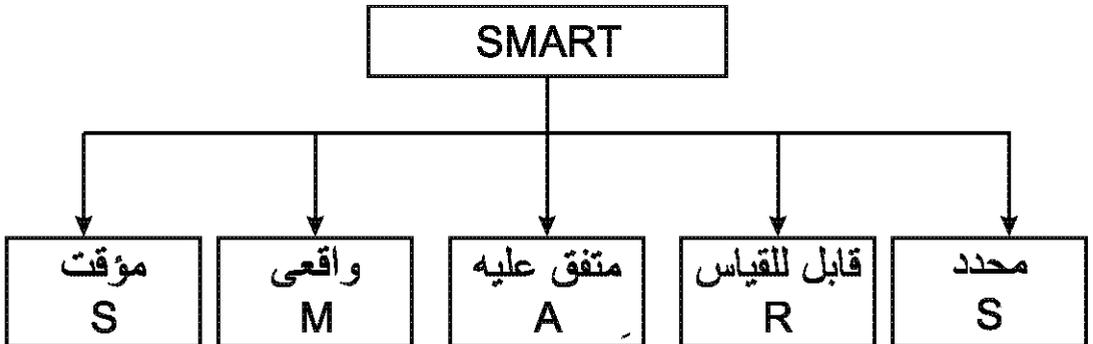
### الخطوات السبع للخطة الإستراتيجية

- تكوين رؤية.
- تقدير الظروف الراهنة.
- تحديد المطلوب لبلوغ الأهداف.
- تطوير خطط العمل.
- تطبيق الخطة الإستراتيجية.
- التقييم.
- القيام بالتغييرات المطلوبة.



قانون التخطيط

مقاومة الخطة للتغيير من الأشخاص القدامى بالمنظمة.  
لكل خطة إستراتيجية خطة مقاومة



- \* مالم يمكن قياسه لا يمكن إدراكه
- \* ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته
- \* أنت تحتاج لخطط حرب وليس خطط عمل

تتجه كافة المؤسسات الحكومية والأهلية نحو التخطيط للمستقبل والنمو على المدى البعيد. وفي سبيل ذلك تعمل بجهد للوصول إلى استثمار كافة الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق أهدافها البعيدة. ذلك العلم يساعد المؤسسات في :

- رصد كافة العمليات الداخلية لتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين.
- وضع خطط تحسينية لمواجهة كافة التحديات الحالية والمستقبلية مما يساعد كافة المؤسسات في الوقوف على التحديات التي تواجه إنجاز الأهداف الإستراتيجية.
- تعزيز قنوات التواصل الداخلي بين كافة القطاعات مع وضع أساس علمي لقياس الأداء على مدار الوقت.

### \* التخطيط الإستراتيجي

- ١ - وضع الصياغة الإستراتيجية
  - الرؤية
  - الرسالة
  - الأهداف
  - السياسات
- ٢ - تطبيق وتغيير الإستراتيجية
  - البرامج
  - المشروعات
  - الميزانيات
  - الإدارات
- ٣ - الرقابة
  - تحديد مجالات القياس
  - وضع معايير الإدارة
  - قياس الإدارة
  - إجراء التصحيح

( إن مقياس حياتك لن يكون بقدر ما جمعته من أموال و ثروة بل بقدر ما عشته من مبادئ و قيم و شجاعة و عطاء للآخرين ...  
قوة التخطيط الاستراتيجي )

## \* نموذج حقيقي عن قصة نجاح فى التخطيط

يوسف عليه السلام

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

الكريم ابن الكريم ابن الكريم ابن الكريم

يوسف بن يعقوب بن إسحاق بن إبراهيم.

وقد ذكره الله فى عداد مجموعة الأنبياء والرسل عليهم الصلاة والسلام، وقال الله تعالى:

{وَلَقَدْ جَاءكُمْ يُوسُفُ مِنْ قَبْلُ بِالْبَيِّنَاتِ فَمَا زِلْتُمْ فِي شَكٍّ مِمَّا جَاءكُمْ بِهِ حَتَّى إِذَا هَلَكَ قُلْتُمْ لَنْ يَبْعَثَ اللَّهُ مِنْ بَعْدِهِ رَسُولًا كَذَلِكَ يُضِلُّ اللَّهُ مَنْ هُوَ مُسْرِفٌ مُرْتَابٌ} [غافر: ٣٤].

حياة يوسف عليه السلام فى فقرات:

(أ) أبرز ما تعرض له المؤرخون من حياته عليه السلام ما يلي:

- هو يوسف بن يعقوب من زوجته راحيل، ولد فى "فدان آرام" بالعراق حينما كان أبوه عند خاله (لابان)، ولما عاد أبوه إلى الشام - مهجر الأسرة الإبراهيمية - كان معه حدثاً صغيراً. قالوا: وكان عمر يعقوب لما ولد له يوسف (٩١) سنة، وإن مولد يوسف كان لمضي (٢٥١) سنة من مولد إبراهيم.

- توفيت أمه وهو صغير، فكفلته عمته وتعلقت نفسها به، فلما اشتد قليل أراد أبوه أن يأخذه منها، فضئت به وأبستة منطقة لإبراهيم كانت عندها وجعلتها تحت ثيابه، ثم أظهرت أنها سرقت منها، وبحثت عنها حتى أخرجتها من تحت ثياب يوسف، وطلبت بقاءه عندها يخدمها مدةً جزاءً له بما صنع، وبهذه الحيلة استبقته عندها، وكف أبوه عن مطالبتها به.

- كان يوسف أثيراً عند أبيه من بين إخوته، وقد رأى يوسف وهو غلام صغير - رؤيا قصها على أبيه، فقال له أبوه:

{لَا تَقْصُصْ رُؤْيَاكَ عَلَى إِخْوَتِكَ} [يوسف: ٥]، وذلك خشية عليه من حسدهم.

وخلاصة الرؤيا: أنه رأى أحد عشر كوكباً والشمس والقمر يسجدون له فعرف يعقوب أنها تتضمن مجداً ليوسف يجعل إخوته وأبويه يخضعون لسلطانه.

- حسده إخوته على ولوع أبيهم به وإيثاره عليهم، فدبروا له مكيدة إلقائه في الجب، فمرت قافلة فأرسلت واردها إلى البئر فأدلى دلوه، فتعلق يوسف به، فأخذه عبداً رقيقاً وانتهى أمره إلى مصر فاشتراه رئيس الشرطة فيها واحتل عنده مكاناً حسناً اكتسبه بحسن خلقه وصدقه، وأمانته وعبقريته. قالوا: ودخول يوسف إلى مصر يمكن تحديده قريباً من سنة (١٦٠٠) ق.م في عهد الملك أبيابي.

- عشقته زوجة سيده وشغفت به، فراودته عن نفسه فاستعصم، فدبرت له مكيدة سجنه إذا لم يُلبَّ رغبتهَا منه، فقال: {رَبِّ السَّجْنِ أَحَبُّ إِلَيَّ مِمَّا يَدْعُونَنِي إِلَيْهِ} [يوسف: ٣٣].

- أعطاه الله علم تعبير الرؤى، وكشف بعض المغيبات، فاستخدم ذلك في دعوة السجناء معه إلى توحيد الله، وإلى دينه الحق.

- كان معه في السجن فتيان: رئيسُ سقاة الملك، ورئيس الخبازين، فرأى كل منهما في منامه رؤيا وعرضها على يوسف.

أما رئيس سقاة الملك: فقد رأى أنه يعصر خمراً، فقال يوسف: ستخرج من السجن وتعود إلى عمالك فتسقي الملك خمراً.

وأما رئيس الخبازين: فقد رأى أنه يحمل فوق رأسه طبقاً من الخبز، والطيور تأكل من ذلك الخبز، فأخبره يوسف: أنه سيصلب وتأكّل الطير من رأسه. وأوصى يوسف رئيس السقاة أن يذكره عند الملك.

وقد تحقق ما عبر به يوسف لكل من الرجلين، إلا أن ساقى الملك نسي وصية يوسف.

- لبث يوسف في السجن بضع سنين، حتى رأى الملك رؤيا البقرات السمان والبقرات العجاف، والسنابل الخضراء والأخر اليابسات، فعرض رؤياه على السحرة والكهنة فلم يجد عندهم جواباً، عند ذلك تذكر ساقى الملك ما أوصاه به يوسف في السجن فأخبر الملك بأمره، فأرسله إلى يوسف يستفتيه في الرؤيا، فكان جواب يوسف بأن البلاد سيأتيها سبع سنوات مخصبات ثم يأتي بعدها سبع سنوات قحط وجدب. ثم يأتي بعد ذلك عام يغاث فيه الناس وتعم فيه البركة.

{ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًّا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُّوهُ فِي سُنُبُلٍ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ (٤٧-) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادًا يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ { [يوسف: ٤٦ - ٤٨].

- أعجب الملك بما عبر به يوسف، فدعاه للخروج من السجن، ولكن يوسف أراد أن يعاد التحقيق في تهمة قبل خروجه، حتى إذا خرج خرج ببراءة تامة، فأعاد الملك التحقيق، فاعترفت المرأة بأنها هي التي راودته عن نفسه. عند ذلك خرج يوسف من السجن، وقربه الملك واستخلصه لنفسه، وجعله على خزائن الأرض، ويشبه هذا المنصب منصب (وزارة التموين والتجارة) وسماه الملك اسماً يألفونه في مصر بحسب لغتهم (صفنات فعنيح)، وجعله بمثابة الملك مسلطاً على كل مصر، باستثناء الكرسي الأول الذي هو للملك.

- نظم يوسف أمر البلاد، وأدار دفة المنصب الذي وكل إليه إدارة رائعة، وأدّخر في سنوات الخصب الحب في سنابله، لمواجهة الشدة في سنوات القحط، وجاءت سنوات القحط التي عمت مصر وبلاد الشام، فقام بتوزيع القوات ضمن تنظيم حكيم عادل.

- علمت أسرته في أرض الكنعانيين بأمر في مصر، فوفد إخوته إلا شقيقه بنيامين إلى مصر طالبين الميرة، لأن أباه -سيدنا يعقوب- صار حريصاً عليه بعد أن فقد ولده يوسف، فلما رأهم يوسف عليه السلام عرفهم، وأخذ يحقق معهم عن أسرته وعن أبيهم، واستجرّ منهم الحديث فأخبروه عن بنيامين، فأعطاهم ميرتهم ورد لهم فضتهم في أوعيتهم، وكلفهم أن يأتوا بأخيهم بنيامين في المرة الأخرى، وإلا فليس لهم عنده ميرة، فوعده بذلك.

- ذكروا لأبيهم ما جرى لهم في مصر، والشرط الذي شرطه عليهم العزيز وبعد إلحاح شديد ومواثيق أعطوها من الله على أنفسهم، أذن لهم يعقوب عليه السلام بأن يأخذوا معهم أخاهم بنيامين.

- ولما وفدوا على يوسف عليه السلام دبّر لهم أمراً يستبقي فيه أخاه بنيامين عنده، فكلف غلمانه أن يدسوا الإناء الفضي الذي يشرب به في رحل أخيه بنيامين. ولما حملوا ميرتهم عاندين إلى بلادهم أرسل الجنود للبحث عن سقاية الملك، فوجدوها في رحل بنيامين فأخذوه، وكان أمراً شديد الوقع على قلوبهم، وعادوا إلى يوسف يرجونه ويتوسلون إليه أن يخلي سبيل أخيه، وعرضوا عليه أن يأخذ واحدا منهم مكانه، إلا أنه رفض. فرجعوا إلى أبيهم إلا كبيرهم رأوبين، وأخبروه الخبر فظن بهم سوءاً، وحزن حزناً أفقده بصره. ثم أمرهم بالعودة إلى مصر والتحصن عن يوسف وأخيه، فعادوا إلى مصر وألحوا بالرجاء أن يمنّ العزيز عليهم بالإفراج عن أخيهم وخلال محادثتهم معه بدرت منها بادرة أسرها يوسف في نفسه، إذ قالوا: {إن يسرق فقد سرق أخ له من قبل}، يشيرون إلى الحادثة التي اصطنعتها عمته حينما كان صغيراً لتستبقيه عندها.

- وبأسلوب بارع عرفهم يوسف بنفسه، فقالوا: {أَنْتَ لَأَنْتَ يُوسُفُ؟} قال: {أَنَا يُوسُفُ وَهَذَا أَخِي قَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَيْنَا} [يوسف: ٩٠] قالوا: {تَاللَّهِ لَقَدْ آتَرَكَ اللَّهُ عَلَيْنَا} [يوسف: ٩١] والتمسوا منه العفو والصفح عما كان منهم، فقال: {لَا تَتْرِبَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ} [يوسف: ٩٢]. وطلب منهم أن يأتوا بأهلهم أجمعين، وبذلك انتقل بنو إسرائيل إلى مصر وأقاموا فيها وتوالدوا حتى زمن خروجهم مع موسى عليه السلام.

قالوا: ولما اجتمع يوسف بأبيه - بعد الفراق - كان عمر يعقوب (١٣٠) سنة فيكون عمر يوسف يومئذ (٣٩) سنة، ثم توفي يعقوب بعدها بـ (١٧) سنة. وعاش يوسف عليه السلام من السنين (١١٠)، ومات في مصر وهو في الحكم ودفن فيها، ثم نقل رفاتة إلى الشام أيام موسى عليهما السلام، ودفن بنابلس على الأرجح.

قالوا: وكانت وفاة يوسف عليه السلام قبل مولد موسى عليه السلام بأربع وستين سنة، وبعد مولد إبراهيم بـ (٣٦١) سنة. ولكن مثل هذه المدة لا تكفي مطلقاً لأن يتكاثر فيها بنو إسرائيل إلى المقدار الذي ذكر مؤرخوهم أنهم قد وصلوا إليه أيام موسى عليه السلام.



## الفصل الرابع

### التنظيم



## التنظيم

تكوين الأقسام والإدارات وتوزيع السلطة والتنسيق فى الإدارات لتحقيق الخطط التنفيذية.

## الهيكل التنظيمي

هو بناء إداري متسلسل يوضح فيه مواقع الوظائف والإرتباط بينها والعلاقات بين الأفراد وخطوات السلطة والمسئولية داخل التنظيم حيث يتمكن الناظر لذلك الهيكل من معرفة الوحدات والأقسام داخل المنظمة ومعرفة المسئوليات والسلطات فيها

## أهمية الهياكل التنظيمية

- توزيع الأعمال و الأنشطة بـ شكل عملي.
- يقضى على الإزدواجية بين العاملين بشكل واضح.
- يحدد العلاقات بين العاملين بشكل واضح.
- يخلق تنسيقاً واضحاً بين الأعمال.

## خطوات الهيكل التنظيمي

- تحديد الأهداف للمؤسسة.
- إعداد قوائم بالنشاطات.
- تكوين الإدارات من خلال تقسيم الأنشطة.
- تحديد العلاقات التنظيمية.
- السلطة - المسئولية - التفويض - المركزية واللامركزية - نطاق الإشراف - اللجان.
- تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية.

مهمة المدير الإنتاجية

مهمة العامل الأداء

الإدارة لاتعرف الديمقراطية

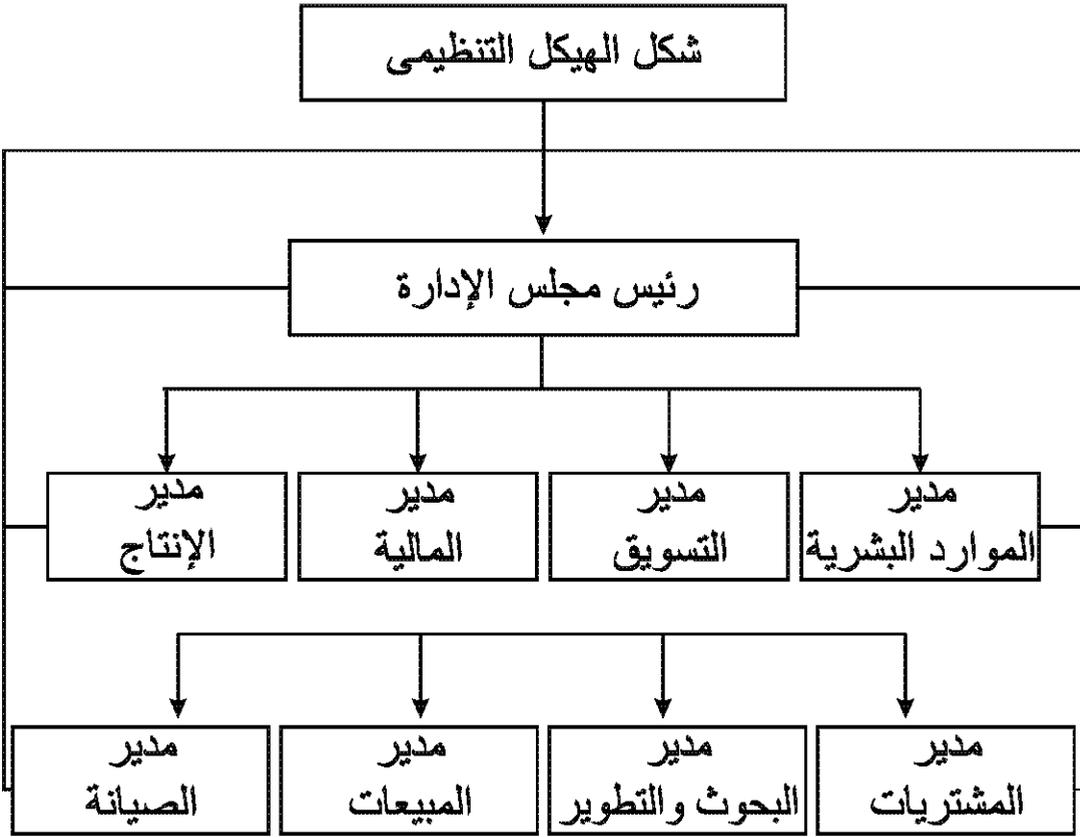
## \* التنظيم

التنظيم ضمان تقسيم مهام العمل وتخصيصها ليسير وفقا لما هو مخطط له بما يؤدي إلى توحيد الجهود أو بعبارة أخرى تحقيق التنسيق والتوزيع الشامل للمهام الإدارية وغيرها في العمل.

## \* مبادئ التنظيم

مبدأ التخصص	مبدأ الغاية
مبدأ تدرج السلطة	مبدأ التنسيق
مبدأ تحديد الأدوار	مبدأ المسؤولية
مبدأ الإستمرارية	مبدأ التوازن
مبدأ نطاق الإشراف	مبدأ التكافؤ
مبدأ وحدة الأهداف	مبدأ وحدة إصدار الأوامر

إن الهدف من التنظيم الشامل هو تحديد أهداف المؤسسة وتوضيحها لضمان التقييم لأهم نقاط القوة ونقاط الضعف ودراسة الفرص والتهديدات الداخلية والخارجية لتحديد الأهداف الواقعية للمؤسسة من خلال أقسام التخطيط ( الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية والتنفيذية )



### أركان العمل

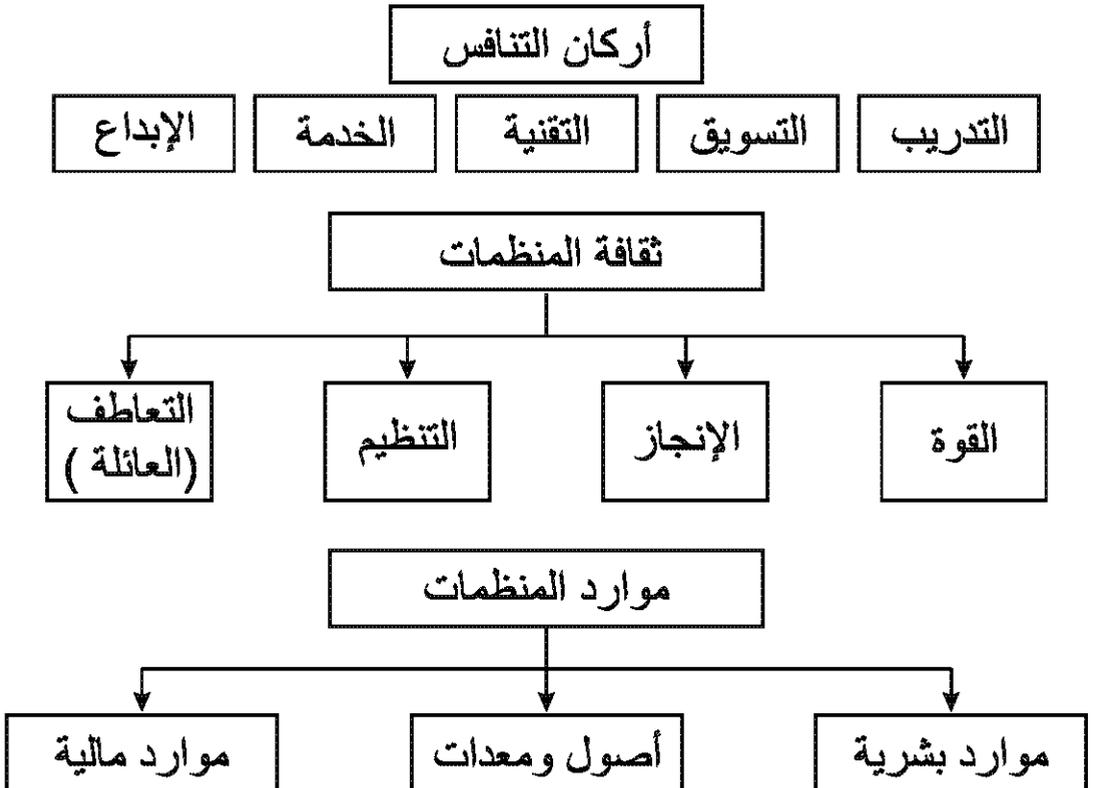
القيادة - المنهجية - الأعضاء - النظام

### القيادة

هي دفة المشروع نحو النجاح أو الفشل ولذلك ينبغي أن نضع أمامنا عدة أمور منها.

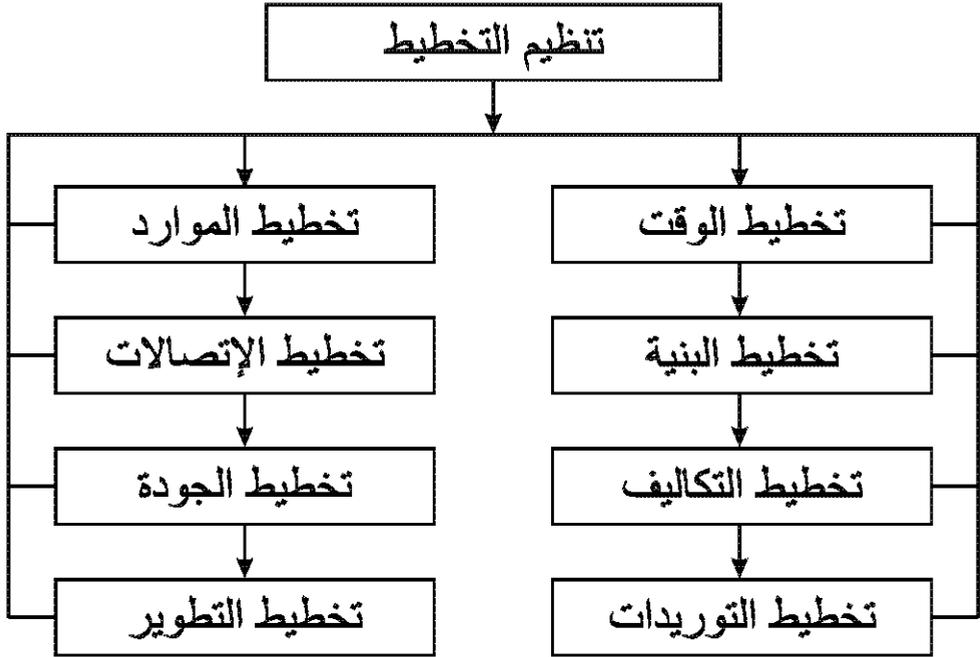
وجود نظام واضح لإختيار القيادة أو لتغيير القيادة.  
قدرة و كفاءة القيادة في التنظير و مدى تفعيل الرؤية.  
علاقة القيادة بالعاملين و خلق جو التحفيز.  
قدرة القيادة على إدارة المخاطر و الأزمات و حل المشكلات.  
قدرة القيادة على الإبداع المستمر و تطوير نفسها بالتدريب.  
قدرة القيادة العالية في فن الإستماع.

المنهجية بما تحوية من أفكار وتفعلها وخطط تشغيلية متوسطة وقصيرة المدى وتشمل النظر في عدة أمور  
 قدرات ومهارات القياديين ومدى تناسبها مع التحديات المتوقعة  
 خطوات الخطة التشغيلية والمنهج الزمني لها  
 وضوح الفكرة لجميع العاملين  
 الأعضاء وهم ملتزمين معنا دائما ولنجاح العمل المؤسسي نضع أمامنا عدة نقاط  
 نظام التعيين ومعايير التعيين ونظام التقييم ونظام الترقى ونظام الشكوى ونظام الفصل  
 النظام والوضع القانوني والرسمي للمؤسسة والهيكل التنظيمي ولائحة تنظيم القرارات ونظام المتابعة والرقابة ومراقبة جودة العمل وتجديد التراخيص وتطوير اللوائح وتعديلها .



\* سمات رئيس مجلس الإدارة الناجح

- إعطاء الثقة للجميع يتحدث بصيغة نحن و ليس أنا.
- قدرته على المتابعة و التقويم المستمر للمنظمة.
- الإستماع الجيد لأفراد المنظمة لتقويم الأهداف.
- قائد قوى جيد و ليس مدير قوى جيد.
- قدرته على إستخلاص أفضل الأفراد و تنميتهم.
- قدرته على الإقناع و القيادة للآخرين بإستمرار.
- لديه رؤية فى تحقيق الأهداف الصحيحة للمنظمة.
- يتميز بالعدالة من خلال وضع معايير ثابتة للتقويم.
- قدرته على الإبتكار و التجديد فى التعامل و العمل.
- إحترامه لسياسة التغيير بالمنظمات للتجديد المستمر.
- إهتمامه بالتنمية البشرية لأفراد المنظمة و الإدارات.
- قدرته على الإستماع الى نصائح الآخرين فى الأزمات.
- المرونة و الوضوح و الإخلاص و فن التعامل و القيادة.
- قدرته على تحفيز و تكريم الأفراد المميزين بالمنظمة.
- قدرته على معرفة أسماء جميع العاملين بالمنظمة.
- سعيه وراء الوصول بالمنظمة من جيد الى عظيم.
- قدرته على تحضير الخطط الإستراتيجية الدائمة للمنظمة.
- يمتلك الكاريزما القيادية و الكفاءة العملية و العلمية.



