

# القائد الذي يخاطبك



# القائدة الذي

الكاتب: عادل حافظ

شارك في الإعداد: مصطفى عرام

رقم الإيداع: 2018 / 23842

ISBN: 978-977-798-003-6

الطبعة الأولى يناير 2019

دار الحلم للنشر والتوزيع والترجمة ©  
عضو اتحاد الناشرين المصريين  
القاهرة - جمهورية مصر العربية



*E-mail: dar\_el7elm@hotmail.com*

*info.darel7elm@Gmail.com*

*Tel: 00242216335 - Mob: 00201141824562*

*Sales Manager Mob :00201146644959*

## جميع الحقوق محفوظة للناشر ©

إن دار الحلم للنشر والتوزيع غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعتبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن آراء المؤلف، ولا تعبر بالضرورة عن آراء الدار، كما أن جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة للدار ولا يجوز طبع أو إعادة استخدام أي جزء من العمل في أي صورة كانت إلا بموجب موافقه خطية من الناشر..



9 789777 980036

# القائد الذي بدأناك

الكاتب

عادل حافظ





## إهداء

بين القلم والورقة علاقة شرعية، تصوغ معلومات وأهداف وإحساس الكاتب، فمن المستحيل.. أن يأتي النجاح صدفة، لأنه يحتاج إلى وجود عزيمة قوية وإصرار على تحقيق الهدف، والإيمان بالحلم، وبالتالي.. يصاحب تلك المفردات مساندة فريق عمل جميل وصديق مخلص وأقارب وأصدقاء يؤيدون خطواتك، فكل الشكر لمن ساندني خلال إعداد هذا العمل، وأخص بالشكر الكاتب الصحفي "مصطفى عرام" الذي كان خير سند وداعم لي خلال مراحل إعداد هذا العمل حتى يظهر للنور.

كما أهدي كلمات كتابي الأول إلى القراء الأعزاء..

**"النجاح يساوي تعباً وجهداً كبيراً وعملاً بصدق وإخلاصاً وأخلاقاً"**

عادل حافظاً



## تقدير

كل يوم.. تشرق الشمس، ومع إشراقها، نسطر يوماً جديداً من الإنجاز والعمل المعتاد، قد يصيبنا الملل أحياناً، وربما اليأس والتعب والإرهاق، لكن الشمس لم تنقطع عن الشروق يوماً، لتضيء حياتنا وتمدنا بالطاقة والدفء منذ آلاف السنين.

بهذا الدأب وهذه المثابرة وبحماس ملؤه الحيوية والنشاط؛ كان جدي - رحمه الله - يمارس نشاطه اليومي المعتاد، فقبل شروق شمس كل يوم، يكون قد استيقظ وخلع عن نفسه غطاء الكسل والتراخي، لم يجبره على ذلك نظام عمل أو قانون أو لائحة، فلم يكن موظفاً يوماً ما، بل كان فلاحاً أصيلاً، ارتوت الأرض من عرقه طوال سنوات حياته منذ قويت قدماه ويده على العمل، ورسمت الشمس على ملامحه سمرة نعرفها جميعاً في وجوه أهل الريف الطيبين، ونحت الزمن على جبهته خطوط سنوات العمر الذي تجاوز الثمانين.

مع أول شعاع من ضوء الشمس.. يكون قد استوى في جلسته  
بوسط الدار، وأمامه "الراكية" تتراقص عليها ألسنة النار ويظل يراقبها  
ويلملم أطرافها حتى تهدأ، بجواره راديو يعمل بالبطارية "الطرش"،  
يصدح من سماعته صوت الشيخ محمد رفعت، ما يعني أن الساعة قد  
تجاوزت السابعة، تأتيه جدتي بأرغفة من الخبز المعدّ من دقيق الذرة،  
وصحن به قطعة أو نصف رطل من السمن البلدي، ومعه بيضتان من  
إنتاج دجاجاتها التي تملأ سطح الدار، وبينما تذهب لتأتيه بقطعة من  
الخبز القريش الأبيض وأخرى من الخبز القديمة، يكون قد انتهى من  
إعداد طبق البيض على النار الهادئة المتوهجة باللون الأحمر بعد أن  
روضها حتى هدأت، ويتابع تسخين الخبز البلدي الذي خبزته جدتي في  
الفرن البلدي، فلم تكن ثقافة شراء الخبز القمح قد انتشرت في الريف  
بعد، إذ كان أحد مظاهر الفرّنجة التي تعبر عن كسل أصحابها، بقدر ما  
كانت مؤشراً المظاهر التمدن الذي يزحف ببطء شديد إلى الريف.

وما أن ينتهي من وجبة الإفطار، يمتطي جدي "حمارته" مصطحبًا معه "قلة" الماء ورغيفًا من الخبز البلدي وقطعة من الجبن القديمة وأمامه فأسه، وينطلق إلى الحقل.

لا يتوقف عن العمل طوال فترة "الضحوية"، وإذا كان العمل في الأرض كثيفًا؛ فإنه يستمر طوال النهار ولا يعود إلا مع الغروب، فقط يستريح قليلا فترة القيلولة، ثم يواصل العمل حتى فترة العصرية ويعود مع آخر شعاع للشمس قبل أن تغرب.

ولأنه كان ناهيًا، فقد تعلم كيفية قياس الأرض بـ"القصبه" (عصا من الغاب طولها 3 أمتار و60 سنتيمترًا)، يستطيع بها أن يحدد مساحات البرسيم المباعه بمقدار نصف قيراط أو أكثر أو أقل، في النهاية يمكنه أن يحدد بهذه العصا مساحة مربعة من الأمتار، من دون الحاجة إلى مسّاح يبتزهم بعلمه ليستنزف من قروشهم القليلة التي ينتظرونها نهاية العام مع حصاد القطن، أو حتى يستنزف من إنتاج الدار سواء جبن أو قشدة أو سمن. المهم أنه كان يجيد تدبر أموره جميعًا.

لم يكن لجدي أي قدرٌ أو نصيب من التعليم، لكن الحياة كانت مدرسته الأولى، فهو زوج وأب لـ **9** من الأبناء (**5** ذكور و **4** من الإناث)، حرص كل الحرص على تعليمهم قدر استطاعته، وقد نجح في ذلك مع الأولاد جميعًا، أما البنات فقد حصل نصفهن على قدر لا بأس به من التعليم، والنصف الآخر طرق الزواج باهبا سريعًا، لكن جميعهن كن مدبرات إلى أقصى مدى، ببساطة، كن نسخة من جدتي ونجحن في تأسيس حياة مستقرة مع أزواجهن.

عاش جدي في الفترة ما بين **1910** حتى **1991**، وفي السنوات التي بدأنا نحن - أحفاده - في استيعاب نمط الحياة حينها، أدركنا جميعًا أن له نظامًا لا يجرؤ أحد على كسره أو الخروج عنه، ففترة القيلولة هدوء تام في جنبات الدار، جلسات السمر وشرب الشاي المعدّ على النار تكون بعد صلاة العشاء، ممنوع على أحد أحفاده أن يلعب الكرة في الشارع، فهناك "الجرن"، وإذا خالف أحدنا ذلك فإن عقابه شق الكرة نصفين، حتى إن أولاد الجيران وأهاليهم يدركون ذلك ولا يستطيع أحدهم مخالفته.

هكذا.. كانت تسير الأمور، فأني مخالفة يكفي أن تسمع من أحد الأعمام أو العمات أو حتى جدتي (حقوق لجدك)، فهاتان الكلمتان إنذار كاف ورادع، لأن نظرتة الغاضبة كانت أشد من الضرب، ويكفي أن يصب عليك سخطه ويتجاهلك فترة ليست قصيرة من الزمن، فالجميع يحاول أن يسترضيه ويتقرب منه، لأن جلسات السمر الليلية وشرب الشاي في حضرته متعة لا تضاهيها متعة، خصوصاً أنه أحد الحكاين المهرة، يجيد ضخ الحماس في أوصالك بحكاياته عن الأجداد، ويجيد إضحاك الجميع بمواقف كوميدية من واقع الحياة، علمنا الحذر، الانتماء والعصامية والشجاعة، والمروءة، والكرم، والحسم، وعزة النفس، والأهم ألا نشهد الزور، لأنه كان أحد قضاة البلدة، كلمته حكمة، وحكمه واجب التنفيذ، والمخالفة حتمًا لها جزاء.

كنا نتباهى بنظرة الفخر بنا في عينيه إذا أجاد أحدنا في عمل كلفه به، أو تطوع أحدنا ليؤدي عملاً لم يطلب منه، فقط تكفيننا منه نظرة وابتسامة.

عندما أستعيد هذه الذكريات، أتساءل: من أين له بهذه المهارات الإدارية في حياته؟ من أين له بمهارات التنمية البشرية؟ فلاح بسيط من داخل ريف مصر، له الآن أحفاد أطباء ومدرسون وصحفيون ومهندسون وصناعية ومغربون وجميعهم يجيدون (الفلاحة)، لم يتعلم القراءة والكتابة، ولم يسمع عن شبكة الإنترنت، ربما لم يسمع عن أي من وسائل الاتصال الحديثة، ولم يتلق علوم الإدارة أو التنمية البشرية من رُؤادها، لكنه فقط إنسان عرف كيف يحيا، وكيف يدير حياته - رحمه الله.

هظنر عرام



## قبل البداية

العطاء نوع من أنواع الحب للنفس والآخر والمجتمع.. وله علاقة مباشر بالطاقة الإيجابية التي تشع روح الإصرار والنجاح للأفراد داخل المجتمعات المختلفة. وكذلك تبتث تلك الطاقة في النفوس نوعاً فريداً من القدرة.. ألا وهي القدرة على التعليم والتعلم للوصول للفهم الصحيح والاتجاه الأمثل في الارتباط بين العلم وتطبيقاته في الحياة.

"حياة" .. فتاة مصرية من عائلة مرتاحة الحال.. تعمل مضيضة جوية في شركة طيران أوروبية، تربطها علاقة حب - منذ نعومة أظافرها - بخطيبها "شادي" الشاب المصري.. من عائلة متوسطة الحال.. يشغل منصب مسئول العلاقات الدولية في كبرى الشركات الملاحية.

فهو يحبها بجنون، ويعرف كيف يحتوي مشاعرها، ويعطف عليها ويحميها من كل شر يحوم من حولها. ولأن "شادي" يعشق عمله في مجال إدارة الأعمال، ويمتلك مزيجاً فريداً من الشخصية العقلانية

والعاطفية والتحليلية.. يحاول تطبيق كل ما يعرفه ويعلمه في حياته اليومية بصفة عامة، ودائمًا ما يطالب "حياة" بأن تحذو حذوه.

رغم أن "شادي" يحاول جاهدًا أن يسعد "حياة" ويشعرها بحبه.. بالأفعال وليس بالأقوال، لكن كل يوم خميس حين يتقابلان تشعر بضعف معلوماتها في مجال عمل حبيبها.. وما يزيد ذلك الشعور، أنه غالبًا ما يسيطر عشق "شادي" لعالمه على اللقاء، فيتحدث معها عمّا حدث له طوال الأسبوع في العمل، وعن أساليب التنظيم والتخطيط ووضع الأهداف والرقابة، كما يجب أن يشاركها آراءه حول ضعف الإدارة في المجتمع.. وسبل الحل. حتى حين يسألها عن مسار الأمور معها خلال آخر رحلة طيران لها؛ يتحول الحديث إلى السياق نفسه، وهنا.. بدأت المشكلة الحقيقية.

"حياة".. تحب أن تحكي ما رأت وما فعلت خلال رحلتها.. لتستمع مع شريك العمر - كما يفعل هو حين يتحدث! رغم رغبته وشغفه للاستماع إلى ما تقول؛ لكن "شادي" يجب استعراض معلوماته أمامها، ظنًا منه أنه بهذا يتقرب إليها.

وصل الأمر حد أنهما عندما يتحدثان عن مستقبلها معاً أو عن كيفية تنظيم منزل المستقبل وإنجاب الأطفال.. يتحول الحوار إلى أرقام وافتراسات وخطط يريدان تنفيذها. ودائماً ما ينتهي الأمر بانبهار "حياة" بأسلوب "شادي" .. الذي يشعرها بأمان وراحة كبيرة. فهي بطبيعة الحال - كأى فتاة في فترة الخطوبة - تريد أن تشارك حبيب عمرها؛ كل لحظة من لحظات حياته، وأن تشاركه أحلامه وطموحاته، كما هو يفعل معها.

وقعت "حياة" في فخ الحيرة.. فهي تعتقد أن أى مشكلة بينها وبين "شادي" لا بد أن تظل بينهما، بالإضافة إلى أنها لا تريد مشاركة والدها الحاج "محمود" القريب إلى قلبها تلك المشكلة البسيطة في وجهة نظرها، وبالطبع أمها - أستاذة علم النفس التربوي الأستاذة "مها" - التي تتسم بطيبة الأم المصرية التي ترغب في سعادة ابنتها، دون النظر لطبيعة الحدث.

قررت "حياة" التحدث مع جدها الحاج "سالم" - المقيم في العقار نفسه - وتسأله عن الحل لتلك المشكلة.. وهي على يقين أنه سيشفى قلبها بالحل الأمثل.

فذهبت إليه وروت له ما تشعر به.. وكان ردّ الحاج "سالم"  
كلمة واحدة هي "القراءة".. حاولت إخفاء دهشتها ومشاعر الإحباط،  
لأنها لا تحب القراءة كثيرًا، استشعر الجد ملامح وجهها.. فحاول أن  
يشحن طاقتها الإيجابية بأهمية الهدف الذي ترغب في الوصول إليه..  
وأعطاهما كتابًا.

أمسكت "حياة" بالكتاب بأطراف أصابعها، وبدأت تفتح  
صفحاته كما تداعب الأم طفلها..

**وبدأت تقرأ.**



## الفصل الأول: محور الإدارة



## نبذة تاريخية عن الإدارة



سور الصين العظيم - الأهرامات - حدائق بابل المعلقة

منذ آلاف

السنين.. بل نستطيع

أن نقول منذ بداية

الحياة البشرية على

كوكب الأرض،

والإدارة تُمارس بشكل

من الأشكال وبطرق مختلفة. بدأت القصة بنزول سيدنا آدم - عليه السلام - إلى الأرض؛ ليسكنها هو وزوجته، وكان عليهما أن يتدبرا أمرهما، ومع تكاثر الجنس البشري وظهور مجتمعات مختلفة فمن باب المنطق؛ كان على الإنسان في تلك العصور أن يدير شؤون حياته الفردية والعائلية والجماعية، بشكل من أشكال التنظيم الفطري، أما بعد نشأة الحضارات، وبعد أن أصبحت الإدارة واقعًا ملموسًا؛ فإنها وجدت

وتطورت على مر العصور بنشأة الحضارات المختلفة. ومن ثم؛ أصبح تطور الإدارة مرتبطاً بتطور وتقدم المجتمع، ثم انتقل إلى تطور المجتمعات المحيطة.

ولأن وراء كل عمل منجز، شكلاً من أشكال التنظيم؛ فكان على الإنسان أو من هو مسؤول عن تنفيذ ذلك العمل؛ أن يخطط لذلك العمل وينظم الأدوار بين الجميع، ويقود فرق العمل لإنجاز المطلوب منهم، ومن ثم، يراقب ويفحص ويدقق العمل المنتهي بما كان مخططاً له. وبذلك ورثنا من الحضارات القديمة تراثاً لا يدع مجالاً للشك بمدى عظمة وأهمية الإدارة، ليس فقط في مجال الأعمال الخدمية والتجارة والتصنيع.. بل في الحياة اليومية للأفراد العاديين في المجتمعات، ومن الشواهد والأمثلة على ذلك الإرث؛ سور الصين العظيم - الأهرامات - حدائق بابل المعلقة<sup>(1)</sup>.

---

1 - د. الشوارة، فيصل محمود. 1434هـ-2013م. مبادئ إدارة الأعمال - الطبعة الأولى،

دار المناهج والتوزيع - عمان، ص 18.

إلا أن ما وصل إلينا عبر النقوش والرسومات الجدرانة والفخارية؛ يشير إلى أن مبادئ الفكر الإداري وتطبيقاته العملية، قد نشأت وتطورت في الحضارات الإنسانية الأولى، التي ظهرت على الأرض العربية، حيث تبين لمن تتبع من الباحثين مراحل تطور الفكر الإداري، أن البابليين والسومريين والأنباط والفراعنة؛ هم أول من أرسى دعائم هذا العلم، ووضعوه موضع التطبيق الفعلي على أرض الواقع<sup>(1)</sup>.

(د. الشواورة، 2013م: ص 19).

ومن أبرز تلك الحضارات، الحضارة الفرعونية، فقد قام قدماء المصريين في الفترة من 3000 إلى 2500 قبل الميلاد؛ ببناء صرح يشهد له الجميع حتى يومنا هذا، حير الكثير من الباحثين وعلماء الآثار والإدارة والهندسة المعمارية والمدنية على مر العصور، ويزوره السائحون من مختلف أنحاء العالم؛ ليتمتعوا بروعة إبداعات ذلك العصر. نعم.. إنها الأهرامات، يمثل هذا البناء أحد أضخم المشروعات على مر العصور.

---

1 - د. الشواورة، فيصل محمود. مرجع سابق، ص 19

كما تثبت عملية البناء منهجية الإدارة والقيادة التي كانت خلف ذلك العمل.

احتاج هذا المشروع إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص مسؤولين عن وضع رؤية وأهداف المشروع والتخطيط لما ينبغي فعله لبناء هرم واحد، والمدة الزمنية لمراحل البناء التي استغرقها وتبلغ **20** عامًا. إضافة إلى عملية التنظيم في تحديد الموارد البشرية والمادية ووضع الإجراءات وتقسيم وتوزيع العمل، وبذلك احتاج العمل إلى عنصر القيادة لأكثر من **100000** عامل بمختلف المهارات لإنجاز المشروع بالفاعلية والكفاءة المطلوبتين، وبطبيعة الحال وللحجم الضخم للمشروع؛ كان لا بد من وجود عنصر الرقابة؛ للتأكد من إتمام الأعمال المنفذة بالشكل الصحيح، ومقارنتها بما كان مخططًا من قبل. وبالتالي نستطيع أن نتخيل مدى أهمية الإدارة لإنجاز هذا الإبداع بكفاءة وفاعلية، ما جعله صامدًا على مر العصور<sup>(1)</sup>.

---

1 - Robbins, Stephen & DeCenzo, David & Coulter, Mary. 2013, Fundamentals of Management – Eighth Editions, PEARSON Education, pp. 43.



فريدريك تايلور

وبمرور الزمن.. وفي أوائل القرن العشرين؛ برز دور ومفهوم الإدارة بصفتها "علمًا" على يد رائد من الرواد الأوائل لحركة الإدارة العلمية "فريدريك تايلور"<sup>(1)</sup>، وهو مهندس ميكانيكا أمريكي، ولد في مدينة "فيلادلفيا" بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1856م، وترك علمنا في عام 1915م.

يعد "تايلور" بمثابة أب روحي لعلم الإدارة العلمية، ويذكر أنه في أثناء عمله؛ لاحظ انخفاض الإنتاجية، وضياع الوقت والجهد والمواد من دون تحقيق الهدف أو الفائدة الإنتاجية، وسرعان ما استفزه الأمر،

---

1 - كان "فريدريك تايلور" عضو الجمعية الأمريكية للفلسفة، ويذكر أنه توفي إثر التهاب رئوي عام 1915م، منح وسام "إليوت كريسون" عام 1902م، ودرجة الدكتوراه الفخرية من جامعة ولاية بنسلفانيا عام 1906م .

([https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor))

فقام بإجراء مجموعة من التجارب الميدانية<sup>(1)</sup>؛ من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية، كما نشر كتابه المعروف باسم "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911م.

## تجربة رفع الكتل المعدنية:<sup>(2)</sup>

أجرى "تايلور" تجربة على 75 عاملاً، لرفع الكتل المعدنية على قاطرات، كان معدل رفع العامل الواحد عند بدء التجربة 12.5 طن في

---

1 - ويذكر أن "فريدريك تايلور" كان معروفاً في دوائر الهندسة الميكانيكية لاكتشافه الصناعات الفولاذية ذات السرعة العالية، كما أنه قدم ورقة بحثية بعنوان "فن قص المعادن" عام 1906م، التي ذكر فيها أنه أجرى أكثر من 30 ألف تجربة في أثناء عمله بشركة "ميدفيل للحديد" خلال ثمانينيات القرن التاسع عشر (1880م). (هونشيل، ديفيد. 1988م، مقال بعنوان "المبادئ القديمة نفسها في التصنيع الحديث"، جامعة هارفارد لإدارة الأعمال)

(<https://hbr.org/1988/11/the-same-old-principles-in-the-new-manufacturing>)

2 - Taylor, Frederick Winslow. 2006, The principle of Scientific Management, Cosimo Inc., New York, pp. 18 -72

اليوم من الخامات، وبعد دراسة وملاحظة للوضع؛ تبين له أن العامل الواحد يستطيع أن يرفع قرابة **47** طناً في اليوم، أي **43٪** من وقت العمل اليومي فقط؛ إذ إن الوقت المتبقي يحتاجه العامل للراحة واستعادة النشاط.

ومن ثم؛ زود "تايلور" العمال بالتعليمات اللازمة للقيام بالعمل، وبالأدوات اللازمة، وتحديد الوقت المناسب لإتمام العمل المطلوب، وجاءت نتيجة التجربة لتبرهن على صدق فرضيته، على الرغم من أن ذلك استلزم استغناء عن **87.5٪** من أفراد المجموعة التي بدأ بها التجربة؛ لأنهم لا يتناسبون مع العمل المطلوب منهم، ولم يكونوا قادرين على الأعمال المكلفين بها.

وركز "تايلور" على دقة العمل، ودرس الوقت <sup>(1)</sup> والعمل لزيادة معدلات الإنتاج، كما أسس المدخل الكلاسيكي (التقليدي) في

---

1 - "فريدريك تايلور" درس الوقت للقضاء على الحركات المهذرة، ولوضع أسس وقواعد

مناسبة لمستوى الإنتاج

(Wren, Daniel. 2011, Article Name: The Centennial of Frederick W. Taylor's The Principles of Scientific Management: A Retrospective Commentary, Journal of Business and Management Vol. 17 No. 1-2011, Chapman University's Argyros of Business and Economics., pp. 14.)

الإدارة، باستخدام الأسس العلمية في الإدارة لزيادة الإنتاجية، مع التركيز على مبدأ تقسيم العمل والتخصص فيه، وتدريب العاملين واعتماد الحوافز المادية كعنصر رئيس في تحفيز العاملين نحو أداء أفضل، وكذلك التركيز بشكل واضح على الحركات الفسيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركة الآلة، واعتبار العمال عوامل اقتصادية يمارسون عملهم برشد وعقلانية، وبالتالي؛ اعتماد الأسلوب العلمي لقياس الأداء، وإعطاء نطاق أوسع للإشراف. وهو ما كان له الأثر بالإسهام في خلق قدر من التفاعل والتعاون بين الإدارة والعاملين.

### جرف الخاوات: (1)

لاحظ "فريدريك تايلور" أن العمال يستخدمون الأدوات نفسها لجرف مادتي الحديد والفحم، بالإضافة إلى أن العمال هم من يجلبون تلك الأدوات المستخدمة بأنفسهم، ومن ثم أدرك أن هذا يتسبب في خفض معدلات الإنتاج.

---

1 - Taylor, Frederick Winslow. Previous Source, pp. 31 - 53.

فقد كانت تلك الأدوات ثقيلة جدًا لجرف خامات الحديد،  
وخفيفة جدًا لجرف الفحم، أي أن العمال يستخدمون الأدوات غير  
المناسبة لكل عنصر.

تدارك "تايلور" هذه المشكلة بإلزام الإدارة بتصميم الأدوات  
المناسبة لكل عنصر على حدة، بمعنى أن الإدارة توفر الأداة المناسبة  
للعمل المناسب. فأدت نتائج هذه التجربة إلى توفير في التكاليف بمقدار  
يتراوح بين **75000 - 80000** دولار سنويًا.



## المدخل الكلاسيكي (التقليدي):

يشتمل المدخل الكلاسيكي (التقليدي) على ثلاث نظريات، هي: نظرية الإدارة العلمية - نظرية التقسيم الإداري - نظرية البيروقراطية.

وسنحوض بإيجاز في تلك النظريات الثلاث كما يلي:

### 1. نظرية الإدارة العلمية: (1)

نشأت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين في قطاعات الصناعة، على يد مجموعة من المفكرين، جاء على رأسهم رائد حركة الإدارة العلمية "فريدريك تايلور". وتعد تلك النظرية هي من أولى المحاولات لتطبيق العلم في هندسة العمليات والإدارة لتقديم الحلول للمشكلات الإنتاجية. ورأى "تايلور" أن مشكلة الأداء

---

1 - د. عبد العليم، محمد بكري. 2007م، مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح -

جامعة بنها، ص 58-59.

تتلخص في عدم معرفة العامل بالمطلوب منه إنجازه، سواء من ناحية الكيف أو الكم، كما أن رؤساء العمل والمشرفين لا يعرفون بشكل قطعي معدلات إنتاج العاملين لديهم. بالإضافة إلى توفير الآلات المناسبة لتأدية الأعمال المطلوبة، لتحقيق الأهداف المنشودة.

كما ركز "تايلور" على استخدام الحوافز المادية لحث العاملين على أداء العمل بالطريقة والسرعة والمعدل المطلوب. بالإضافة إلى الإشراف الدقيق على العاملين لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم، والقضاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية. وبذلك تكون مهمة الإدارة هي التخطيط، أما التنفيذ؛ فهو من مهمة العمال، ويعتبر هذا المبدأ من المبادئ المهمة لفصل التخطيط عن التنفيذ. (1)

### الحوافز الهادية:

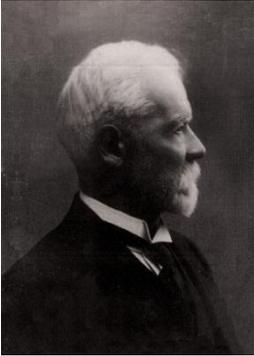
تعد الحوافز المثل الأبرز والأكثر وضوحًا واستخدامًا في جميع المؤسسات، وغالبًا ما يلجأ إليها المديرون أو أصحاب الأعمال، عندما يداهمهم عنصر الوقت، ويصبح الإنتاج وقيمه مرتبطين بوقت محدد،

---

1 - Wren, Daniel. Previous Source, pp. 13.

فإذا ما حان هذا الموعد أو الأجل المحدد مسبقًا، ولم يكن معدل الإنتاج مرضيًا، فإنه حلا لهذه المشكلة؛ يلجأ المديرون لتحفيز العمال بمكافآت وحوافز، وأحيانًا إجازات إضافية في حالة الانتهاء من مهام محددة في وقت قياسي، على ألا يتجاوز موعد التسليم أو إنجاز المهمة.

## 2. نظرية التقسيم الإداري:



هنري فايول

من رواد نظرية التقسيم الإداري؛  
مهندس التعدين الفرنسي "هنري فايول" (1)،  
ويذكر أنه ولد في مدينة إسطنبول - تركيا عام  
1841م، ومات عن عمر يناهز 84 عامًا في  
العاصمة الفرنسية باريس، عام 1925م.

1 - أصبحت أعمال "هنري فايول" أكثر شيوعًا عام 1949م، عندما ترجمت له مقالة إلى الإنجليزية بعنوان "الإدارة الصناعية والجنرال" التي نشرت عام 1916م، ويذكر أنه عرض بها نظريته في الإدارة.

([https://en.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Fayo](https://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayo))

عمل "فايول" مديرًا تنفيذيًا بإحدى شركات المناجم<sup>(1)</sup> في فرنسا، وكان من أوائل المفكرين الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للإدارة. واتضحت معالم تلك النظرية في كتابه الذي نشر بعنوان "الإدارة العامة والصناعية"، كان هذا عام 1916م.

اهتم وسعى "هنري فايول" إلى الوصول لمبادئ إدارية نظرية؛ لتكون أساسًا لعمليات التنظيم والتصميم الإداري، ورأى أن الوظائف الإدارية تنقسم إلى 5 وظائف أساسية، هم:

التنبؤ والتخطيط - التنظيم - إصدار التعليمات والأوامر - التنسيق - الرقابة.

كما وضع "فايول" 14 مبدأ لضمان حسن أداء المدير.. إذا التزم بهم، وهذه المبادئ هي كالآتي:<sup>(2)</sup>

---

1 - في أواخر القرن التاسع عشر، بدأ "هنري فايول" كتابة مجموعة من المقالات حول المناجم مثل موضوعات: التسخين التلقائي من الفحم، تشكيل طبقات الفحم، وحفريات محطات الفحم .

([https://en.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Fayol](https://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol))

2 - Robbins, Stephen & DeCenzo, David & Coulter, Mary. Previous Source, pp. 44.

## 1. تقسيم العمل:

تطبيق مبدأ التخصص، وهو جمع الوظائف المرتبطة مع بعضها، وذلك للاستخدام الأمثل للقوى العاملة، ويرى "فايول" إمكانية تطبيق هذا المبدأ على جميع أنواع النشاطات الإدارية والفنية.

## 2. السلطة والمسؤولية:

أوضح "هنري فايول" الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية؛ إذ يرى أنها مزيج بين السلطة الرسمية والسلطة الشخصية. فالسلطة الرسمية تستمد من المنصب الوظيفي وخصائصه، أما السلطة الشخصية؛ فتستمد من الخبرات ومهارات وسمات شخصية، مثل الذكاء وحسن الخلق والقدرة على القيادة.

## 3. الانضباط:

أي احترام الالتزامات، ويشمل الطاعة - التطبيق - السلوك - المظاهر الخارجية ذات الصلة بالعلاقات بين المستويات الإدارية<sup>(1)</sup> المختلفة، وذلك لتحقيق نظام يرتبط بوجود مديرين على درجة عالية من الكفاءة في جميع المستويات الإدارية.

---

1 - سنخوض في مستويات الإدارة بإيضاح أوسع لاحقاً في هذا الفصل.

#### 4. وحدة القيادة:

أن يكون هناك مسؤول - رئيس - مشرف واحد فقط لكل موظف أو عامل، يصدر الأوامر والتوجيهات الخاصة بالعمل، ويرفع إليه الموظف أو العامل التقارير المطلوبة.

#### 5. وحدة التوجيه:

أي أن يكون لكل مجموعة واحدة من النشاط؛ هدف واحد وخطة واحدة، على أن يقوم بإدارتها مدير واحد فقط. وتختلف عن سابقتها في أنها تهتم بالنشاط لا بالأفراد.

#### 6. خضوع الأفراد للمصلحة العامة:

فعلى الإدارة أن تتدخل في حالة حدوث تعارض بين مصالح العاملين الخاصة والمصلحة العامة للمؤسسة أو الأهداف العامة، وذلك للحفاظ على الاستقرار التنظيمي واستمراريته. (1)

---

1 - من أبرز الأمثلة على خضوع الأفراد للمصلحة العامة عندما لاحظ "فريدريك تايلور" في أثناء عمله بشركة "مدقيل للحديد"، أن العاملين كانوا يشكلون مجموعات العمل على أساس عرقي، فالبولنديون يجذبون العمل مع العمال من الجنسية نفسها، وكذلك

## 7. المكافآت:

أن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين على جميع المستويات داخل المؤسسة.

## 8. المركزية:

ويقصد بها التوازن بين السلطات، ومدى تركيز السلطة أو توزيعها<sup>(1)</sup>، وهذا يعتمد على عوامل كثيرة ومواقف إدارية متداخلة. ويختلف مدى تمرکز السلطات من مؤسسة لأخرى.

---

الألمان يجبذون العمل مع جنسيتهم نفسها، فأيقن "تايلور" أن هذا الأمر يضر بالمصلحة العامة، فاستقدم عمالة أمريكية - إفريقية، ووزعهم على جميع مجموعات العمل، وبذلك كسر عائق العنصرية، وحقق التوازن.

(Wren, Daniel. Previous Source, pp. 13)

1 - يظهر هذا جلياً في دساتير الدول، حيث يتضمن الدستور في طيات مواد التفريق بين السلطة التنفيذية ممثلة في رئيس الدولة ومجلس الوزراء، والسلطة التشريعية ممثلة في مجلس النواب. ويعد أكثر الأنظمة نجاحاً هو الذي يحقق التوازن بين السلطات المختلفة للدولة.

## 9. تسلسل القيادة:

تدرج مستويات القيادة في الهيكل التنظيمي بشكل هرمي.

## 10. الترتيب:

في النظام الاجتماعي، تتضح أهمية وضع كل شخص في المكان المناسب له ولقدراته، كما يهتم ذلك النظام بتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين الأنشطة المختلفة في الهيكل التنظيمي، أما النظام المادي؛ فيعني بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل.

## 11. العدالة:

المساواة في التعامل مع جميع العاملين، بهدف ضمان ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، والتزامهم بأداء واجباتهم، على أن يحصل جميع العاملين على حقوقهم كاملة.

## 12. الاستقرار الوظيفي:

أهمية استقرار الموظف في عمله، إذ يؤكد "فايول" أن المنظمات أو المؤسسات الناجحة هي التي تتمتع بالاستقرار داخلها.

### 13. المبادرة:

إعداد الخطط وكيفية تنفيذها، وعلى كل مسؤول إعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل، بمعنى السماح بتقديم المقترحات وتنمية روح الابتكار.

### 14. العمل بروح الفريق:

يركز على أهمية العمل الجماعي والاتصالات الفعالة، والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين، بما يكفل الأداء للأعمال المطلوبة بكفاءة وفاعلية. وهذا يرتبط بقدرة القائد الإداري على التأثير في سلوك العاملين.

### 3. نظرية البيروقراطية: (1)

البيروقراطية هي كلمة نردها كثيرًا وفي سياقات مختلفة في حياتنا اليومية. فما هي قصتها؟

---

1 - د. عبد العليم، محمد بكري. مرجع سابق، ص 67-69.



ماكس فيبر

تعود الحكاية إلى أوائل القرن العشرين؛  
عندما أتى عالم الاقتصاد والسياسة الألماني  
"ماكس فيبر"<sup>(1)</sup> بتعريف للبيروقراطية، (ويذكر  
أنه ولد بمدينة إرفورت - ألمانيا عام 1864م  
ومات في عام 1920م)، فهو يعد أحد مؤسسي  
علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في  
مؤسسات الدولة.

ويعد مفهوم البيروقراطية من أقدم المفاهيم الإنسانية وأكثرها  
تعقيداً على الإطلاق، وذلك لوجود تعريفات متعددة له، تختلف وفق  
الهدف من وراء استخدامها. فالبيروقراطية هي تنظيم إداري ضخم  
يتسم بخصائص ومميزات معينة. بمعنى آخر؛ هي مجموعة من

---

1 - استقى "ماكس فيبر" النموذج المثالي للبيروقراطية من خلال دراسته لجميع الأديان،  
ويذكر أنه كان يرى أن الأخلاق البروتستانتية.. أخلاق مثالية، وقد ميز "فيبر" بين  
ثلاثة نماذج مثالية للسلطة: السلطة الملهمة، السلطة التقليدية، والسلطة القانونية. ومن  
أعماله الأكثر شهرة؛ كتاب "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية".

ماركس\_فيبر (<https://ar.wikipedia.org/wiki/>)

الإجراءات التي يجب اتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو المنظمات الإدارية.

وقد رأى "ماكس فيبر" أن التنظيم البيروقراطي المثالي، يقوم على مجموعة من الأسس، وهي كالآتي:

- هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسمياً وثابتة.
- توزع النشاطات والأعمال اللازمة لتسيير دقة النظام البيروقراطي على أعضاء التنظيم بطريقة ثابتة ومحددة.
- توزع السلطات اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت.
- هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات.
- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذاً شكلاً هرمياً.
- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات.

- يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص بالموظف.
- أن الإدارة المكتبية تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب.
- تطبق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمول العمومية والثبات النسبي.



## المدخل السلوكي

وكرر فعل على المدخل الكلاسيكي (التقليدي) ظهر المدخل السلوكي في ثلاثينيات القرن العشرين، وتشير إلى العلاقات الإنسانية وكيفية تعديل سلوك الفرد وسلوك الجماعة لتحسين فاعلية المنظمات أو المؤسسات. ونشأ المدخل السلوكي على يد علماء علم الاجتماع وعلم النفس وعلم الاثنوبولوجيا، عن طريق الأبحاث والدراسات التي قاموا بها.

وأسهم المدخل السلوكي في تطوير المفهوم والفكر الإداري بشكل واسع ومتنوع، وهناك عناصر أساسية كثيرة للمدخل السلوكي، وقد اخترنا لكم عنصرين اثنين وهما: حركة العلاقات الإنسانية، والحاجات الإنسانية والدافعية.

## 1. حركة العلاقات الإنسانية: (1)



هوجو مونستربرج



كورت ليشين



تشستر بارنارد

من الرواد الأوائل لحركة العلاقات الإنسانية؛ الألماني "هوجو مونستربرج" (2) مؤسس علم النفس، ولد عام 1863م، وتوفي عام

---

1 - د. عبد العليم، محمد بكري. مرجع سابق، ص 79-84.

2 - كانت عائلة "هوجو مونستربرج" تحب الفنون، لذا شجعتة على استكشاف عالم الموسيقى، والأدب، والفنون. ويذكر أن "مونستربرج" أصبح يتيم الأب والأم قبل أن يناهز عمره العشرين عامًا؛ ما كان له الأثر في تحويل شخصيته إلى شخصية أكثر جدية، وفي عام 1985م حصل على درجة الدكتوراه في فلسفة علم النفس .

([https://en.wikipedia.org/wiki/Hugo\\_Münsterberg](https://en.wikipedia.org/wiki/Hugo_Münsterberg))

**1916** م. وتلاه المفكر الألماني "كورت ليفين"<sup>(1)</sup> الذي ولد في عام **1890** م، وقام بدراسة الآثار المترتبة على الأنماط المختلفة من القيادة. أما الأمريكي "تشستر بارنارد"<sup>(2)</sup>؛ فكان قد ولد عام **1886** م، وعمل كرئيس لإحدى المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، بنى "بارنارد" نظرياته في السلوك التنظيمي والمنظمة على علم الاجتماع والفلسفة، وكان يرى المنظمة على أنها نظام تعاوني، بمعنى أن الأفراد

---

1 - عمل "كورت ليفين"، أستاذًا بجامعة برلين من عام 1926 م إلى عام 1932 م، وبعدها هاجر "ليفين" إلى الولايات المتحدة الأمريكية عام 1933 م، وحصل على الجنسية الأمريكية بعدها بسبع سنوات، أي عام 1940 م، كما أنه غير اسم عائلته من "ليفين" إلى "لوين"، ويذكر أنه قام بالعديد من التجارب حول التوتر بين الدول، والحاجات، والحوافز، والقيادة .