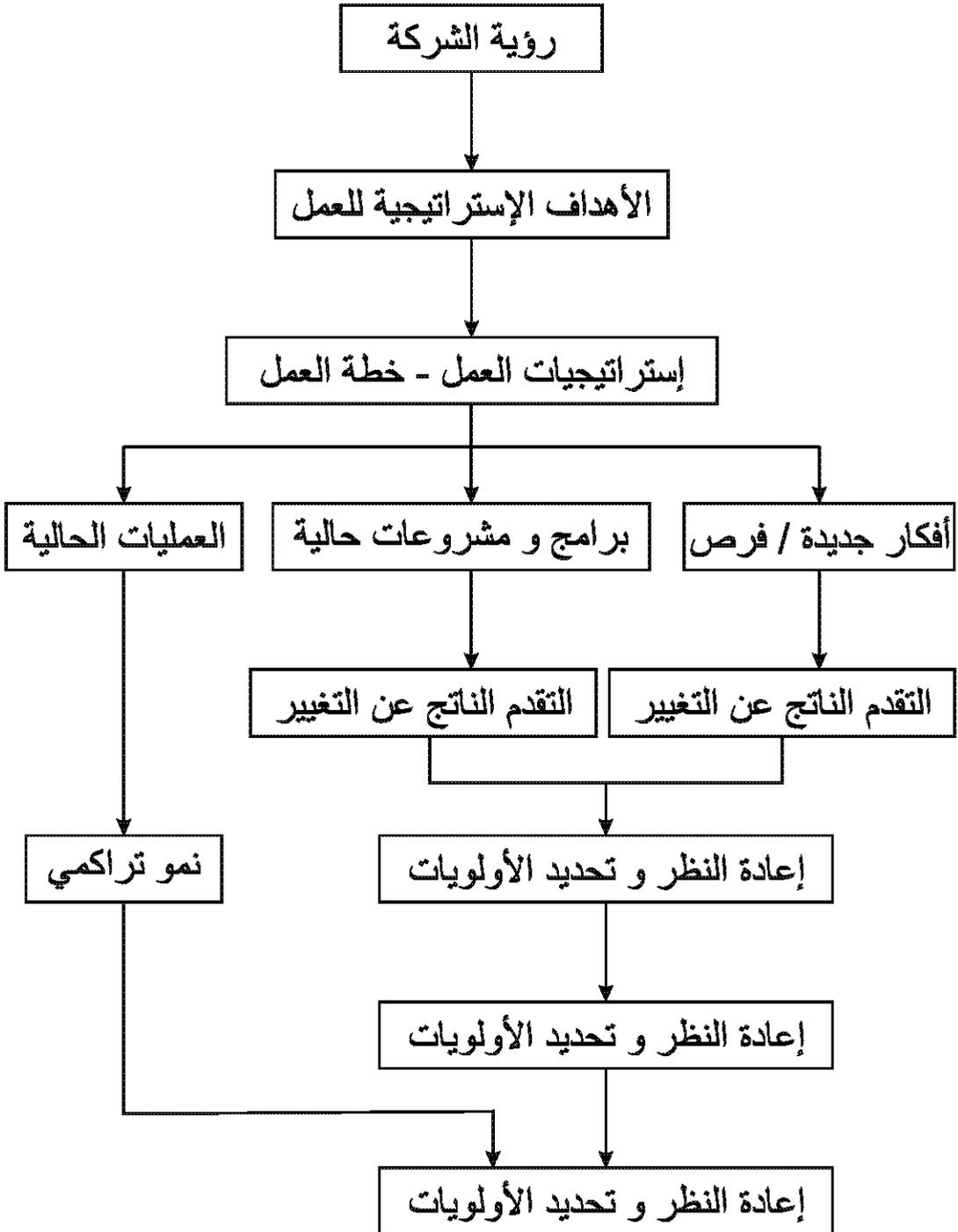
المشروع

المشروع عبارة عن محاولة مؤقتة لتحقيق بعض الأهداف في زمن محدد

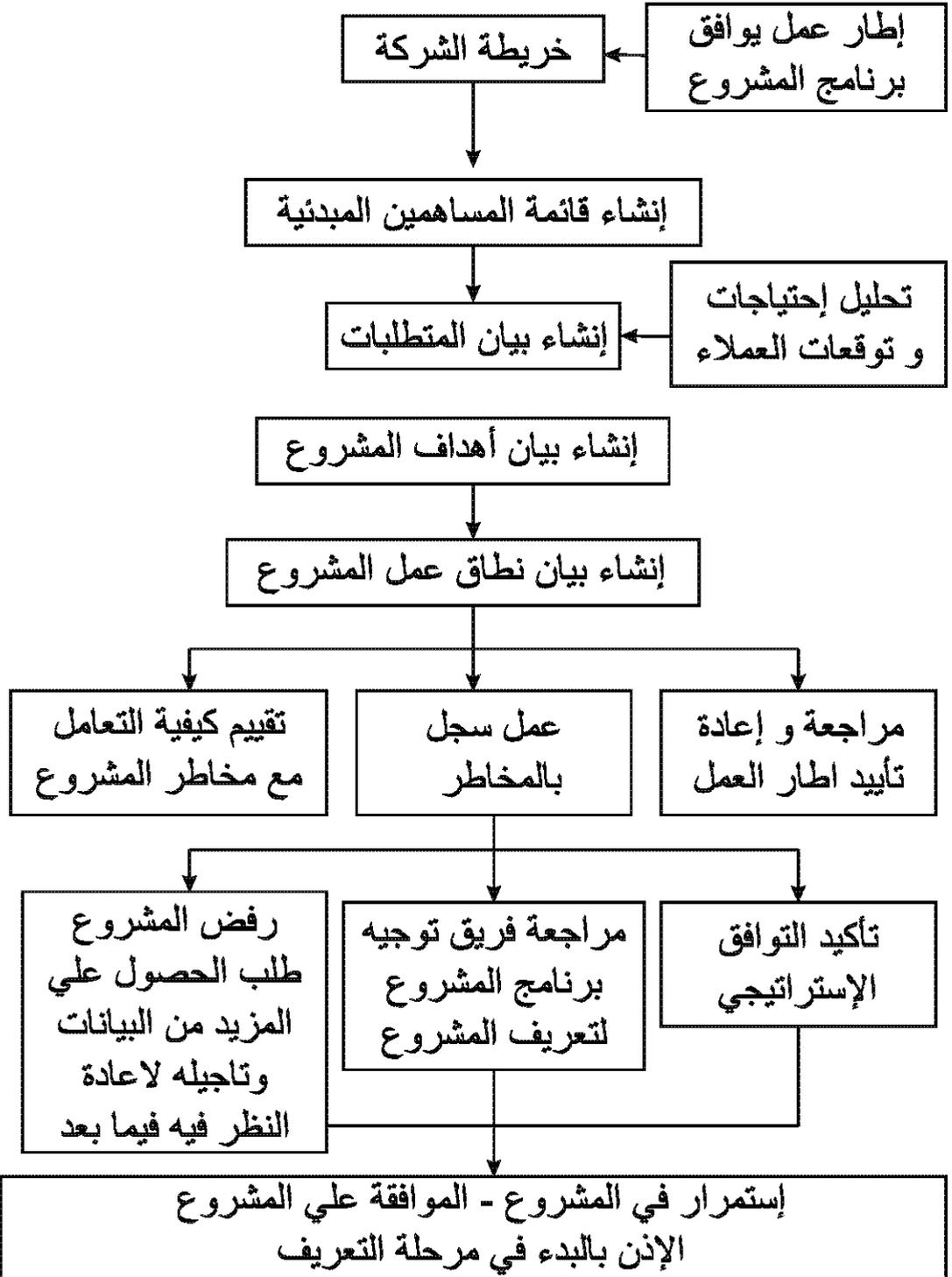
إدارة المشروع

عملية ديناميكية تهدف إلى إستخدام موارد الشركة المتاحة بطريقة منضبطة ومنتظمة لتحقيق بعض الأهداف المحددة والتي تعرف بإسم الإحتياجات الإستراتيجية تتم إدارة هذه الإحتياجات من خلال مجموعة من الضوابط والقوانين والقيم

\* العلاقة بين إستراتيجية العمل و المشروعات



\* مرحلة تعريف المشروع



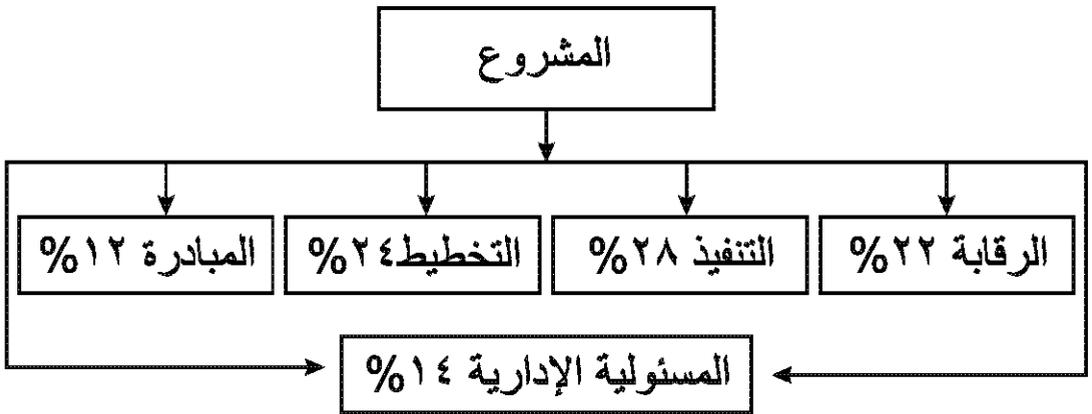
## \* رحلة تخطيط المشروع



## \* أسباب فشل المشروعات

أسباب خاصة .....  
بالتسويق أو التمويل أو الإعداد أو التقييم أو الإدارة أو العاملين أو التخطيط  
مثال

نقص الخبرة - غياب الوعي - عدم وضوح المعايير - نقص الأموال  
غياب الرقابة - نقص الأبحاث - عدم وجود الروح المعنوية - السلبية  
عدم القدرة على منافسة المنتجات المستوردة - إنعدام التطوير العلمي  
بالمشروع - نقص المتابعة - نقص البيانات - نقص الرؤية - نقص دراسة  
الجدوى - عدم القدرة على تحديد المشاكل - نقص المهارات الإبداعية  
بالإدارة - الوساطة و المحسوبية في التعيين - عدم وجود التواصل  
بالمنظمة و الولاء للعاملين - القرارات السريعة - الجمود - نقص المعدات  
- نقص المواد الخام - نقص التصميم - ضعف الإصرار و الطموح  
- غياب المسئولية - ضعف مجلس الإدارة - سوء الأوضاع الإقتصادية  
و الإجتماعية و السياسية و البيئية بنطاق المشروع.



## \* المشروع

هو خطوات تتخذ بهدف عمل منتج أو تقديم خدمة أو تحقيق نتيجة ما ولكل مشروع نقطة بداية ونقطة نهاية.

### \* مراحل المشروع :

- ١ - بداية المشروع .
- ٢ - التنظيم والتحضير للمشروع .
- ٣ - بدء نشاط المشروع .
- ٤ - تطوير المشروع .
- ٥ - نهاية وغلق المشروع .

### \* أنواع المشروعات :

- ١ - مشروع جديد .
- ٢ - شراء مشروع قائم .
- ٣ - توسيع مشروع قائم .

### \* إستراتيجيات المشروع :

- ١ - اختراق السوق .
- ٢ - تنمية المشروع .
- ٣ - تنمية المنتجات .
- ٤ - التنويع .

### \* التمويل :

البحث عن الطرق المناسبة للحصول على الأموال وإختيار وتقسيم تلك الطرق للحصول على المزيج الأفضل بينهما بشكل يناسب كمية ونوعية إحتياجات المؤسسة.

إن تقديمك تقريراً لم يطلب منك يعد طريقة ذكية لإبراز تميزك عن الآخرين.

إن عليك أن تكون يقظاً ملتزماً مراقباً ماهراً متحفزاً ومستعداً وعيناك على هدفك.

يجب أن تقف على أساس أخلاقي دائماً وألا تكون لواماً . لكي تكون قـادراً على فعل هذا فعليك أن تكون ماهراً في عملك . في الأصالة أن تبدو أصيلاً دائماً المقصود بالتحدث الجيد أن تنقل المعلومات بوضوح وفاعلية.

الطريقة التي تكتب بها ما يقرؤه غيرك هي أمر غاية في الأهمية والخطورة.

ينبغي أن تشمل جميع الخطط على خطوات عملية لوضعها موضع التنفيذ وتحقيقها.

يجب أن تعرف دورك أولاً قبل أن تصدر أية أحكام موضوعية بشأن مواطن قوتك ومواطن ضعفك.

إن كل تحدٍ يصبح حقيقة نواجهها هو فرصة للتطور والتغيير. إذا لم تتعلم فلن تتمكن من التغيير وإذا لم تتغير فما الغاية من وجودك كلما زاد عدد الأشخاص المظلومين الذين تقف بجانبهم في فريق العمل زادت شعبيتك لهم وضمنت ولاءهم ودفاعهم عنك في غيابك إن حسن الإنصات مهارة وموهبة خاصة عليك أن تتعلمها وتندرب عليها.

علينا النظر إلى الوطن من منظور شمولي لمجموعة من الافراد الذين يعملون معا وتتفق هذه النظرة الجماعية لهؤلاء الأفراد مع أسلوب الإدارة التعاونية ويتمثل دور الدولة في السعي لاكتساب مميزات تنافسية من خلال أنشطة العلم والتخطيط ومن هنا يكون الوطن بمكانة قيمة وعامل أمن للمجتمع إلى الحد الذي تكون فيه أرباح ومكاسب مادية وأخلاقية وعلمية وتظهر داخل المجتمع المهارات والكفاءات وتظهر النجاح على المدى الطويل داخل المجتمع ويتم توزيع الأدوار حسب الكفاءات وحل الأزمات والمشاكل بالمنطقية والشمول والقدرة على إتخاذ القرار وصنعه وتحديد سلوكيات أفراد المجتمع.

\* ترتيب وتنظيم الأشياء

الأشياء الطارئة	الأشياء الطارئة	
- الإعداد	- الأزمات	الأشياء المهمة
- الوقاية	- المشكلات الملحة	
- توضيح القيم	- المشروعات والاجتماعات	
- التخطيط	- التحضيرات المرتبطة بمواعيد نهائية.	
- بناء العلاقات		
- الإستجمام الحقيقي		
- التحفيز		
- توافر الأمور ، وإنشغالات العمل	- المقاطعات ، بعض المكالمات الهاتفية	الأشياء غير المهمة
- بعض المكالمات الهاتفية	- بعض رسائل البريد ، بعض التقارير	
- الأشياء المضيعة للوقت	- بعض الإجتماعات	
- أنشطة " التهرب من العمل "	- الكثير من الأمور القريبة الملحة	
- البريد غير المهم	- الكثير من الأنشطة الشائعة	
- مشاهدة التلفاز بإفراط		

\* أجيال الإدارة

\* الجيل الأول

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا يوجد هيكل حقيقي .</li> <li>- ضياع بعض الأمور وسط زحمة العمل.</li> <li>- الإلتزام نحو الغير إما منسي أو مهمل</li> <li>والعلاقات ضعيفة.</li> <li>- القليل من الإنجاز.</li> <li>- الإنتقال من أزمة إلى أخرى بسبب</li> <li>تجاهل الهيكل والجدولة.</li> <li>- الأشياء الأهم هي تلك المعروضة أمامك</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على التأقلم.</li> <li>- عندما تظهر الأمور الهامة السباحة</li> <li>مع التيار والمرونة.</li> <li>- الإستجابة للآخرين.</li> <li>- قليل من الهيكل والجدولة.</li> <li>- قليل من الضغط.</li> <li>- وضع إطار لما يجب عمله</li> </ul>

\* الجيل الثاني

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تضع الجدول الزمني قبل الناس</li> <li>- الكثير من الأمور التي تنفذ هي التي</li> <li>تفضلها وليس بالضرورة التي تحتاجها</li> <li>أو ذات الأهمية .</li> <li>- إستقلالية التفكير والفعل ، والناس لديه</li> <li>مجرد أدوات ، أو موانع ، نحو الاهداف</li> <li>- الأشياء الأهم هي تلك التي حددت في</li> <li>الجدول الزمني .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تسجيل الإلتزامات والمواعيد.</li> <li>- إنجاز الكثير من خلال التخطيط وتحديد</li> <li>الأهداف.</li> <li>- إجتماعات وعروض أكثر فاعلية بسبب</li> <li>التخطيط والاستعداد.</li> </ul>

نقاط الضعف	نقاط القوة
- يدفعك إلى الإعتقاد بأنك تسيطر على الامور بغض النظر عن القوانين الطبيعية	- يفترض المسؤولية عن النتائج. يرتبط بالقيم.
- يفضل الوضوح ليس بالضرورة فيما يتعلق بالقوانين الطبيعية التي تحكم الاحداث	- يقوم على قوة الأهداف الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل.
- قوة البصرة واضحة	- يترجم القيم الى أهداف وأفعال.
- التخطيط اليوم نادراً ما يعطل بسبب الطوارئ أو الضغوط أو الأزمات	- يزيد من الإنتاجية من خلال التخطيط اليومي ووضع الأولويات.
- قد يقود إلى الشعور بالذنب والإسراف في البرمجة ، وعدم توازن الأدوار	- يزيد الكفاءة.
- قد يضع الجدول الزمني قبل الناس ولا يرى في هؤلاء سوى أشياء	- يضع الحياة في شكل محكم ومهيكل.
- قلة المرونة والإستجابة	- يقوى مهارة الإنسان في إدارة وقته وحياته.
- المهارات وحدها لا تحقق الفاعلية والقيادة فما زال للشخصية دورها	
- الأشياء الأهم تحدها القيم وإلحاح الموقف	

\* الجيل الرابع

المطالب والقدرات الأربع :  
أن تحيا ، وتحب ، وتتعلم ، وتترك أثر

نقاط القوة المستديمة	نقاط الضعف التي تم التخلص منها
بعض الحاجات يتم إشباعها من خلال الأهداف وترتيب الأولويات " الجيل الثالث"	- الأشياء الأولى " هي الأشياء التي بين يديك مباشرة " الجيل الاول ". - المزيد مما تريد - وليس بالضرورة ما تحتاج إليه او ما يحقق الإشباع " الجيلان الثاني والثالث "

مبادئ " الشمال الصحيح" المواهب الأربع : الإدراك الذاتي ، الضمير ، الابداع الاخلاق ، والإدارة المستقلة.

- تبني المسؤولية عن النتائج " الجيل الثالث "	- المهارات وحدها لا تحقق الفاعلية والقيادة هناك حاجة للشخصية الجيلان الثاني والثالث. - يمكن أن يقودك للإعتقاد بأنك صاحب السيطرة بدلا من قوانين ومبادئ الطبيعة-الإعتداد بالنفس بأن يقنن الشخص لذاته - الجيل الثالث - تجلية القيم ليس بالضرورة أن يكون متنسقا مع المبادئ - الجيل الثالث. - الأشياء الأولى يحددها مبدأ الطوارئ والقيم الجيل الثالث.
--	---

شغف الرؤية

- المزيد من الإجتماعات والعروض التقديمية الفعالة من خلال الإعدادات الجيل الثاني. - الاتصال بالقيم - الجيل الثالث.	- لا يتم الاستفادة من قوة الرؤية الأجيال الثلاثة
---	--

\* توازن الأدوار

<p>- الإلتزامات تجاه الآخرين يتم تجاهلها ونسيانها ، وهناك معاناة في العلاقات الجيل الاول.</p> <p>- يمكن أن يقود إلى الشعور بالذنب والمبالغة في البرمجة ، وعدم التوازن بين الأدوار.</p>	<p>- التقليل من حدة التوتر الجيل الاول.</p>
--	---

\* قوة الأهداف

<p>- سقوط بعض الأشياء من دائرة الإنتباه الجيل الأول.</p> <p>- القليل نسبياً هو ما يتم إنجازه الجيل الأول.</p>	<p>- المزيد من الإنجاز من خلال الأهداف والتخطيط - الجيل الثاني.</p> <p>- الاستفادة من قوة الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل الجيل الثالث.</p> <p>- ترجمة القيم إلى أهداف وأفعال الجيل الثالث.</p>
---	--

\* النظرة المستقبلية الأسبوعية

<p>- لا وجود لهيكل حقيقي - الجيل الأول.</p> <p>- الأنتقال من أزمة لأخرى في سلسلة من تجاهل الجدول والهيكل العام - الجيل الأول.</p> <p>- التخطيط اليومي نادراً ما يتجاوز الأمور الطارئة ، والضاغطة ، وإدارة الأزمات الجيل الثالث.</p>	<p>- عدم المبالغة في الجدولة والترتيب الجيل الأول.</p> <p>- تتبع قوائم الأعمال - الجيل الاول.</p> <p>- تتبع الإلتزامات والمواعيد - الجيل الثاني.</p> <p>- زيادة الإنتاجية الشخصية.</p> <p>- من خلال التخطيط ووضع الأولويات - الجيل الثالث.</p> <p>- زيادة الكفاءة - الجيل الثالث.</p> <p>- منح الحياة هيكلها/نظامها الجيل الثالث.</p> <p>- تقوية مهارات إدارة الوقت والذات الجيل الثالث.</p>
---	--

\* الإستقامة في لحظة إتخاذ القرار

<p>- الأشياء الأولى هي التي توضع علي الجدول الجيل الثاني. - يقود إلى تفضيل القيام بما في الجدول على البشر (الجيلان الثاني والثالث) - قدر اقل من المرونة /التلقائية (الجيل الثالث)</p>	<p>- القدرة علي التكيف حين يبرز شئ أكثر أهمية - مرونة السباحة مع التيار الجيل الأول.</p>
---	--

\* تآزر التعاون المشترك

<p>- التفكير والتصرف المستقل - يرى الناس إما أدوات أو عقبات أمام الأهداف (الجيلان الثاني والثالث). - ربما يرى الناس مثل الاشياء (الجيل الثالث)</p>	<p>أكثر إستجابة للناس - الجيل الاول.</p>
--	--

\* الأولويات

عندما حضرت أحد المؤتمرات مؤخراً، سمعت المتكلم يقول : هناك أمران يصعب علي المرء جعل الآخرين القيام بهما : " الأول أن يفكروا والثاني أن ينجزوا الأعمال إبتداءً بالأهم منها " وتابع حديثه ليقول بأن هذين الأمرين يحددان الفرق بين المحترف والهاوي.

أنا أيضاً أومن بأن ترتيب الأمور في فكرك ووضعها في قائمة أولويات هو أمر أساسي يميز بين شخص قائد وآخر تابع له ، وذلك للأسباب الآتية :

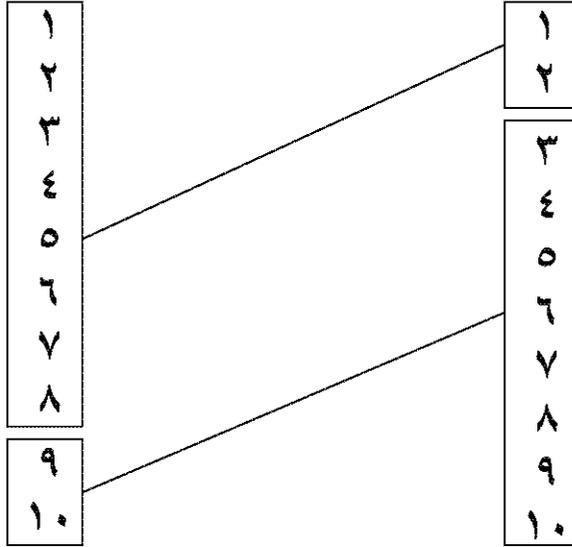
- إن الأشخاص العمليين يعرفون كيفية الحصول على ما يريدون .
- والفلاسفة يعرفون ما يجب الحصول عليه .
- أما القادة فيعرفون كيفية الحصول ما يجب الحصول عليه .

يمكنك أن تعرف النجاح وكأنه الإدراك التدريجي لهدف محدد مسبقاً ، يخبرنا هذا التعريف بأن مبدأ وضع الأمور ضمن قائمة الأولويات والقدرة على العمل بإتجاه أهداف محددة هما أمران في غاية الضرورة من أجل نجاح القائد . بالحقيقة ، أنا أومن بأنهما المفتاح للقيادة .

## \* مبدأ باريتو

### ألفريدو باريتو عالم ايطالي

قاعدة باريتو تستخدم في الأعمال يقول مبدأ باريتو أن ٨٠ بالمائة من النتائج سببها ٢٠ بالمائة من الأعمال فإن ٢٠ بالمائة من أولوياتك يؤمن لك ٨٠ بالمائة من إنتاجك إذا صرفت وقتك ، وطاقتك ومالك وموظفيك على ال ٢٠ بالمائة الأولى من أولوياتك ضمنت النجاح بنسبة لا تقل عن ٨٠ بالمائة.



### مبدأ باريتو .

وهو مبدأ يعرف بمبدأ ال ٢٠ / ٨٠ . وعلى الرغم من أنني لم أدرس هذا المبدأ بالتعمق في تلك المرحلة ، إلا أنني رحمت أطبقه في حياتي وبعد عشرين عاما من تطبيق هذا المبدأ في حياتي الخاصة ، وجدت الأكثر إفادة في تحديد الاولويات في الحياة الشخصية أو العملية .