([https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt\\_Lewin](https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin))

2 - انتخب "تشستر بارنارد" زميلًا في الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم عام 1939 م، وشغل منصب رئيس لمنظمات وحدة الخدمة من عام 1942 م إلى عام 1945 م، كما شغل منصب رئيس مؤسسة "روكفلر" خلال الفترة من 1948 م إلى 1952 م، بالإضافة إلى توليه منصب رئيس المؤسسة الوطنية للعلوم في الفترة من 1952 م إلى 1954 م، ويذكر أن "بارنارد" اهتم طوال فترة عمله بالكفاءة والفاعلية .

([http://en.wikipedia.org/wiki/Chester\\_Barnard](http://en.wikipedia.org/wiki/Chester_Barnard))

داخل المنظمة أو المؤسسة يتعاونون على تحقيق أهداف تلك المنظمات أو المؤسسات، وبذلك يحققون إنجازًا لا يستطيعون تحقيقه على المستوى الفردي، فيجب مساعدتهم لتحقيق أهدافهم الشخصية وإشباع حاجاتهم الضرورية.

### **ويحتوي النظام التعاوني على ثلاثة عناصر أساسية هي:**

الاستعداد للتعاون، ووجود هدف أو غرض عام مشترك، والاتصال.

وكان "برنارد" يشعر أن مصدر السلطة مستمد من المرؤوسين الذين يتمتعون بحق قبول أو رفض السلطة. وهناك شروط أربعة يجب توافرها كي يقبل المرؤوسون السلطة، وهي:

فهم الأوامر - اتساق الأوامر مع أهداف المنظمة - انسجام الأوامر مع اهتماماتهم الشخصية - القدرة الجسدية والعقلية لإطاعة الأمر.

وقد توفي "تشتير بارنارد" عام 1961م.



ماري باركر فوليت

وجاءت الأمريكية "ماري باركر فوليت" (1) التي ولدت في ولاية "ماساتشوستس" عام 1868م، وأمضت جزءاً كبيراً من حياتها المبكرة هناك. في عام 1885م التحقت بجمعية "آناكنور" وهي جمعية تشجع على الدراسة في المنزل، وفي عام 1898م تخرجت في كلية "رادكليف"، ولكنها حرمت بعد ذلك من درجة الدكتوراه في جامعة "هارفارد"، وحدث هذا لكونها امرأة.

وتوصلت "ماري باركر فوليت" من خلال أبحاثها؛ إلى أن المديرين هم المسؤولون عن خلق الدافعية لدى المرؤوسين، وذلك

---

1- عملت "ماري باركر فوليت" مستشارة لرئيس الولايات المتحدة الأمريكية "روزفلت" لشؤون المنظمات الطوعية. كما تعد "فوليت" من كبرى زعيمات الإدارة النسائية في الأيام الأولى للنظرية الكلاسيكية، ومن أعمالها: رئيس مجلس النواب عام 1896م، الدولة الجديدة عام 1918م، والتجربة الإبداعية عام 1924م، وديناميكية الإدارة عام 1941م.

ماري\_باركر\_فوليت(<https://ar.wikipedia.org/wiki/>)

لتحقيق الأهداف التنظيمية بحماس، وليس مجرد إطاعة الأوامر، كما كانت ترفض أن يكون دور المديرين مقتصرًا على إصدار الأوامر، ولكن يجب أن يتم تدريبهم على العمل كفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.

## التفكير الجماعي

ومن ذلك؛ نستطيع أن نستشف أن "فوليت" فضلت عمل الفريق على العمل الفردي، ومن أبرز الأمثلة هنا؛ أنه عندما يجتمع مجموعة من الأفراد (مديرين - مرؤوسين) داخل المنظمة أو المؤسسة، بغرض الوصول لفكرة معينة؛ فإن التفكير الجماعي تنتج عنه فكرة كبيرة وجيدة، وهذا أفضل من التفكير الفردي، وحتى أفضل من تجميع الأفكار الفردية للحصول على فكرة معينة، ويبرز هذا في يومنا هذا داخل الأنظمة الديمقراطية، ويتمثل في صناديق الانتخابات لاختيار شخص ما لمنصب ما.



ألتون مايو

واستمر المفكرون والباحثون بعد ذلك في التجارب والأبحاث في هذا الإطار، حتى توصل الأسترالي "ألتون مايو"<sup>(1)</sup> (الذي ولد بمدينة "أديليد" بأستراليا عام **1880م**، وتوفي عام **1949م**، في مدينة "جيلفورد" ببريطانيا) وزملاؤه إلى أن العوامل النفسية والبيئة الاجتماعية للعمال؛ ترتبط بدرجة كبيرة بارتفاع مستويات الأداء ومن ثم الإنتاجية.

جاء ذلك بعد سلسلة من التجارب؛ أطلق عليها تجارب "هاوثورن"<sup>(2)</sup>، أجرى "مايو" تلك التجارب لمعرفة مدى تأثير العوامل المادية والبيئية في ورشة العمل؛ على عملية تحفيز العمال لرفع مستوى

---

1 - ويذكر أن أبرز مؤلفاته كتابي: "مشاكل الإنسان من الحضارة الصناعية" عام 1933م،

و"المشاكل الاجتماعية من الحضارة الصناعية" عام 1945م

(إلتون\_مايو/ [https://ar.wikipedia.org/wiki/إلتون\\_مايو](https://ar.wikipedia.org/wiki/إلتون_مايو))

2 - سميت تجارب "هاوثورن" بهذا الاسم، نسبة لشركة "هاوثورن وسيترن إلكترونيك" في ولاية "إلينوي" بالولايات المتحدة الأمريكية. ويذكر أن تلك التجارب تمت داخل الشركة.

الإنتاجية. ومن العوامل المادية التي اختبرها: الإضاءة، ووقت الراحة. كما اكتشف "مايو" أنه بغض النظر عن نتائج التجارب؛ كان العمال سعداء باهتمام الباحثين بهم.<sup>(1)</sup>

## 2. الحاجات الإنسانية والدافعية.

ركز عنصر الحاجات الإنسانية والدافعية على الواقعية، من خلال دراسة حاجات الأفراد ومدى تأثير هذه الحاجات على أداء الأفراد والإنتاجية، ما كان له الأثر على تطوير الفكر الإداري. ونشأة نظريات كثيرة بهذا الخصوص، وللتبسيط اخترنا لكم نظريتين اثنتين هما: نظريتا **X** و **Y**، ونظرية التدرج الهرمي للحاجات.

### 1. نظريتا **X** و **Y**:

نشأت نظريتا **X** و **Y** على يد المفكر الأمريكي "دوجلاس ماكجريجر"<sup>(2)</sup>، اللتان اربط اسمه بهما حتى الوقت الحالي - ولد في مدينة

---

1 - Dias, Laura Portolese. 2011, Human Resource Management, v. 1.0, Flat World Knowledge, pp. 240.

2 - ويذكر أنه في عام 1994م؛ تم تغيير اسم "مدرسة تعليم الكبار والتعليم التجريبي أنطاكية" إلى "مدرسة ماكجريجر"، وبعد ذلك تم تغييرها مرة أخرى إلى "جامعة..

"ديترويت" بولاية "ميشيجان" في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1906م، وتوفي عام 1964م.

أطلق على النظرية **X** "النظرية التثاؤمية"، التي وضع فيها "ماكجريجر" فرضيات عن طريق جمع فرضيات المدخل الكلاسيكي (التقليدي) للمفكر "فريدريك تايلور"، ويذكر أنه انتقد المدخل الكلاسيكي واعتبره خطأً، ومن ثم حاول وضع البدائل بالنظرية **Y**، التي أطلق عليها مسمى "النظرية التفاوضية".

**سننتقل الآن إلى الفرضيات المختلفة نظريتي X و Y كما**

**يلي:** (1)

---

أنطاكية ماكجريجر"، ويذكر أنه حصل على الدكتوراه في علم النفس عام 1935م من جامعة "هارفارد"

([https://wikipedia.org/wiki/Douglas\\_McGregor](https://wikipedia.org/wiki/Douglas_McGregor))

1- د. عبد العليم، محمد بكري. مرجع سابق، ص 87-88.

## أفرضيات النظرية X:

- أغلب العمال كسولون، لا يحبون العمل.
- العمال لا يريدون تحمل المسؤولية والقيادة.
- العمال يفضلون التوجيه من شخص آخر.
- العمال غير طموحين بالقدر الكافي، ويرغبون في الشعور بالأمان.
- العقاب أو أي نوع من أنواع التهديد، إحدى الوسائل الدافعية للعمل على تحقيق الأهداف.
- الأجر والمزايا المادية، من أهم الحوافز للعامل لتحقيق الأهداف.

فيرى "ماكجريجور" أن المنظمات أو المؤسسات القائمة على فرضيات النظرية X؛ لا تقدم للأفراد إلا فرصًا محدودة، وذلك لإشباع حاجاتهم الاجتماعية، والذاتية، ومن ثم؛ فهو يرى أن تلك الحاجات الإنسانية ترتبط بارتفاع وعلو القيمة الإنسانية.

والآن.. سنخوض في فرضيات النظرية التفاضلية Y، التي وضعها "دوجلاس ماكجريجر" كبديل لفرضيات النظرية التفاضلية Y.

### ب. فرضيات النظرية Y:

- العمال يحبون العمل ويرغبون فيه لذاته، وهي ظاهرة طبيعية.
- العمال يسعون للمسؤولية والقيادة أكثر من سعيهم للأمان، وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- الأفراد طموحون، فيحبون العمل بحرية والتحرر من القيود، ويفضلون أن يكونوا أكثر فاعلية وإبداعاً.
- الرقابة الذاتية والتوجيه يمكن أن يمارسها الأفراد، مع الاكتفاء بتحديد الأهداف المطلوبة.
- يرغب الأفراد في زيادة الأجر والمكافأة؛ ما يدفعهم إلى نتائج إيجابية.
- الأفراد لا يعملون فقط من أجل الأجر والمزايا المادية.

وهنا رأى "دوجلاس ماكجريجر" أن المديرين الذين يتبنون النظرية التفاضلية، هم ديمقراطيون، وهو ما له الأثر على المناخ العام داخل المنظمة أو المؤسسة، وإتاحة الفرصة للإبداع والابتكار، ومن ثم الوثوق في قدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة أو المؤسسة.



ابراهيم ماسلو

## 2. نظرية التدرج الهرمي للحاجات:

اشتهر عالم النفس الأمريكي "ابراهيم ماسلو"<sup>(1)</sup> بنظرية التدرج الهرمي للحاجات، ولد "ماسلو" بمدينة "بروكلين" بولاية

---

1 - بدأ دراسة القانون بالجامعة تحت تأثير ضغط من والديه، ويذكر أن والديه يهوديان من أصل روسي، هاجرا إلى الولايات المتحدة الأمريكية، ولكنه سرعان ما هرب من ذلك الضغط وترك مدينته وذهب ليدرس الآداب بجامعة "وسكنسن"، ونال درجة الدكتوراه في الفلسفة عام 1935م. ومن أبرز مؤلفاته: نحو سيكولوجية كينونة عام 1968م، الدافعية والشخصية عام 1954م.

(أبراهام\_ماسلو/ [https://ar.wikipedia.org/wiki/ابراهيم\\_ماسلو](https://ar.wikipedia.org/wiki/ابراهيم_ماسلو))

"نيويورك" في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1908م، ورحل عن  
عالمنا في ولاية "كاليفورنيا" عام 1970م.  
نجح "ابراهيم ماسلو" في تقديم نظرية "هرم الحاجات لماسلو"  
عام 1935م، في محاولة منه لتفسير الدوافع الإنسانية، وتضمنت أن كل  
إنسان لديه خمسة أنواع مختلفة من الحاجات بشكل هرمي، حيث تحتوي  
القاعدة الهرمية على الحاجات الفسيولوجية، وتنتهي في قمة الهرم  
بالحاجة إلى تحقيق الذات. (1)

---

1 - Dias, Laura Portolese. Previous Source, pp. 241.



**شكل 1: هرم الحاجات لماسلو (1)**

وسنخوض في السطور القادمة في هرم الحاجات لـ"ابراهيم  
ماسلو" كما يلي: (2)

---

1 - Carpenete, Mason & Bauer, Talya & Erdogan, Berrin. 2009, Principles of Management, v. 1.0, Flat World Knowledge, pp. 590.

2- د. عبد العليم، محمد بكري. مرجع سابق، ص 89-91.

## 1. الحاجات الفسيولوجية:

هي الحاجات الأساسية للإنسان، والضرورية لبقاء آدميته، مثل: الطعام، الماء، الكساء، الأكسجين، المعاشرة الزوجية، والمسكن.. إلخ، فدعنا نتخيل معاً أنك تشعر بحالة جوع شديدة، في هذه الحالة ستتوجه كل طاقتك السلوكية للحصول على طعام، لإشباع حاجة الجوع التي تشعر بها، ولكن فور حصولك على الطعام وإشباع تلك الحاجة، لن تكون الحاجة للطعام بمثابة حافظ. ولذلك فور إشباع الحاجات الفسيولوجية للإنسان، فإنه يبدأ في مرحلة القلق إزاء حاجات الحاجة إلى الأمان.

## 2. الحاجة إلى الأمان:

تأتي الحاجة إلى الأمان في المرتبة الأعلى بعد الحاجات الفسيولوجية في هرم الحاجات لـ"ماسلو"، وتحتوي على رغبة الإنسان في الشعور بالأمان الشخصي والوظيفي، فيسعى الإنسان إلى إشباع تلك الحالة، فمثلاً يرغب في حماية نفسه من الأخطار المحيطة به التي تهدد

حياته أو حياة أسرته، هذا بالإضافة إلى الرغبة في الشعور بالأمان الوظيفي، كي يتسنى له الحفاظ على استقرار حياته الأسرية، كما أن المنظمات أو المؤسسات تسعى لإشباع حاجة العاملين للشعور بالأمان، وذلك عن طريق تزويد العاملين بمواد ومعدات الوقاية من الأخطار، التأمين الصحي، والتأمينات الاجتماعية، وعقود العمل الرسمية والدائمة، التوعية بتعليمات الدفاع المدني.. إلخ.

### 3. الحاجة إلى الانتماء:

هي التفاعل الاجتماعي مع المحيط، أي أن الإنسان يحتاج إلى الحب، والصدقة، كما يحتاج للشعور بالانتماء للوطن أو الجماعة، بالإضافة إلى الانتماء إلى الأسرة التي يكون هو محورها، وفي المنظمات أو المؤسسات؛ لا بد من توفير الفرصة للتفاعل بين العاملين وبين بعضهم، وبين المديرين والمرؤوسين؛ ما يحقق التفاعل الفعال لروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المنشودة. ومن أمثلة المناخ الاجتماعي النادي الاجتماعي، والمسابقات.. إلخ.

#### 4. الحاجة للاحترام:

يحتاج الإنسان بشكل دائم إلى الشعور بالتقدير والاحترام، وذلك من خلال الاعتراف بالكفاء، والجدارة، والاستقلالية.. إلخ؛ ما يزيد الثقة في النفس، وهي من الحاجات الأساسية للقيادة، وتحمل المسؤولية داخل المنظمات أو المؤسسات، وذلك يشعر الأفراد بقيمة الأعمال المكلفين بها، وبالتالي الشعور بالإنجاز المحقق، ومن أشكال الدعم لهذه الاحتياجات: الحوافز والمكافآت، والترقية، والاعتراف بالكفاءة.. إلخ.

#### 5. الحاجة إلى تحقيق الذات:

مبدئيًا، فإن الحاجة إلى تحقيق الذات تأتي على قمة هرم الحاجات لـ "ماسلو"، ولا يمكن تحقيقه إلا بعد تحقيق جميع الاحتياجات الأخرى وهي: الحاجات الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمان، والحاجة إلى الانتماء، وأخيرًا الحاجة للاحترام.

وتشير الحاجة إلى تحقيق الذات، إلى أن حاجة الأفراد يجب أن تتوافر لها الظروف التي تساعد في إبراز قدراتهم على الابتكار، لكي

يقدموا أفضل ما عندهم، وحتى يستطيعوا الشعور بوجودهم وكيانهم، وعندما تقوم المنظمات أو المؤسسات بالاستفادة من هؤلاء الأفراد الذين ترتفع لديهم هذه الحاجة، فإنها تستطيع الاستثمار في طاقاتهم أفضل استثمار.

وفي النهاية؛ قسم "أبراهام ماسلو" الحاجات إلى ثلاث مجموعات، الأولى هي: حاجات الوجود، التي تضم الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمان، الثانية هي حاجة القرابة، وتضم الحاجة إلى الانتماء، فإذا لم تشبع حاجات المجموعتين عند الأفراد؛ فإنها تؤدي إلى عدم نمو الفرد بشكل سليم نفسياً وبدنياً. وأما المجموعة الثالثة؛ فهي: حاجات النمو، التي تضم الفئتين العليا من هرم الحاجات لماسلو، وهي: الحاجة للاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات، وإشباعها يسهم ويساعد في نمو الفرد بشكل سليم نفسياً وبدنياً.<sup>(1)</sup>



---

1 - Carpenete, Mason & Bauer, Talya & Erdogan, Berrin. Previous Source, pp. 592.

## المدخل الكمي: (1)

المدخل الكمي، هو أحد المداخل المعاصرة لعلم الإدارة، ظهر في الفترة ما بين الأربعينيات والسبعينيات من القرن الماضي، ويمكن القول إنه أسهم إسهامًا كبيرًا في تطوير علم الإدارة، ويعتبر من المداخل الأساسية لعلم الإدارة في وقتنا الحاضر، كما يطلق عليها أيضًا مسمى المدرسة الكمية.

ركز المدخل الكمي على استخدام الأساليب والطرق الكمية التي تعتمد على التحليل الرياضي الكمي للمشكلات الإدارية، وذلك بغرض اتخاذ القرارات الإدارية، في مجال الإنتاج، والرقابة على العمليات، وإدارة الجودة، ورقابة المخزون، والرقابة على التكلفة.. إلخ، كما تساعد في التنبؤ بالطلب داخل السوق، وتفسير سلوك المستهلك. (2)

---

1 - Robbins, Stephen & DeCenzo, David & Coulter, Mary. Previous Source, pp. 46.

2 - د. عبد العليم، محمد بكري. مرجع سابق، ص 98-99.

**مثال:** شركة تعمل في مجال التسويق لخدمات النقل البحري، تستخدم معلومات حجم المبيعات المسجل عن السنوات الخمس السابقة، للتنبؤ بمبيعات السنة المقبلة.

وفي الواقع؛ فإن التنبؤ بالمبيعات المستقبلية يعد من الأساليب المهمة لإدارة المنظمات أو المؤسسة لتحديد حجم الإنتاج المتوقع، الذي يترتب عليه اتخاذ كثير من القرارات الأخرى، مثل: الإعداد للحملات الترويجية اللازمة، وتحديد حجم المواد الخام المطلوب توريدها للإنتاج، بهدف تحقيق المستهدف من حجم المبيعات المتوقع؛ ما كان له أثر كبير في تحسين قدرات المديرين على اتخاذ القرارات بسبب اعتمادهم على المعلومات وتحليلها وبناء النماذج الرياضية، وبالتالي الدقة في اتخاذ القرارات.

وقد أسهم التطور التكنولوجي للحاسب الآلي وتطبيقاته في زيادة الإنتاجية، لعدة أسباب منها: قدرة المديرين ومنتخذي القرارات على التنبؤ، ومحاكاة ذلك التنبؤ بظروف مختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة أو المؤسسة؛ ما كان له الأثر الأكبر في تقليل نسبة الأخطاء في اتخاذ القرارات.

## مدخل النظر: (1)

يعد مدخل النظم الأكثر حداثة في مجال الإدارة؛ لأن المنظمة أو المؤسسة هي جزء لا يتجزأ من النظام الكلي للمجتمع، تتأثر به ويتأثر بها، أي أن المنظمة أو المؤسسة هي نظام مفتوح على نظام البيئة الخارجية، تتأثر بالتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية.. إلخ، كما تؤثر فيه.

ومن ثم؛ فمدخل النظم في الإدارة ينظر إلى المنظمة أو المؤسسة على أنها نظام واحد متكامل وفعال، يتكوّن من مجموعة من الأنظمة الفرعية، المتكاملة والمتفاعلة مع بعضها البعض، وبالتالي تتكون النظرة الشمولية لها من قبل المديرين على أساس أن كلاً يكمل الآخر، وفي الوقت نفسه تكون المنظمة أو المؤسسة جزءاً مكماً للبيئة المحيطة.

فكفاءة أداء المنظمة أو المؤسسة يعتمد على كفاءة أداء الأجزاء الفرعية الخاصة بها، فمثلاً إذا ظهرت مشكلة في نظام الإنتاج، سيتأثر بها

---

1- د. عبد العليم، محمد بكرى. مرجع سابق، ص 99-102.

نظام التسويق، والعكس صحيح. ويتصف أي نظام بمجموعة من الخصائص هي:

- مدخلات، عمليات تشغيل، ومخرجات.
- يسعى كل نظام لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف الخاصة به، وفي النهاية تشكل النظام المتكامل لمجموعة الأهداف الخاصة بالمؤسسة أو المنظمة.
- يتفاعل أي نظام مع البيئة الخارجية المحيطة به، فيتأثر بها ويؤثر فيها.
- يحتوي كل نظام على كم كبير من المعلومات والمتغيرات عن البيئة الداخلية والخارجية.
- فاعلية النظام وديناميكيته تتوقف على عملية التغذية العكسية، التي تتمثل في ردود أفعال البيئة الداخلية أو الخارجية مع مخرجاته.

## مدخل التكيف مع المواقف: (1)

يطلق أيضًا على مدخل التكيف مع المواقف: المدرسة الموقفية "الظرفية"، وهو في جوهره أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى أو أسلوب وحيد أفضل لتعامل الإدارة أو المدير مع المواقف أو الظروف لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية. إذ أكد مدخل التكيف مع المواقف؛ أن النمط الإداري الذي يصلح لحل موقف أو ظرف معين، نادرًا.. بل ليس بالضرورة أن يكون صالحًا لموقف أو لظرف آخر. وبالتالي أوضح هذا المدخل أن هناك العديد من الطرق والأساليب الفعالة للإدارة أو القيادة، كل منها يعتمد على الظروف المحيطة بالموقف في بيئة العمل.

### مثال:

إذا كان لدى المدير مجموعة من المرؤوسين ممن ليست لديهم الخبرة الكافية، ففي هذه الحالة ينصح مدخل التكيف مع المواقف بإدارتهم بطريقة مختلفة عما إذا كانت لديهم خبرة كافية، في الحالة الأولى

---

1- د. عبد العليم، محمد بكري. مرجع سابق، ص 103-105.

يمكن للمدير أن يخفض من مستوى تفويض السلطة أو الصلاحية الممنوحة لهم بشكل يحقق الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. وأما في الحالة الثانية؛ فقد يزيد من حجم التفويض بحكم أنهم ذوو خبرة، ولديهم الكفاءة لإنجاز العمل بشكل يحقق الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

وبذلك؛ فإن هذا المدخل يؤكد ضرورة تحديد الظرف أو الموقف في كل حالة قبل اتخاذ أي قرار، أو قبل التعامل مع المشكلة، وبالتالي؛ البحث عن أفضل الحلول التي تناسب مع هذا الموقف أو الظرف؛ وهو ما يتطلب سرعة بديهية وإبداعاً في التعامل مع المشكلات التي تواجه الإدارة أو القيادة من قبل المدير المسؤول.



## ما هي الإدارة؟

بالنسبة للبسطاء في عالمنا العربي؛ فإنهم بفطرتهم، يرون أن الإدارة هي ما يقوم به المديرون أو المسؤولون من أفعال، وما يتخذونه من قرارات لتحقيق عمل معين أو للوصول لغرض ما، كما أن أغلبهم يفصحون عن أن الإدارة تأتي بالفطرة وتراكم الخبرات فقط، ويضيف البعض الآخر أن الإدارة هي كلمة مشتقة من التجارة. ورغم أن تلك الكلمات في مضمونها بعض من الحقيقة، فإن تلك الكلمات لا تعطي أو تعكس لنا الفهم والتعريف الصحيح لعلم الإدارة. وفي حقيقة الأمر؛ فإن الإدارة جزء لا يتجزأ من الوجود البشري، ولذلك فإن علم الإدارة هو أحد العلوم الإنسانية.

وفي ظل الضغوط والمواقف الصعبة اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً في منطقتنا العربية؛ فلا بد لنا من الاهتمام والفهم الصحيح لنظريات ومفاهيم الإدارة وتطبيقاتها، وعلينا أن نفهم أيضاً أن نجاح أي

مؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة قادتها والمديرين القائمين على العمل داخلها على تحويل النظريات الإدارية إلى واقع عملي ملموس، فتلك القدرات هي في واقع الأمر مجموعة من المهارات، وتعد تلك المهارات بمثابة سلاح للتقدم والحفاظ على معدلات النمو والتطوير داخل المؤسسات، وبالتالي تعود بالنفع على الدولة ككل، وبذلك يتحقق الأمل في اللحاق بركب التقدم العالمي وشحن العزائم وإثارة الروح الإيجابية في النفوس وبث روح النجاح لتحقيق طموحات شعوبنا.

وقد اختلف المفكرون في وصفهم للإدارة، فمنهم من قال إنها فن، والتزم آخرون بالنظريات؛ فوصفوها بأنها علم، ومجموعة أخرى وصفوها بأنها مهنة، وأخيرًا مجموعة المفكرين الذين يؤمنون بالإبداع، والعلم، والخبرات معًا؛ فوصفوها بأنها مزيج من: الفن، العلم، والمهنية. (1)

ولتوضيح هذه المفاهيم، وما يقصده كل فريق، نتابع معاً السطور التالية:

---

1- د. الشواورة، فيصل محمود. مرجع سابق، ص 23-25.

## الإدارة فن:

يرى بعض المفكرين أن الإدارة فن؛ لأنها بطبيعة الحال تعتمد على ملكة أو موهبة "الإبداع" التي يولد بها الإنسان، ولا تكتسب مع مرور الزمن، يضاف إلى ذلك المهارات الذاتية مثل: الذكاء، الحنكة، اللياقة، قوة الشخصية.. إلخ، والمهارات الموضوعية مثل: المؤهل العلمي، الخبرات، المهارات المكتسبة.. إلخ، وبالتالي؛ يمكن اكتساب المهارات الموضوعية على فترات زمنية يمر بها الإنسان خلال مشواره في الحياة العملية والشخصية. حالهم حال الأدباء والفنانين.

## الإدارة علم:

كما يرى بعض آخر من المفكرين أن الإدارة علم، وذلك لأنها تحكمها مجموعة من المبادئ والقواعد والنظريات والأعراف التي تتغير وتتطور بمرور الوقت، ويلتزم بها المديرون في التطبيق، وذلك لتحقيق الأعمال المطلوبة بشكل صحيح، للوصول إلى الهدف أو مجموعة الأهداف المنشودة للمؤسسة أو المنظمة هادفة للربح أو غير هادفة،

وسواء كانت خاصة أو عامة، وكذلك إن كانت صناعية أو خدمية، وبالتالي؛ فالعملية الإدارية هي شكل من أشكال النمط السلوكي، أي أنها واضحة وضوح الشمس في الأفق.

### **الإدارة مهنة:**

هناك مفكرون ينظرون إلى الإدارة على أنها صنعة الخبرة والتجربة، وليست المعرفة بالمبادئ والقواعد أو حتى الموهبة والإبداع والمهارات الذاتية والمهارات الموضوعية، وأنه لا دخل لهذه الأسس في مدى النجاح أو الفشل في الواقع العملي، مثال: الحداد أو النجار أو الطباخ أو الميكانيكي.

### **الإدارة.. فن وعلم ومهنة:**

وهنا؛ يرى مجموعة من المفكرين أن الإدارة "فن وعلم ومهنة" في آن واحد، فهي مجموعة من الموهبة والإبداع والمهارات الذاتية والمهارات الموضوعية، إما يولد بها الإنسان أو يكتسبها ليصقل موهبته،

بالإضافة إلى أنها حرفة صنيعة الخبرة والتجربة، وعلم تحكمه مجموعة من المبادئ والقواعد والنظريات والأعراف في إطار واضح ومعلوم. وبالتالي؛ فالفن يضمن التطبيق المبدع لضمان الإنجاز الفعال، أما العلم فيوجه المديرين إلى ما ينبغي لهم القيام به. فالإدارة ليست شيئاً جامداً؛ بل إنها عملية ديناميكية، ونظرًا لتلك الطبيعة؛ فإنها تتطلب الحقائق والخيال الذي يمكن من تولد الأفكار الجديدة.<sup>(1)</sup>

### تعريف الإدارة:

على مر الزمان؛ حاول المفكرون إيجاد تعرف يتفق عليه الجميع، ولكن هذا لم يحدث حتى الآن. وبالتالي ظهرت تعريفات كثيرة، وأرجع المفكرون والباحثون في شأن علم الإدارة، هذا العدد الوفير من

---

1 - Gao, Fei. 2008, Is management a science or an art, Systems Research and Behavioral Science Syst. Res. 25, Published online in Wiley Inter Science (www.interscience.wiley.com) DOI:10.1002/sres.867, pp. 127 – 128.

التعريفات إلى اختلاف وجهات النظر في مفاهيم وتطبيقات علم الإدارة، مع الاختلاف في الاهتمامات كنتيجة طبيعية للتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة بالمؤسسات والمنظمات، التي نتج عنها بطبيعة الحال تغيير مستمر لدور تلك المؤسسات والمنظمات في المجتمع ككل. ومن الأرجح أنه لن يكون هناك تعريف يتفق عليه الجميع.

تشتمل العملية الإدارية على مجموعة من الوظائف مثل: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، كما أضاف لها بعض المفكرين وظيفة تقويم الأداء، وفي الصفحات المقبلة سنخوض في كل وظيفة من وظائف الإدارة الأساسية بشكل أكثر تفصيلاً.

تشير الوظائف الإدارية إلى الأنشطة المستمرة والمترابطة ببعضها البعض داخل الوحدات التنظيمية، التي يؤديها المدبرون للوصول إلى الكفاءة والفاعلية المطلوبة لإنجاز الأعمال بالشكل السليم والكيفية الصحيحة. وذلك في ظل ندرة المدخلات من الموارد المختلفة مثل: الموارد المالية، ندرة الخبرات، والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية.. إلخ، سواء الصناعية أو الخدمية منها. فنستطيع أن نقول إن الأمر يتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

والجدير بالذكر هنا؛ أن المديرين في أي مؤسسة أو منظمة يسعون جاهدين إلى تقليل الموارد المستخدمة للحد الأمن الذي لا يؤثر في العملية الإنتاجية أو الخدمية ذاتها أو الجودة المنشودة، وبذلك يتم تقليل تكلفة الموارد، من دون المساس بالكفاءة المستهدفة أو الفاعلية المنشودة. وهذا يجعلنا نلتفت إلى كلمتي الكفاءة والفاعلية.

### **إذا ما المقصود بمفهوم الكفاءة؟**

يقصد بمفهوم الكفاءة الحصول على الحد الأقصى من مخرجات العمليات داخل الوحدات التنظيمية، بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، من دون إسراف أو مبالغة.

### **وما المقصود بمفهوم الفاعلية؟**

تعرف الفاعلية على أنها القيام بالمهام الصحيحة لمساعدة المؤسسة أو المنظمة في الوصول للأهداف المخططة بالطريقة السليمة وفي الوقت المناسب أيضًا.

إذا؛ نستطيع أن نقول إن هناك ترابطاً وثيقاً بين مفهوم الكفاءة والفاعلية، فالإدارة التنفيذية الجيدة هي التي تهتم بالمفهومين معاً، لتحقيق الأهداف المستهدفة في التخطيط بالكفاءة المطلوبة، والقيام بالوظائف الإدارية المختلفة بالفاعلية المرغوبة بقدر الإمكان.

### **مثال بسيط يوضح مفهوم الكفاءة والفاعلية:**

هناك فتاة في مقتبل العمر؛ تجلس في غرفتها تذاكر دروسها، وكانت نافذة الغرفة مفتوحة، فدخلت منها بعوضة. أرادت الفتاة التخلص منها؛ فأحضرت مطرقة حديدية.. وبضربة واحدة انتهى الأمر، وبذلك تكون قد حققت هدفها بفاعلية كبيرة جداً.

ولكن.. هل تمت هذه العملية بكفاءة باستخدام الموارد والمصادر المتوافرة لديها، أم أنها أفرطت في استخدامها لتحقيق مهمة لا تحتاج كل هذا الجهد والكلفة؟

من الواضح أنه كان عليها أن تستخدم صاعق البعوض المتوافر عندها والمعد لهذا الغرض، وبالتالي تكون استخدمت الموارد المتاحة

بكفاءة، كما أنها تكون حققت الفاعلية المطلوبة بقتل البعوضة، من دون أن يحدث إفراط في استخدام الموارد المتاحة.  
هذا كله.. يأخذنا إلى التعريفات المختلفة للإدارة، التي قدمها لنا مختصون وعلماء بارزون في هذا المجال: (1)

### **- تعريف "هارى باركر فوليت":**

"الإدارة هي فن تحقيق الأشياء من خلال الآخرين".

### **- تعريف دونيللى وزملائه:**

"تلك العملية التي يتم القيام بها من خلال شخص واحد أو عدة أشخاص لتنسيق الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الآخرون، بغرض تحقيق نتائج معينة لا يمكن إنجازها بواسطة فرد واحد".

### **- وايرتيش وكونتر:**

"تلك العملية الخاصة بتصميم وصيانة بيئة معينة يعمل فيها الأفراد معاً - كفريق - بكفاءة، وذلك لإنجاز أهداف مختارة".

---

1- د. عبد العليم، محمد بكري. مرجع سابق، ص 4-5.

## **- ستونر وفريمان:**

"عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للمجهودات الخاصة بأعضاء المنظمة، وكذلك المجهودات الخاصة باستخدام جميع الموارد التنظيمية الأخرى لتحقيق أهداف محددة لهذه المنظمة".

## **- هولت:**

"تلك العملية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لكل من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات.. في بيئة تنظيمية معينة".

## **- ويرى آخرون:**

"الإدارة هي عملية إنجاز الأمور بكفاءة وفاعلية مع أو من خلال أشخاص آخرين"<sup>(1)</sup>

وبشكل ضمني، يتضح لنا من التعريفات السابقة، أنها جميعاً اتفقت على نقطتين بارزتين:

---

1 - Robbins, Stephen & DeCenzo, David & Coulter, Mary. Previous Source, pp. 28.

**الأولى:** أن هناك شخصًا يدير مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف

معين.

**الثانية:** أن هناك مجموعة ترضخ لهذا القائد صاحب الرؤية

والرسالة الواضحة، وذلك لتحقيق الهدف نفسه بالكفاءة والفاعلية

المطلوبتين.



## أهمية الإدارة (1) (2)

نشأ الإنسان في تجمعات قبلية محدودة، ومع التقدم والزيادة في أعداد البشر؛ تكونت أعداد أكبر من تجمعات مختلفة، وتغيرت الحاجات الأساسية لأفراد داخل تلك التجمعات، ونظرًا لمحدودية الموارد، والإمكانيات؛ أصبح من الضروري أولاً السيطرة على الشأن الداخلي. فكان الإنسان يعيش حياته البدائية اليسيرة بين أفراد قبيلته، وكان شيخ أو قائد القبيلة هو المسؤول عن تصريف أمورها المختلفة، وتوزيع الأعمال بين أفرادها بما يتناسب مع قدرتهم، وحل جميع النزاعات التي قد تنشأ، كما يقوم باتخاذ القرار فيما يعود بالخير على الجميع، ويقوم بالإجراءات اللازمة لحماية قبيلته من أي هجمات من

---

1 - Robbins, Stephen & DeCenzo, David & Coulter, Mary. Previous Source, pp. 37.

2- د. الشوارة، فيصل محمود. مرجع سابق، ص 31.

القبائل المعتدية، وكان أيضًا يحتاج في بعض الأحيان إلى التعاون مع القبائل المجاورة لتبادل الاحتياجات المختلفة المطلوبة للبقاء. وبذلك.. فهو يمارس شكلا من أشكال الإدارة.

أليس هذا ما نفعله في حياتنا اليوم، بل سنظل نفعله حتى قيام الساعة، ولكن بشكل أكثر تعقيدًا على مستوى إدارة الدول والمؤسسات.

أيضًا، فإن الإدارة بصفتها علمًا؛ فإن أصوله وقواعده تحددت ووضحت مفاهيمه بعد أن أصبحت الإدارة سلوكًا يُمارس، وفي هذا تشابه مع علوم اللغة من نحو وصرف وغيره، فهي علوم وضعت بعد أن أصبحت اللغة موجودة ومنطوقة، ولم توضع قبلها، كذلك الأمر بالنسبة للغة النوبية في مصر، هناك محاولات لكتابتها ووضع قواعدها، لأنها لغة تنطق، لكنها لا تكتب ولا تقرأ.

وإذا افترضنا أن أهمية تدوين قواعد ومفاهيم الإدارة، هي أن تصبح لغة يفهمها الجميع أو يدركها من يخوض دروبها؛ فيستوقفنا هنا مثال بسيط عن؛ ماذا لو لم يتم تدوين القواعد ومفاهيم اللغة؟

دعونا نتذكر عام **1973**م، إبان حرب أكتوبر.

قامت القوات المسلحة المصرية باستخدام اللغة "النوبية" كشفرة، لإرسال التعليمات والمهام من القيادة العسكرية في غرفة العمليات إلى القوات المحاربة على جبهات القتال؛ ما كان له الأثر في إرباك العدو، وتضارب التفاسير عما يفعله العرب والمصريون، والآن.. السؤال الذي يوضح بيت القصيدة هو:

ماذا لو كانت تلك اللغة مدونة ولها قواعد وأعراف؟

يعود تقدم الأمم إلى قوة الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة داخل المنظمات والمؤسسات هي المسؤولة عن النجاح بتحقيق الأهداف المنشودة لها، في ظل بيئة خارجية تؤثر فيها، وذلك؛ لأنها قادرة على استغلال عناصر البيئة الداخلية لها مثل: الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية.

وهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية بوفرة، ولكن لنقص الخبرة الإدارية؛ بقيت في موقع متأخر عن باقي الدول.

فإن نجاح أي مجتمع يعتمد على خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الفعالة، وذلك بغرض تحقيق الأهداف. وحتى تحقق تلك الأهداف؛ يجب استخدام الموارد المتاحة: المادية والبشرية بصورة فعالة في المشروعات المختلفة، وفي جميع الأنشطة الاقتصادية، والزراعية، والصناعية، والخدمية.

ومن ثم أصبح الاهتمام بعلم الإدارة واجباً، فالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من دون إسراف أو تقصير؛ يتوقف أساساً على كفاءة الإدارة في مجالات النشاط المختلفة. كما أن الكفاءة والفاعلية في تطبيق الوظائف الإدارية في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمراقبة؛ تكون عامل الحسم في تحقيق الأهداف الموضحة في الخطة.

ومن هنا؛ نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاءة الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول. ومن خلال الحديث عن التنمية والإدارة؛ فإن البلدان النامية تواجه

كثيرًا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدر كبير من الكفاءة والفاعلية الإدارية لمواجهتها، والتصدي لها، وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة.