## \* أمثلة على مبدأ باريتو

الوقت ٢٠ بالمائة من وقتنا يعود علينا ب ٨٠ بالمائة من النتائج  
 الإرشاد ٢٠ بالمائة من الناس يستهلكون ٨٠ بالمائة من وقتنا  
 المنتج ٢٠ بالمائة من انتاجنا يعود على ٨٠ بالمائة من ربحنا  
 القراءة ٢٠ بالمائة يحتوي على ٨٠ بالمائة من الافكار الرئيسية  
 الوظيفة ٢٠ بالمائة من عملنا يعطينا ٨٠ بالمائة من اكتفاءنا بالوظيفة  
 الخطاب ٢٠ بالمائة من المحاضرة تعود علينا ب ٨٠ بالمائة من التأثير  
 الذي نريده

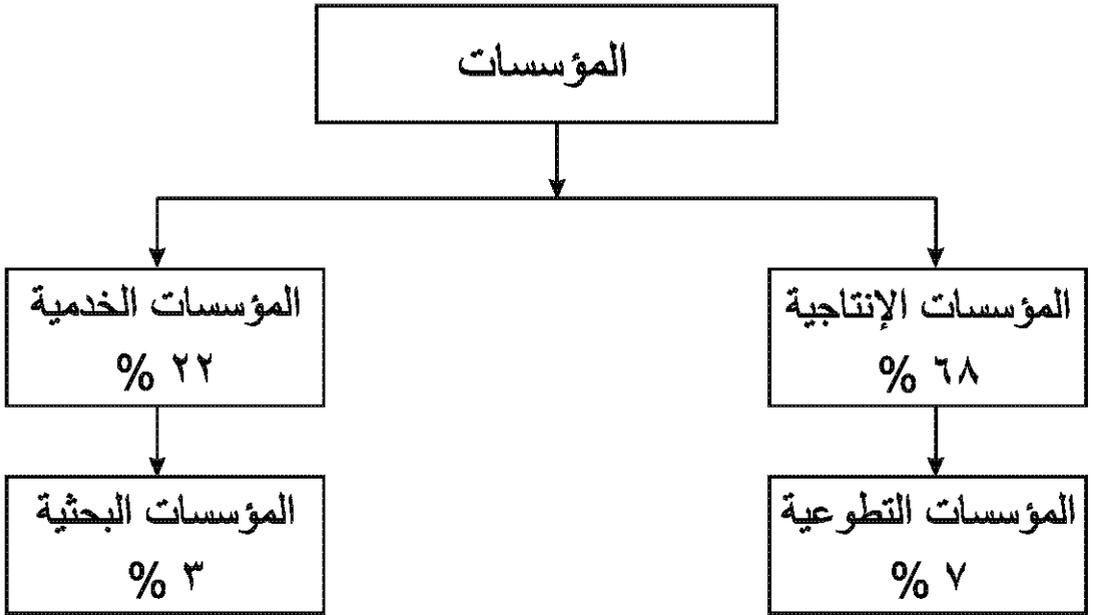
التبرعات ٢٠ بالمائة من الناس سيقدمون ٨٠ بالمائة من المال  
 القيادة ٢٠ بالمائة من الناس يتخذون ٨٠ بالمائة من القرارات  
 النزهة ٢٠ بالمائة من الناس سيأكلون ٨٠ بالمائة من الطعام

إن أي قائد عليه أن يفهم مبدأ باريتو في مجال الاشراف على الاشخاص  
 وقيادتهم . وعلى سبيل المثال ، فإن ٢٠ بالمائة من مجموع الاشخاص  
 سيكونون مسئولين عن ٨٠ بالمائة من نجاح المؤسسة . فالإستراتيجية  
 التالية من شأنها القائد على زيادة إنتاجية المؤسسة :

- ١ - على القائد أن يحدد الاشخاص الذين هم على رأس قائمة ال ٢٠ بالمائة  
 من المنتجين في المؤسسة .
- ٢ - وعلى القائد أيضاً أن يصرف ٨٠ بالمائة من " وقته مع الناس " مع  
 الاشخاص الذين يكونون بين ال ٢٠ بالمائة .
- ٣ - كما عليه أن يصرف ٨٠ بالمائة من المال المخصص للتدريب على  
 المجموعة التي تؤلف ال ٢٠ بالمائة الاوائل .
- ٤ - على القائد أيضاً أن يحدد ال ٢٠ بالمائة من العمل الذي يأتي ب ٨٠  
 بالمائة من النتيجة وأن يدرّب مساعداً له ليقوم ب ٨٠ بالمائة من  
 باقي الاعمال الاقل فاعلية . هكذا يصبح بإستطاعته ان يحرر  
 الأشخاص المنتجين لكي يقوموا بما يجيدون القيام به أكثر .

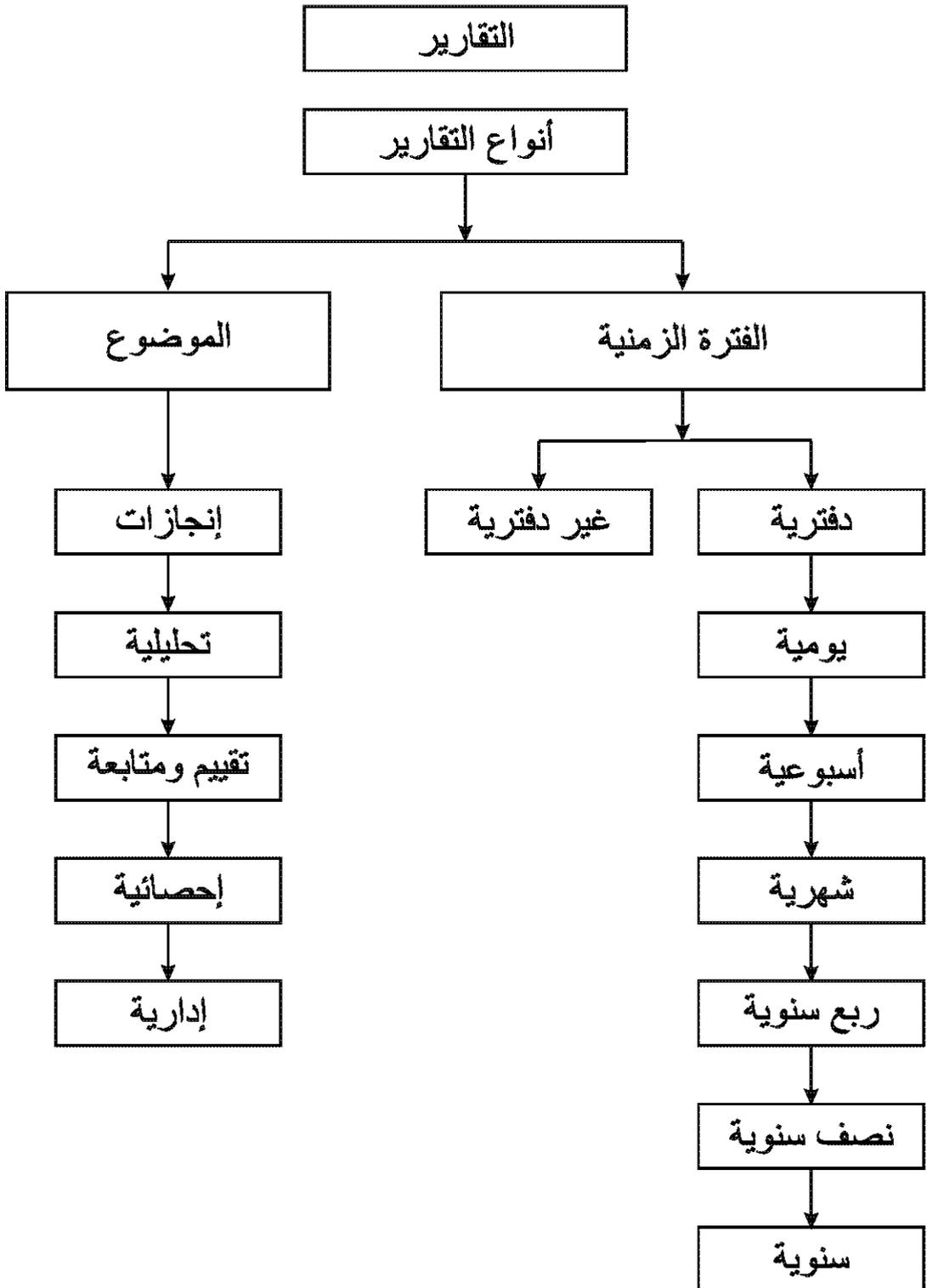
٥ - وأخيراً ، على القائد أن يطلب من الأشخاص في القائمة ٢٠ بالمائة الأولى أن يقوموا بتدريب من هم في قائمة ٢٠ بالمائة الثانية .

تذكر بأننا نعلم ما نعرفه ، ونعيد إنتاج ما نحن عليه . فأنا أعلم هذا المبدأ في جميع مؤتمرات القيادة التي أنظمتها . وغالباً ما يسألني الناس " كيف تتمكن من تحديد قائمة ال ٢٠ بالمائة الأولى من المنتجين / الأشخاص المؤثرين في الآخرين داخل مؤسستك ؟ " . فيكون جوابي لهم بأن يعدوا قائمة بجميع الموظفين في المؤسسة أو في القسم الذي يعملون فيه داخل المؤسسة . ومن ثم اطلب منه أن يطرحوا هذا السؤال عن كل فرد : إذا أخذ هذا الشخص موقفاً سلبياً ضدي أو توقف عن دعمه لي ، فماذا سيكون تأثير ذلك عليّ شخصياً ؟ " فإذا كانت الإجابة أنك لن تستطيع العمل من دونه ، فعندها ضع إشارة إلى جانب هذا الإسم . أما إذا كان بإستطاعة هذا الشخص أن يساعدك أو حتى أن يلحق بك الأذى من دون أن يعيق طريقك في تحقيق الأعمال الأهم بالنسبة إليك ، فعندها لا تضع أي إشارة إلى جانب إسمه وعندما تنتهي من هذه العملية ستكون قد إستعرضت بين ١٥ ، ٢٠ بالمائة من الأسماء . فهذه هي أنواع العلاقات الحيوية التي يجب عليك أن تطورها وتغذيها بالموارد المناسبة التي من شأنها أن تساهم في نمو المؤسسة لاحقاً .



أساس بناء المؤسسة الإنتاجية التي تختص بإنتاج سلعة معينة وقد تكون صناعة سلعة شكلية أو تحويلية بإستخدام عمليات صناعية معينة لتحويل المواد الأولية الي سلع ذات طبيعه مختلفة بحيث تتزايد قيمتها بعد تصنيعها من قيمتها قبل التصنيع ومن خلالها تحقق الدولة المؤسسات الخدمية والمؤسسات التطوعية التي تقوم علي أساس التطوع بدافع خدمة المجتمع ولا تسعى للربح المادي أبدا وفي معظمها قامت علي أساس أخلاقي أو ديني أو إجتماعي أو عمل حضاري اما العمل المؤسسي الخدمي تقدم خدماتها في تعامل مادي بسيط سواء قطاع عام أو خاص أو مشترك....

أما المؤسسات البحثية لها دور كبير وهام في وضع الخطط من خلال الأبحاث وتحليل الأوضاع وقراءة المستقبل لتقديم الأبحاث والخطط للدول.



\* نموذج حقيقي عن قصة نجاح في التنظيم  
ألبرت أينشتاين

ألبرت أينشتاين (بالألمانية Albert Einstein) ( ١٤ مارس ١٨٧٩ / ١٨ أبريل ١٩٥٥) عالم فيزياء ألماني المولد، سويسري وأمريكي الجنسية، وهو يشتهر بأبو النسبية كونه واضع النظرية النسبية الخاصة والنظرية النسبية العامة الشهيرتين اللتان كانت اللبنة الأولى للفيزياء النظرية الحديثة، ولقد حاز في عام ١٩٢١ على جائزة نوبل في الفيزياء عن ورقة بحثية عن التأثير الكهروضوئي ضمن ثلاثمائة ورقة علمية أخرى له في تكافؤ المادة والطاقة وميكانيكا الكم وغيرها، وأدت استنتاجاته المبرهنة إلى تفسير العديد من الظواهر العلمية التي فشلت الفيزياء الكلاسيكية في إثباتها.

وُلد ألبرت أينشتاين في مدينة أولم الألمانية في ١٤ مارس ١٨٧٩ الأبوين يهوديين وأمضى سن يفاعته في ميونخ. كان أبوه "هيرمان أينشتاين" يعمل في بيع الریش المستخدم في صناعة الوسائد، وعملت أمّه "ني بولين كوخ" معه في إدارة ورشة صغيرة لتصنيع الأدوات الكهربائية بعد تخليه عن مهنة بيع الریش. تأخر أينشتاين الطفل في النطق حتى الثالثة من عمره، لكنه أبدى شغفا كبيرا بالطبيعة، ومقدرةً على إدراك المفاهيم الرياضية الصعبة، وقد درس وحده الهندسة الإقليدية، وعلى الرغم من انتمائه لليهودية، فقد دخل أينشتاين مدرسة إعدادية كاثوليكية وتلقى دروساً في العزف على آلة الكمان. وفي الخامسة من عمره أعطاه أبوه بوصلة، وقد أدرك أينشتاين أن ذلك أن ثمة قوةً في الفضاء تقوم بالتأثير على إبرة البوصلة وتقوم بتحريكها.

وقد كان يعاني من صعوبة في الإستيعاب، وربما كان مرد ذلك إلى خجله في طفولته.

ويشاع أن أينشتاين الطفل قد رسب في مادة الرياضيات فيما بعد، إلا أن المرجح أن التعديل في تقييم درجات التلاميذ آنذاك أثار أن الطفل أينشتاين قد تأخر ورسب في مادة الرياضيات.

وتبني اثنان من أعمام أينشتاين رعايته ودعم إهتمام هذا الطفل بالعلم بشكل عام فزوداه بكتب تتعلق بالعلوم والرياضيات.

ومن أعظم إنجازاته هو إكتشافه لموجات الجاذبية التي لا يمكن رؤيتها، ولكن يستدل عليها من آثارها التي تظهر أكثر ماتظهر عندما تتحرك الأجرام الهائلة في الفضاء بقوة.

ومن تكهناته إيمانه بإستحالة قياس السرعة اللحظية للجسيمات متناهية الصغر والتي تهتز عشوائياً في مختلف الإتجاهات بما يعرف باسم الحركة البراونية، لكن بعد قرن من الزمان، تمكن عالم يدعى مارك رايزن من تنفيذ هذه المقولة عملياً بمعمل أبحاثه بجامعة تكساس وإستطاع قياس السرعة اللحظية لتلك الجسيمات، في خضم إختباراته لقانون التوزع المتساوي الذي يقرر أن طاقة حركة الجسيم تعتمد على حرارته بشكل بحت وليس على كتلته أو حجمه، وبفضل تلك الإختبارات أكد بالتجربة صحة القانون على الأجسام البراونية.

خلال لقاء مع صحيفة في مدينة بيتسبرغ، بخس أينشتاين قدرة العلماء علي شطر الذرة بتصويب القذائف البروتونية، واصفا إياهم كالذي يسدد بالليل نحو العصفير في بلد ليس فيه إلا قلة من العصفير وهذا ما دحضه فيرمي ورفاقه بعد ١٠ سنوات حينما شطروا الذرة وصنعوا القنبلة النووية".

من أشهر أقواله (الخيال أهم من المعرفة، لأن المعرفة والمعلومات يمكن لأي أحد أن يصل إليها لكن الخيال يوظف هذه المعرفة للوصول إلى الحقيقة).  
كان أينشتاين قد تنازل عن أوراقه الرسمية الألمانية في عام ١٨٩٦، حتى لا يؤدي الخدمة العسكرية التي كان يكره اداؤها بشدة، مما جعله بلا هوية إثبات شخصية أو إنتماء لأي بلد معين.

وفي عام ١٨٩٨ التقى أينشتاين بـ "ميلفا ماريك Mileva Maric" زميلته الصربية على مقاعد الدراسة ووقع في غرامها وكان في فترة الدراسة يتناقش مع اصدقائه المقربين في المواضيع العلمية.

وبعد تخرجه في عام ١٩٠٠ عمل أينشتاين مدرساً بديلاً، وفي العام الذي يليه حصل على حق المواطنة السويسرية، ورُزق بطفلة غير شرعية من صديقته اسمياها (اليسيرل) في كانون الثاني (يناير) من العام ١٩٠١.

النظرية النسبية الخاصة:

ورقة أينشتاين العلمية الثالثة كانت عن "النظرية النسبية الخاصة"، فتناولت الورقة الزمان، والمكان، والكتلة، والطاقة، وأسهمت نظرية أينشتاين بإزالة الغموض الذي نجم عن التجربة الشهيرة التي أجراها الأمريكيان (الفيزيائي ألبرت ميكلسون والكيميائي إدوارد مورلي) أواخر القرن التاسع عشر في عام ١٨٨٧ فقد أثبت أينشتاين أن موجات الضوء تستطيع أن تنتشر في الخلاء دون الحاجة لوجود وسط أو مجال، على خلاف الموجات الأخرى المعروفة التي تحتاج إلى وسط تنتشر فيه كالهواء أو الماء وأن سرعة الضوء هي سرعة ثابتة وليست نسبية مع حركة المراقب (الملاحظ)، وتجدر الإشارة إلى أن نظرية أينشتاين تلك تتناقضت بشكل كلي مع استنتاجات "إسحاق نيوتن".

جاءت تسمية النظرية بالخاصة للتفريق بينها وبين نظرية أينشتاين اللاحقة التي سُميت بالنسبية العامة.

الخصائص الفيزيائية للفوتون:

الفوتون عديم الكتلة أثناء سكونه والشحنة الكهربائية [٧] ولا يضمحل في الفضاء الخالي.

العلاقة بين طاقة وزخم حركة الفوتون هي " $E = pc$ "، حيث أن " $E$ " هي الطاقة و" $p$ " هي مقدار متجه زخم الحركة و" $c$ " هي سرعة الضوء. طاقة وزخم حركة الفوتون يعتمدان فقط إما على تردده ( $\nu$ ) أو بشكل مساو على طوله الموجي: (٨)

$$\{ \displaystyle E = \hbar \omega = h \nu = \frac{hc}{\lambda} \}$$

حيث أن " $K$ " هو "متجه الموجة" و " $\omega$ " هو التردد الزاوي و " $\hbar$ " هو ثابت بلانك.

# الفصل الخامس

## التنمية

---

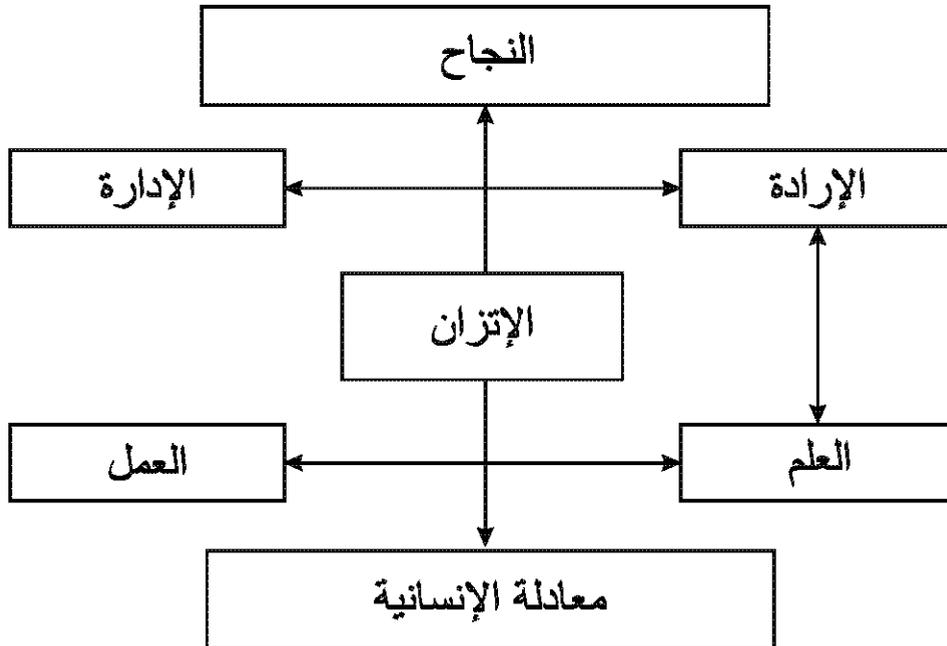


## \* التنمية

تحديد الأشخاص و إختيار الكفاءات ومكافأة الأشخاص وتقييم الأداء والإهتمام بالتدريب لتحقيق التنمية البشرية.

## \* مفاتيح النجاح

- الدوافع ( البقاء - دوافع داخلية - دوافع خارجية - أرباح )
- الطاقة ( الحركية - الذهنية - التفكير )
- المهارة ( التنمية - الخبرات - الدراسة - التقليد - الإبداع - الإستشارة )
- الفعل ( التنفيذ )
- التوقع ( قوة الإحساس )
- الإلتزام والإصرار
- المرونة
- الصبر
- الإعتقاد
- الإستمرارية



كل صباح أبدأ يومي بالتأمل فهذا يمنحني الوضوح والقوة لأعيش كل يوم بكل ما فيه أحاول أن أحيي كل يوم جديد بدلاً من أن أتركه يحييني بطريقة فعيث الحياة كما هي يجعلنا نعيشها بكل ما فيها ولا نخجل من مشاعرنا حيث إنك تتمتع بالحرية لأن تشعر بما تريد وأن تفعل ما يجعلك سعيداً لأن القلق لا يخلي الغد من الأسى بل يخلي اليوم من قوته وعليك أن تعرض نفسك لأعظم مخاوفك بعد هذا لن يكون للخوف سلطان عليك لكل حياة غاية وشارك الآخرين قصتك وقد تساعد شخصاً ما على إيجاد غايته قد تكون الحياة عصبية في بعض الأحيان ولكن مقاومه الألم تستحق المحاولة ومعاينة جميع أنواع المشاعر أفضل من عدم الشعور بأي منها تأكد من أنك لا تحيا طبقاً لمخاوفك بل حاول إطلاق العنان لها حاول أن تتذكر أن هناك هدفاً وراء كل صعوبة تواجهها أو فرصة تتوافر لك في حياتك وإذا غيرت أفكارك ستتغير حياتك وكن في المكان الذي ترغب في الوجود به وأحط نفسك بأشخاص وأجواء إيجابية ولا تستخف بمشاعرنا بل قدرها حق قدرها وكن أفضل أصدقائك وعندما يبدأ موقفك في التعقد ضع نفسك في موضع شخص آخر وأحصل على منظور جديد للعالم من خلال القيام ببعض الخدمات الإنسانية ولا تدع أحد يستغلك أو يتلاعب بك وذكر نفسك دائماً بأنك تستحق الحياة والحب اللذين ترغب فيهما ولا يعلم أحد ما يناسبك سواك لذا إتبع إحساسك وفكر في الأمور التي تهتمك وتأكد من أنك تقوم بها من أجل الأهداف الصحيحة ولا تحاول أن ترضى غرورك تأكد من أن أهدافك تناسبك وأبذل أقصى ما بوسعك ثم تعلم من تجارب الماضي وشارك خبراتك مع الآخرين وعزز الحاضر وتطلع للمستقبل وقم بجهد واعى لكي تحيا اللحظة الحالية وأمتلك الشجاعة وتعامل مع طبيعتك ولا تسمح لأحد بأن يؤثر على ثقتك بنفسك وعندما نتحدث مع الآخرين إختتر كلماتك بعناية وكن حالماً جسوراً وتذكر دائماً أنك تمتلك داخلك القوة والصبر للوصول إلى عنان السماء وتغيير العالم وأعلم أننا عندما نظهر حبنا يفتح العالم ذراعيه من أجلنا

وعندما يكون قلبك جزءاً من حلمك فلن يكون هناك شئ صعب التحقيق .  
 وعلينا معرفة أنه عندما نتعلم كيف نتواصل مع الآخرين فلن توجد مشكلة  
 لا يمكنكم التغلب عليها معاً وأعلم أن الثروة العظمى هي  
 رضا الله سبحانه وتعالى وبعد ذلك الصحة عليك إكتشاف الطفل الذي  
 يكمن داخل كل إنسان حولك واذهب بكل ما في قلبك وثق بروحك وأنشر  
 الحب في الجميع وكل ما حولك وأعلم أن الأخطاء في حياتك هي ضياع  
 فرص التعلم والتطور وتحسين المستقبل وواصل النمو وتقبل جميع  
 التحديات على أنها فرصة لتعلم شئ جديد وستذهلك سهولة التغلب عليها  
 وأعلم أنه عندما لا يعبر الناس عن أنفسهم فأنهم يموتون بالتدريج  
 وأعلم أن أجمل الأشياء في العالم لا يمكن رؤيتها أو حتى لمسها بل يجب  
 الشعور بها وكن دائماً النسخة الأولى من نفسك بدلاً من  
 أن تكون النسخة الثانية من شخص آخر وقيم شخصيتك وتحل بالشجاعة  
 للتغيير وبغض النظر عما مرتت به في حياتك سواء كان جيداً أو سيئاً  
 لا تأخذه كأمر مسلم به هناك دروس نتعلمها من كل لحظة من لحظات  
 حياتنا. وكرس تفكيرك للقيام بمهمة اليوم. وحول المستحيل إلى أمر ممكن  
 التحقيق وجهاز قائمة بالطرق التي يمكن من خلالها تحقيق أصعب أحلامك  
 في يوم ما وركز على ما تمتلكه في داخلك ليجعلك تشعر بالجمال  
 وقدم الخير والحب في الخفاء وقدم الخير لشخص غريب اليوم دون  
 أن تنتظر مقابل وتعلق بالشعور الذي نما داخلك بفضل العطاء ولا تدع  
 الكراهية تفسد جمالك الداخلي وعليك أن تعلم أن هناك شخص ما في  
 حياتك يحاول دائماً أن يقف في طريق نجاحك

وربما حان الوقت لتتحدث معه أو أن تطرده من حياتك وأمن بتحقيق  
 المستحيل اليوم فقد لا يكون مستحيلاً على الإطلاق ما هو حلمك وقدر  
 الحياة التي تعيشها الآن ونعمة الله عليك بكونك ما زلت حياً  
 وأشعر بالإمتنان لكل من الحب والحزن اللذين مرتت بهما في حياتك  
 بشكل متساوي وتذكر أن الحياة ستستمر و أن الزمن يداوي جميع  
 الجروح وحاول أن ترسم الإبتسامة على وجوه من حولك على الأقل

وإفعل فقط ما يجعلك تشعر بالراحة لأنك المرشد الوحيد لذاتك وإبحث عن الأمل في المواقف العصبية ولا تخف من مساندة ما تؤمن به حتى لو كان هذا يعني مساندته بمفردك ، و أعثر على نورك الداخلي وإجعله ينير العالم من حولك ودع نورك يشع وأن تكون بمثابة النور الذي يهدي الآخرين وتوقف عن الهروب وإبدأ في التعامل مع الحياة وما تحمله من مشكلات وإحترم الأفكار التي تدور به و دون كل حلم راودك في حياتك وتذكر أنه لا يوجد حلم أكبر من إمكانياتك وأن العالم بين يديك فأقبض عليه وستعرض دائماً للإغراءات والإختبارات لتسلك أسهل طريق للنجاة وفي جميع المجتمعات هناك عمل يجب القيام به وهناك القوة اللازمة للقيام بكل هذا داخلك وخذ الوقت الكافي للتعرف على حقيقة الآخرين وإسألهم عما مروا به من تجارب وكن مستمعاً جيداً ولا تحكم على الكتاب من عنوانه واستمع لجميع الآراء وإستخلص نتائجك الخاصة خالف الآخرين الرأي بأدب إذا ما دخلت في جدل أو مناظرة معهم وأشعر بالإمتنان لجميع الأشخاص الذي أثروا في حياتك سواء بالسلب أو الإيجاب لان كلا منهم قد علمك درساً مختلفاً وتذكر دائماً أن هناك كنز بداخلك ولا تتوار عن نفسك بل دع العالم يعلم حقيقتك

وكن فخوراً بنفسك ولا تفكر كثيراً في الأمور السطحية أو تجعلها تسيطر عليك وإستمع إلى قصص العظماء للتعلم من مواطن القسوة والجمال في داخلك وعندما تجد نفسك قد بدأت في التشكك في نفسك توقف وقل لنفسك أنا أو من بنفسي ، وتذكر دائماً أن الأفعال أبليغ من الأقوال وإعلم أن الجمال الذي يشع من الناس ليس دائماً من مظاهرهم أو كلماتهم بل من طبيعتهم وسيزداد جمالك أنت عندئذ وإكتشف مواطن ضعفك وفكر في الطرق السليمة التي يمكنك من خلالها أن تتحسن وافتح قلبك وإسمح لنفسك بالشعور بالألم وأعلم أننا جميعاً عبارة عن أعمال قيد التنفيذ وفكر في مقدار نموك وتغيرك على مدار السنة الماضية وتخيل كيف ستواصل التغيير كل عام على مدى ما تبقي من حياتك ما هو الجانب من ذاتك الذي يمكنك العمل على تحسينه اليوم.