## ما هي الهنظة أو المؤسسة؟

اتفقنا من قبل، في أثناء استعراض تعريفات الإدارة المختلفة، أن هناك اتفاقاً عاماً على وجود "مدير يقود فريقاً لتحقيق هدف"، ولكن، هذا الهدف أياً كان، وهذا المدير وهؤلاء الأفراد، يحتاجون جميعاً إلى مكان أو مبنى، يتيح لهم أداء العمل المطلوب بسلاسة وأريحية، ووفقاً لطبيعة الهدف، تختلف طبيعة المؤسسة أو المنشأة أو المنظمة، التي تضم هؤلاء جميعاً لتحقيق النتيجة المرجوة، ومن ثم؛ وجب أن نستعرض الأشكال المختلفة لهذه المؤسسات والمنظمات، التي تُعرف أيضاً بالشركات في بعض الأحيان.

إن المنظمة أو المؤسسة (عامة - خاصة - حكومية)؛ تعني في مضمونها الإداري: منشأة أو هيئة تؤسس لغرض معين، أو لمنفعة عامة، ولديها من الموارد التي تستخدمها في هذه المنفعة، ويكون لها أهداف محددة وقانون يرسم أعمالها، ومبادئ تعمل على تحقيقها في مجال اهتمامها. بمعنى أبسط؛ هي مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات رسمية، لتحقيق الرؤية والرسالة التي أنشئت من أجلها تلك المنظمة أو المؤسسة، وذلك

من خلال مجموعة من الأهداف تطمح كل منظمة أو مؤسسة لتحقيقها. واتفق المفكرون على وجود 4 اتجاهات رئيسة لتعريف المنظمة أو المؤسسة، هي:

الاتجاه الاجتماعي، السلوكي، الهيكلي، والتنظيمي.  
وتعرف المنظمة في قاموس علم الاجتماع على أنها:

**"جاعة منظمة على مستوى عال، تنهتج بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقررة رسمياً، ونسق للدوار وحدد." (1) (د. الدمرداش، 2000م: ص 53)**

ويمكن تقسيم المنظمات أو المؤسسات إلى مجموعة من عدة أنواع وفق عامل الملكية، وهي كالآتي:

### 1. المنظمات أو المؤسسات العامة:

وهي الهيئات والوزارات والمؤسسات والأجهزة الأخرى، التي تملكها الدولة، وتعمل على إعداد وتقديم الخدمات والمنتجات للمواطنين.

---

1 - د. الدمرداش، نعمات محمد. 2000م، أسس إدارة المنظمات الاجتماعية، بل برنت للطباعة والتصوير - القاهرة، ص 53.

## 2. المنظمات أو المؤسسات الفردية (الخاصة):

وهي المنشآت أو المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى فرد واحد أو مجموعة من الأفراد، ويكون صاحبها هو المسؤول الوحيد أمام القانون، كما يكفل القانون لمالكها أو لمالكيها حرية التصرف في ممتلكاتها أو إدارتها، كما تتم الاستعانة بالإداريين المتخصصين في التخطيط، والتوجيه، والقيادة، والرقابة؛ لإدارة شؤون المنظمة أو المؤسسة.

## 3. المنظمات أو المؤسسات التعاونية:

وهي شكل من أشكال التعاون الذي ينشأ بين الأفراد، وعادة لا تهدف تلك المنظمات أو المؤسسات إلى تحقيق أي أرباح، ولكن الهدف الرئيسي هو خدمة أعضائها وتوفير احتياجاتهم ورغباتهم، فمثلاً يحصل العضو على احتياجاته بأسعار مخفضة.

## 4. المنظمات أو المؤسسات الدولية:

وهي المنظمات أو المؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، وتنقسم المنظمات الدولية إلى نوعين كما يلي:

## أ منظمات أو مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية والهاالية،

التي لها فروع في أكثر من دولة، وتهدف إلى تحقيق الربح، كما يكون لها مركز رئيسي، غالباً ما يكون مقره في البلد المضيف، ومن هذه المنظمات أو المؤسسات الشركات متعددة الجنسية، والبنوك الدولية، مثال:

البنك العربي الإفريقي الدولي<sup>(1)</sup>، وشركة بروكتر آند جامبل<sup>(2)</sup>، وشركة جنرال إلكتريك<sup>(1)</sup>.

---

1 - "تأسس البنك العربي الإفريقي الدولي عام 1964 بموجب قانون خاص، كأول بنك متعدد الجنسيات في مصر، بمساهمة كل من البنك المركزي المصري والهيئة العامة للاستثمار بالكويت، ومنذ تأسيسه؛ يعد البنك العربي الإفريقي الدولي أحد أهم البنوك التجارية والاستثمارية في المنطقة".

(عن-البنك/<http://www.auib.com/ar/pages/>)

2 - تبدأ القصة بروكتر آند جامبل، في مطلع القرن العشرين مع وصول الإنجليزي "وليام بروكتر" - صانع الشموع، والأيرلندي "جيمس جامبل" - صانع الصابون، إلى مدينة "سينسيناتي" بولاية "أوهايو" بالولايات المتحدة الأمريكية. بعد زواج "بروكر" و"جامبل" من أختين، أصبحوا شركاء في العمل يصنعون ويسوقون الشموع والصابون. وفي عام 1837م تأسست شركة "بروكر وجامبل" بشكل رسمي. ومنذ ذلك الحين لم تتوقف "بروكر وجامبل" عن النمو وزيادة منتجاتها وإسعاد المستهلكين بكل ما هو جديد. وفي عام 1980م، كان للشركة فروع وأعمال في 23 دولة، تحقق

## ب. منظمات أو مؤسسات لا تهدف بالضرورة إلى الربح،

وهي منظمات لا تنتج السلع، وإنما تقدم الخدمات إلى الدول في مجالات السياسية، والتنمية الاقتصادية، والتعليمية، والثقافة.. إلخ، مثل:

منظمة الأمم المتحدة، منظمة اليونسكو، منظمة التنمية والتجارة الدولية والبنك الدولي، جامعة الدول العربية، الأكاديمية

---

مبيعاتها ما يقارب الـ 11 مليار دولار أمريكي، واستمرت الشركة في النمو، حتى وصلت أسرة العمل بـ "بروكتر وجامبل" إلى ما يزيد على 135,000 شخص، يعملون في ما يقرب من 80 دولة، ويقدمون منتجاتهم وخدماتهم المتميزة للمستهلكين في 140 دولة حول العالم .

([https://www.pg.com/ar\\_EG/company3.shtml](https://www.pg.com/ar_EG/company3.shtml))

1 - تأسست شركة جنرال إلكتريك في ولاية "نيويورك" بالولايات المتحدة الأمريكية في عام 1892م، على يد العالم الأمريكي "توماس إديسون" والعالم الإنجليزي "إليهو طومسون"، وتعد شركة جنرال إلكتريك هي ثاني أكبر شركة متعددة الجنسيات في العالم. ويقع المقر الرئيسي للشركة في مدينة "فيرفيلد" بولاية "كونيتيكت" بالولايات المتحدة الأمريكية. وتعمل الشركة من خلال القطاعات التالية: الأدوات، الطاقة والمياه، النفط والغاز، إدارة الطاقة، والطيران، والرعاية الصحية، والنقل، والأدوات المنزلية، والخدمات المالية، والأجهزة الطبية، وعلوم الحياة، والأدوية، والسيارات، كما تقوم بتطوير البرمجيات وهندسة الصناعات.

([https://en.wikipedia.org/wiki/General\\_Electric](https://en.wikipedia.org/wiki/General_Electric))

العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، منظمة العمل العربي، واتحاد المحامين العرب.. إلخ.

## 5. المنظمات أو المؤسسات الخيرية والتطوعية:

وهي تلك المنظمات أو المؤسسات التي تهدف إلى تقديم أعمال الخير والمساعدات لمن يحتاجها، ولذلك لها خصوصيتها ولها الحق في تحديد مواردها من الزكاة أو الهبات أو التبرعات أو المعونات الأخرى من أهل الخير والثقة، ويجوز لها التصرف بها في القنوات الشرعية، في ظل القوانين المنظمة لأنشطتها، ومن أمثلة هذه المنظمات ما يلي:

منظمات أو مؤسسات العمل الاجتماعي الخيري، النوادي الاجتماعية، الجمعيات الخيرية مثل:  
مؤسسة مصر الخير - مصر (1).

---

1 - مؤسسة مصر الخير هي إحدى المؤسسات التنموية غير الهادفة للربح، وذلك لخدمة المجتمع بطرق مؤثرة وواضحة، فتستقبل أموال الزكاة والصدقات، وتقوم بصرف أموال الزكاة في مصارفها الشرعية، كما تستثمر أموال الصدقات للحصول على عائد يتم إنفاقه على المشروعات المختلفة.

(<http://misrelkheir.org/>)

## 6. الشركات التجارية: (1)

### أولاً شركات الأشخاص

وهي تقوم أساساً على الاعتبار الشخصي، فهي تنشأ عادة بين عدد قليل من الأفراد، تجمعهم رابطة القرابة أو الصداقة، ويضع كل منهم ثقته في الآخر، على أن تكون شخصية كل شريك محل اعتبار الشركاء الآخرين، ونظرًا لأهمية الاعتبار الشخصي في هذا النوع من الشركات؛ فإن الشركة في الأصل تنحل بوفاة أحد الشركاء أو بفقده أهليته أو بانسحابه من الشركة، كما أنه لا يجوز لأحد الشركاء أن يتنازل عن حصته في الشركة إلا بموافقة جميع الشركاء. وهناك 3 أنواع من شركات الأشخاص، وهم كالآتي:

---

1 - الغرفة التجارية بالقاهرة، 2013 م، أنواع الشركات التجارية،

<http://www.cairochamber.org.eg/Page.aspx?Id=134>

30 إبريل 2016 م.

1. **شركة التضامن:** وهي تلك التي تتكون من شريكين أو أكثر، يكونون مسؤولين بالتضامن في جميع أموالهم عن ديون الشركة، ويتميز هذا النوع من الشركات بصفات أربع هي:

أ - أن حصة الشريك فيها غير قابلة للانتقال إلى الغير أو الورثة.

ب - للشركة عنوان يأخذ اسم أحد الشركاء.

ج - الشركاء مسؤولون عن جميع أموالهم.

د - الشركاء مسؤولون على سبيل التضامن عن ديون الشركة.

2. **شركة التوصية البسيطة:** هي الشركة التي تعقد بين

شريك واحد أو أكثر، تتكون من نوعين من الشركاء، وهما كالاتي:

أ . **شركاء متضامنون مسؤولون**، ويتماثل وضع الشريك

المتضامن في شركة التوصية البسيطة مع مركز الشريك المتضامن لشركة التضامن. فهو مسؤول مسؤولية شخصية تضامنية عن ديون الشركة. كما يكتسب صفة التاجر، كما لا يجوز له التصرف في حصته أو تداولها.

**ب . شركاء روصون،** فتكون مسؤوليته محدودة بقدر حصته، كما لا يظهر اسمه في عنوان الشركة، وأخيرًا يحظر على الشريك الموصي التدخل في أعمال الإدارة.

**3. شركة الهامصة:** هي شركة تجارية تنعقد بين شخصين أو أكثر، يمارس أعمالها شريك ظاهر يتعامل مع الغير، على أن تكون الشركة مقتصرة على العلاقة الخاصة بين الشركاء، على أنه يجوز إثبات الشركة بين الشركاء بجميع طرق الإثبات. وهي تتكون من طرفين وبغرض قضاء حاجات مشتركة.

## **ثانيا. شركات الأموال**

هي شركات على العكس من شركات الأشخاص، لا تعتمد على الاعتبار الشخصي، ولكنها تقوم أساسا على جمع رؤوس الأموال اللازمة لاستغلال نشاط الشركة، وعلى هذا؛ فإن الاعتبار المالي يتقدم ليحتل المركز الأول في هذه الشركات، والنموذج الواضح لهذه الشركات هو:

- **شركة المساهمة:** وهي شركات أموال تقوم بمشروعات ضخمة تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة، يعجز عن تقديمها عدد محدود من الشركاء، كما هي الحال في شركات الأشخاص، وعلى هذا؛ تعتمد هذه الشركات أساسًا على جمهور المكتتبين؛ إذ يقسم رأس مال الشركة إلى أسهم متساوية القيمة، وتكون عادة قيمة السهم زهيدة حتى يتمكن عدد كبير من ذوي الدخل المحدود من الاكتتاب فيها، وتقتصر مسؤولية المساهمة في هذه الشركة على قيمة الأسهم التي اكتتب فيها.

### **ثالثًا. الشركات ذات الطبيعة الهزوجة**

هي شركات تقوم على الاعتبار الشخصي والاعتبار المالي معًا، فهي شركات ذات طبيعة مزدوجة تتوسط بين شركات الأشخاص وشركات الأموال، وقد يتفوق الاعتبار الشخصي في بعض هذه الشركات، فتكون أقرب أشبه بشركات الأشخاص، وقد يتفوق الاعتبار المالي في البعض الآخر فتكون أقرب شبهها بشركات الأموال، وتندرج هذه الشركات تحت نوعين:

**أ شركة التوصية بالأسهم:** تتكون هذه الشركات من نوعين من الشركاء؛ شركاء موصون لا يسألون إلا بمقدار الحصص التي يقدمونها، وتتخذ هذه الحصص شكل أسهم قابلة للتداول، لا تختلف عن الأسهم في شركات المساهمة، وشركاء متضامنون يسري عليهم ما يسري على الشركاء المتضامين في شركات التضامن وشركات التوصية البسيطة، ومن ثم يكتسبون صفة التاجر، وتكون مسؤوليتهم مطلقة في جميع أموالهم ويقومون بإدارة الشركة.

**ب . شركة ذات المسؤولية المحدودة:** تشبه الشركة ذات المسؤولية المحدودة شركات الأشخاص، من ناحية أن عدد الشركاء فيها لا يجوز أن يزيد على خمسين شريكاً، وأن حصة الشريك فيها ليست قابلة للتداول بالطرق التجارية، بل يخضع تداولها لقيود معينة أهمها إمكان استرداد هذه الحصة للشركاء، وأنه لا يجوز تأسيسها عن طريق الاكتتاب العام، وفي النهاية لا يجوز لها إصدار أسهم أو سندات قابلة للتداول، وتقترب هذه الشركة من شركات الأموال في نظام إدارتها وتأسيسها، وفي تحديد مسؤولية الشركاء فيها وانتقال حصة كل شريك إلى ورثته.



## من هو المدير؟

المدير؛ هو شخصية محورية، وقائدة أيضًا، لكن حتى هذا المدير تختلف طبيعة مهامه وفقًا لطبيعة مؤسسته ولعمله وللهدف الأساسي الذي تأسست من أجله المؤسسة أو المنظمة أو الشركة، فهل يعني ذلك أننا أمام أنواع مختلفة من المديرين؟ نعم.. هذا صحيح، كيف هذا؟ السطور التالية تقدم لنا الإجابة تفصيلاً.

لكي نعرف مصطلح "المدير" ومهامه ودوره وطبيعة مسؤولياته في المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها؛ فإن علينا أن ننظر أولاً إلى وضعه في الهيكل التنظيمي والوظيفي، أي أننا لا بد أن نعرف في أي مستوى يعمل ذلك المدير داخل المنظمة أو المؤسسة؛ لأن اختلاف النمط أو التصنيف للمسمى الوظيفي للمدير؛ تختلف معه مهامه ودوره وطبيعة مسؤولياته.

فيعرف مصطلح المدير بشكل عام، على أنه شخص من داخل المنظمة أو المؤسسة، المسؤول عن مجموعة من المرؤوسين، بغرض تحقيق

الأهداف الموضوعية بعناية بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وذلك من خلال قيامه بمجموعة من الوظائف الإدارية الأساسية وهي:

التخطيط والتوجيه والقيادة والمراقبة، واتخاذ ما يلزم من قرارات لاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويحتوي هذا التعريف على مجموعة من العناصر، وهي:

التعامل مع الآخرين - القيام بالوظائف الإدارية (التي سنخوض فيها بالتفصيل لاحقاً) - الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. (1)

ومن ثم؛ يحتاج أي من المنظمات أو المؤسسات التقليدية أو المعاصرة إلى أنماط مختلفة من المديرين، سنعرف بعضهم على النحو التالي: (2)

---

1 - Quinn, Susan. Previous Source, pp. 13.

2 - Carpenente, Mason & Bauer, Talya & Erdogan, Berrin. Previous Source, pp. 13 -14.

## - هدير الإدارة العليا:

هو مسؤول عن وضع وتطوير استراتيجيات والاعتناء برؤية ورسالة المنظمة أو المؤسسة.

## - الهدير العام:

هو الشخص المسؤول عن إدارة الوحدات أو الإدارات التنظيمية المختلفة، كما عليه اتخاذ جميع القرارات اللازمة والمتعلقة بالوحدات المختلفة وإجراءات مكافآت الأداء، بالإضافة إلى شرح واف وواضح لجميع المديرين التنفيذيين بالمنظمة أو المؤسسة؛ بالخطط والأهداف والمتطلبات من كل وحدة، وذلك كي يتمكن كل مدير لكل وحدة؛ من وضع الأهداف والخطط الخاصة بهم، وعلى المشرف أو مدير فريق العمل متابعة الأداء، والتأكد من تحقيق الأهداف بشكل سليم وبالكفاءة والفاعلية المطلوبتين.

## **- مديـر المشـروعات:**

هو مسؤول عن التخطيط والتنفيذ والانتهاـاء من أي مشروع يتم تكليفه به، وعادة ما تجـد هذا المنصب في مجالات البناء والهندسة المعمارية، والاستشارات، وشبكات الكمبيوتر، والاتصالات، وتطوير البرمجيات.

## **- مديـر الإدارـة:**

هو المسؤول عن الكفاءة والفاعلية، كل في الإدارة التي يرأسها،  
مثل:  
الإدارة المالية - إدارة التسويق والمبيعات ..إلخ.

## **- المشرف أو مديـر فريق العمل:**

وهو المسؤول عن تنسيق مجموعة من العاملين في عملية معينة أو فريق يتألف من أعضاء من مختلف أنحاء المنظمة أو المؤسسة؛ لأداء عملية محددة. وهنا لا بد أن نفرق بين مدير الخط ومدير إدارة غير إنتاجية. فمدير الخط هو المسؤول عن الوظيفة التي تسهم مباشرة في

عمليات الإنتاج، أو الخدمات التي تقدمها المنظمة أو المؤسسة لعملائها، وأحياناً يطلق عليه "مدير إدارة الإنتاج" أو "مدير إدارة الخدمات".

### **- مدير إدارة غير إنتاجية:**

فهو المسؤول عن وظيفة معينة تمد مدخلات العملية الإنتاجية أو الخدمية بطريقة غير مباشرة.

**على سبيل المثال:** الإدارة المالية: وهي وظيفة تنظيمية حرجة، لكنها لا تقدم أي مدخل إلى المنتج النهائي، أو خدمة يستفيد منها عملاء المنظمة أو المؤسسة.

### **الفصل بين الإدارات**

وبعد كل هذا.. يجب الفصل بين السلطة ورأس المال، أو بين الحياة الشخصية والعملية، ومن أبرز الأمثلة هنا ما تناولته السينما المصرية في هذا الشأن، الذي يمثل حقيقة واقعية تحدث داخل مؤسسات كثيرة:

تبدأ القصة في إحدى المؤسسات الإنشائية، تتم ترقية "عصمت" إلى منصب "مدير عام"، ونقلها لأحد أفرع الشركة، ومن الغريب؛ أن زوج "عصمت" كان في منصب مدير إدارة متابعة المشروعات، كما أن مدير المشروعات كان لا يجب التعامل مع المرأة، وكان هناك أيضًا "أبو العريف" الذي يظن أنه يعرف بواطن الأمور.