وحدد أهدافك وأحلم بأشياء كبيرة وضع قائمة بأهدافك لهذا العام وواصل تركيزك وإبدأ العمل من أجل حذفها من القائمة بعد تحقيقها لتصبح أنت التغيير الذي ترغب في أن يحدث في العالم من حولك وكون القائد الرائع في حياتك.

وأعلم أنه لا يوجد إنسان كامل وما دمنا نصل للتحسن المستمر والإرتقاء فسنتظل عيوبنا جزءاً لا يتجزأ من رحلتنا إبدأ وإستخدم ما تملك وإفعل ما تقدر عليه وعليك إحترام عقلك وروحك فإنك تستحق ذلك وإقض بعض الوقت لتدرك قيمتك الحقيقية وإذا أردت أن تعرف المعدن الحقيقي لشخص ما فانظر كيف يعامل من هم أقل منه وليس من يساونه في القدر وعامل الجميع بالمثل كن مثل القمر أخرج من خلف الغيوم وأنر العالم بإبتسامتك حتى لو كنت تشعر بالحزن وتحرك بثقة نحو تحقيق أحلامك وعش حياتك كما تخيلتها وأعلم أنك تستحق كل السعادة الموجودة في العالم وأعلم أن الإبتسامة قد تنتقذ حياة إنسان.  
وأعلم أن نصف الحياة عذاب والنصف الاخر أمل ،،

( أنشر علمك و علم الناس من حولك ذلك هو طريق الخلود  
اللهم أجعل طريق أهل العلم الخلود ... )

عملية التنمية في حياتك إذا كنت تأمل في الإزدهار والنجاح في عملك وتجذب الركود واللامبالاة قم بمبادرات وكن على إستعداد لدفع ثمن تحقيق الهدف الشخصي إلى كل من إستطاع تحقيق النجاح الفعلي في حياته وساهم في تحسين صورة مجتمعه من خلال تفوقه على غيره والنهوض دوماً من كبوات الفشل مستعيناً منها ما تحويه من خبرات ومعرفة لينتفع بها وينفع بها غيره. علينا تعلم تسخير قوة الفشل من أجل الوصول إلى النجاح وهذا هو الهدف من الإنجاز الرائع في البحث والتطوير في إدارة العمل والاعمال ، الفشل خطوة نحو النجاح من لا يفعل شيئاً على الإطلاق هو وحده من لا يخطئ ، التحديات هي فرص تعلم مقنعة ، الإختلافات مفيدة في حد ذاتها ، الاخطاء فرص لإكتساب المعرفة ، عندما نبذل قصاري جهدنا ونعزم على إكتساب المعرفة فإننا نحرر النجاح دائماً حتى إذا لم نحقق النتائج المرغوبة ، الفشل هو جزء طبيعي من الحياة والذي من الممكن أن يؤثر فينا سلباً أو إيجاباً على حسب كيفية تعريفنا له . إن أهم مقياس للنجاح يعتمد على معرفتنا الشخصية العميقة لما يصح لنا القيام به بغض النظر عن مواقف الآخرين له أو رفضهم ويقدم الفشل فرصة للتعلم المستمر بينما قد يقود النجاح إلى الرضا الذاتي والوقوف عند حد معين وان النجاح والفشل ليسا متعارضين حيث أن معظم الاخفاقات هي ببساطة تحديات يواجهها الإنسان والتي قد تكون أساساً لتحقيق النجاح. إن الإخفاقات قصيرة المدى يمكنها أن تساهم في تحقيق النجاح في المستقبل وذلك إذ انتهينا إلى الفرص التي تضمنتها تلك الاخفاقات حول العقبات وان التعميمات السلبية من الممكن أن تفيدك حين تستثمرها في التغيير للأفضل أو ربما تمتلك شئ جيد يدل على قرب إحرار النجاح وعندما تتعلم الإنسجام بمساعدة من حولك في تحقيق النجاح وإستمر في المحاولة وتذكر أن الجهد المستمر إلى جانب الإستفادة من دروس الفشل هما السبيل للوصول إلى النجاح . لذلك علينا بالمتابعة ومساعدة الآخرين وإستثمار التعميمات السلبية لصالحنا وإستثمار فرص الفشل وتغيير مفهومنا عن الفشل والنجاح وإستغلال الإخفاقات للوصول إلى النجاح.

## \* تعريف الفشل

نتيجة غير متوقعة وقصيرة المدى تعكس تحدياً مستمراً وتمثل مرحلة إنتقالية للنجاح وفرصة لإكتساب المعرفة والتطور وفرصة للتغيير الإبداعي والتجديد أما النجاح أسلوب حياة يقوم على الإنتفاع من جوانب الحياة كلها ويمثل مجموعة كبيرة من النتائج التي تعمل على تحسين الحياة على المدى البعيد وتنتج الإخفاقات قصيرة المدى وعملية مستمرة من التنمية وإكتساب المعرفة والإنجاز في الحياة النجاح إنجاز يدعو للفخر ونتيجة لغاية إيجابية وقدرة فائقة لا تتطلب المزيد من إكتساب المعرفة وأداء خال من الضعف وشئ جيد للغاية يجب السعي إليه والإحتفال والفخر قبل أي شئ.

إن الفشل لا يدعو للخوف فهو يمثل تحدياً إيجابياً للحياة الناجحة فالإخفاقات في الوقت الحاضر تحمل في طياتها بنود أعظم النجاحات في المستقبل والخطوة الأولى لإدراك فن الإنتقال من الفشل إلى النجاح ، الفشل اساس النجاح ، إذا أردت أن تحرز مزيداً من النجاح فينبغي أن تمر بالمزيد من تجارب الفشل.

والفجوة العقلية بين مرحلتي الرؤية والتنفيذ هي الصبر علينا العزم على مقاومة الفشل كثير عن ما نرغب نشره في النجاح ولكن كي نصل إلى النجاح بطرق جديدة وهادفة وباعثة على التحدى فعلينا أن نخوض أولاً تجارب الفشل.

كثرة تجارب الفشل دليل على الحاجة للتغيير كما أنها فرصة للتعلم ، الفشل جزء طبيعي من الحياة اليومية فهو مرحلة إنتقالية للنجاح وتحديد يواجهه الإنسان وأساس الحياة الناجحة ، والفشل في نروته في طريق مهجور ، سرت بدون أفكار حتى واجهت العقبات الملتهبة ، هناك سر قوي عن العلاقة بين الإخفاقات قصيرة المدى والنجاحات الأطول أمداً وهذا السر صعب جداً لكثير من الناس أن يتداركوه ويدمجوه في عملهم وحياتهم ولكن جزء ضروري لتعلم كيفية الإستثمار.

مفتاح النجاح في إنجاز المهام هو القدرة على قيادة الآخرين بنجاح. القيادة قدرة على التأثير من خلال الافكار ، والتأثير هو مهارة يمكن تطويرها ، والقيادة لها مستويات خمسة ، والنجاح في القيادة هو الإدراك التدريجي لهدف محدد مسبقاً ، والنجاح أساس إستمرارية الحياة ، الفاعلية هي أساس النجاح.

وأهمية القيادة الإستقامة وخلق تغيير إيجابي للوصول إلى المبدعين والطريقة الأسرع للوصول إلى القيادة حل المشاكل والقوانين تساعد على تجنب المشاكل وعدم العودة لها علماً بأن القوانين كثيرة وتتغير وأيضاً تساعد على تطوير الأشخاص تقديم لهم علماً بأن القادة الذين يعملون على تطوير أبنائهم يقومون بالإستنتاجات الصحيحة تجاه الآخرين.

وتشجيع الأشخاص ومساعدة الآخرين بنجاح وإستخدام مهارات الأشخاص مهمة في الوصول إلى النجاح والإهتمام بالإتباع قبل العمل على تطويرهم وإن أعظم فرصة لنمو المؤسسة هو نمو العاملين بها وثمر القيادة هو الإنضباط الذاتي علماً بأن القادة الناجحين لا يضعون أنفسهم بمرتبة أعلى من أبنائهم إلا في تحملهم للمسئوليات لأن ثمن العظمة هي المسؤولية ودائماً نقاط القوة التي يشترك فيها القادة البارعون من خلال الأحلام وتحديد الأهداف والتأثير والتنظيم الشخصي وتحديد الأولويات وحل المشاكل والمجازفة وإتخاذ القرارات والإبداع علماً بان نمو الاشخاص وتطويرهم هو أسمى دعوة في العمل ، إن هذا العالم بحاجة إلى قادة وعلى كل إنسان أن يضع خطة قيادة لحياته علماً بان القيادة هي عملية مستويات القيادة ، القمة وتنمية الإنتاجية هي القبول والمتعب ويصبح القادة عظماء لقدرتهم على تمكين الآخرين وليس لما لديهم من سلطة أفضل القادة هم من يعززون القيادة عند الأفراد معتمدين على قدرتهم القيادية وليس اعتماداً على السياسة أو الأسبقية أو المؤهلات أو الملائمة علماً بأن القيادة بشكل قيل بعملك وبشكل كبير بشخصيتك وقيمك هي روح قيادتك وهي التي توجه سلوكك سوء قيم الأخلاق وقيم العلاقات وقيم النجاح.

والقادة دائماً ما يأخذون بأيدي تابعيهم إلى مكان ما لا يظنون مكانهم إن لم تكن هناك رحلة فلن تكون هناك قيادة ، القيادة فعل وليس منصباً .

حياة بدون قيادة حكمة تعني الضرر الذي يتعرض له العالم ويتسبب فيه هؤلاء الذين يرغبون في أن يشعروا بأهميتهم فهم لا يقعدون التسبب في الضرر وإنما يسيطر عليهم إصرار أبدي ليعظموا من أنفسهم .  
وإذا كنت قائد وحدك أعلى الجميع قد تشعر بالوحدة أما إن كان الآخرين بجانبك فمن الصعب أن تشعر بالوحدة .

علماً بأن الأفراد لن يقدموا أفضل من مآلديهم لقيادة يحبونهم وأن النجاح في القيادة يستلزم أكثر مما يرغب الناس في تقديمه ، من أراد أن يحرك العالم عليه تحريك نفسه أولاً ، القادة يرتقون من تحول أنفسهم من أنا إلى نحن والصفة الجوهرية في القيادة هي المصادقية .  
وقانون الارتباط في القيادة هو إمتلاك القدرة على تحديد الأفراد والارتباط بهم بطريقة تزيد من تأثيرك فيهم .

ومصادقية القائد هو القدوة لقائد بدون تحقيق إنتصارات ونجاحات في العمل والحياة ، وقوانين القيادة الإحترام ، المصادقية ، الارتباط ، الثقة ، الصورة ، الإنتاجية النصر ، التضحية ، الأولويات ، الإقناع ، الإضافة ، التأثير ، التنمية ، الإدارة .

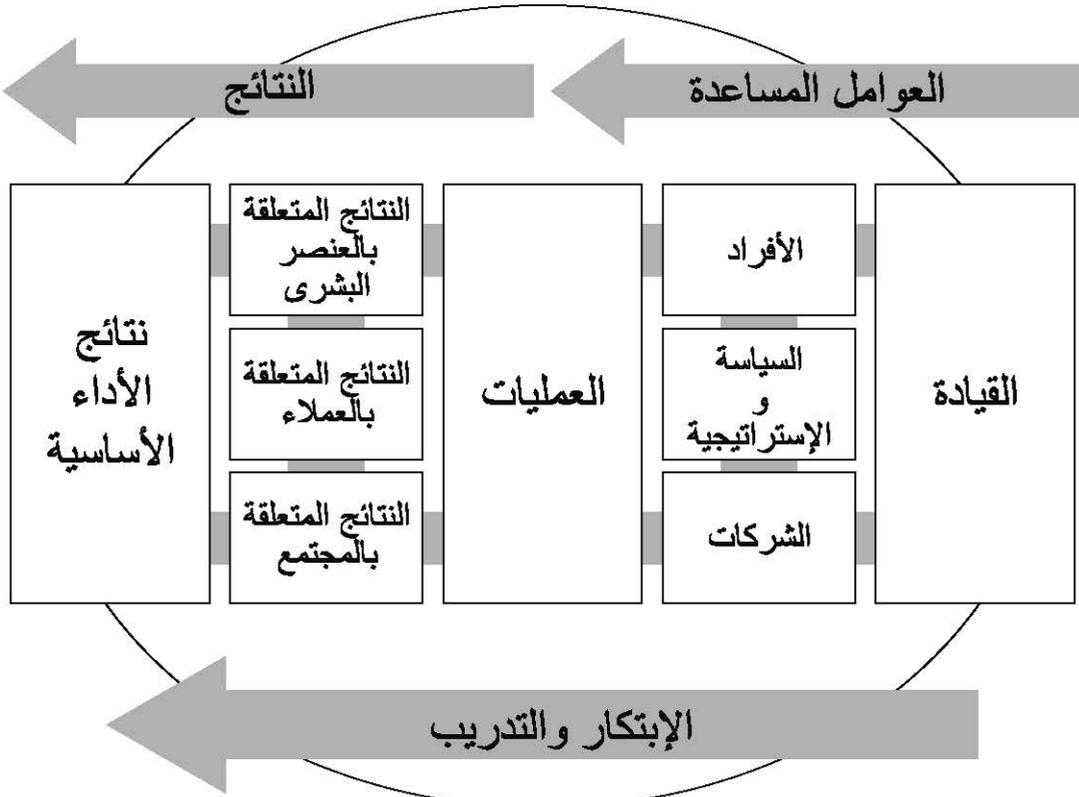
وهدف الحياة ليس الفوز إنما هو النمو والمشاركة القيادة فقط هم من يمكنهم تنمية الأفراد ليصبحوا قادة وليس هناك من هو أسوأ من قائد أو معلم لا يتعلم كل أمة عظيمة هي امتداد لظل قائد رائع لأن الهدف من الحياة ليس أن تعيش أبداً ، الهدف من الحياة هو بناء شئ يعيش أبداً ، القيادة الرائعة هي هرم نجاح الإدارة .

النجاح طريق بدايته موضع فشل عنده الآخرين والتوتر يعنى الجهل والإستغراق فى التفكير : أهم أدوات التعلم والتنظيم يحميك من الفوضى والحياة صدى صوت وأنفق المال بدلاً من إنفاق الوقت وقائد التخطيط هو من يجد الحلم وكلف أفضل الأشخاص بأكبر الفرص وليس بحل أكبر ما لديك من مشاكل والإنضباط العملي طريق الوصول للأفضل والحصول على أكبر فرص والرؤية الحقيقية طريق الوصول للهدف السليم للشركة دون أي مخاطر وعملك الجيد في الحياة هو الإغراء الأعظم والسعي وراء النمو هو طريق الإختراق وتصعيد الأشخاص الأكفاء وإخراج الأشخاص غير الأكفاء ومعظم الناس يفضلون أن يموتوا على أن يفكروا وكثيرا منهم يموتون والتفكير سلاح الحياة الأفضل والميزانية هي خير منظم للخطة والأهداف وإهتم بالحاضر أكثر من إهتمامك بالماضى أو المستقبل ولا يوجد شئ لا يمكن تحقيقه طالما وجد الذكاء والدهاء والتخطيط.

وإن الإخطاء التي يقع فيها الناس ما هي إلا خبرات يستفيدون منها في المستقبل وعلى الإنسان أن يحسن الإستماع للآخرين تماماً كما يحسن التحدث وإن المقصود بالتدريب هو مساعدة الأشخاص على القيام بمهامهم بصورة أكثر فاعلية وإحرص دائماً على التخطيط قبل إتخاذ أي إجراء فلا أحد يخطط للفشل لكن الكثيرون يفشلون في القيام بعملية التخطيط. والتخطيط الحالي أفضل من التخطيط المستقبلي وإن التحدث بدون تفكير مثل إطلاق النار دون تصويب والإدارة هي النثر و القيادة هي الشعر. والذكاء سلاح العباقرة والذكاء الفكري سلاح القادة والإدارة نوعين إدارة أفراد و إدارة أشياء والكاريزما لدى كل من القائد و الزعيم و النجم والمدير والثقة بالله اساس النجاح والفقر ليس مبرراً للفشل فقد تكون الصعاب هي السبيل للإنتلاق نحو النجاح وتحقيق الذات.

وعليك بالصدق مع الله فإنه سر عظيم من أسرار النجاح بالحياة وأصحاب المثل العليا لا التافهين هم من يصنعوا لأمتهم المجد وإعتزازك بوطنك يكسبك إحترام الكثيرين وتوجيه الآخرين عن طريق التخطيط و الإقناع.

والإبتسامة هي بداية الحياة و النجاح هو أجمل ما فى الحياة.  
 وإجعل الآخرين يشعروا بالتقدير تكون دائما الأفضل بهم.  
 والقدرة الحقيقية على عدم توجيه النقد هو الفضيلة الحقيقية.  
 وكل تجربه هو ما يشكك كإنسان و لكن التجربة تمر و يبقى الإنسان  
 فالإنسان هو الباقي.  
 ولا يوجد طريق طويل و لا توجد درجات شرف بعيدة المنال للإنسان  
 الذي يسعى الى النجاح.  
 وكن مستمعا رائعا الإستماع شئى جذاب و رائع و له قوة الإبداع.  
 والفشل المؤقت هو ثمن النجاح.  
 والذكاء قدرة على مواجهة الأزمات و الصعاب و المشااكل.



## \* الإحتياجات التدريبية

### أولاً : تعريف الإحتياج التدريبي

هو مجموعة من المهارات والمعارف والإتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية ، ويحدث الإحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للفرد أو المؤسسة ، والإتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

### ثانياً : تقدير الإحتياج التدريبي

هي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الإحتياجات التدريبية وإتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الإحتياجات.

- تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب.
- تعريف وتحديد الإحتياجات.
- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء.
- ترتيب أحتياجات حسب الأولوية.
- تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الإحتياجات.

### ثالثاً : فوائد وأهمية تقدير الإحتياجات التدريبية للأفراد والمؤسسات

- يوفر معلومات أساسية يتم بناء عليها وضع المخطط.
- يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.
- يساعد على تصميم برامج تدريب موجهة للنتائج.
- يؤدي إلى تحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الإستهداف الأفضل.
- يساعد المسئدين من التدريب.
- يحدد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.
- يزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
- يساعد المدربين على تصميم برامج تلبي إحتياجات المتدرب بدقة.

## رابعاً : طرق / أساليب تقدير الاحتياجات

### ١ - تحليل النظم :

وهي تجيب على سؤال هام هو : أين تقع الحاجة للتدريب " في أي إدارة أو فرع أو قسم " يهدف إلى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف ومتطلبات العمل وتقويم فعالية التنظيم وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته ، أي أن مسئول التدريب يقوم هنا بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي ، وذلك بدراسة وتحليل العناصر التالية " أهداف الشركة بنائها التنظيمي ، سياستها ولوائحها ، هيكلها الوظيفي ، خصائص القوى العاملة بها ، درجات الكفاءة ، إستغلال المواد المتاحة " .

المناخ التنظيمي الذي يتضمن بدوره عوامل كثيرة أخرى :

"كالحوافز ، الأجور ، الإتصالات ، علاقات الرؤساء والزملاء ، الثقة ، المسؤولية " وأخيراً نوع التغيرات التي حدثت على كل من العناصر السابقة.

### ٢ - تحليل العمل :

وذلك للإجابة على سؤال هام آخر هو : ما نوع التدريب المطلوب " مهارات ، معلومات ، إتجاهات " وما هو العمل أو الجزء من الوظيفة الذي يلزم له التدريب ويهدف إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات والإتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر هي:

- التوصيف الوظيفي.
- مواصفات شاغل الوظيفة.
- أهداف الوظيفة.
- مجالات النتائج.
- معـدلات الأداء.

• التغيرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر.

### ٣ - تحليل الفرد :

والتي تجيب بدورها عن سؤال هام هو : من الذي يحتاج إلى التدريب ويهدف إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والإتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أداءه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية ويقوم مسؤول التدريب لذلك بدراسة الاتي:

المواصفات الوظيفية للفرد ، مؤهلاته ، خبراته ، مهاراته ٢ ، الخصائص الشخصية التي يتمتع بها ، إتجاهاته ودوافعه ، إستعداده للتعلم ، حاجته التي يطمح في إشباعها ، ذكائه ، بالإضافة إلى العمر والجنس والصحة العامة ، الجانب السلوكي للموظف بإعتباره عضواً في جماعة أي علاقة مع الآخرين ودرجة إنسجامه وتفاعله وإستعداده للتعاون.

### \* تصميم وتجهيز التدريب

#### أولاً : صياغة أهداف المحتوى :

يتم صياغة أهداف المحتوى بالشكل الذي يوضح الأشياء التي سيكون المتدرب قادراً على أدائها بانتهاء الدورة التدريبية ، وعند ترجمة الإحتياجات التدريبية إلى أهداف هناك ثلاثة مجالات يجب التركيز عليها:

#### ١ - المعارف:

تشير إلى المعلومات النظرية المكتسبة التي يمكن تعلمها عن أي موضوع أو هي تعلم الفرد المفاهيم والمبادئ والمعلومات المتعلقة بموضوع معين من خلال الكتب ووسائل الإعلام والموسوعات ، والمؤسسات الأكاديمية وغيرها من المصادر.

#### ٢ - المهارات:

تشير إلى القدرة على إستخدام تلك المعلومات وتطبيقها في المجال وبعبارة أخرى تشير المعرفة إلى النظرية والمهارات تشير إلى تطبيق هذه النظرية بنجاح في الممارسة والحصول على النتائج المتوقعة تتطلب التمرين العملي ويمكن أيضاً أن تكون كامنة في الشخصية.

### ٣ - الإتجاهات :

هو بناء إفتراضي ، ويمثل درجة حـب الفرد أو كرهه لموضوع معين ، والإتجاهات عموماً " إيجابية أو سلبية " لشخص أو مكان أو شئ أو حدث ، وهذا كثيراً ما يشار إليه كموضوع الإتجاه ، مما يعني أنهم يمتلكون إتجاهات إيجابية أو سلبية نحو هذا الموضوع في نفس الوقت . يتوقع من الإتجاهات أن تتغير بتغير الخبرة بالإمكان تغيير الإتجاهات من خلال " الحث " وينبغي أن نفهم تغيير الإتجاه على أنه إستجابة مباشرة للتواصل بين البشر.

هناك العديد من القوائم سابقة الإعداد في أدبيات التدريب فيما يتعلق بصياغة أهداف التدريب هذه الأفعال تستخدم في ترجمة الإحتياجات إلى مؤشرات أداء.

### ثانياً : المحتوى التدريبي :

بعد أن يتم تحديد وتوضيح أهداف التدريب ، فإنه من الضروري تحديد المجالات التي سيركز عليها المحتوى التدريبي ، تسمى هذه العملية تصميم المحتوى التدريبي وهي خطوة هامة جداً في ترجمة أهداف التدريب إلى برنامج تعلم فعلي ، بشكل عام فإن المحتوى التدريبي هو عبارة عن حصر لكل المحتويات " المواضيع " التي يتطلب تعلمها ، إذ أنه يشمل الموضوعات الرئيسية والفرعية وقد يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل.