وفي أحد المشاهد؛ يتجسد حس "مدير إدارة متابعة المشروعات" - "حسين" - بالعمال وحاجتهم إلى الراحة. يبدأ المشهد باستفسار "عصمت" المدير العام عن أسباب توقف العمل في أحد المواقع، وأن هذا يؤثر على الالتزام بتحقيق الأهداف (وهذا واجب)، فجاء الرد من مدير المشروعات أن المهندس "حسين" هو المسؤول عن توقف العمل. وعند سؤاله.. رد "حسين" في حدود اختصاصاته، وأنه منح العمال إجازة إجبارية للراحة؛ لأنهم لم يتوقفوا عن العمل لفترة طويلة.. فاستلزم الأمر ذلك، لإعادة شحن الطاقات للعمال وتحفيزهم على الأداء بطريقة سليمة.

ومن جهتها؛ اتخذت "عصمت" قرارًا بخصم 3 أيام من "حسين" لعدم الالتزام بالجدول الزمني وعدم إخبار الإدارة بالإجازة.

وفي المشهد التالي؛ كانت "عصمت" زوجة تنصاع لرغبات زوجها في المنزل وتقوم بدورها الطبيعي بصفتها زوجته. وفي النهاية؛ تحقق الهدف المنشود وتم تسليم المشروع في الوقت المناسب، كما تم صرف حافز الإنتاج. وتقدمت "عصمت" بطلب النقل لفرع آخر، فظهر هنا مدى تأثير المدير الجيد في المحيطين، فجميع الموظفين بمن فيهم مدير المشروعات (المتحفظ) حزن على الفراق. (1)



---

1 - المثال مستوحى من فيلم مصري بعنوان "مراتي مدير عام"، إنتاج عام 1966م، من إخراج "فطين عبد الوهاب"، وبطولة "شادية" و"صلاح ذو الفقار"، تأليف: "عبد الحميد جودة السحار" قصة، أما السيناريو والحوار فكان لـ "سعد الدين وهبة"، ونال الفيلم جائزة المركز الكاثوليكي لأحسن فيلم في عام 1966م.

## خصائص مشتركة بين جميع المؤسسات

هل يختلف البشر عن بعضهم؟ بمعنى، هل لكل إنسان صفاته الخاصة التي تميزه عن غيره؟ نعم، مثل اللون وطبيعة الشعر والصوت. وإن تشابه بعضها، ستختلف البيئة أو الاسم، لكن.. ألا توجد أوجه شبه بين البشر وبعضهم؟ بلى، توجد أوجه تشابه، فبطبيعتنا - نحن البشر - نشترك مع بعضنا بعضًا في مجموعة من السمات، مثل:

القدرة على الإدراك، الإصرار على النجاح، القدرة على العمل، والشهوات.. إلخ. وتتباين تلك السمات من شخص إلى آخر، وحسب مقدار الحاجة لها، لكننا جميعًا نمتلكها كاملةً.

وكذلك في المؤسسات والمنظمات؛ هناك **3** خصائص مشتركة،

هي:

الأهداف، الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، بغض النظر عن الحجم، سواء كان كبيرًا أو صغيرًا أو متناهي الصغر، وكذلك النوع؛

سواء كانت قطاعاً عاماً أو خاصاً أو حكومياً. فإذا نظرت إلى تلك الخصائص؛ ستدرك أنه ما من عمل تجاري أو صناعي أو خدمي إلا ويستخدم تلك الخصائص.

## 1. الأهداف:

هي مجموعة من الرغبات التي تسعى كل منظمة أو مؤسسة لتحقيقها من خلال إدارتها، وغالباً تكون لغرض واضح يعبر عن رؤية ورسالة المنظمة أو المؤسسة، كما تكون مسبقاً التخطيط لمدة زمنية معينة، وتسمى الأهداف المستهدفة، ولكن تحقيقها يعد نتيجة، وفي نظرة عن كثب داخل أي منظمة أو مؤسسة أو شركة أو حتى ورشة صغيرة؛ فلا بد من وجود مصطلح الأهداف أو مجموعة من الأهداف.<sup>(1)</sup>

ففي **2008**؛ قال المدير التنفيذي لشركة والت ديزني "بوب

أيجر":

---

1 - Robbins, Stephen & DeCenzo, David & Coulter, Mary. Previous Source, pp. 26 – 27.

"سنستمر في التركيز على خلق أكبر قيمة لمساهميننا، من خلال تقديم محتوى عالي الجودة من الإبداع والخبرات، وتحقيق التوازن بين احترام تراثنا والحاجة إلى أن نكون مبتكرين، كما نسعى إلى الحفاظ على سلامة موظفينا ومنتجاتنا"<sup>(1)</sup> (Annual Report 2008، 2008: ص 2)

## 2. الموارد البشرية:

يأتي بعد الأهداف؛ العنصر البشري، وهو من أهم الموارد لأي منظمة أو مؤسسة، مهما كبرت أو صغرت، فلا عمل ينجز بكفاءة وفاعلية من دون تدخل العنصر البشري، فحتى في المؤسسات الأكثر اعتمادًا على الآلة؛ فلا بد من وجود العنصر البشري، إما للصيانة أو البرمجة، وإما لمتابعة عمل الآلة، وحتى في التسويق والمبيعات للمنتج أو الخدمة؛ نحتاج أن يكون هناك من يتعامل مع العملاء.<sup>(2)</sup>

---

1 - 2008, Annual Report 2008, The Walt Disney Company, pp. 2.

2 - Robbins, Stephen & DeCenzo, David & Coulter, Mary. Previs Source, pp. 26 – 27.

إذا؛ نستطيع أن نقول إنه كي يتم تحقيق الأهداف المنشودة؛ فلا بد من وجود قوة بشرية تشارك في العمليات المختلفة المطلوبة، وتتخذ القرارات بشكل سليم، وفي الوقت المناسب، وذلك لتحقيق الأهداف المستهدفة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وتحويلها إلى حقيقة واقعية ملموسة.

### 3. الهيكل التنظيمي:

ما دمنا قد ذكرنا الأهداف والموارد البشرية، فإن كل منظمة أو مؤسسة تعمل في مجال صناعي أو خدمي، وأياً كان حجمها، تحتاج إلى تعريف ووضع الحدود السلوكية والقواعد الإرشادية والوصف الوظيفي لكل فرد من أفرادها، بالإضافة إلى وضع الإجراءات اللازمة لذلك؛ ما يستوجب تحديد التسلسل الإداري وتوزيع المسؤوليات على جميع المستويات الإدارية، فيعرف كل فرد ما له وما عليه، وما ينبغي عليه أن يقوم به، وما هو خارج اختصاصاته.

كل هذا يتم عن طريق إنشاء وتطوير الهيكل التنظيمي والوظيفي للمؤسسة أو المنظمة بمنهج سليم، كما تقوم بشكل مستمر

بإجراء دورات توعية ودورات تنشيطية لموظفيها، وبالأخص في حالة التعديل أو تحديث للهيكل التنظيمي أو الوظيفي، وما يتبعه من إجراءات تعديل للقواعد أو الوصف الوظيفي.<sup>(1)</sup>

## الدرسة

المدرسة من أكثر الأمثلة ملاءمة هنا؛ فلا تستطيع أن تتخيل عملية تعليمية من دون طلاب أو مدرسين أو إخصائيين اجتماعيين أو إداريين أو حتى هدف.

بمعنى؛ إنه للوصول لتقديم خدمة تعليمية مميزة كههدف معلن وواضح، فلا بد من وجود هيكل تنظيمي ووظيفي يحدد مهام ووظائف كل فرد داخل تلك المؤسسة التعليمية، لذلك فمدرس مادة العلوم لا بد أن يعرف ما هو المطلوب منه بكل وضوح، وما الموضوعات التي يجب أن يغطيها في فترة زمنية محددة، حتى يتم تحقيقها.

---

1 - Robbins, Stephen & DeCenzo, David & Coulter, Mary. Previous Source, pp. 26 – 27.

بيت القصيد هنا؛ أنه لا توجد مؤسسة لا تحتاج إلى العنصر  
البشري (الهيكل الإداري)، وكذلك لا تستغني عن الهيكل التنظيمي  
بدءاً من مدير المدرسة وصولاً إلى مدرس الفصل.



## مستويات الإدارة والإدارة الاستراتيجية

حتى تحقق الإدارة مبتغاهها.. وتستطيع تحقيق الأهداف المنشودة، عليها أولاً أن تحقق مفهوم الفصل بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية داخل المؤسسة أو المنظمة. وينطبق الأمر على الدول؛ فهناك سلطة تشريعية ممثلة في البرلمان أو مجلس الشيوخ، وسلطة تنفيذية ممثلة في مجلس الوزراء والمجالس التنفيذية الأخرى.

ومن ثم؛ فأى كيان إداري مهما كان خاصاً، عامّاً، حكومياً؛ ينقسم إلى مستويات إدارية ثلاثة على شكل هرمي، وهي:  
في القمة مستوى الإدارة العليا، وفي الوسط مستوى الإدارة التنفيذية، ومستوى الإدارة التشغيلية يمثل قاعدة الهرم.

**1 - مستوى الإدارة العليا:** ويضم مجلس الإدارة، المدير العام، وممثلي العامل في المستويات العليا في المنظمة أو المؤسسة، ويطلق على هؤلاء "المديرون الاستراتيجيون".

**2- مستوى الإدارة التنفيذية:** ويضم الدوائر الأساسية في المنظمات أو المؤسسات، مثل: المدير المالي، مدير التسويق، مدير الإنتاج، ومدير شؤون العاملين.. إلخ.

**3- مستوى الإدارة التشغيلية:** ويضم الوحدات الإدارية التنفيذية، ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج، مثال: العمال، الفنيون، والأجهزة.. إلخ.

والجدير بالذكر؛ أن كل مستوى من هذه المستويات الإدارية سالف الذكر، هناك مستوى استراتيجي ينبثق عنه، بمعنى أنه ينبثق من مستوى الإدارة العليا مستوى يطلق عليه مستوى الاستراتيجية العليا، وكذلك للمستويين الآخرين.

### **1. مستوى الاستراتيجية العليا:**

هو ممارسة الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمنظمة أو المؤسسة بأكملها من قبل مستوى الإدارة العليا، والتركيز على تطوير الأنشطة والاتجاهات الإدارية التي تتعلق بجميع الأنشطة والممارسات الإدارية

والإنتاجية داخل المنظمة أو المؤسسة، كما يتم اتخاذ جميع القرارات التي لها علاقة بالمنتجات، والأسواق القائمة، والأسواق المستقبلية، والتدفقات المالية من وإلى الوحدات الإنتاجية، بالمنظمة أو المؤسسة، بالإضافة إلى القرارات الخاصة بعلاقة المنظمة أو المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية.<sup>(1)</sup>

## 2. مستوى الاستراتيجية التنفيذية:

يقوم بالنشاط الاستراتيجي للأقسام الإنتاجية أو الخدمية المختلفة أو للفروع داخل المنظمة أو المؤسسة، ويطلق عليها وحدة العمل الاستراتيجي، وتعمل بشكل أساسي على تحسين الموقف التنافسي للمنتجات أو خدمات المنظمة أو المؤسسة في الأسواق التي تعمل بها، ومن مهام هذا المستوى هو بلورة الاستراتيجيات في إطار الاستراتيجيات الكلية التي وضعت وتطورت في مستوى الإدارة العليا للمنظمة أو المؤسسة.<sup>(2)</sup>

---

1 - Ritson, Neil. Previous Source, pp. 13.

2 - Ritson, Neil. Previous Source, pp. 14.

### 3. مستوى الاستراتيجية التشغيلية:

يعمل هذا المستوى في إطار الاستراتيجيات التي وضعت من قبل مستوى الإدارة العليا والتنفيذية، وذلك لزيادة فاعلية الأداء في المنظمة أو المؤسسة، بما يخدم تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.<sup>(1)</sup>

إن المستويات الثلاثة من الاستراتيجيات العليا، التنفيذية، والتشغيلية؛ يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة أو المؤسسة بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين.

#### من أبسط الأمثلة هنا (الكلية) في الجامعة:

ففي الجامعة؛ يمثل رئيس الجامعة وعمداء الكليات مستوى الإدارة العليا والاستراتيجية للجامعة ككل. وكل كلية لها عميد وعدد من الوكلاء، يمثلون مستوى (الإدارة التنفيذية والاستراتيجية للرؤية والرسالة والأهداف.. إلخ).



---

1 - Ritson, Neil. Previous Source, pp. 15.

## ما هي الإدارة الاستراتيجية؟

الاستراتيجية هي كلمة عسكرية في الأصل، والكلمة مشتقة من أصل لغوي في الحضارة العسكرية اليونانية القديمة، هو "ستراتوس" (**stratos**)، وتشير إلى "فعل الجنرالات." وشاع استخدامها بعد أن أثارت هزيمة ألمانيا في الحرب العالمية الثانية جدلاً واسعاً؛ بسبب استراتيجية القائد العسكري - آنذاك؛ بأن يخوض الجيش الألماني الحرب على جبهتين في وقت واحد؛ في الجبهة الغربية ضد الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة، والجبهة الشرقية ضد روسيا، في حين أن القوات المسلحة الألمانية كانت تتميز بدرجة عالية من المهارة، وكانت تتفوق من الناحية التكنولوجية أيضاً، لكن سوء الإدارة الاستراتيجية للمعركة؛ كان سبباً رئيساً في الهزيمة. (1)

استخدم لفظ الإدارة الاستراتيجية عام 1970م، وكان يعني في ذلك الحين؛ أن الموظفين القائمين على التخطيط الاستراتيجي يفكرون

---

1 - Ritson, Neil. Previous Source, pp. 8.

في برنامج استراتيجي، ثم يحاولون إقناع متخذي القرار به، إلى أن جاء تعريف جودستين، ونولان، وفايفر عام 1992م، وهو:

"العملية التي يضع فيها قادة المنظمة تصورًا لمستقبلها، وتطوير الإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق ذلك المستقبل"<sup>(1)</sup> ( Wells, )  
**3 pp. (1998)**

فنستطيع أن نقول إن مفهوم الإدارة الاستراتيجية؛ هو منهج الأنظمة لتحديد، واتخاذ جميع القرارات اللازمة لعمل المتغيرات المطلوبة، وقياس الأداء، وذلك لتنفيذ ما جاء في الخطة الاستراتيجية للوصول إلى الرؤية المنشودة.<sup>(2)</sup>



---

1 - Wells, Denise Lindsey. 1998, Strategic Management for Senior Leaders, TQL Office, pp. 3.

2 - Wells, Denise Lindsey. Previous Source, pp. 3 – 4.

## وظائف الإدارة

بداية؛ علينا أن نتفق على أن التحدي الرئيس لكل مدير في مؤسسة أو منظمة (عامة - خاصة - حكومية)؛ هو حل المشكلات. ليس فقط أن يتم الحل بالطرق التقليدية، بل عليه أن يكون مبدعاً في طرق الحل المختلفة. فمند زمن طويل؛ هناك **4** وظائف أساسية للإدارة، هي: التخطيط - التنظيم - التوجيه - المراقبة، وتلك الوظائف تحمل الرموز التالية: **P-O-L-C**.<sup>(1)</sup>

تعد الوظائف الإدارية متجانسة ومكتملة إذا ما تم تنفيذها بشكل متتال في الأعمال اليومية الفعلية.

### وظيفة التخطيط:

**التخطيط:** هو وظيفة الإدارة التي تتضمن تحديد الأهداف، ومسار العمل الذي يتوجب اتباعه، وذلك لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفاعلية. ويتطلب التخطيط أن يكون المديرون على دراية كاملة

---

1 - Carpentre, Mason & Bauer, Talya & Erdogan, Berrin. Previous Source, pp. 11.

بالظروف البيئية (الداخلية والخارجية) والحالات الطارئة التي تواجه المنظمة أو المؤسسة، مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية التي تؤثر في نشاط المنظمة أو المؤسسة، وحالة المنافسين، ورغبات العملاء.. إلخ، وكذلك الظروف المستقبلية المتوقعة؛ لأنها تشكل حجر الأساس لوظيفة التخطيط. كما يجب أن يتمتع المديرين بمهارات وقدرات عدة، منها أن يكونوا صناع قرار أكفاء.

### **وهناك أنواع مختلفة من التخطيط، هي:**

التخطيط الاستراتيجي، التخطيط التكتيكي، والتخطيط

التشغيلي.

### **التنظيم:**

**التنظيم:** هو الوظيفة الإدارية التي تتضمن تطوير الهيكل التنظيمي والوظيفي للمنظمة أو المؤسسة، وتخصيص الموارد البشرية بشكل سليم وفعال لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك تحديد

المسؤوليات والسلطات المختلفة للأفراد، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والهيكل التنظيمي والوظيفي للمنظمة أو المؤسسة يجب أن يتسم بتنسيق الجهود، وفي العادة يتم تمثيل الهيكل في شكل مخطط هيكلي، يتضح به التسلسل القيادي والإداري داخل المنظمة أو المؤسسة.

## **وظيفة التوجيه:**

**وظيفة التوجيه:** هي ببساطة عملية إرشاد وتحفيز الأفراد باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة أو المؤسسة، وهي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد مرحلة تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات على الأفراد، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛ فإنه لا بد من إرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية. ويتعين وجودها على جميع مستويات الإدارة، إلا أن أهميتها تتزايد في المستويات التشغيلية؛ إذ تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.

## وظيفة الرقابة:

تقع وظيفة الرقابة في نهاية مراحل النشاط أو الوظائف الإدارية؛ إذ تشمل على قياس نتائج الأعمال المطلوبة من الأفراد؛ لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها، أو وضع إجراءات لتجنبها في المستقبل، بغرض التأكد من أن الخطط المستهدفة قد نفذت، وأن الأهداف المنشودة قد تحققت بشكل فعال، ويتضح من ذلك أن للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المنظمة أو المؤسسة. كما تساعده في عملية اتخاذ وترشيد القرارات، وبصفة خاصة في السنوات المقبلة، وتوفير البيانات والمعلومات الملائمة من خلال الاستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء، ويجب على المنظمة أو المؤسسة إشراك القائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرارات أو الاسترشاد بأرائهم عند الحاجة إليها.



## تعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها

إن كل منظمة أو مؤسسة كبيرة أو صغيرة؛ تملك رأس مال ضخماً أو قليلاً، ومهما كان نوع الصناعة أو الخدمة أو العمل الذي أنشئت من أجله، فهناك عنصر مشترك واحد، ألا وهو.. العنصر البشري؛ الذي يساعد في توليد الإيرادات للمنظمة أو المؤسسة عن طريق المهارات البشرية وقدراتهم على استخدام رأس المال المتاح من معدات أو بضائع أو أي موارد رأس مالية أخرى لتوليد أرباح.

### فإدارة الموارد البشرية هي:

"عملية توظيف الأفراد، وتدريبهم، وتعويضهم، وتطوير السياسات المتعلقة بهم، ووضع استراتيجيات للحفاظ عليهم"<sup>(1)</sup>

(Dias. 2011: pp. 12)

---

1 - Dias, Laura Portolese. 2011, Human Resource Management, v. 1.0, Flat World Knowledge, pp. 12.