### ثالثاً : خطوات تصميم المحتوى التدريبي .

#### ١ - تحديد أهداف البرنامج :

والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي وهذه الأهداف عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدماً ، وتوضيح الأهداف وما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد وإتجاهاتهم وسلوكهم وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية ، ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الإحتياجات التدريبية التي سبقت الإشارة إليها.

٢ - تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها :  
مثل المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين مثل الكتابة على الألة الكاتبة ، وتصنيف وحفظ الملفات ، أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين كالإتصالات والقيادة الإدارية أو المهارات الفكرية ، مثل التخطيط والتنظيم وإعداد السياسات واتخاذ القرارات وهذا النوع من المهارات يحتاج إليه كافة المديرين في جميع المستويات الإدارية وبشكل خاص مستوى الإدارة العليا.

٣ - وضع المنهج التدريبي :  
وهي الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون ، ويتم تحديدها في ضوء الإحتياجات التدريبية ، ويجب أن يكون نابع من البيئة الواقعية ، وليس مستورداً وأن يتسم بطابع المعقولية ويجب أن لا تكون المعلومات قديمة ومكررة بل جديدة ومستحدثة ، كذلك يجب أن نأخذ المناهج في إعتبارها الأهداف النهائية المراد تحقيقها.

٤ - إختيار أسلوب التدريب :  
من المهم جدا ملاحظة أن هذه الأساليب بدائل لبعضها البعض الأخر أو في جميع المواقف والظروف ، بل لكل منها المجال أو الإستخدام أكثر من أسلوب واحد في عملية التدريب وبصفة عامة فإن إختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من المعايير لإختيار أفضل أسلوب مثل.

- الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.
- طبيعة العمل او الوظيفة محل التدريب.
- المستوى الوظيفي.
- المادة التدريبية.
- فترة التدريب.
- التكاليف وعدد المتدربين.
- مستوى العمل والشمول في عرض الموضوعات.
- الخلفية السابقة للمشاركين.
- المدربون والمتاحون.

ويمكن للمنظمة إختيار أسلوب التدريب إختياراً يحقق الغرض منه بإتباع خطوتين :

- تحديد الفاعلية أو الكفاءة بالنسبة لأساليب التدريب المختلفة.
- التعرف على المبادئ التعليمية التي ينظمها كل نوع من أنواع التدريب.

#### ٥ - إختيار المتدربين :

يعتبر المدرب الكفاء ذلك الجزء الأساسي من تصميم البرنامج التدريبي حيث يلعب المدرب دوراً هاماً في نجاح أو فشل البرنامج التدريبي وعلى أي حال يتوقف إختيار المدرب على ما يأتي :-

- أ - أسلوب التدريب المراد استخدامه.
- ب - المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين.
- ج - نوعية المتدربين.

ويوجد أربعة أنواع من المدربين :

#### \* المدرب المحاضر :

ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

#### \* المدرب القائد :

وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

#### \* المدرب التطبيقي :

ويقصد به الشخص المدرب الذي لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية وهذا النوع من المدربين يكون قادراً على تدريب مجموعات من المتدربين بإستخدام أساليب دراسة الحالات والمنافسات.

#### \* المدرب النفسي :

ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

ولزيادة فاعلية المدربين لابد من توافر الشروط التالية :

- ضرورة توفر الخبرة والمعرفة بالعمل الذي يقومون بالتدريب عليه.
- ضرورة توفر الإدراك لدى المدرب لإحتياجات ورغبات المتدرب أثناء عملية التدريب.
- توفير المكافآت والحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمدربين لتوفير الرغبة والحماس لديهم لزيادة إهتمامهم وإيمانهم بالتدريب وموضوعه.
- لتسهيل عمل المدربين يجب توفير جميع المستلزمات اللازمة لذلك.
- الشخصية القوية للمدرب وقدرته على مواجهة نفسه ومواجهة الآخرين .
- أن تكون لديه القدرة على التفكير الإبداعي والإبتكاري في مجال تخصصه ومحاولة تطبيق الأفكار.
- توفر الصبر والمرونة في المدرب.

٦ - تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي :

يجب أن يتوفر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها كذلك يتوقف طول الفترة التدريبية على طبيعة ومستوى المتدربين.

٧ - تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي :

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المنظمة ، وهو ما يعرف بالتدريب داخل أو خارج المنظمة وبصفة عامة فإن إختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان هما :

أ - مدى توفر التدريب لدى المؤسسة من حيث المدربين ووسائل التدريب من وسائل الإيضاح التي تساعد المدربين على إستيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التدريبي ، وكذلك من حيث توفر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب.

ب - مدى توفر أجهزة تدريب خارجية ، ومدى توفر إمكانية وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة فضلا عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

٨ - توفير مستلزمات البرنامج التدريبي :  
تعتمد هذه الخطوة على توفير الإحتياجات والوسائل المطلوبة والتجهيزات واللوازم من الأدوات والمعدات أو الوسائل السمعية والبصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب التدريب إستعمالها وقد تشمل هذه المستلزمات إعداد المطبوعات والمذكرات والكتيبات والإرشادات والنماذج كما أنه من الضروري تعيين مدير إداري أو منسق للإشراف على سير وتنفيذ البرنامج ليعالج ما يظهر من مشكلات أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي.

٩ - تحديد تكلفة البرنامج التدريبي :

تعتبر هذه الخطوة بمثابة الخطوة الأخيرة من عملية تصميم البرنامج التدريبي ، حيث يستفيد مشرفوا برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب وتحديد تكلفة المتدرب الواحد وتكلفة الخطوات السابقة ويؤثر كل هذا في إتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه ، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجاً إقتصادي محدد في إطار الإمكانيات والقدرات المالية والمادية للمؤسسة كما يؤثر في تحديد قيمة إشتراك الدارس وذلك في حالة قيام جهاز تدريب خارجي.

رابعاً : إعداد الحقائب التدريبية

مفهوم الحقيبة التدريبية :

هي عبارة عن محتوى تدريبي في مجال / مجالات مختلفة يتم إستخدامه بواسطة مدرب لتحقيق أهداف محددة ، وتحتوي الحقيبة التدريبية على أدبيات ورسومات توضيحية وأساليب تدريبية وخطط جلسات تدريبية وملاحق تم تجميعها من مصادر أو من خلال واقع التجارب والخبرات العملية الميدانية ، ويتم إعداد الحقائب التدريبية عبر سلسلة من الخطوات.

خامساً : خطوات إعداد الحقيبة التدريبية :

يتم إعداد الحقائب التدريبية على أساس الأهداف التدريبية والمعارف والمهارات وطرق التدريب ووسائلها التي تم اتخاذ قرارات بشأنها في مرحلة التصميم وذلك لضمان تخطيط وتنفيذ التدريب على أساس معايير علمية وفنية سليمة.

وتمثل الحقيبة التدريبية للبرنامج المنتج النهائي لمراحل ما قبل التدريب وتستخدم لتحقيق الأغراض الأساسية التالية :

- توضيح محتويات البرنامج وأهدافه وشروطه ومدته والوظائف المستهدفة.
- توضيح الوحدات التدريبية لكل مادة وزمنها وأهدافها وموضوعاتها.
- توضيح الأدوار المشـاركة في التدريب المدرب والمتدرب .
- تسـخدم كمرشـد عام لإدارة الجلسـات التدريبية.
- توفر أدوات قـياس لإكتساب المهارات والمعارف.

\* تنفيذ التدريب

أولاً : أعداد خطة جلسة تدريبية :

خطة الجلسة التدريبية هي الخطوط العريضة لما سيقال ويفعل خلال فترة زمنية معينة أثناء التدريب ، وهي تمثل دليل للمدرب عن كيفية تنفيذ الجلسة التدريبية ، حيث أنها توضح متى تستخدم المعينات التدريبية ، الزمن المخصص لكل جزء والتوقع للأسئلة التي قد يطرحها المتدربون ، وخطة الجلسة التدريبية تجنب المدرب ضياع الوقت أو الإنحراف عن الموضوع وتساعد على تحقيق أهداف الجلسة بالصورة المطلوبة.

ثانياً : مكونات خطة الجلسة :

عنوان الموضوع ، الأهداف ، النشاط ، الزمن ، أساليب التدريب ، المعدات والأجهزة ، والبدائل " السيناريوهات المختلفة للأساليب والمعينات " معلومات عن الموضوع.

ثالثاً : وضع خطة الجلسة

وضع خطة الجلسة التدريبية يتطلب القيام بالعمليات الآتية :

- ١ - جمع المعلومات المتعلقة \_\_\_\_\_ بـ \_\_\_\_\_ الموضوع .
- إجمع كل المعلومات المتعلقة بالموضوع وأكتب كل ما تعرفه .
- ضع أسئلة \_\_\_\_\_ نالة يمكن ان توجه للمدرب .
- إجمع مواد تدريب تدعم المحـ \_\_\_\_\_ توى .
- حدد المعينات السمعية والبصرية المناسبة لكل مادة .

٢ - تحـ \_\_\_\_\_ ديد المحـ \_\_\_\_\_ توى التدريبـ \_\_\_\_\_ ي

عند تحديد المحتوى التدريبي لابد من وضع الآتي في الإعتبار :

- من هو المتلقي ؟
- ما هي الأهداف ؟
- ما هي المدة الزمنية ؟

ومن ذلك يتضح أننا نحتاج في تحديد المحتوى التدريبي إلى ترتيب المعلومات حسب الأولوية والأهمية على النحو التالي :

أ - الأولوية الأولى : وهي المعلومات الأساسية التي يجب معرفتها عن الموضوع لتحقيق أهداف الجلسة والتي إذا لم تقدم لا يفهم الموضوع بأي حال من الأحوال.

ب - الأولوية الثانية : معلومات يستحسن معرفتها وهي المعلومات المفيدة التي تدعم وتضيف قيمة للمعلومات الأساسية . وهي تشمل المعلومات التي تساعد المتدربين على الفهم الجيد للموضوع حيث تعمق معرفتهم به.

ج - الأولوية الثالثة : معلومات لا بأس من معرفتها وهي معلومات عرضية يمكن تقديمها إذا سمحت الفرصة والوقت وهي تشمل المعلومات العامة التاريخية والتفاصيل الصغيرة التي قد تكون جديرة بالمعرفة.

٣ - تنظيم المحتوى التدريبي للجلسة بشكل متسلسل :  
بعد تحديد المحتوى التدريبي للجلسة يتم تنظيمة بشكل منطقي والترتيب المنطقي لمحتوى الجلسة يتبع الأنماط التالية :

- من العام إلى الخاص .
- من المعلوم إلى المجهول .
- من النظري إلى العملي .
- من السهل إلى المعقد .
- التسلسل الزمني .

ومن ثم تقسيم المحتوى إلى أقسام تشمل :

- التمهيدي .
- المقدمة .
- لب الموضوع .
- تلخيص النقاط الرئيسة ، ثم الختام .
- تحديد متى يتم استخدام المعدات والمعينات التدريبية .
- تحديد الإطار الزمني لكل خطوة أو عملية .

لواء دكتور / طارق فرحات

### أولاً : متابعة التدريب

تعرف بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة دون إنحراف لتحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية.

### ثانياً : تقييم التدريب

هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافئها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة.

### ثالثاً : أهداف متابعة وتقييم التدريب :

- ١ - التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- ٢ - معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلك التحقق من إستفادة المتدربين من أهداف التدريب.
- ٣ - التأكد بإستمرار من أن المتدربين ما زالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه.
- ٤ - التأكد من كفاءة المتدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدرتهم على التدريب ، وإهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية.
- ٥ - متابعة التطور العملي والعلمي في المجال الذي يعملون به.

رابعاً : مراحل متابعة وتقييم المتدربين :

تتم متابعة وتقييم المتدربين على مراحل وهي :

١ - تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي : الغرض من تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج هو التأكد من أن البرنامج سيقدم إلى المتدربين المحتاجين إليه ، وأنهم فعلاً تتوافر فيهم الشروط والعناصر المطلوبة في تصميم البرنامج.

٢ - متابعة وتقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي :

. ملاحظة المتدربين وسلوكهم بمعرفة مدى الجهد المبذول منهم وتتبع المواد التدريبية ومدى إشتراكهم في المناقشات وإبداء الآراء.  
. ملاحظة تقدم المتدربين والمعلومات والخبرات التي إكتسبوها ، والتحسين في مستواهم والتغيير الذي طرأ على سلوكهم.

٣ - متابعة المتدربين بعد التدريب :

. معرفة مدى التطبيق العملي لما تلقوه من تدريب سابق .  
. معرفة المهارات والإتجاهات التي إكتسبوها من خلال التدريب .  
. معرفة الإحتياجات المستقبلية .

خامساً : طرق تقييم التدريب :

(الإمتحانات ، نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي ، إستبيان الآراء بواسطة رؤساء التدريب ، تقارير تقييم الآراء ، التجربة )

حالة عملية القذيفة والسفينه

أثناء أحد المعارك البحرية وضع بحار رأسه داخل فتحة أحدثتها قذيفة العدو وذلك لحماية نفسه من القاذفات اللاحقة ، وكانت وجه نظره هو إستحالة أن يتم اطلاق قذيفة أخرى في نفس المكان مهما كانت دقة الرامي.

هل توافق هذا البحار في الرأي ؟

## أدوات التدريب المحاور :

- المطبوعات.
- السبورات.
- المعروضات.
- أجهزة العرض.

### ١ - تعريف أدوات التدريب

هي مجموعة من الوسائل والمعدات التي تستخدم لتسهيل عملية التدريب وذلك بتدعيمها للكلمات المنطوقة ، بالإضافة إلى ذلك فهي تزيد الاهتمام والتنوع علاوة على أنها تظهر كيف تبدو الأشياء في الواقع.

### ٢ - الأوضاع التي تتطلب أدوات التدريب

بصورة عامة هناك ٥ أوضاعا تتطلب استخدام أدوات التدريب هي :

- عندما تكون المعلومات معقدة جداً.
- عندما يتطلب الأمر تذكر المعلومات.
- عندما تعطي الكلمات معاني مختلفة للأشخاص المختلفين.
- لشد إنتباه المتدرب.
- لتلخيص عدد من النقاط.

### ٣ - العوامل التي توضع في الإعتبار عند إختيار أدوات التدريب :

- من هم المتدربون ؟
- مكان تنفيذ التدريب .
- عدد مرات تقديم المادة .
- المادة المراد تقديمها .

### الإختبارات الشخصية :

- ١ - مختبر القيادة .
- ٢ - سر النجاح ؟
- ٣ - إدارة الوقت .
- ٤ - هل أنت إجتماعي .
- ٥ - الخريطة الذهنية .
- ٦ - العمل تحت ضغط .
- ٧ - هل تترك بحقك .
- ٨ - الإبداع .
- ٩ - هل تحب عمالك .
- ١٠ - هل أنت متفائل .

\* نموذج لوضع هدف اسبوعي لكل دور من الأدوار

الأهداف	الأدوار
التسجيل في برنامج للرياضة البدنية	الدور الاول : التطوير الذاتي
إعداد قائمة بالواجبات	الدور الثاني : إدارة المنزل
توفير إحتياجات الإبن المدرسية	الدور الثالث : أب
إعداد خطة علم للنادي	الدور الرابع : نائب رئيس نادي الاتحاد
ميعاد مع أحمــــد العملاء	الدور الخامس : رجل بيع - بيع
الإعداد لإجتماع مع البــــنك	الدور السادس : رجل بيع - مالي إداري
تحديد الأقسام الفرعية لمنطقة بيعية	الدور السابع : رجل بيع - ممتلكات

تشمل تخصيص وقت للتخطيط الطويل الأجل ، أو لتدريب المرؤسين ، أو للمشاركة في التخطيط مع رئيسك في العمل.

في مجال شحذ المناشر ، تجد أهداف التطوير المادي البدني تشمل الرياضة البدنية ، والغذاء الصحيح.

وفي المجال الروحي قد تشمل الأهداف المحافظة على الصلاة والتعبد ، وقراءة الكتب التي تنمي الشعور الروحي.

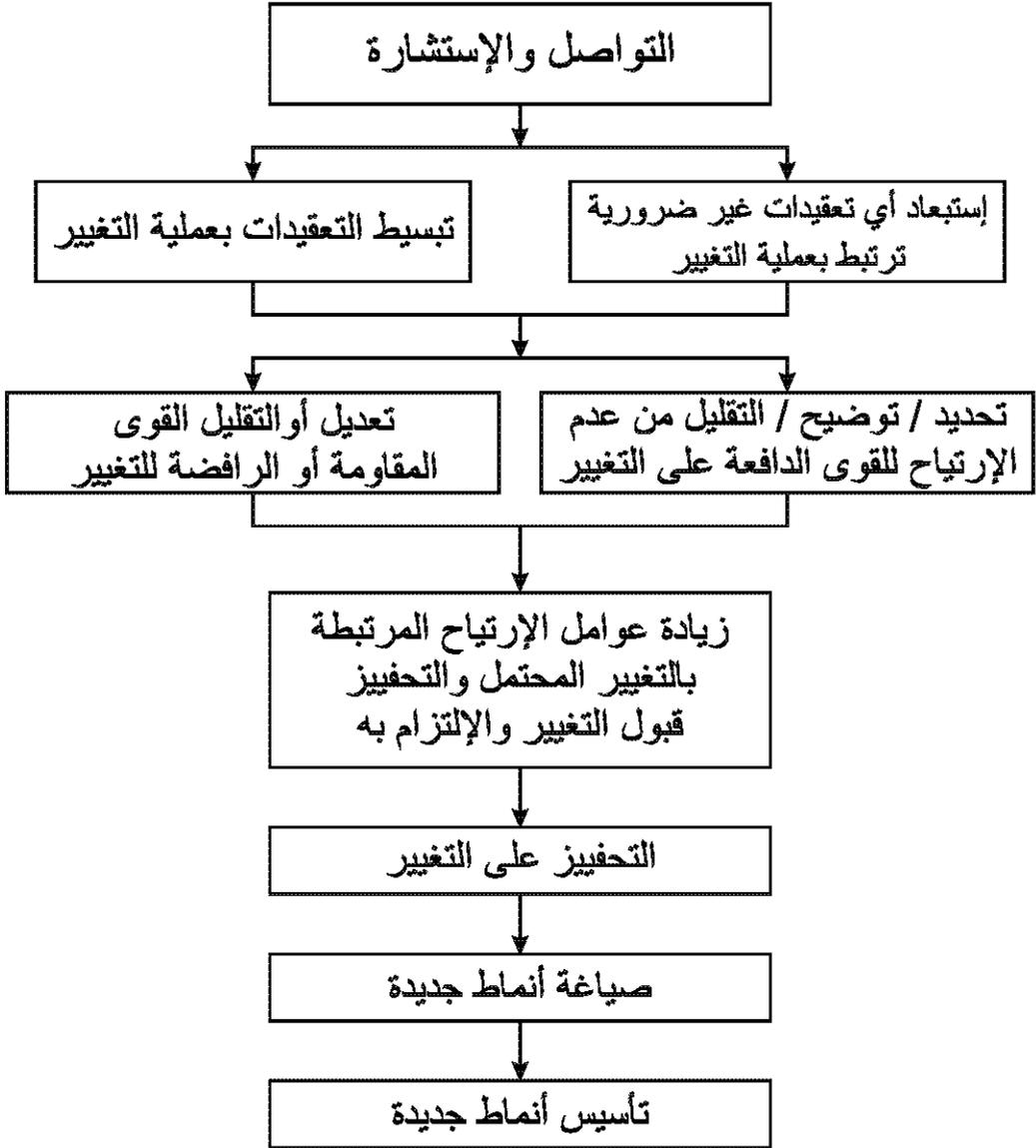
وفي المجال الذهني قد تشمل الأهداف حضور الحلقات الدراسية ، أو الإلتزام ببرنامج معين للقراءة.

وفي التنمية الإجتماعية تشمل الأهداف تنمية العلاقات المتبادلة الفعالة ، مثل الإنصات الحميم إلى من يحدثك ، والأمانة ، والحب غير المشروط.

والمفتاح هنا هو أن تفعل ، بانتظام ، كل ما من شأنه تقوية ذاتك في كل مجال من هذه المجالات ، وبما يزيد من طاقتك على الحياة ، الحب ، والتعلم ، وترك الذكرى الطيبة.

إن ساعة واحدة كل يوم تقضيها في شحذ منشارك تحقق لك الانتصار الداخلي على الذات ، مما يجعل إنتصاراتك الخارجية أمراً ممكناً.

يمكنك أن تحدد العديد من الأهداف في كل دور من هذه الأدوار. ولكن الآن ، حدد لنفسك هدفاً ، أو اثنين ، في كل مجال تعتبرهما الأهم. البوصلة الداخلية قد توضح لك أنك لا تحتاج إلى هدف في كل مجال من هذه المجالات ، هذا الأسبوع ، وهذا أمر طبيعي. وإن عملية المربع الثاني تسمح لك بهذه المرونة ، وتشجعك على استخدام تلك البوصلة في تحديد ما يعتبر هاماً بالنسبة لك.



- \* كل لحظة تقضيها مع شخص عظيم تجعلك تندم على كل يوم ضائع مع شخص تافه ، اختر رفقاء الرحلة بدقة شديدة ، ستصبح مثلهم رغما عن إرادتك.
- \* النجاح في الحياة ليس العمل ٢٤ ساعة على حملك ، ولكن أن توازن بين العمل والراحة لأن وقت الراحة وقت تنتج فيه أفكار وإبداعات تحقيق الحلم.
- \* سرعة زوال المشاعر الإيجابية أكبر بمراحل من سرعة زوال المشاعر السلبية ، بمعنى أن لحظات الفرح والانتصار تنتهي بسرعة جدا ، الخلاصة لا ترتبط سعادتك بلحظة تحقيق الحلم ، لأنها لحظة سريعة جدا ولكن ترتبط سعادتك بكل لحظة تعيشها الآن .
- \* إذا كنت تشعر أنك أفضل أصدقاءك ، غير الأصدقاء أو أضف لهم أصدقاء جدد أقوى وأكثر إيجابية.
- \* الأفضل أن تكون سعيد ومستمتع طوال يومك ، كونك تعيس مكتئب حزين ، يعني أنك مازلت لم تفهم كيف تعيش الحياة.
- \* لا يستطيع الفشل أن يسجن أحلامك بل يكون الدافع للنجاح لأن الفشل هو بداية النجاح
- \* الناقدين والكارهين هما أشخاص يتمنوا أن يكونوا مثلك فبدلا من تطوير أنفسهم يخرجوا طاقتهم في محاربتك إشفق عليهم وسامحهم ، هي مشكلتهم ليست مشكلتك.
- \* كلما تحقق حلم ، ستطمح لتحقيق أضعافه ، الأصل في رغباتك الإتساع والإزدياد وهذا يجعلك لا تتعلق بحلم أو هدف معين ، ولكن تعلق بالرسالة والرحلة والنية الخالصة لله.
- \* نادراً ما تجد شخص عنده شغف الحلم الموجود عندك ، اختر شركاء حلمك بعناية .

- \* كلما إستيقظت من النوم .. إعلم أن الله يريد أن تعمل شئ مفيد لنفسك ولغيرك ولأخرتك ، استغل يومك قم بعملك على أصح وجه.
- \* أتعب إجتهد .. تتجح ترتقي.
- \* كن متزن في كل شئ في حياتك ، إلا تطوير نفسك ، كن مجنون ذو شراهة للعلم ، وستحصل على عشر أضعاف ما تتمناه.
- ليس معنى أن شخص ما سلك طريق ونجح فيه أن تسلك نفس الطريق كي تتجح مثله إبحث عن طريقك... طريقك مثل بصمة إصبعك فريد لم ولن يتكرر.
- \* أستمع لأراء الناس فيك خذ الإيجابي منه ، وأعمل على تطوير السلبي بجهد كبير.
- \* عندما تتأمر كل معادلات الأرض ضدك في طريق أحلامك ، تذكر أن معادلات السماء لها حسابات أخرى.
- \* لطلبة الجامعات : خصص عدد من الأيام للمذاكرة خلال الأسبوع وبقية الأيام خصصها للتطوير بالتدريب والأحتكاك والأنشطة الجديدة.
- \* أحسن الظن بالناس في جميع الأحوال .. تنعم بالراحة.
- \* وأخيراً أنجح الناس في الحياة هم الذين نسوا أحداث ماضيهم السلبية والسيئة ، وبدأو حياتهم من جديد.

( كل إنسان يحتاج فرصة كي يحقق حلمه ابحث عن العباقرة حولك. ....  
( طارق انور )

## \* نموذج حقيقي عن قصة نجاح في التنمية

توماس ألفا إديسون

حياته:

ولد إديسون في ١١ فبراير ١٨٤٧ في بلدة ميلان بولاية أوهايو الأمريكية وكان آخر سبعة أطفال لصاموئيل ونانسي إديسون. كان والده ناشطاً سياسياً مبعداً عن كندا، وكانت أمه معلمة مدرسة. كان لأمه تأثير كبير على حياته. في سنة ١٨٥٤ إنتقلت العائلة إلى بورت هورون في ولاية ميتشيجان حيث التحق إديسون بالمدرسة العامة لفترة ١٢ أسبوعاً. بعد أن ترك المدرسة قامت أمه بتعليمه في البيت. كما إزدادت معارفه بقراءته كتباً في مختلف الموضوعات. بدأ في سن الثانية عشرة يعمل في بيع الفواكه والجرائد و سلع أخرى في محطة قطار جراند ترانك مثل كتب وجريدة جراند ترانك في سنة ١٨٦٢ التي كانت ترسل إلى ٤٠٠ عامل في السكك الحديدية. في سنة ١٨٦٢ عمل كموظف إبراق في مكتب الرقيات المحلي. إنتقل بين سنوات ١٨٦٣-١٨٦٧ في مختلف أرجاء الولايات المتحدة كمبرق متنقل. وخلال هذه الفترة كان يقرأ بنهم و يدرس و يجري التجارب على تقانة الإبراق.

توماس ألفا إديسون (بالإنجليزية (Thomas Alva Edison) ) :  
(1847-1931) ، مخترع ورجل أعمال أمريكي. إخترع العديد من الأجهزة التي كان لها أثرا كبيرا على البشرية حول العالم، مثل تطوير جهاز الفونوغراف وآلة التصوير السينمائي بالإضافة إلى المصباح الكهربائي المتوهج العملي الذي يدوم طويلاً. أطلق عليه مراسل إحدى الصحف لقب ساحر مينلو بارك (The Wizard of Menlo Park).  
يعتبر إديسون من أوائل المخترعين الذين قاموا بتطبيق مبدأ الإنتاج الشامل والعمل الجماعي على نطاق واسع لعملية الإختراع، لذا كان يُعرف بأنه أول من أنشأ مختبراً للأبحاث الصناعية.

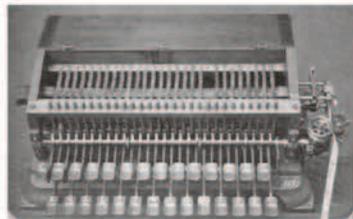
يُعد إديسون رابع أكثر مخترع إنتاجاً في التاريخ، ويمتلك ١٠٩٣ براءة اختراع أمريكية تحمل إسمه، فضلاً عن العديد من براءات الاختراع في فرنسا وألمانيا. كان له الفضل في العديد من الاختراعات التي ساهمت في وسائل الإتصال الجماهيري وفي مجال الإتصالات على وجه الخصوص. شملت تلك الاختراعات مسجل الإقتراع الآلي والبطارية الكهربائية للسيارة والطاقة الكهربائية ومسجل الموسيقى والصور المتحركة. كان عمله في هذه المجالات المتقدمة ثمرة عمله في وقت مبكر من مسيرته المهنية كمشغل للتلغراف.

وضع إديسون نظام توليد القوة الكهربائية وتوزيعها على المنازل والشركات والمصانع مما أدى إلى تطور جوهري في عالم الصناعات الحديثة. تقع محطة توليد الطاقة الأولى التي أنشأها في شارع بيرل في مانهاتن، نيويورك.

ولد إديسون في مدينة ميلان بأوهايو في الولايات الأمريكية عام ١٨٤٧، ولقب إديسون بالعالم صاحب الألف اختراع لأنه وحده سجل أكثر من ١٠٩٠ براءة اختراع!!

الغريب في الأمر أن هذا العبقرى ذو الألف فكرة وفكرة كان يعاني من ضعف السمع فلم يستكمل تعليمه لأن مستواه التعليمي كان ضعيفاً، ولكن في الوقت الذي رفضته المدرسة إحتوته أمه بالحب والحنان فأخذت تعلمه القراءة والكتابة والعلوم، وعندما بلغ ١١ عاماً كان قد درس تاريخ العالم نيوتن والتاريخ الأمريكي وروايات شكسبير وغيرها.

وفي ذات الوقت توجه إديسون لببيع الصحف في محطات السكك الحديدية ثم عمل موظفاً لإرسال البرقيات في محطة السكك الحديدية ومن هنا ساعد هذا العمل إديسون على إختراع أول آلة تليغراف.



وليس هذا فقط بل اخترع أيضاً آلة تسجيل الأصوات وكانت لهذه الآلة قصة غريبة، فعندما أخبر إديسون مساعديه أنه ينوي اختراع آلة تتكلم سخروا منه وخصوصاً مساعده كروسي، ولكن بعد ٣٠ ساعة من العمل المتواصل فاجأ إديسون العالم كله باختراع أول آلة تسجل الأصوات ثم تردها وكان هذا غريباً على العالم لدرجة أنهم أطلقوا على توماس إديسون اسم "الساحر"

يعتبر إديسون أول من فكر في اختراع جهاز ينقل الكلام عبر الأسلاك (التليفون) رغم أن العالم "بيل" سبقه في اختراع أول هاتف، لكن هاتف بيل كان لا ينقل الأصوات إلا من غرفة إلى غرفة فتجاوز اختراع إديسون الغرفة إلى العالم بأسره!، حتى جاء العام ١٨٧٩ حين اخترع إديسون الهاتف الكهربائي فكان هذا العام بداية لتغيير العالم.

ولم يمضي الكثير حتى اخترع إديسون الإختراع الذي سبب شهرته حتى الآن وهو "المصباح الكهربائي".

بدأت قصة إختراع المصباح الكهربائي مع إديسون حين مرضت والدته مرضاً شديداً، فقرر الطبيب أن يجري لها عملية جراحية فورية ولكن.. هناك مشكلة لأن الوقت كان ليلاً ولا يوجد ضوء كافٍ ليرى الطبيب ما يفعل في هذه العملية الدقيقة، لذا اضطر للإنتظار حتى شروق الشمس لكي يجري العملية

ومن هنا كانت البداية لإختراع المصباح الكهربائي، فأخذ إديسون يستمر في محاولاته وإصراره على اختراع المصباح الكهربائي لدرجة أنه خاض أكثر من ٩٩ تجربة فاشلة وفي كل مرة عندما تفشل تجربة كان يقول " هذا عظيم .. لقد أثبتنا أن هذه أيضاً وسيلة غير ناجحة للوصول للإختراع الذي أحلم به"، فكان لا يطلق عليها تجارب فاشلة بل تجارب لم تنجح،

وعلى الرغم من عدم نجاحه في عدد كبير جداً من المرات إلا أن ذلك لم يدفعه لليأس بل إستمر في المحاولة، وفعلاً في عام ١٨٧٩ أنار مصباح إديسون لتشع الوجوه بهجة بهذا الإختراع العظيم، وإستمرت الزجاجة مضيئة ٤٥ ساعة وقال إديسون لمساعديه طالما أنها ظلت موقدة هذه المدة فبإمكانني إضاءتها لمئة ساعة وإنتشر النبأ بالصحف أن الساحر إديسون حقق المعجزة والناس ما بين مكذب ومصدق، إلى أن جرى الحدث العظيم في ليلة رأس السنة الجديدة عام ١٨٧٩، وإستمر حتى فجر اليوم الأول من عام ١٨٨٠.

لإديسون أيضاً إختراعات كثيرة لكنها كانت أقل قيمة من المصباح الكهربائي فإخترع إديسون نظام لتوليد البنزين ومشتقاته من النباتات لمساعدة الولايات المتحدة الامريكية في الحرب العالمية الأولى، وإخترع توماس أيضاً آلة تصوير السينما وآلة الطباعة وجهاز قياس الكهرباء وطريقة لتكبير المطاط والكثير من الإختراعات الأخرى. وتوفي هذا العالم العظيم في ١٨ أكتوبر عام ١٩٣٨ ليترك العالم بعد أن أضاء كل منزل فيه.

ولكن كيف أصبح إديسون عظيماً؟  
إتفق جميع العظماء بأن كثرة القراءة والمعرفة وعدم الاهتمام بالمال هي من تخلق العلماء والمفكرين.

فيقول إديسون عن المال "ليس المال إلا وسيلة لا غاية" لذلك كان إديسون ينفق المال في شراء آلات جديدة ومحاولة شراء معمل أكبر لكي يتسع لإخترعاته، فكان قد وصل لدرجة أنه يخترع إختراعاً جديداً كل يوم وعند بلوغه ٢٣ سنة فقط كان قد سجل باسمه ١٢٢ إختراعاً!

"كل شخص يفكر في تغيير العالم .. ولكن لا أحد يفكر في تغيير نفسه" ..  
كانت هذه الكلمات أحد مقولات العالم الكبير توماس إديسون الذي أخذت من وقتكم بضع دقائق لتتوقف أمامه، لنرى شخصاً حاربتة كل الظروف فحولها إلى درجات صعد عليها إلى سلم المجد.



## الفصل السادس

### صنع القرار

---

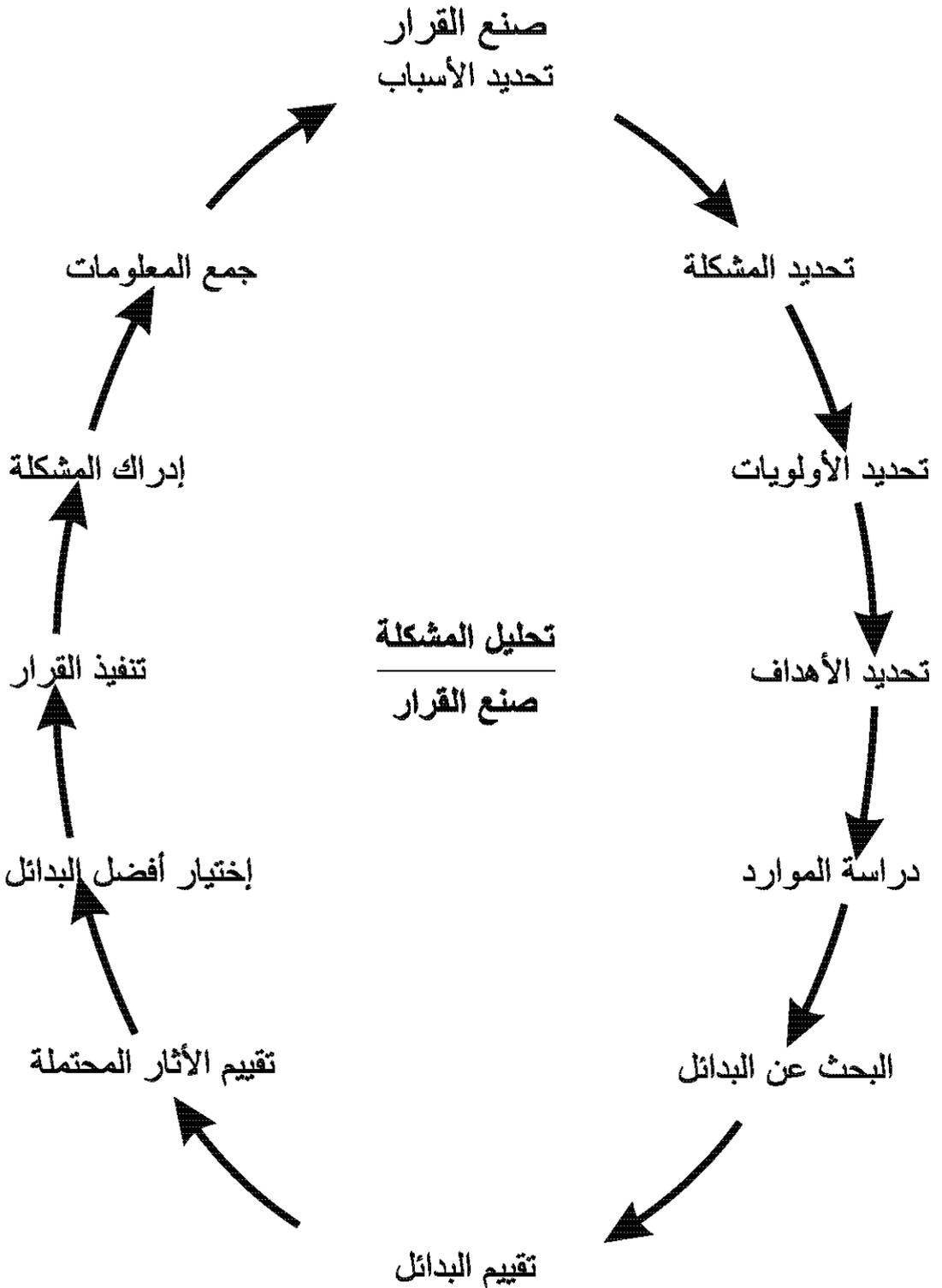


## \* صنع القرار

صنع القرار مبني على التوقع من خلال التخطيط فالتخطيط عبارة عن تحديد القرار وكيفية إتخاذة قبل الإقدام على التنفيذ ولأن إتخاذ القرار يستغرق وقتا لذا يجب التخطيط له مسبقا يتضمن التخطيط مجموعة قرارات متوقفة على بعضها وغالبا ما تكون هذه المجموعة كبيرة جدا بما لا يسمح بالتعامل معها في آن واحد لذا من الأفضل التعامل معها على مراحل وتؤثر القرارات المتخذة في المراحل الأولى على القرارات التالية والعكس صحيح فقد يتبين لنا أحيانا ضرورة تغيير قرار سابق بناء على قرارات لاحقة ويؤدي التخطيط إلى صنع قرارات لم تكن لتتخذ بدونه كما هو الوضع في عملية التخطيط تختلف أنواع القرارات ودرجة المخاطرة والغموض المحيط بتلك القرارات والمدى الزمني لها بإختلاف مستويات الإدارة.

## \* خطوات عملية صنع القرار

- تحديد المشـكلة أو الأزمة أو الكارثة
- جمع الحقائق ذات الصلة وتحليلها
- إسـتنتاج حلول بـديلة
- تقييم الحلول البديلة من خلال أهداف المؤسسة
- إختيار أفضل البـدائل
- تحليل الأثار المحتملة للقرار
- تنفيذ القـرار
- وضع نظام للمراقبة والمتابعة لضمان تنفيذه الجيد
- تحديد الأهداف ودراسة الموارد



### \* تقييم صنع القرار

تقييم القرار	نسبة القرار	إختيار القرار
جيد	٧٠ % نجاح ٣٠ % فشل	( أ )
متوسط	٤٠ % نجاح ٦٠ % فشل	( ب )
ضعيف	٢٠ % نجاح ٨٠ % فشل	( ج )

### \* مزايا صنع القرار

تسلط الضوء على العناصر الجوهرية للقرار يساعد على التعرف على المشكلة ودعم التفكير المنهجي والكشف عن الإفتراضات التي بني عليها القرارات ويحدد مدى منطقيتها ويبسط تقييم الخطط البديلة ويساعد على تحديد المجالات التي تتطلب معلومات ويحدد إطار التخطيط لأي طوارئ وأزمات ومشاكل قد تحدث وتقييم البدائل وإختيار أفضل البدائل وتقييم الآثار العكسية المحتملة وتحليل المشاكل ودراسة الموارد وتحديد الأهداف وتحديد الأولويات وإدراك الأزمات لصناعة القرار الجيد

\* التغيير شئ والتطوير شئ آخر التغيير علمي أما التطوير فهو أخلاقي

لامستقبل لبلادنا من غير الإقتصاد ولا مستقبل إقتصادي لبلادنا من غير العلم ولا مستقبل علم لبلادنا من غير التعليم إذا التعليم بأنواعه أساس المشروع الحضاري المصري

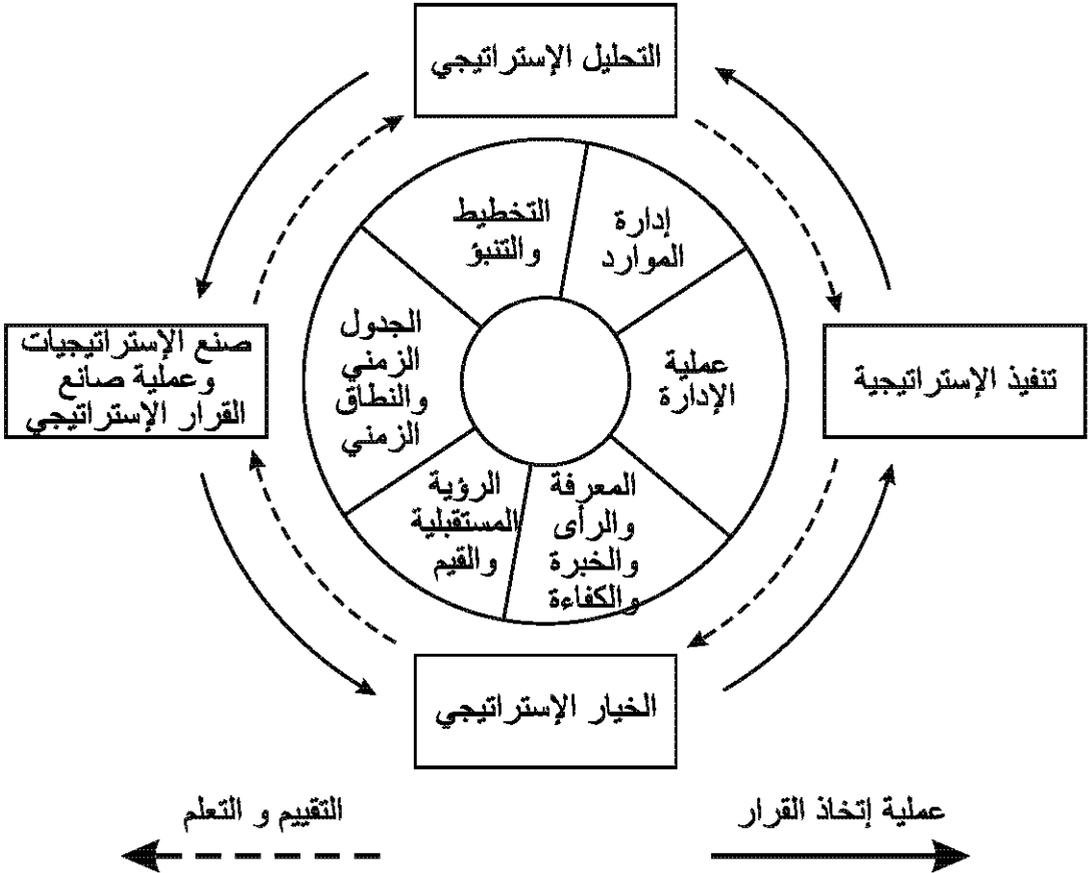
إن الأمل صناعة وليس الأمل قوة شخصية أو منصب إنما الأمل صناعة مثل الصناعات الثقيلة تحتاج خطط وموارد وعزيمة وعلينا صناعة الأمل إن الجاهل إذا تولى منصبا فهو فاسد حتى إذا لم يسرق أو ينهب لأن خسائر الجهل تفوق خسائر الفساد

علينا إلغاء فكرة كل من أمسك بشيء لا يريد لأحد أن يصل إليه كل من وصل إلي شيء لا يريد أن يتركه وأصبح المستفادون من أهل الكساد الفكري والكساد البشري علينا محاربة الجهلاء لأنهم علي قلب واحد وفي طريق واحد لدعم الفساد والجهل إن الإرهاب الأكبر هو تولى الجهلاء المناصب وإن الذين يشاهدون عمليات التجريف في الوطن ولا يتحركون هم أيضا مجرمون سينهزم هؤلاء ويبقى الوطن إن إهدار الذكاء العام أخطر من إهدار المال العام علينا وضع بلادنا في كتاب خريطة الذكاء في العالم علينا بذل جهد واضح من أجل إتاحة مساحة للعباقر والأذكياء والمفكرين لإستغلال دورهم في المجتمع لأننا أصبحنا في حالة من تمكين عميق وعنيف يحتاج للإصلاح الحضاري لوضع مصر في بناء الحضارة مرة أخرى

ما حدث في مصر عبر السنوات الماضية هو تراجع مستوى الذكاء وإزاحة العباقر والمفكرين من المؤسسات والهيئات والشركات والكثير من مكونات البلاد علينا معرفة قدر ماذا يفعل الأذكياء والعباقر في الأوطان

معادلة بناء الحضارة للبلاد ( قانون + إقتصاد + علم = حضارة ) من ملامح هذا الوطن العظيم المفكر العابر للقارات الشيخ رفاعة الطهطاوى فيلسوف الأصالة والتعليم المعاصر والزعيم الإقتصادي المصري طلعت حرب هو أحد أفضل رجال الإقتصاد في العالم إمتلك رؤيه ونظرية رفيعة المستوى ثم إمتلك قدرة عملية وعلمية فائقة ليصبح عالم الإقتصاد

دعم حركة التعليم والقراءة من جديد في المستقبل علينا وضع طريقة لعودة العقل وعودة الحضارة المصرية الثقافية وبناء جهاز إعلامي قوى يشرح للمجتمع رسالة الحضارات وبناء العقول علينا إعادة مصر إلى حلم الحضارة وبناء الشخصيات المهمة في بلادنا من العلماء والعباقرة والمفكرين والأدباء والفلاسفة علينا وضع شعار ( الحضارة مستمرة ) بدلا من الشعارات الهادمة ( الثورة مستمرة ) ( وشعار الهتاف والتسقيف ) فرق كبير بين الشعارات السياسية وشعارات بناء الحضارة وبناء الأوطان



ورجل إقتصاد بدرجة إمتياز يوازي إمتياز علينا إدراك أن الاستقلال الإقتصادي هو الراعي الحقيقي للإقتصاد السياسي وجلاء الفقر والجهل أعظم من جلاء الإستعمار وطريق لبناء وطن وحضارة يفخر بها أبناؤنا علينا إعادة النظر فى التعليم العالى المصري لوضع خريطة طريق لإعادة الجامعات الحكومية المصرية إلى سابق مجدها وأن تستقبل الجماهير الغفيرة من الشوارع إلى القاعات والمدرجات وبناء التعليم العالى المهني بطرق علمية وعملية فائقة الجودة وعدم الإستسلام للأمر الواقع وإن تغير الواقع الرديئى إلى واقع أفضل وذلك سمة القادة والمبدعين وعلينا بناء فكرة إنشاء قلعة القادة الجدد هم عبارة عن نخبة من المصريين خريجي الجامعات العالمية الكبرى فى كافة المجالات لتكوين قلعة فريق الخبراء الإستراتيجيين لبناء جمهورية مصر الجديدة خيرا من بناء المدن الجديدة إن بناء البشر أعظم من بناء المدن لتحقيق نهضة مصر الحقيقية وبداية إنطلاق الحضارة الحديثة مصر تحتاج إلى بناء أكثر من مئة ألف قائد لمناصب الحكومة والوزارات والمحافظين والمحليات والشركات والمؤسسات والنقابات وذلك لتقديم مصر الحضارية التى غابت ملامحها وسط مصر السياسية والإطاحة بالجهلاء والدفع بهم خارج التاريخ

علينا من خلال التخطيط الإستراتيجي للوطن إعادة توزيع الإضاءة فى بلادنا لإحياء جميع محافظات ومدن مصر من الإهمال واليأس إن الدول الناجحة عبارة عن مجموعة من البشر الجزئ الأذكى هو الذى يخطط ويقرر ويدير البلاد إن الحياة معركة واحدة وعلينا الحرب على الأغبياء والجهلاء والعملاء علينا بناء جامعات مصرية قوية لمحاربة الجامعات الأجنبية والمدارس الأجنبية لأنهم قاموا بتقسيم التعليم إلى أجنبي يعتمد على المال وليس العلم علينا إستهلاك طاقة المستقبل فى إعادة تدوير مخالافات الماضي والإهتمام بالمراكز العلمية ومراكز البحوث أكثر من إهتمامنا بالمطاعم والوجبات إنها السياسة العلمية الحقيقية إن كسر حالة الخمول الفكري والكساد الثقافى فى بلادنا يحتاج إلى

## \* سمات الحدث

تعتمد طبيعة عملية صنع القرار ومحتواها على سمات الأحداث التي يتم إتخاذ القرارات بشأنها أو التي يتم البحث لها عن عدد من البدائل وتشمل هذه السمات ما يلي :-

الغموض : بمعنى أن يكون للحدث العديد من التفسيرات أو التعريفات المتضاربة والمتناقضة ، وأن يحمل العديد من المعاني المختلفة التي يجب أن ينتقي صانع القرار من بينها.

التغير : أي أن يكون الحدث وما به من متغيرات ، عرضة للتغير المستمر أو التحديث أو التجديد أو عدم الإستقرار والثبات ، فقد لا تكون هناك أحداث مشابهة سابقة أو تكون هناك حالات مماثلة في الماضي بالفعل لكنها إتسمت بالغموض.

التعقيد : أي أن يتكون الحدث من عدد من المتغيرات المرتبطة ببعضها البعض ، والتي يجب وضعها " وما بينها من علاقات " في الإعتبار في عملية صنع القرار.

التناسق : أي أن يتسم الحدث بعدد من السمات المتشابهة والمتوقعة ، أي التي لا تتغير بمرور الوقت ، فلا يكون الحدث عرضة لأي تغيير وبالتالي لا يتغير القرار الذي يتخذ بشأنه.

الانهيار : بمعنى أن يتسم الحدث وما يترتب عليه من نتائج ببعض السمات السلبية مثل الركود أو التدهور أو الأنهيار أن النظم التي لا تتلقى وتطبق كميات ونوعيات مختلفة من المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية تكون في الغالب عرضة للانهيار.

الإبداع أو الأبتكار : أي أن يتسم الحدث ببعض السمات الجديدة والتي لا تمتلك المؤسسة أي حالات سابقة مشابهة لها ، والتي تتطلب بدورها تطوير فكر جديد أو خبرات وقدرات جديدة قبل إتخاذ القرارات الفعالة بشأنها.

المخاطرة : يجب أن يتمتع صانع القرار ، عند إتخاذه القرار في ظل وجود نوع من المخاطرة ، بمعرفة البدائل المتاحة وما يمكن أن تحققه من نتائج ، ولذا يجب أن يتقبل صانع القرار المخاطرة التي تستعد الشركة لتحملها نتيجة لما تقوم به من أنشطة.

الإستقرار وعدم الإستقرار " أو نموذج الإستقرار النسبي " : أي درجة تمتع سمات الحدث بالإستقرار أو إفتقارها إليه مع مرور الوقت والأحداث غير المستقرة هي التي تشهد بعض التغيير من الحين للأخر وقد يكون هذا التغيير متوقعاً ومحدداً أو لا.

الشك : أي أن تفتقر الحدث ونتائجه المحتملة إلى المعرفة أو ألا تكون هناك أحداث سابقة مشابهة أو أن تشوبه بعض الشكوك أو عدم القدرة على توقعه أو بعض المخاطر غير المعلومة.

القيمة : يمكن أن يتمتع الحدث ببعض مميزات القيمة " أو القيم " التي يمكن أن تؤثر نتائجها على عملية صنع القرار ، وعادة ما تتضمن مفاهيم سلسلة القيمة وإدارتها والثقافة التنظيمية للشركة بعض الإشارات الي تحقيق هذه الشركة للقيمة المضافة.

التعدد أو التنوع : أي أن تتسم عملية صنع القرار بتعدد الأحداث أو الخبرات ، وكلما زادت درجة تعدد الأحداث أو تنوعها ، " أ " زادت أعباء عملية صنع القرار ، و " ب " زادت أهمية قدرة صانع القرار على التعرف على السمات المختلفة لمتطلبات القرار والتمييز بينها و " ج " زادت أهمية تمتع المؤسسة بالقدرة على التعامل مع الأحداث المختلفة ، أو أن تكون لديها بعض الخبرة بشأنها.