ويعد دور إدارة الموارد البشرية مهمًا جدًا في الإدارة الحديثة، وهذا لا يستثني أن لكل مدير داخل المنظمة أو المؤسسة دورًا في تلك المنظمة أيضًا، فالمديرون في بعض المنظمات أو المؤسسات عليهم التعامل مع التعويض، والتحفيز، واستبقاء الموظفين. ومن هذا المنطلق؛ اتفق العلماء على سبعة أدوار رئيسية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وهي: (1)

## 1. التوظيف: (2)

كل منظمة أو مؤسسة تحتاج قوة بشرية لإنجاز الأعمال المطلوبة، فالعنصر البشري لا يمكن الاستغناء عنه مهما تعقدت المعدات الإنتاجية أو الخدمات المقدمة، لهذا السبب؛ تعد عملية التوظيف من أدوار إدارة الموارد البشرية، من بداية تحديد الوظيفة المطلوبة، حتى التفاوض على الراتب.

---

1 - Dias, Laura Portolese. Previous Source, pp. 13 – 16.

2 - Dias, Laura Portolese. Previous Source, pp. 13.

## وهناك أربع وظائف لعملية التوظيف، هي:

**أ . وضع خطة التوظيف:** هذه الخطة تسمح لإدارة الموارد البشرية بمعرفة عدد الأشخاص الذين يجب توظيفهم في فترة معينة، وذلك على أساس: الخطة، الأهداف، وتوقعات الإيرادات المنتظرة.

## **ب . وضع سياسات لتشجيع التعددية الثقافية في**

**العمل:** وذلك نظرًا لوجود أفراد في المنظمة أو المؤسسة لهم خلفيات ثقافية مختلفة أو خلفيات دينية مختلفة، فالبشر بطبعهم مختلفون.

## **ج . التوظيف:** وهي وظيفة إيجاد الشخص المناسب للمكان

المناسب له، أو لشغل المناصب الشاغرة.

## **د . اختيار:** وفي هذه الوظيفة؛ يتم إجراء المقابلات الشخصية

والاختبارات للمرشحين، كما يتم التفاوض على النواحي المادية المناسبة.

## 2 . تطوير سياسات هكان العمل: (1)

كل منظمة أو مؤسسة لديها سياسات النزاهة، العدالة، واستمرارية العمل داخلها. وهذه من الأدوار التي تسهم في تحسين بيئة العمل. وكي يتحقق هذا بصفة مستمرة ومنتظمة؛ فإن على إدارة الموارد البشرية أن تشارك الإدارات المختلفة، والمديرين التنفيذيين في وضع أو تعديل السياسات بشكل مستمر.

### وهن الأهمثلة على تلك سياسات في هكان العمل:

- السياسة التأديبية
- سياسة وقت الحضور والانصراف والعطلات
- الملابس الواجب ارتداؤها
- السياسة الأخلاقية
- سياسة استخدام الإنترنت

---

1 - Dias, Laura Portolese. Previous Source, pp. 14.

### 3. إدارة الكفاءات والمزايا: (1)

يحتاج متخصصو إدارة الموارد البشرية للتأكد من عدالة المكافآت، وذلك لتحفيز قوة العمل على الإنتاج، كما عليهم التأكد من أن جميع الأفراد ذوي السمات الواحدة يتقاضون الحافز نفسه، وذلك عن طريق وضع لوائح واضحة وسليمة، تأخذ في الاعتبار عدد سنوات الخبرة، والمؤهل التعليمي.. إلخ .

#### من أمثلة تلك الكفاءات والمزايا:

- الفوائد الصحية
- خطط التقاعد
- خطط شراء الأسهم
- وقت الإجازة
- الإجازات المرضية
- المكافآت

---

1 - Dias, Laura Portolese. Previous Source, pp. 14.

#### 4. الاحتفاظ بالعمالة: (1)

تشمل عملية الاحتفاظ بالعمالين عددًا من العوامل، أهمها الحوافز والمكافآت، وهناك نسبة كبيرة من العمالين يتركون العمل للأسباب التالية:

- القضايا حول طبيعة الوظيفة التي يؤدونها
- التحديات مع مديرهم
- سوء الثقافة التنظيمية
- سوء بيئة العمل

#### 5. التطوير والتدريب: (2)

من أدوار إدارة الموارد البشرية؛ ليس فقط التأكد من أن العمالين الجدد على كفاءة مناسبة لأداء المهام المطلوبة منهم، بل عليهم تطوير

---

1 - Dias, Laura Portolese. Previous Source, pp. 14.

2 - Dias, Laura Portolese. Previous Source, pp. 15.

مهاراتهم وتدريبهم على الجديد كل في موقعه، وذلك لزيادة الإنتاجية.  
ومن أمثلة البرامج التدريبية:

- التدريب على مهارات العمل
- التدريب على مهارات الاتصال
- الأنشطة الخاصة ببناء فريق العمل
- السياسات والتدريب القانوني

## 6. التعامل مع القوانين التي تؤثر في التوظيف:<sup>(1)</sup>

على جميع موظفي إدارة الموارد البشرية الاطلاع والفهم بشكل كامل لجميع القوانين المؤثرة في بيئة العمل والخاصة بالموظفين. ومن أمثلة تلك القوانين:

- قانون العمل - قانون السلامة والصحة المهنية
- قانون الحد الأدنى للأجور

---

1 - Dias, Laura Portolese. Previous Source, pp. 16.

## 7. حماية العمال: (1)

بحماية الموظفين في بيئة العمل، والالتزام بها، والتأكد بشكل دوري من تطبيقها بأسلوب سليم وطريقة فعالة.

### ومن أمثلة قضايا حماية العمال:

- المخاطر الكيميائية
- متطلبات التبريد والتهوية
- استخدام لوحات إرشادية، مثل: لا رائحة - مخرج طوارئ
- حماية الشخصية

والجدير بالذكر؛ أن علم الموارد البشرية؛ أصبح من نقاط الارتكاز لنجاح أي منظمة أو مؤسسة، ويحتاج مهارات وقدرات خاصة، وقد اكتفينا هنا بذكر التعريف وأهم أدواره.

---

1 - Dias, Laura Portolese. Previous Source, pp. 16.

## قطاع الإعلام

وعن أهمية دور إدارة الموارد البشرية في القطاع الإعلامي، بدأت إحدى القنوات الفضائية البث بقناة واحدة، تقدم لمشاهديها برامج عامة، رياضية، إخبارية، ومنوعات. بعدد محدود من: المذيعين، المحررين، المصورين، المخرجين، والفنيين في مختلف القطاعات. وبعد سنتين؛ قررت الإدارة التوسع والتنوع، فافتتحت قنوات: رياضية، دراما، إخبارية وأفلام، ولكنها بعد عام أغلقت قناة الأفلام، وفي العام التالي أي بعد 4 أعوام؛ أعادت إطلاق إشارات البث لقنوات (عامة 1 و 2، إخبارية ودمجت معها الرياضة، سينما، دينية، ودراما)، والآن الإدارة في إطار التخطيط لإنشاء قناتين آخرين.

### فما دور الموارد البشرية في تلك القصة:

زاد دور هذه الإدارة أهمية بعد المرحلة الأولى على مستويين:

**الثول:** بتصعيد الأفراد من الجيل الأول إلى مراكز إدارية وفنية أعلى مع إعطائهم التدريب المناسب.

**الثاني:** بتوفير العمالة اللازمة للعمل مثل: المذيعين، المخرجين والمصورين.. إلخ، وجميعهم عناصر جديدة من ذوي الخبرة القليلة، وعملت إدارة الموارد البشرية على إعداد دورات تدريبية لازمة لهم؛ لأداء المهام المكلفين بها.

هذا، بالإضافة إلى تعديل وتطوير الإجراءات والقواعد المنفذة للعمل بشكل يتناسب مع الشكل الجديد، والموارد المالية المتاحة لتحقيق الهدف المنشود، والمساعدة في تعظيم الأرباح.



## تعريف إدارة الجودة

الجودة؛ كلمة نسمعها كثيرًا في حياتنا اليومية، في العمل، والمتجر، وفي أسواق الخضار والفاكهة.. إلخ. والسؤال المطروح؛ هل نعلم بالقدر الكافي عن الجودة؟

### الإجابة.. في السطور التالية.

أصبحت الجودة جزءًا مهمًا من حياتنا اليومية، وهي مهمة للمنافسة بشكل فعال في مجال الأعمال التجارية أو الصناعية أو الخدمية. وتؤدي الجودة دورًا فعالًا في حماية وإرضاء عملاء المنظمات أو المؤسسات. لكن للأسف؛ ما زال هناك العديد من الأفراد يعتقدون أن الجودة هي مسؤولية الإدارة وحدها، وهذا بخلاف الواقع، إذ إنها مسؤولية كل فرد من أفراد المنظمة أو المؤسسة. وهناك أيضًا اعتقاد سائد بأن الجودة هي فقط عدم القيام بالأفعال التي ستؤدي إلى عدم إرضاء العملاء، وآخرون يعتقدون أنها خاصة بمجال التصنيع فقط، وللعجب فإن الكثيرين يعتقدون أن الجودة هي كالحزام السحري؛ تحسن أداء

المنظمات أو المؤسسات من دون التغيير في ثقافات بيئة العمل داخل المنظمات أو المؤسسات. (1)

في إحدى الشركات التي تعمل في مجال النقل البحري، كان يعتقد القائمون على العمل فيها؛ أنهم عندما يحصلون على شهادة الجودة الأيزو 9001، فإنهم سيحققون فرصًا أوفر للحصول على وكالات جديدة، بغض النظر عن نسبة التطبيق أو حتى إرضاء العملاء، فهي بالنسبة لهم الحزام السحري لتحقيق طموحات الشراء السريع.

### إدًا.. فما هي حقيقة الأمر؟

حتى الآن؛ لا يوجد تعريف واحد للجودة، وربما أفضل تعريف عصري للجودة هو:

"تلبية أو تجاوز توقعات العملاء" (2) ( Sower, 2011: pp. )

(19)

---

1 - Sower, Victor. 2011, Essentials of Quality, John Wiley & Sons Inc. - USA, pp. 3.

2 - Sower, Victor. Previous Source, pp. 19.

وغالبًا ما تقتصر توقعات العملاء على أبعاد الجودة، فتلك الأبعاد تعد الأكثر أهمية بالنسبة للمنتجات أو الخدمات، وذلك لتلبية متطلبات العملاء والوفاء بالالتزامات تجاههم؛ ما يزيد نسب إرضائهم، وقد أسهب رواد علم الجودة في تعريف خصائص إدارة الجودة، من أمثال: مهندس الإحصاء الأمريكي "والتر شيوارت"، ومهندس التصنيع الأمريكي "إدواردز ديمينج"، والروماني "جوزيف جوران" الرائد الأبرز للترويج لنظام إدارة الجودة وآخرون.

وهناك خمسة مفاهيم رئيسية لمنهج الجودة، يجب تعريفها بشكل صحيح وهي:

### 1. إدارة الجودة الاستراتيجية:

هي المنهج المنظم لإعداد وتلبية أهداف الجودة في جميع أرجاء المنظمة أو المؤسسة، بالاشتراك مع أعضاء مستوى الإدارة العليا للوصول إلى أعلى مستويات التطبيق بكفاءة وفاعلية.

## 2. إدارة الجودة الشاملة:

هي منهج إداري طويل الأجل، يهدف إلى النجاح عن طريق إرضاء العملاء، وذلك من خلال مشاركة جميع أفراد المنظمة أو المؤسسة في عملية تطوير العمليات، المنتجات، الخدمات، والبيئة الثقافية لبيئة العمل.

## 3. إدارة الجودة:

مجموعة الإجراءات والعمليات التي تنطوي على تحديد وتحقيق الجودة.

## 4. ضمان الجودة:

هو جميع الإجراءات المنهجية والمخططة لتوفير الثقة الكافية في المنتجات أو الخدمات، والتأكد من أنها ستلبي متطلبات الجودة المحددة للوصول لإرضاء العملاء، بالإضافة إلى تجنب مشكلات الجودة من خلال مجموعة من الأنشطة المهنية والمخططة التي يضمنها التوثيق، وستتضمن تلك الأنشطة وضع نظام للتقييم، وتدقيق عمليات النظام، ومراجعة النظام ذاته.

## 5. مراقبة الجودة:

هي الأنشطة والأساليب والإجراءات المستخدمة لتحقيق جودة المنتجات أو الخدمات، وهي تشمل على رقابة الأنشطة المختلفة، كما تهتم بإيجاد أسباب المشكلات المختلفة، ومن ثم محاولة تقليلها أو القضاء عليها وتلبية متطلبات العملاء وتحقيق أعلى نسب إرضاء العملاء.

والجدير بالذكر؛ أنه في عام **1924**م؛ قام مهندس الإحصاء الأمريكي "والتر شيوارت"<sup>(1)</sup> بتطوير نموذج لتحسين العملية الإنتاجية بشكل مستمر، أطلق على هذا النموذج "دائرة شيوارت" أو دائرة **PDCA**، التي تتكون من أربعة أجزاء، وهي:

### التخطيط، الفعل، الفحص، التصرف.

---

1 - "والتر شيوارت" .. فيزيائي ومهندس وإحصائي أمريكي، ي لقب بأبو المراقبة الإحصائية للجودة، ولد " شيوارت" عام 1891 م في مدينة "نيو كانتون" بولاية "إلينوي" بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوفي عن عمر يناهز 75 عامًا في 1967 م. حصل على الدكتوراه في الفيزياء من جامعة كاليفورنيا، بيركلي في عام 1917 م. ومن أبرز مؤلفاته كتاب "الرقابة الاقتصادية على جودة المنتجات المصنعة" عام 1931 م.  
([https://en.wikipedia.org/wiki/Walter\\_A.\\_Shewhart](https://en.wikipedia.org/wiki/Walter_A._Shewhart))

وقد أصبحت دائرة شيوارت من أهم المفاهيم في إدارة الجودة حالياً، فيتم الاعتماد عليها في إعداد جميع الإجراءات وتعليمات العمل الخاصة بأنظمة الجودة الحالية.



## لهذا صنعت شركة "إيرباص" الطائرة "إيه 380"؟ (1)

الطائرة العملاقة "إيرباص - إيه 380" ذات الطابقين، هي أكبر وأضخم، بل أثقل طائرة تجارية نفاثة شهدها التاريخ، طولها **72** متراً، ويبلغ ارتفاع ذيلها **7** طوابق، أما المسافة بين طرفي الجناح فتبلغ **80** متراً، وتحمل على متنها عدد **550** راكباً، وبلغت التكلفة الاستثمارية **12** مليار دولار.

كانت الشمس تشرق لتنذر بولادة يوم ربيعي جديد، والسماء صافية والنسيم عليل، والحشد أكثر من **40000** متابع للحظة الحسم الأولى، الطائرة "إيه 380" في يوم طيرانها الأول، تظهر على مدرج مطار "تولوز" الدولي، جنوب غرب فرنسا، فتصمت الحشود وتتجه الأنظار ناحية المدرج، وتبدأ الطائرة تدريجياً في الإسراع، وتتضاعف حتى تصل

---

1 - National Geographic Abu Dhabi, 2012, هياكل عملاقة | صناعة

طائرة إيرباص

Airbus A380, [https://www.youtube.com/watch?v=z-Oilt\\_qD\\_k](https://www.youtube.com/watch?v=z-Oilt_qD_k), 10 May 2016

**269** كم / ساعة وهي تقترب من نهاية المدرج، فيرتفع الأنف الضخم نحو السماء ويظهر ضوء الشمس تحت الطائرة.. مولود جديد لـ "إيرباص" يطير للمرة الأولى.

### إدًا.. فما القصة وراء ذلك الهيكل العرلاق؟

أدركت شركة إيرباص في تسعينيات القرن الماضي؛ الحاجة المتزايدة للسفر عبر الجو، إذ زاد المعدل ليبلغ نحو **70000** رحلة جوية يوميًا، موزعة على **4000** مطار على مستوى العالم. فاتخذت الشركة الإجراءات اللازمة لوضع خطة لتصنيع طائرة تحتوي على عدد مقاعد أكبر وأكثر راحة، ومتجر، ونافورة، ومساحات ترفيهية. واستقرت إيرباص على أن المحتوى الداخلي سوف يلبي طلبات شركات الطيران المختلفة.

بدأ التصميم بهيكل ذي فقاعتين، وعاب ذلك الهيكل الثقل الكبير جدًا. فرأى نائب المدير التنفيذي "تشارلز شامبيون" إعادة التصميم مرة أخرى لقسم التصميم، وذلك لتحقيق التحدي

الابتكاري، عبر استخدام مواد خفيفة الوزن، ونظام حاسوب يعد الفريد من نوعه لأنظمة الملاحه، بالإضافة إلى 4 محركات " رولز رويس " قوية وكبيرة، وبعد اجتياز التصميم جميع الاختبارات المطلوبة.. بدأت عملية التصنيع.

وحتى يتم تنفيذ هذا التصميم؛ استخدمت "إيرباص" أكثر من 1500 مرفق في أكثر من 30 دولة، ولكن هناك 5 دول أساسية لتصنيع الأجزاء الرئيسية للطائرة إليه 380، وهي كالآتي:

- 1- الأجنحة - ويلز
- 2- المحركات - إنجلترا
- 3- الهيكل وقسم الذيل العمودي - ألمانيا
- 4- قسم الذيل الأفقي - إسبانيا
- 5- تجميع الطائرة في شكلها النهائي - فرنسا



## شكل 2 خمس دول أساسية لتصنيع الأجزاء الرئيسية للطائرة إيه 380

ومن المشكلات التي واجهت الشركة في مرحلة الإنشاء والتوسع في المصانع؛ أنها تعرضت في مجموعة من المواقع لاعتراض السكان المحليين، وأصبح العمل مهددًا في بعض المواقع، لكن استمر العمل في المواقع الرئيسية المختلفة على قدم وساق حتى يتم الانتهاء من تصنيع أضخم طائرة في العالم.

وبعد عدة أشهر؛ وضع المصنعون والمزودون في أنحاء العالم اللمسات الأخيرة على مكونات الطائرة.

لكن، كان تجميع القطع ونقلها إلى مصنع التجميع بمدينة "تولوز" بفرنسا، يمثل كابوسًا لوجستيًا، وذلك لأن الطائرة "البالوجا" المخصصة لنقل مكونات الطائرات إلى مصنع التجميع، "البالوجا"؛ أصغر بكثير عن مكونات إيه **380**، وقررت الشركة نقل المكونات عن طريق البر والبحر. ورغم الصعوبات؛ تغلبت الشركة على ذلك، ووصلت المكونات إلى مصنع التجميع.

وداخل المحطة **40** في مصنع "تولوز"؛ بدأ العمل في التجميع بمعدة يطلق عليها "جيك"، وفي تلك المرحلة؛ كان أي خطأ في أية مرحلة سابقة؛ يهدد بتوقف المشروع كاملاً، كما أنه من التحديات، أن يتم تجميع هذه الأجزاء في مكان واحد، وسط عدد كبير من العمال، كل فرد بهم يعمل في شيء مختلف. إذ تعتمد حياة ركاب المستقبل على هؤلاء العمال والفنيين، ولذلك؛ كان هناك تجانس وانسجام كبير بين كل فرد داخل المصنع.

واستمر العمل لمدة 4 أسابيع حتى تم الانتهاء.. وولادة الطائرة

الجديدة!

والآن.. هل عادت الطائرة التي انطلقت لتحلق في السماء إلى

المطار؟

ظلت الأنظار معلقة تحديق في السماء؛ في انتظار عودة الطائرة من

رحلتها التجريبية الأولى، التي استغرقت 4 ساعات.. وبعد فترة وجيزة؛

ظهرت الطائرة في السماء، وهبطت بسلام في مطار "تولوز" الدولي.