الحجم : قد تعتمد طبيعة عملية صنع القرار وتوقيتها وكم الضغوط التي تواجهها على حجم الأحداث التي تتعامل معها ، فكلما زاد حجم الأحداث " أ " زادت أعباء عملية صنع القرار و " ب " زادت المخاطر التي يمكن أن تواجهها إدارة المؤسسة والفوضى في العمليات والتأخير و " ج " زاد كم المخاطرة الناتجة عن عملية الفلترة.

تشمل التقنيات المتاحة للمساعدة في صنع القرار ما يلي :-

- تحليل كل من العوامل الحاسمة لتحقيق النجاح والعوامل المقيدة : عند الإختبار من بين البدائل المختلفة ، يجب أن يضع صانع القرار في إعتباره جميع العوامل التي تساعد على تحقيق النتائج المرجوة من إتخاذ القرار والعوامل التي يمكن أن تعيق هذا الأمر ، وذلك لأنه كلما كان صانع القرار أكثر إدراكاً لهذه العوامل ، كانت فرصه في النجاح في قراراته أكبر .  
هذا ويتم تطبيق هذا المبدأ من خلال " أ " التعرف على " العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح " والعوامل المقيدة " في إطار عمليتي تخطيط الأعمال والإدارة الإستراتيجية " ب " إستخدام تقنية تخطيط التصورات المستقبلية " ج " إتباع تقنيات المحاسبة الإدارية " د " إستخدام تحليل الأعمال الرئيسية.

- تقنيات حل المشكلات القائمة على أساس المفاهيم السلوكية والعمل الجماعي والتي تشمل على سبيل المثال ، تبادل الأفكار المفاجئة المبتكرة والمحاكاة.

- تقنيات بحث العمليات وتحليلها وإعادة هيكلتها : والتي يتم من خلالها تطبيق تقنيات كمية أو تخطيطية أو تنظيمية على الموضوع محل البحث .  
- تحليل العلاقة ما بين الناتج والمخاطرة والذي تتشكل على أساسه البدائل المختلفة من القرارات ، ويعتمد هذا النوع من التحليل على العمليات الحسابية وتنوع القرارات وتقنيات تحليل الإمكانيات وتحليل مخاطر الأداء وديناميكات النظم ... الخ.

- تحليل التكاليف والمنافع وتحليل فاعلية التكاليف : والذي يتم من خلاله المقارنة ما بين التكاليف النسبية لكل بديل من البدائل المتاحة وبين مقدار إسهامات هذا البديل " أي الفائدة التي يحققها " في تحقيق الهدف المراد من القرار.

## وضع البدائل

إن كم البدائل التي يمكن أن تتاح أمام صانع القرار وجودتها أمران يعتمدان على سمتين مترابطتين من سمات عملية صنع القرار التي يتم البحث من خلالها عند هذه البدائل.

← درجة التفكير الوقائي →			↓ تعدد البدائل التنوع الإبداعي ↑
عالية / الانغلاق	متوسطة	مخفضة / التفتح	
		أفضل حالة	منهجي وابداعي
			عملي وعارض
			مبني على اساس خبرة سابقة
		أسوأ حالة	تفاعلي وسلبى وغير إبداعي

وضع البدائل

- التركيز أو التفكير بصورة محدودة " بعبارة أخرى ضيق الأفق "
- الخوف من الأفكار الجديدة أو الخوف من الحاجة إلى التغيير.
- ارتفاع معدل التباين في توزيع السلطة والإستبدادية والمركزية " بمعنى أن يكون الرئيس أو المدير هو الذي يقرر كيفية سير العمل في المكان ويتخذ جميع القرارات "
- تراجع درجة الثقة في الأفراد الآخرين أو الأفكار الأخرى.
- رفض جميع المفاهيم والأفكار الواردة من خارج المؤسسة ، أي التي لم تصدر من داخلها أو على يد قائدها.
- رفض أية أفكار " أجنبية " لأنها واردة من مصادر أجنبية أو لأن القادة والمديرين في هذه المؤسسة يرون أنها غير جديرة بالاهتمام أو الإلتفات لها ، ومن أشهر الأمثلة على ذلك رفض مصنعي السيارات في أوروبا

وأمریکا الشمالية للسيارات المستوردة من اليابان ، على الرغم مما تتسم به من جودة عالية وسعر مناسب.

- أحكام القيمة السلبية أو السمات الثقافية السلبية ، التي يتم من خلالها رفض الأفكار لأنها لا تتفق مع مجموعة قيم الشركة أو ثقافتها ، على سبيل المثال ، قد يرفض القطاع العام الأفكار التي يقدمها القطاع الخاص على الرغم من حاجة هذا القطاع العام إلى أن يكون أكثر كفاءة وإستجابة للتوقعات العامة ومتطلبات العملاء.

- القوى المهنية أو السياسية أو الأيدولوجية المعادية ، والتي تجعل من الصعب تقبل الأفكار الجديدة بشأن كيفية إدارة الأعمال ، على سبيل المثال لكي يتسم نظام السكك الحديدية في الدولة بالجودة والأمان ، هل يجب أن يتبع القطاع العام أو القطاع الخاص ؟ وهل من المفترض أن يحقق هذا النظام أرباحاً أو يمكنه تقبل الإعانات الحكومية كنوع من أنواع التمويل ؟

- وأيهما تفضل أن يكون له ترخيص أو امتياز إدارة نظام السكك الحديدية في بلدك : النظام الفرنسي الوطني الشهير بإرتفاع درجة الأمان به أم النظام الأمريكي القائم على تحقيق الأرباح ؟

- رفض مبدأ المخاطرة ، بمعنى أن ترفض المؤسسة تلقائياً وفي الحال أي أفكار جديدة حتى وإن كانت فعالة ومربحة ، وذلك لأنها تتطوي على قدر معين من خطر الفشل أو الخسارة.

- الجمود أو القصور الذاتي أو الرضا بالوضع الراهن " وتكون الحجة في ذلك أنه لا يوجد داع للتغيير حيث إن السياسة التي تم إتباعها قد ساعدت المؤسسة على العمل في السنوات الماضية ويمكن العمل بها لسنوات عديدة قادمة "

- التفكير قصير المدى " أي إنتظار تحقيق القرار للنتائج المرجوة منه في خلال العام أو العامين التاليين "

## \* أدوار القرار

في هذا الدور ، يقوم القائد أو المدير في المؤسسة بتحديد الفعل أو التغيير الذي سيتم القيام به وبيادر به ، ويقوم بذلك عن طريق إغتنام الفرص التي يمكن أن تستغلها المؤسسة أو محاولة التعرف على الأمور أو المشكلات أو التهديدات التي لا يكون أمام المؤسسة أي خيار سوى التعامل معها.

### التعامل مع الإضطرابات والحالات الإستثنائية

في الوقت الذي يستخدم فيه الدور التنظيمي للقرار عناصر التطوع والمبادرة في القيام بموقف أو فعل بهدف تحقيق تغيير معين أو النجاح في نشاط محدد ، فإن الدور الذي نتناوله في هذه النقطة يتمثل في التعامل مع الأحداث الإلزامية وغير المتوقعة والتي لا يكون بمقدور المدير أو المؤسسة التحكم في طبيعتها أو توقيت حدوثها.

- التغييرات الدائمة التي تشهدها علاقات الشركة مع الأفراد الآخرين أو المؤسسات الأخرى في إطار البيئة الخارجية لها والتي يجب أن تتعامل معها ولا يمكنها تفاديها ، فتنشأ الإضطرابات نتيجة للعلاقات المتبادلة ما بين المؤسسة والعملاء والمنافسين والموردين والشركاء داخل سلسلة القيمة.

- التهديدات المباشرة بإمكانية خسارة الموارد المتاحة أو النقص الفعلي في أصول الشركة.

توزيع الموارد : تتضمن المسؤوليات الإدارية والقيادية التالية :

- وضع أولويات لعملية توزيع الموارد.- اعتماد توزيع وتخصيص الموارد.
- وضع جداول للعمل وبرامج للمهام. - متابعة أنشطة الشركة والتحكم فيها
- تحديد أعباء العمل التي يتحملها كل موظف وعامل في المؤسسة.
- إستخدام الحضور والشخصية الجذابة في إضافة مزيد من المصدقية والسيطرة على عملية المفاوضات من جانب الشركة التي يمثلها.
- التفاوض على عملية توزيع الموارد والتصديق عليها.

( العبقرية والإبداع و القيادة والايمان والتاريخ هم روح تراث الإنسان )

## \* نموذج حقيقي عن قصة نجاح في صنع القرار

### السادات

محمد أنور محمد السادات هو ثالث رئيس لجمهورية مصر العربية حكم مصر في الفترة ما بين ١٧ أكتوبر ١٩٧٠ إلى ٦ أكتوبر ١٩٨١). ولد أنور السادات في قرية ميت أبو الكوم بمحافظة المنوفية وتخرج من الأكاديمية العسكرية عام ١٩٣٨. وانضم إلى حركة الضباط الأحرار التي قامت بالثورة على حكم ملك البلاد وقتها فاروق الأول في عام ١٩٥٢، وتقلد عدة مناصب كبرى في الدولة منذ ذلك الحين مثل منصب وزير دولة في سبتمبر ١٩٥٤.

ورئيسًا لمجلس الأمة من ٢١-٧-١٩٦٠ إلى ٢٧-٩-١٩٦١، ورئيسًا لمجلس للأمة للفترة الثانية من ٢٩-٣-١٩٦٤ إلى ١٢-١١-١٩٦٨، كما اختاره جمال عبد الناصر نائبًا له حتى وفاته يوم ٢٨ سبتمبر ١٩٧٠.

اشتهر السادات بجرأته وحنكته ودهائه السياسي، وهو ما ظهر بوضوح في قضائه على خصومه السياسيين فيما عرف بثورة التصحيح.

عمل السادات على التحضير لاسترجاع شبه جزيرة سيناء من قبضة إسرائيل إثر النكسة في حرب ١٩٦٧ حيث تمكن بإدارته من هزيمتها بعد ثلاث سنوات من بداية حكمه في حرب أكتوبر ١٩٧٣.

حصل السادات عام ١٩٧٨ على جائزة نوبل للسلام مناصفة مع رئيس وزراء إسرائيل مناحم بيغن، إثر توقيع معاهدة السلام في كامب ديفيد، وهو ما تسبب في ردود فعل معارضة داخل مصر والدول العربية، ما أدى إلى اغتياله في يوم ٦ أكتوبر ١٩٨١ أثناء عرض عسكري احتفالاً بانتصارات حرب أكتوبر.

نشأته :

والدته سودانية من أم مصرية عاش وترعرع في قرية ميت أبو الكوم. أشار السادات إلى أن ووالدته هما اللتان فتنتاه وسيطرتا عليه، وهما السبب الرئيسي في تكوين شخصيته. فقد كان السادات يفخر بأن

يكون بصحبة جدته الموقرة، رغم أميتها، إلا أنها كانت تملك حكمة غير عادية، حتى أن الأسر التي كانت لديها مشاكل كانت تذهب إليها لتأخذ بنصيحتها.

وانتهت جنة القرية بالنسبة للسادات مع رجوع والده من السودان، حيث فقد وظيفته هناك بعد ذلك انتقلت الأسرة المكونة من الأب وزوجاته الثلاث وأطفالهن إلى منزل صغير بكوبري القبة بالقاهرة وكان عمر السادات وقتها حوالي ست سنوات، ولم تكن حياته في هذا المنزل الصغير مريحة حيث أن دخل الأب كان صغيراً للغاية، وظل السادات يعاني من الفقر والحياة الصعبة إلى أن استطاع إنهاء دراسته الثانوية عام ١٩٣٦.

وفي نفس السنة كان النحاس باشا قد أبرم مع بريطانيا معاهدة ١٩٣٦، وبمقتضى هذه المعاهدة سمح للجيش المصري بالانتساع، وهكذا أصبح في الإمكان أن يلتحق بالكلية الحربية حيث كان الالتحاق بها مقتصرًا على أبناء الطبقة العليا، وبالفعل تم التحاقه بالأكاديمية العسكرية في سنة ١٩٣٧، وهذه الأحداث هي التي دفعت بالسادات إلى السياسة.

بداية حياته السياسية:

شغل الاحتلال البريطاني لمصر بال السادات، كما شعر بالنفور من أن مصر محكومة بواسطة عائلة ملكية ليست مصرية، كذلك كان يشعر بالخزي والعار من أن الساسة المصريين يساعدون في ترسيخ شرعية الاحتلال البريطاني، فتمنى أن يبني تنظيمات ثورية بالجيش تقوم بطرد الاحتلال البريطاني من مصر، فقام بعقد اجتماعات مع الضباط في حجرته الخاصة بوحده العسكرية بمنقباد وذلك عام ١٩٣٨، وكان تركيزه في أحاديثه على البعثة العسكرية البريطانية وما لها من سلطات مطلقة، وأيضًا على كبار ضباط الجيش من المصريين وانسياقهم الأعمى إلى ما يأمر به الإنجليز، كما شهدت هذه الحجرة أول لقاء بين السادات وكل من جمال عبد الناصر، وخالد محي الدين، ورغم إعجاب السادات بغاندي إلا أنه لم يكن مثله الأعلى بل كان المحارب السياسي التركي مصطفى كمال أتاتورك.

تجربه السجن:

السادات معتقلاً في قضية أمين عثمان.

كانت أيام حرية السادات معدودة، حيث ضيق الإنجليز قبضتهم على مصر وبالتالي على كل مناضل مصري يكافح من أجل حرية بلاده مثل السادات فتم طرده من الجيش واعتقاله وإيداعه سجن الأجانب عدة مرات، حيث قام بالاستيلاء على جهاز لاسلكي من بعض الجواسيس الألمان "ضد الإنجليز" وذلك لاستغلال ذلك الجهاز لخدمة قضية الكفاح من أجل حرية مصر، وفي السجن حاول السادات أن يبحث عن معاني حياته بصورة أعمق وبعد أن مضى عامين (١٩٤٢ : ١٩٤٤) في السجن قام بالهرب منه حتى سبتمبر ١٩٤٥ حين ألغيت الأحكام العرفية، وبالتالي انتهى اعتقاله وفقاً للقانون، وفي فترة هروبه هذه قام بتغيير ملامحه وأطلق على نفسه اسم الحاج محمد، وعمل تبعاً على عربة تابعة لصديقه الحميم حسن عزت، ومع نهاية الحرب وانتهاء العمل بقانون الأحوال العسكرية عام ١٩٤٥ عاد السادات إلى طريقة حياته الطبيعية، حيث عاد إلى منزله وأسرتة بعد أن قضى ثلاث سنوات بلا مأوى.

السادات مع الرئيس محمد نجيب.

في عام ١٩٤١ دخل السجن لأول مرة أثناء خدمته العسكرية وذلك إثر لقاءاته المتكررة بعزيز باشا المصري الذي طلب منه مساعدته في لهروب إلى العراق، بعدها طلبت منه المخابرات العسكرية قطع صلته بالمصري لميوله المحورية غير أنه لم يعبأ بهذا الإنذار فدخل على إثر ذلك سجن الأجانب في فبراير عام ١٩٤٢. وقد خرج من سجن الأجانب في وقت كانت فيه عمليات الحرب العالمية الثانية على أشدها، وعلى أمل إخراج الإنجليز من مصر كثف اتصالاته ببعض الضباط الألمان الذين نزلوا مصر خفية فاكشف الإنجليز هذه الصلة مع الألمان فدخل المعتقل سجيناً للمرة الثانية عام ١٩٤٣. لكنه استطاع الهرب من المعتقل، ورافقه في رحلة الهروب صديقه حسن عزت. وعمل أثناء فترة هروبه من السجن عتالاً على سيارة نقل تحت اسم مستعار هو الحاج محمد.

وفي أواخر عام ١٩٤٤ انتقل إلى بلدة أبو كبير بالشرقية ليعمل فاعلاً في مشروع ترعة ري. وفي عام ١٩٤٥ ومع انتهاء الحرب العالمية الثانية سقطت الأحكام العرفية وبسقوط الأحكام العرفية عاد إلى بيته بعد ثلاث سنوات من المطاردة والحرمان.

عقد السادات ومعاونه العزم على قتل أمين عثمان باشا، وزير المالية في مجلس وزراء النحاس باشا لأنه كان صديقاً لبريطانيا وكان من أشد المطالبين ببقاء القوات الإنجليزية في مصر، وكان له قول مشهور يشرح فيه العلاقة بين مصر وبريطانيا واصفاً إياها بأنها "زواج كاثوليكي" بين مصر وبريطانيا لا طلاق فيه، وتمت العملية بنجاح في السادس من يناير عام ١٩٤٦ على يد حسين توفيق، وتم الزج بأنور السادات إلى سجن الأجانب دون اتهام رسمي له، وفي الزنزانة ٥٤ تعلم السادات الصبر والقدرة على الخداع، حيث كانت تتصف هذه الزنزانة بأنها قذرة لا تحتوي على شيء إلا بطنانية غير آدمية، وتعتبر تجارب السادات بالسجون هذه أكبر دافع لاتجاهه إلى تدمير كل هذه السجون بعدما تولى الحكم وذلك عام ١٩٧٥ وقال حين ذاك: "إن أي سجن من هذا القبيل يجب أن يدمر ويستبدل بأخر يكون مناسباً لأدمية الإنسان".

وكان قد التقى في تلك الفترة بالجمعية السرية التي قررت اغتيال أمين عثمان وزير المالية في حكومة الوفد ورئيس جمعية الصداقة المصرية - البريطانية لتعاطفه الشديد مع الإنجليز. وعلى إثر اغتيال أمين عثمان عاد مرة أخرى وأخيرة إلى السجن. وقد واجه في سجن قرميدان أصعب محن السجن بحبسه انفرادياً، غير أنه هرب المتهم الأول في قضية حسين توفيق. وبعدم ثبوت الأدلة الجنائية سقطت التهمة عنه فأفرج عنه. كما أدى حبس السادات في الزنزانة ٥٤ بسجن القاهرة المركزي إلى التفكير في حياته الشخصية ومعتقداته السياسية والدينية، كما بنى السادات في سجنه علاقة روحانية مع ربه؛ لأنه رأى أن الاتجاه إلى الله أفضل شيء لأن الله سبحانه وتعالى لن يخذله أبداً.

وأثناء وجوده بالسجن قامت حرب فلسطين في منتصف عام ١٩٤٨، التي أثرت كثيراً في نفسه حيث شعر بالعجز التام وهو بين أربعة جدران حين علم بالنصر المؤكد للعرب لولا عقد الهدنة الذي عقده الملك عبد الله ملك الأردن وقت ذلك، والذي أنقذ به رقبة إسرائيل وذلك بالاتفاق مع الإنجليز وفي أغسطس ١٩٤٨ تم الحكم ببراءة السادات من مقتل أمين عثمان وتم الإفراج عنه، بعد ذلك أقام السادات في بنسيون بحلولان لكي يتمكن من علاج معدته من آثار السجن بمياه حلوان المعدنية.

بعد السجن:

في عام ١٩٥٠ عاد إلى عمله بالجيش بمساعدة زميله القديم الدكتور يوسف رشاد الطبيب الخاص بالملك فاروق.

وفي عام ١٩٥١ تكونت الهيئة التأسيسية للتنظيم السري في الجيش والذي عرف فيما بعد بتنظيم الضباط الأحرار فانضم إليها. وتطورت الأحداث في مصر بسرعة فائقة بين عامي ١٩٥١ - ١٩٥٢، فألغت حكومة الوفد معاهدة ١٩٣٦ وبعدها اندلع حريق القاهرة الشهير في يناير ١٩٥٢ وأقال الملك وزارة النحاس الأخيرة.

وفي ربيع عام ١٩٥٢ أعدت قيادة تنظيم الضباط الأحرار للثورة وفي ٢١ يوليو أرسل جمال عبد الناصر إليه في مقر وحدته بالعريش يطلب منه الحضور إلى القاهرة للمساهمة في ثورة الجيش على الملك والإنجليز. وقامت الثورة، وأذاع بصوته بيان الثورة. وقد أسند إليه مهمة حمل وثيقة التنازل عن العرش إلى الملك فاروق.

بعد الثورة:

في عام ١٩٥٣ أنشأ مجلس قيادة الثورة جريدة الجمهورية وأسند إليه رئاسة تحرير هذه الجريدة. وفي عام ١٩٥٤ ومع أول تشكيل وزارتي لحكومة الثورة تولى منصب وزير دولة وكان ذلك في سبتمبر ١٩٥٤. وكان عضواً في المجلس الأعلى لهيئة التحرير. وكذلك شغل منصب الأمين العام للمؤتمر الإسلامي العالمي في بيروت عام ١٩٥٥.

من اليمين إلى اليسار:

الرئيس أنور السادات عندما كان الأمين العام للمؤتمر الإسلامي العالمي في بيروت، وعضو البرلمان اللبناني صلاح البزر، ومحمد علي الطاهر، ومدحت فتفت سفير لبنان لدى مصر، والأمير فريد شهاب، ثم الصحفي العراقي يونس بحري، في المؤتمر الإسلامي المنعقد في بيروت عام ١٩٥٥ وانتخب عضواً بمجلس الأمة عن دائرة تلا ولمدة ثلاث دورات ابتداءً من عام ١٩٥٧. وكان قد انتخب في عام ١٩٦٠ رئيساً لمجلس الأمة وذلك للفترة من ٢١ يوليو ١٩٦٠ حتى ٢٧ سبتمبر ١٩٦١، كما أنتخب رئيساً لمجلس الأمة للفترة الثانية من ٢٩ مارس ١٩٦٤ إلى ١٢ نوفمبر ١٩٦٨. كما أنه في عام ١٩٦١ عين رئيساً لمجلس التضامن الأفرو - آسيوي. في عام ١٩٦٩ اختاره جمال عبد الناصر نائباً له، وظل بالمنصب حتى يوم ٢٨ سبتمبر ١٩٧٠.

رئاسة الجمهورية :

بعد وفاة الرئيس جمال عبد الناصر في ٢٨ سبتمبر ١٩٧٠ وكونه نائباً للرئيس أصبح رئيساً للجمهورية. وقد اتخذ في ١٥ مايو ١٩٧١ قراراً حاسماً بالقضاء على مراكز القوى في مصر وهو ما عرف بثورة التصحيح، وفي نفس العام أصدر دستوراً جديداً لمصر. وقام في عام ١٩٧٢ بالاستغناء عن ما يقرب من ١٧٠٠٠ خبير روسي في أسبوع واحد، ولم يكن خطأ استراتيجي ولم يكلف مصر الكثير إذ كان السوفييت عبئاً كبيراً على الجيش المصري، وكانوا من قدامى العسكريين السوفيت والمحالين على التقاعد، ولم يكن لهم أي دور عسكري فعلي خلال حرب الاستنزاف على الإطلاق، وكان الطيارون السوفييت برغم مهمتهم في الدفاع عن سماء مصر من مطار بني سويف، إلا أنهم كانوا قد فشلوا في تحقيق المهمة بالكامل، والدليل خسارتهم لست طائرات (ميج ٢١) سوفيتية بقيادة طيارين سوفيت في أول وآخر اشتباك جوي حدث بينهم وبين الطائرات الإسرائيلية والحقيقة التي يعرفها الكثيرون بأن إقدام السادات على هذا التخلي كان من أهم خطوات حرب أكتوبر، حيث أراد السادات عدم نسب الانتصار إلى السوفيت.

وكذلك من أهم الأسباب التي جعلته يقدم على هذه الخطوة هو أن الاتحاد السوفياتي أراد تزويد مصر بالأسلحة بشرط عدم استعمالها إلا بأمر منه. حيث أجابهم السادات بكلمة: "(أسف) فلا أقبل فرض قرار على مصر إلا بقراري وقرار الشعب المصري". كما أن هؤلاء الخبراء الروس كانوا معيقين بالفعل للعمليات العسكرية المصرية خلال حرب الاستنزاف، وتم اكتشاف عدد منهم يتجسس لحساب إسرائيل بالفعل، وكان الضباط والجنود المصريون لا يتحدثون معهم في أي تفاصيل عن العمليات الحربية أو حتى التدريب، فقد كان تواجد هؤلاء الخبراء مجرد رمز على الدعم السوفيتي ولعبة سياسية لا أكثر.

وقد أقدم على اتخاذ قرار مصيري له لمصر وهو قرار الحرب ضد إسرائيل التي بدأت في ٦ أكتوبر ١٩٧٣ عندما استطاع الجيش كسر خط بارليف وعبور قناة السويس فقاد مصر إلى أول انتصار عسكري على إسرائيل.

اتفاقية كامب ديفيد :

معاهدة السلام بين مصر وإسرائيل :

الرئيس السادات موقعا اتفاقية كامب ديفيد مع إسرائيل بتاريخ ١٩ نوفمبر ١٩٧٧ اتخذ الرئيس السادات قراره الذي سبب ضجة بالعالم العربي بزيارته للقدس وذلك ليدفع بيده عجلة السلام بين مصر وإسرائيل. وقد قام في عام ١٩٧٨ برحلته إلى الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التفاوض لاسترداد الأرض وتحقيق السلام كمطلب شرعي لكل دولة. وخلال هذه الرحلة وقع اتفاقية السلام في كامب ديفيد برعاية الرئيس الأمريكي جيمي كارتر. وقد وقع معاهدة كامب ديفيد للسلام بين مصر وإسرائيل مع كل من الرئيس الأمريكي جيمي كارتر ورئيس الوزراء الإسرائيلي مناحيم بيغن. الاتفاقية هي عبارة عن إطار للتفاوض يتكون من اتفاقيتين الأولى إطار لاتفاقية سلام منفردة بين مصر وإسرائيل والثانية خاصة بمبادئ للسلام العربي الشامل في الضفة الغربية وقطاع غزة والجولان.

وقد انتهت الاتفاقية الأولى بتوقيع معاهدة السلام المصرية - الإسرائيلية عام ١٩٧٩ والتي عملت إسرائيل على إثرها على إرجاع الأراضي المصرية المحتلة إلى مصر.

وقد حصل على جائزة نوبل للسلام مناصفة مع رئيس الوزراء الإسرائيلي مناحيم بيغن وذلك على جهودهما الحثيثة في تحقيق السلام في منطقة الشرق الأوسط.

ميراثه السياسي :

يرى مؤيدو سياسته أنه الرئيس العربي الأكثر جرأة وواقعية في التعامل مع قضايا المنطقة وأنه انتشل مصر من براثن الدولة البوليسية ومراكز القوى ودفع بالاقتصاد المصري نحو التنمية والازدهار.

وعلى النقيض من ذلك يرى آخرون أنه قوض المشروع القومي العربي وحيد الدور الإقليمي المصري في المنطقة وقضى على مشروع النهضة الصناعية والاقتصادية ودمر قيم المجتمع المصري وأطلق العنان للتيارات الإسلامية.

هناك أيام في حياة الأمم لا تقاس بوحدات الزمن، وإنما تقدر بقدر ما تفتحه من آفاق وما تتيحه من آمال وما تلهمه من أفكار وتلهبه من عزائم، وهي بطبيعتها أيام نادرة لا تعرض للأمة الواحدة إلا مرة كل عشرات من السنين والأمم الجديرة بالتقدم والازدهار هي تلك التي تعرف كيف تمسك بالفرصة التي لا تتكرر لكي تشق ما انفتح أمامها من طرق وتحيل بعملها ما يلوح من أمل إلى واقع حي وتجعل من مجدها صفحات مشرقة من تاريخ البشرية .. ولا تترك ومضة خاطفة ليس لها من غد.

رئيس الجمهورية  
أنور السادات

# الفصل السابع

## الرقابة

---



الرقابة

وضع المعايير للتقييم و الرقابة على الأداء العلمي و التنفيذي لجميع المنظمة أشخاص و إدارات لتحقيق أهداف التخطيط .

تقييم المنظمات

العنصر	م	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الأوضاع الاقتصادية	١										
إدارة العلامة التجارية	٢										
المعلومات التنافسية	٣										
إدارة الإيرادات	٤										
إداره الميزانية	٥										
الرقابة والقياس	٦										
إستجابة البحث	٧										
إستجابة العملاء	٨										
الكفاءة الوظيفية	٩										
الأوضاع البيئية	١٠										
المجموع :											

الترتيب (١-١٠) = المجموع بالنقاط x التقييم : حاصل ضرب العنصر

تصنيف التقييم ٩٠٠ فيما أعلى ( ممتاز )

٨٠٠ - ٨٩٩ ( جيد جداً ) - ٧٠٠ - ٧٩٩ ( جيد )

٦٠٠ - ٦٩٩ ( مقبول ) - أقل من ٦٠٠ ( ضعيف )

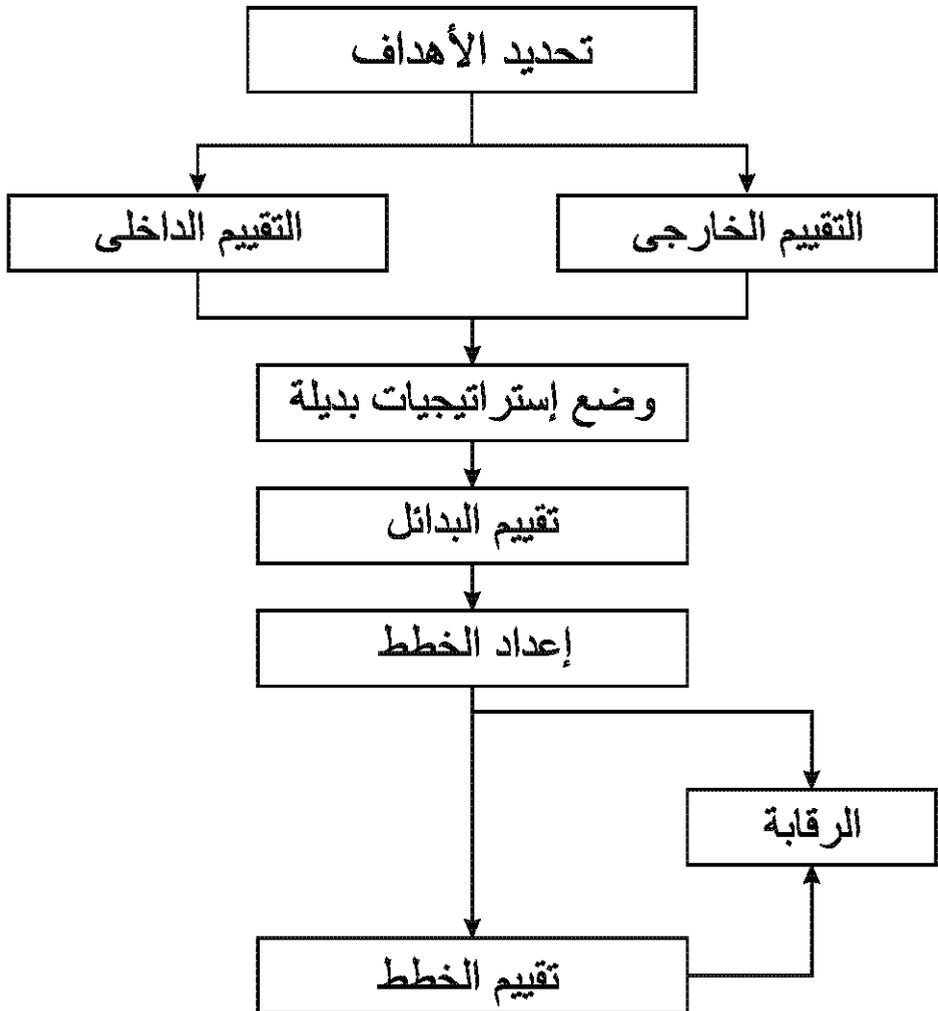
\* الرقابة :

عملية الرقابة تعتمد على ثلاث مراحل

- ١- وضع المعايير
- ٢- قياس الأداء بناء على تلك المعايير
- ٣- تصحيح أى إنحرافات محتملة عن تلك المعايير

\* أساليب الرقابة :

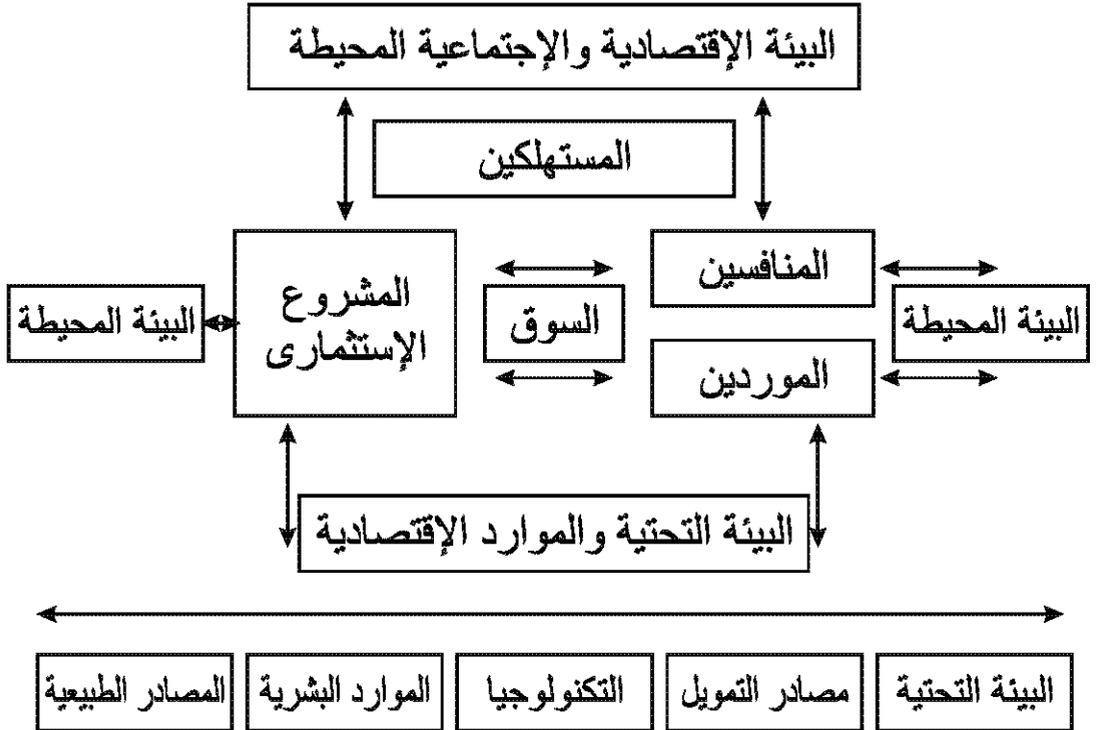
- ١- رقابة الميزانية
- ٢- تحليل التعادل بين الدخل والإنفاق
- ٣- التحليل الشبكي

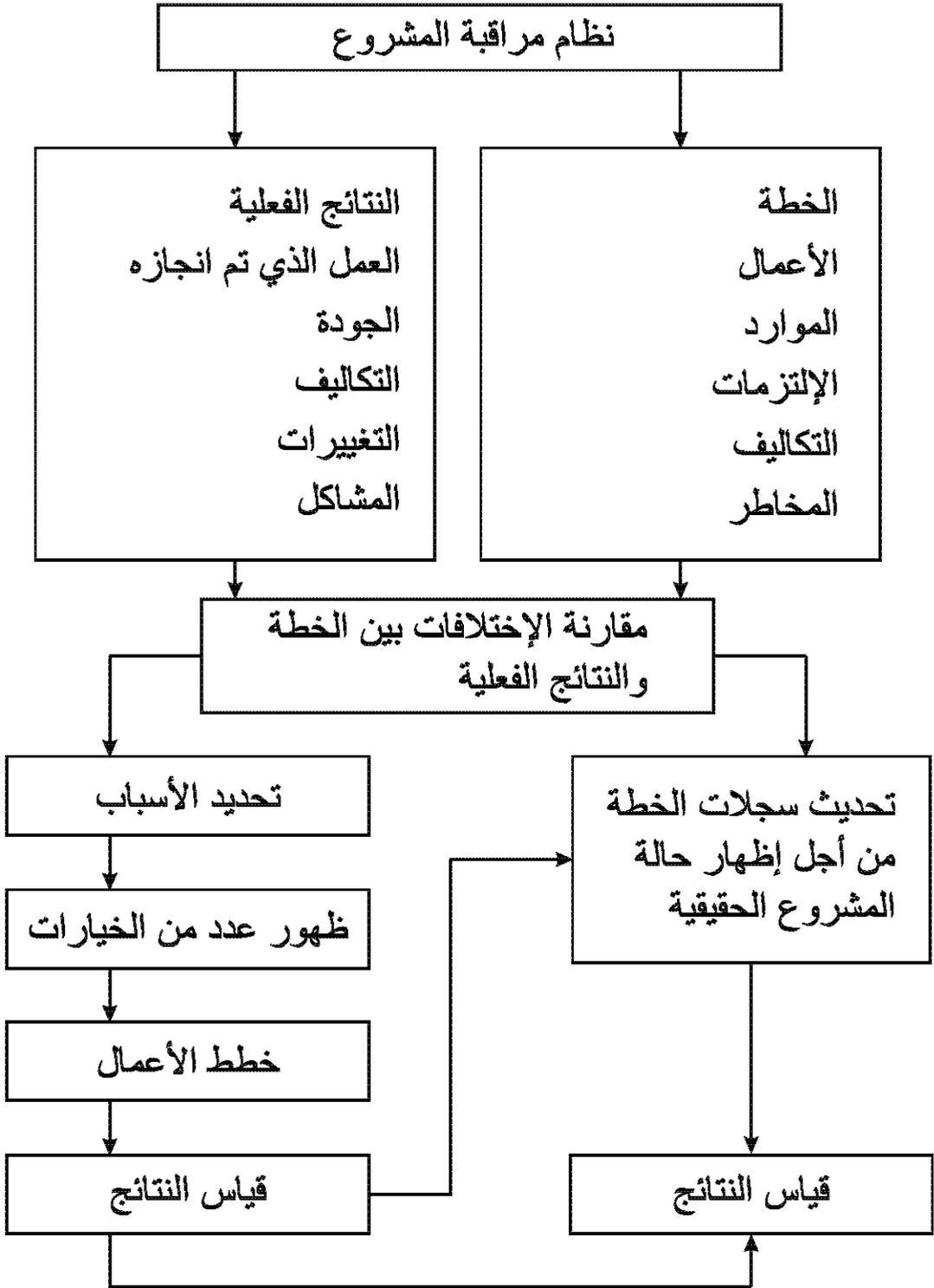


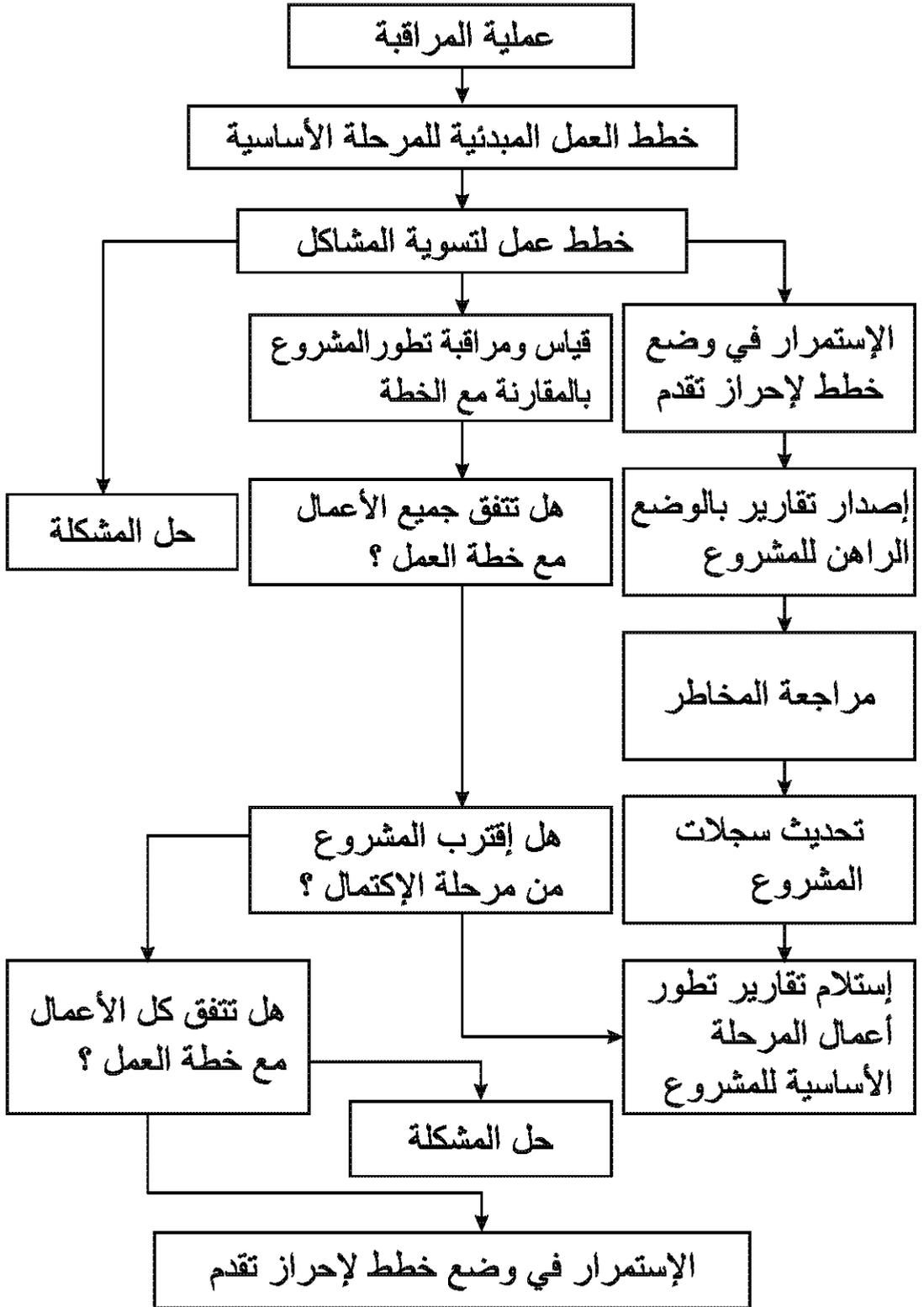
\* رقابة وتقييم الأدوار في المنظمة

<p>١ - مراقبة الأداء الفردي ٢ - إدارة الأداء الجماعي ٣ - إدارة أداء المؤسسة</p>	<p>دور المراقب</p>
<p>١ - إدارة المشروعات ٢ - تصميم العمل ٣ - إدارة الوظائف المختلفة</p>	<p>دور المنسق</p>
<p>١ - وضع الرؤى و الخطط والأهداف ٢ - التصميم والتنظيم ٣ - التفويض الفعال للسلطة</p>	<p>دور الموجه</p>
<p>١ - العمل بشكل فعال ٢ - إنشاء بيئة عمل منتجة ودعمها ٣ - إدارة الوقت والتعامل مع ضغط العمل</p>	<p>دور المنتج</p>
<p>١ - كسب تأييد المرءوسين والحفاظ عليه ٢ - التفاوض بشأن التوافق والالتزام ٣ - تقديم الأفكار</p>	<p>دور الوسيط</p>
<p>١ - التعامل مع التغيير ٢ - التفكير الإبداعي ٣ - القيام بالتغيير</p>	<p>دور المبتكر</p>

<p>١ - فهم الذات والآخرين ٢ - التواصل الفعال مع الآخرين ٣ - تطوير المرءوسين</p>	<p>دور المرشد</p>
<p>١ - تكوين الفرق ٢ - إتاحة المشاركة في إتخاذ القرار ٣ - التعامل الجيد مع الصراعات</p>	<p>دور المنظم</p>







## \* نموذج حقيقي عن قصة نجاح في الرقابة

### قصة نجاح جي ويلارد ماريوت

بداية الحلم .. كشك صغير

في عام ١٩٠٠ ولد جي ويلارد ماريوت في ولاية أوتاه في الولايات المتحدة، كان والده راعياً للماشية ، حيث درس في مدرسة ويبيير ثم التحق بجامعة أوتاه ، كان جي ويلارد ماريوت طموحاً جداً ، يحب الإستقلالية ، كما أنه لا يحب أبداً أن يأخذ الأوامر من أي شخص.

بعد تخرج ماريوت من الجامعة ، تزوج من السيدة أليس ، حيث قررا سوياً بأن ينشأوا كشكاً صغيراً لبيع المرطبات ، و فعلاً هذا ما حدث ، ففي عام ١٩٢٧ قاموا بفتح كشك صغير يحتوي على ٩ مقاعد فقط لبيع المرطبات في واشنطن.

ثم بدأت الأفكار تأتي الواحد تلو الأخرى ، حيث أضافوا إلى قائمتهم وجبات صغيرة ساخنة ، و أطلقا على المحل اسم " هوت شوب " ، ثم بعد ذلك قام بفتح محلاً جديداً أطلق عليه نفس الاسم.

كان ماريوت صبوراً جداً و كان دائماً يريد الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الناس ( خصوصاً موظفي الشركات و الدوائر الحكومية حيث عددها يصل للآلاف ) ، و بالرغم من نقص المواد الأولية بسبب الحرب العالمية الثانية وتحديات التي كان يواجهها في تلك الفترة إلا إنه استطاع أن يبتكر وجبات جديدة خاصة للرحلات الداخلية لبعض شركات الطيران ، ثم استطاع أن يكسب عقد توزيع الأغذية لجميع الكفتيريات الموجودة في مبنى الخزينة الأمريكية و وزارة الدفاع ، حيث كان أساس نجاح فكرة تلك الوجبات هي السرعة في التحضير و التسليم و الجودة.

الطموح اللامحدود يصنع المستحيل ... اول فندق لماريوت افتتح ماريوت أول فندق له في ولاية فرجينيا و حمل اسم

"The marriott motor twin bridges hotel"

كما أن مطاعمه " هوت شوب " كانت أكثر المطاعم نمواً بأمريكا

بين ١٩٥٠ - ١٩٦٠

التقاعد لا يعني التوقف عن العطاء و الابتعاد عن العمل  
 إن أهم ما يميز ماريوت فكره و إقتناعه بأن النجاح يأتي بمساعدة  
 الآخرين ، وأن النجاح لا ينتهي بعمر الإنسان بل يجب أن يستمر للأجيال  
 اقادمة ، ففي عام ١٩٦٤ أصبح عمر ماريوت ٦٤ عاما و أصبح غير قادر  
 على العطاء كالسابق ، فقام بتسليم كل شيء لإبنه جونيور ماريوت و البالغ  
 من العمر ٣٢ عاما ، و الذي كان قد تربي على حلم ابيه منذ الصغر ،  
 و أراد أن يستمر بمسيرة أبيه و أن يحقق نجاحات جديدة.

تطور و وراء تطور لماريوت

لم يخيب الابن ظن ابيه ، فبدأ بالتوسع و تحقيق نجاح تلو الآخر ، حيث  
 تخطى حدود الولايات المتحدة ليصل إلى فنزويلا عن طريق تزويد  
 وتوفير الأطعمة لخطوط الطيران ، ثم بعدها غير اسم الشركة لتصبح  
 " ماريوت العالمية " ، حيث قام بأخذ الحق بإدارة الكثير من سلسلات  
 المطاعم للوجبات السريعة مثل "Gino" ، " Host " الخ ، حيث إحتل  
 بعدها في المرتبة الأولى في تزويد الوجبات السريعة للمطارات والرحلات.  
 و في عام ١٩٨٣ تبنت شركة ماريوت العالمية مجموعة من المنتجات  
 بأمريكا و أصبحت تسوق لبرامج العطلات و الرحلات السياحية.

فعلا إستمرت المسيرة

توفى ماريوت الأب في عام ١٩٨٥ ، و كان حينها شركة ماريوت العالمية  
 لديها أكثر من ١٤٠٠٠٠ موظف في أكثر من ٢٥- دولة و تدير ١٤٠٠٠٠  
 مطعم ، و لديها ١٤٣ فندق و منتجع حول العالم و في عام ١٩٨٧ قام  
 ماريوت الابن بالتوسع أكثر فأكثر ، حيث قام بتأسيس ماريوت سويتس ،  
 و ريزدنس .. الخ ، كما قسم عمليات الشركة لقسمين هما : ماريوت لإمتلاك  
 الفنادق ، و الثانية هي ماريوت انترناشونال لإدارة الفنادق.

و حاليا تعتبر فنادق ماريوت العالمية من أفضل الأسماء في مجال الفنادق  
 و الأطعمة حول العالم ، و الجدير بالذكر بأن فنادق ماريوت لا تحمل كلها  
 اسم ماريوت ، مثل رونيسانس ، ريزيدنس إن ، رامادا .. الخ و بالنهاية  
 نقول بأن وراء هذه الإنجازات العالمية كلها كان هناك كشك صغير و حلم

## الخاتمة

مع الله لا تنقطع الأحلام

مع الله لا يتوقف الدعاء

مع الله تبقى الحياه لها معنى

وأجمل معنى للحياة هو النجاح

طريق العلم طويل ونحن نمشى فيه

وليست الغاية ان نصل إلى النهاية ولكن

الغاية أن نموت عليه.....

---



## المحتويات

قوة التخطيط الإستراتيجي	.....	صفحة ( أ )
المقدمة	.....	صفحة ( ب )
الفصل الأول مصر	.....	صفحة ( ١ )
الفصل الثاني القيادة	.....	صفحة ( ٥٣ )
الفصل الثالث التخطيط	.....	صفحة ( ٩٣ )
الفصل الرابع التنظيم	.....	صفحة ( ١٤٩ )
الفصل الخامس التنمية	.....	صفحة ( ١٧٧ )
الفصل السادس صنع القرار	.....	صفحة ( ٢١٣ )
الفصل السابع الرقابة	.....	صفحة ( ٢٣٥ )
المحتويات	.....	صفحة ( ٢٤٧ )



لامستقبل لبلادنا من غير الإقتصاد ولا مستقبل إقتصادي لبلادنا من غير العلم ولا مستقبل علم لبلادنا من غير التعليم إذا التعليم بأنواعه أساس المشروع الحضاري المصري وإن الأمل صناعة وليس الأمل قوة شخصية أو منصب إنما الأمل صناعة مثل الصناعات الثقيلة تحتاج خطط وموارد وعزيمة وعلينا صناعة الأمل وإتاحة مساحة للعباقرة والأذكى والمفكرين لإستغلال دورهم في المجتمع والهيئات والشركات والمؤسسات لمعرفة قدر ما يفعل الأذكى والعباقرة بالأوطان وعلينا إدراك أن الإستقلال الإقتصادي هو الراعي الحقيقي للإقتصاد السياسي وجلياء الفقر والجهل أعظم من جلاء الإستعمار وطريق لبناء وطن وحضارة يفخر بها أبناؤنا وعلينا من خلال التخطيط الإستراتيجي للوطن إعادة توزيع التنمية في بلادنا لإحياء جميع محافظات ومدن مصر من الإهمال واليأس وعلينا دعم حركة القراءة من جديد في المستقبل وعلينا إستهلاك طاقة المستقبل في إعادة تدوير أخطاء الماضي والإهتمام بالمراكز العلمية ومراكز البحوث وعلينا كسر حالة الخمول الفكري والكساد الثقافي في بلادنا من خلال وضع خريطة الإدارة الإستراتيجية و بناء قلعة القيادة وقوة التخطيط الإستراتيجي وقوة التنظيم وقوة الرقابة وقوة صنع القرار ودعم مبادرة التنمية والإرتقاء والتعلم من قصص العظماء وبناء العقول وإلغاء شعار الهتاف السياسي ورفع شعار الوطن أولاً....

حارب من أجل أحلامك وأفكارك ...

ستجد أحلامك وأفكارك تحارب من أجلك...

**Strength of strategic planning**

**Dr. Nashaat Ebrahim**

الإيمانية مطلب العظماء

د / نشأت إبراهيم