## الفصل الثاني: محور القيادة والقائد



## مقدمة

قبل الخوض في تفاصيل هذا الفصل، الذي يحمل عنوان "القيادة والقائد"؛ علينا أن ندرك أولاً أن مبحث القيادة والقائد ما زال طي البحث العلمي في المحافل الدولية، فمنذ أوائل القرن العشرين، مروراً بالقرن الحادي والعشرين، وحتى الآن، يحاول الباحثون الوصول إلى المفهوم الأمثل لفن القيادة، والمهارات المطلوب توافرها في القائد.

بدأت الرحلة منذ آلاف السنوات قبل الميلاد، وأذكر هنا ما فعله القائد الملك "ميناء" أو "نارمر" موحد القطرين في مصر عام 3100 ق م؛ إذ وحد الملك الوجه البحري والوجه القبلي، وتجدر الإشارة هنا إلى أنهما كانا مملكتين مستقلتين في أرض مصر في ذلك الوقت، فأدى هذا التوحيد إلى إطلاق طاقة الإبداع والتطوير في: الثقافة، الفن، العمارة، أساليب الإدارة ونظم الحكم، كما يذكر أنه في هذا العصر تطورت اللغة الهيروغليفية. (1)

---

1 - منصور، أنيس. 1986 م، الخالدون مئة أعظمهم محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم - الطبعة السابعة، 7-41-7323-977، الزهراء للإعلام العربي - القاهرة، ص 356-355.

فقد احتوت كتب التاريخ القديم والحديث على قصص كثيرة عن القادة العسكريين والسياسيين، والإداريين، ورواد الصناعة.. إلخ، تلك القصص التي وجب علينا أن نتعلم منها فنون القيادة، فلنقرأ معاً في السطور التالية قصتين، ستأخذنا إلى تفاصيل هذا الفصل.



والث دنزنى

## القصة الأولى:

"والث دنزنى يعطى دروساً فى القيادة"<sup>(1)</sup>  
فى يوم من الأيام.. قام "والث دنزنى"<sup>(2)</sup> بجولة بحرية تجريبية فى بحيرة

---

1 - سبكيولاند، روبين. 2008 م، اضغظ الزر وانطلق الطبعة الثانية، مكتبة جرير - المملكة العربية السعودية، ص 87-88.

2 - ولد "والث دنزنى" عام 1901 م فى ولاية "شيكاجو" بالولايات المتحدة الأمريكية، وتوفى إثر مرض سرطان الرئة عن عمر يناهز 65 عاماً (1966م) فى ولاية "كاليفورنيا"، أراد "والث دنزنى" أن يلتحق بالجيش، مثل أخيه، ولكنه لم يقبل نظرًا

"أدفنشر لاند"، وتعد تلك الجولة خدمة من الخدمات المقدمة لزوار "ديزني لاند"<sup>(1)</sup>، استغرقت تلك الجولة 4 دقائق ونصفًا، رغم أنه كان مخططًا لها 7 دقائق، وهو ما يعد في رأيه "مشكلة"

### فماذا فعل "والث ديزني" في هذه المشكلة؟

لحدائة سنة، فعلم أن الصليب الأحمر يقبل الشباب في سن 17 عامًا، فزور شهادة ميلاده وغير سنة ميلاده من 1901م إلى 1900م، وتم قبوله، ولكن حينما أنهى تدريبه كانت الهدنة قد أبرمت في 11 نوفمبر 1918م، فعمل سائقًا في الصليب الأحمر بفرنسا، ويذكر أنه كان يتسلى بملاء سيارة الإسعاف برسوماته، وفي تلك الفترة بدأ "والث ديزني" بالتدخين، وبعدها طلب إعفاه من الخدمة العسكرية وعاد إلى الولايات المتحدة الأمريكية؛ لبدأ رحلته في عالم الرسوم المتحركة.

(والث\_ديزني/https://ar.wikipedia.org/wiki/)

1\_ افتتحت "ديزني لاند" عام 1955م، وبعد بداية مهزوزة، واصلت "ديزني لاند" جذبها للزوار من مختلف أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية، وحول العالم، وفي عام 1959م حدث توسع كبير فيها.

(شركة\_والث\_ديزني/https://ar.wikipedia.org/wiki/)

ذهب "والت ديزني" إلى الموظف المسؤول في ذلك الوقت "ديك نونس"، وسأله عن الفترة المخططة لتلك الجولة؛ فكان الرد أنها مخطط لها سبع دقائق. وبعدها.. حاول "والت ديزني" أن يوضح أن السرعة الكبيرة للمركب في البحيرة؛ لا تتيح الفرصة للزائرين للتمييز بين فرس البحر والديناصور. وقد فعل "ديزني" ذلك بكل هدوء ومن دون توبيخ "نونس".

### فماذا كان رد فعل "ديك نونس"؟

في البداية؛ سأل "ديك نونس" عن الرؤية المستقبلية لـ"ديزني" للجولة البحرية، وخلال 30 دقيقة، شرح فيها "والت ديزني" ما يريد، ورد على جميع استفسارات "نونس"، ثم تركه لينفذ ما تم التوصل إليه. بالفعل، بدأ "ديك نونس" ومساعدته على الفور، في عمل جميع التعديلات الضرورية لتنفيذ المطلوب، واستغرق التنفيذ أسبوعاً حتى موعد جولة "والت ديزني"، التي كان يقوم بها كل أسبوع لتفقد الخدمات. ومن الطريف أن "نونس" ومساعدته كادا يصابان بدوار البحر من كثرة التجارب التي أجريها؛ للتأكد من التعديلات.

**بعد الأسبوع الأول؛** لم يأت "والت ديزني" .. فاستغل "ديك نونس" الفرصة وأكمل التحسينات ..

**بعد الأسبوع الثاني..** لم يأت "والت ديزني" .. فاستمر "نونس" ومساعدته في عمل التحسينات ..

**بعد الأسبوع الثالث..** لم يأت "ديزني" .. فاستمر كذلك "ديك نونس" في استغلال الفرصة للتحسين ..

**وبعد الأسبوع الرابع..** جاء "والت ديزني" وتوقف أمام اللعبة .. واستقل المركب الأول في رحلة بحرية ..

**بعدها..** أعاد ركوب القارب للمرة الثانية .. والثالثة .. والرابعة .. والخامسة ..

## فماذا حدث؟

بعد شعور "والت ديزني" بالرضا عن الخدمة، رفع يده في إشارة لموافقته وتأييده للتعديلات والتحسينات التي أجراها "ديك نونس". إذ كانت لدى "والت ديزني" رؤية ورسالة خاصة في فن القيادة، ومن أهم تلك الرؤى والرسائل؛ هي رضا العميل عن الخدمة المقدمة بشكل كامل، بالإضافة إلى رضا الموظفين، وهو ما يؤدي بالتالي إلى الحفاظ على موارد "ديزني لاند"، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة.

\* \* \*



هنري فورد

## القصة الثانية:

"هنري فورد يخرج للغداء" (1)

عندما كان "هنري فورد" (2) - وهو

مؤسس شركة "فورد" للسيارات - ينوي تعيين

---

1 - سبكيولاند، روبين. مرجع سابق، ص 84.

2 - ولد "هنري فورد" عام 1863 م في ولاية "ميتشيجان" بالولايات المتحدة الأمريكية،

وتوفي عام 1947 م، يعد "فورد" أول ملياردير في الولايات المتحدة الأمريكية، أنشأ

مدير جديد، كان يضع ذلك المدير في اختبار غريب بعض الشيء..

### فها هو ذلك الاختبار؟

كان "هنري فورد" يأخذ ذلك المدير معه ليتناول وجبة الغداء في أحد المطاعم، ويقوم "فورد" بمراقبته جيداً، فإذا قام ذلك المدير برش الملح على طعامه من دون تذوقه أولاً؛ فإنه يرفض تعيينه من دون تفكير.

### لهذا؟

كان "فورد" يعتبر أن إضافة الملح على الطعام من دون تذوقه أولاً؛ دليلاً قاطعاً على أن ذلك المدير سينفذ الخطط من دون اختبارها أولاً؛ ما ينتج عنه خسارة للموارد، وبالتالي عدم الوصول للأهداف المنشودة بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين.

\* \* \*

---

شركة فورد عام 1903 م برأس مال 28 ألف دولار أمريكي، وتم إنتاج أول سيارة من موديل "إيه"، ويذكر أنه في عام 1920 م نشرت صحيفة مملوكة له كتاباً بعنوان "اليهودي العالمي.. أكبر مشكلة في العالم"

([https://en.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Ford](https://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford))

وهكذا.. فإن القصتين السابقتين توضحان لنا بعض التجارب في فن القيادة، وما هي بعض المهارات المطلوبة لتكون قائداً جيداً.. وقبل أن نخوض في تفاصيل أكثر في القيادة والقائد؛ أذكر هنا مقولة للدكتور "إبراهيم الفقي" - رحمه الله - عن حب العمل، هي:

"يجب عليك أن تحب عملك من دون شروط، فحب العمل قيمة في حد ذاته، ولن يستطيع الإنسان أن ينجز في حياته العملية، إلا إذا كان محباً لعمله حريصاً على نجاحه"<sup>(1)</sup>

(الفقي، 2008: ص 90)



---

A1 - الفقي، إبراهيم. 2008 م، قوة الحب والتسامح - الطبعة الأولى، رقم إيداع: 2008/17434، بداية للإنتاج الإعلامي - القاهرة، ص 90.

## تعريف القيادة والقائد

قبل التعريف بالقيادة والقائد حسب ما نصت عليها بعض الكتب والأبحاث والمراجع، فإن القيادة بشكل عام؛ ترتبط بالتجمعات الإنسانية بمختلف أنواعها واتجاهاتها والهدف من إنشائها، كما تختلف طبيعة القائد باختلاف طبيعة المجال وطبيعة التجمع.

### مثال قيادة القوات الجوية:

إن المجموعات العسكرية في سلاح الجو؛ يجب أن يكون قائدها من أبناء سلاح الجو، فلا نستطيع أن نتخيل أن مهندس تعدين مدنيًا يعمل طوال حياته في استخراج المعادن من باطن الأرض، يكون قائدًا للقوات الجوية؛ لأنه ليست له أية صلة بالطيران أو الخطط العسكرية، وما إلى ذلك من أمور، فالقائد المناسب لا بد أن يوضع في المكان المناسب.

كما ينبغي أن تتوافر في القائد القدرة على إنشاء البيئة المناسبة داخل مجموعة معينة، فيعلم كل فرد داخلها ما عليه فعله من واجبات

والتزامات، مع شعوره بمدى أهمية العمل المكلف به، بالإضافة إلى ضرورة إجراء كل ما يلزم لتطبيق معيار التعليم والتدريب المستمر للقادة والمديرين على المهارات المختلفة للقيادة<sup>(1)</sup>، وبذلك تكون عناصر.. اختيار القادة - الرجل المناسب في المكان المناسب - والبيئة والتعليم والتدريب المستمر؛ من أهم خطوات إعداد القادة وفقاً للمفهوم الجيد للقيادة، وهو ما يضمن نجاح المؤسسة أو المنظمة في تحقيق الأهداف المنشودة بالكفاءة المطلوبة وبفاعلية عالية.

رغم أن السطور السابقة تبدو بسيطة ومنطقية؛ فإنها لا تعرف مفهوم القيادة بشكل كامل، والجدير بالذكر هنا؛ أنه منذ عام **1900**م وحتى اليوم، هناك تعريفات بعدد الباحثين الذين حاولوا تعريف القيادة والقائد بالشكل الصحيح، سنعرض فيما يلي بعضها، سواء فيما يخص القيادة أو القائد:

---

1 - Osborne, Christina. 2015, DK Essential Manager: Leadership, ISBN 978-1-4654-3542-2, Dorling Kindersley Limited, pp. 7.

## تعريفات القيادة:

القيادة: "هي قدرة الفرد على التأثير في مجموعة من الأفراد..  
وذلك لتحقيق الأهداف"<sup>(1)</sup>

**(Northouse, 2013: pp. 13)**

القيادة: "هي القدرة على إلهام وتشجيع الآخرين، وذلك  
للتغلب على التحديات، وتقبل التغيير المستمر، وتحقيق الأهداف، وهي  
القدرة على بناء فريق قوي وفعال، والقيادة هي أيضاً قدرة الشخص على  
التأثير والإقناع والتوجيه"<sup>(2)</sup>

**(Osborne, 2015: pp. 10)**

القيادة: "هي القدرة على استخلاص أداء استثنائي من الأفراد  
العاديين"<sup>(3)</sup>

**(Tracy, 2014 : pp. 2)**

- 
- 1 - Northouse, Peter Guy. 2013, Leadership: theory and practice – 6th Edition, ISBN 978-1-4522-0340-9, SAGE Publications, Inc. - USA, pp. 5.
  - 2 - Osborne, Christina. Previous Source, pp. 10.
  - 3 - Tracy, Brain. 2014, Leadership, ISBN 978-0-8144-3341-6, AMACOM - USA, pp. 2.

## مثال: "الخطوط الجوية السنغافورية والقيادة بالقهوة" (1)

في إحدى الرحلات للخطوط الجوية السنغافورية، أصيب أحد الركاب بحالة إعياء مفاجئة، نتيجة الضغط الجوي غير المستقر داخل الطائرة، فقام من مقعده وتقيأ في الممر الواقع بين المقاعد، وفي هذه اللحظة كان هناك مضيف بالمقرب من ذلك الراكب، ولكنه على ما يبدو كان مشغولاً، فحاول تجنب الراكب والقيء، وسلك الممر الآخر، فرأى كبير المضيفين (المشرف) هذا الموقف.

### فماذا فعل؟

لم يوجه لذلك المضيف أي كلمة أو توجيه مباشر، بل توجه إلى الراكب واطمأن عليه، وباشر بعد ذلك بنفسه تنظيف آثار القيء على أرضية الممر.

### فماذا كان رد فعل المضيف؟

بمجرد أن رأى ما فعله كبير المضيفين، أسرع وشارك في عملية التنظيف..

\* \* \*

---

1 - سبكيولاند، رويين. مرجع سابق، ص 100.

## مفاهيم تعريف القيادة:

الآن.. نستطيع أن نستنتج من التعريفين والمثال السابق؛ أن القيادة تتلخص في خمسة مفاهيم رئيسة، هي: التأثير، الجماعة، القائد، الأهداف المشتركة، ظروف الموقف.

**التأثير:** هو القدرة على إحداث تغيير أو إيجاد قناعة ما من المسؤول (القائد) في المرؤوسين.

**الجماعة:** القيادة دائماً تنشأ في وجود مجموعة من الأفراد.

**القائد:** في وجود التأثير، وسط محيط أو بيئة بها مجموعة من الأفراد، فلا بد من وجود قائد له القدرة على التأثير في سلوك المجموعة، ويرشدهم إلى الطريق الصحيح.

**الأهداف المشتركة:** لكل فرد أو مجموعة من الأفراد هدف مشترك يسعون إلى تحقيقه، فكل مؤسسة أو منظمة لها مجموعة من الأهداف المنشودة، تريد أن تحققها بكفاءة وفاعلية.

**ظروف الموقف:** المواقف هي التي تظهر القائد، فالقرارات التي يتخذها الفرد في مواقف معينة تظهر مهاراته القيادية.



## الخصائص الأساسية للقيادة

هناك خصائص كثيرة للقيادة، ولذلك اخترنا ثلاث خصائص أساسية للقيادة، كي نقدم صورة واضحة للقيادة كحركة موجهة، وهي كالآتي:

### القيادة ظاهرة اجتماعية:

"ونحن نفهم القيادة كونها ظاهرة اجتماعية، ففي إطار هذا المعنى.. فإن القيادة تعني الأمور التي تدفع الأفراد لاتباع طرق محددة ومنتظمة"<sup>(1)</sup>

(Paschen & Dihsmailer, 2014: pp. 5)

---

1 - Paschen, Michael & Dihsmailer, Erich. 2014, The Psychology of Human Leadership, ISBN 978-3-642-37054-0 (eBook), Springer Heidelberg New York Dordrecht London, pp. 5.

ومن مقاييس نجاح القيادة، هو مدى القدرة على تحفيز الأفراد لاتباع القائد، كما يقاس نجاح القائد بمدى نجاحه في السيطرة على إرادة مجموعة من الأفراد، بأن يتبعوا إرادته ولا يستخدموا إرادتهم. إذا نستطيع أن نقول هنا؛ إن الحرية هي علاقة اجتماعية، إذ يتم الاتفاق بين المجموعة على اختيار قائد من بينهم، يكون موجهاً للمجموعة ككل. وتجدر الإشارة هنا إلى أن من أهم المعادلات الخاصة بنجاح القيادة، هو ذلك الاتفاق الذي يبرم من دون قيد أو شرط، وأن يكون خاليًا من الصراعات بين الجمع (الأفراد)، والفرد (القائد).

### **الحكيم والهالك:**

يُحكى أنه في سالف العصر والزمان، أصدر ملكٌ مرسومًا يمنع النساء من ارتداء الذهب والحلي وجميع أنواع الزينة في الأماكن العامة والطرقات والأسواق، وذلك خشية عليهن من أصحاب النفوس الضعيفة.

وفور صدور المرسوم؛ اعترضت النساء على القرار، وامتنعن عن تنفيذه، ووصل الأمر إلى أن الاحتجاجات سادت جميع أنحاء البلاد، بل قامت النساء برد فعل معاكس، وبالغن في ارتداء الذهب والحلي في الأماكن العامة والأسواق.

وصل الخبر إلى الملك، الذي غضب كثيرًا، وأمر باستدعاء جميع مستشاريه في التو والحال، فحضر المستشارون وهم في حيرة من أمرهم عن سبب هذا الاستدعاء، اجتمعوا جميعًا في قاعة الحكم الرئيسية في انتظار قدوم الملك، وبعد فترة وجيزة؛ أعلن الحاجب قدوم الملك، الذي دخل المجلس بوجه عابس ومضطرب وقال:

**"لقد أصدرت مرسومها بمنع النساء من ارتداء الذهب والحلي وجميع أنواع الزينة في الأماكن العامة والطرقات والأسواق، لكنهن رفضن الأمر، وقاھت ثورة على ذلك، فما نحن فاعلون؟"**

رد أحد المستشارين قائلاً:

**"التراجع عن القرار هو الحل، وذلك للمصلحة العامة"**

فرد آخر:

**"التراجع علامة من علامات الضعف، لا يهكن أن يكون ذلك**

**الحل"**

انقسم المستشارون إلى قسمين، الأول مع التراجع والآخر

ضده. احتار الملك في الأمر أكثر، ولكنه قال:

**"أحضرو لي حكيم البلاد"**

حضر الحكيم، وأطلعته الملك على الوضع، فسكت لبرهة من

الزمن ثم قال:

**"يا أيها الهلك.. لن يطيعك الرعية إذا كنت تفكر فيها تريد**

**أنت، ولا تفكر فيها يريدون هم"**

فرد الملك قائلاً:

**"إذا أتراجع عن القرار"**

رد الحكيم بكل هدوء:

**"لا تتراجع.. ولكن عدل القرار، فقل: إن الرفع فقط للجهيلات؛**

**لأنهن لسن بحاجة إلى التحويل، ولكن اذكر أنه سيكون هناك**

**استثناء للقيبات وكبار السن، إذ إنهن في أشد الحاجة للتحويل لستر**

**قبح وجوههن"**

وبالفعل، نفذ الملك ما قاله الحكيم.. فلم تمر سويغات إلا  
وخلعت كل النساء الذهب والحلي، وأزلن جميع مظاهر الزينة، وذلك  
لأن كل واحدة منهن نظرت لنفسها على أنها جميلة الجميلات، وبالتالي لا  
تحتاج إلى الزينة والحلي.

فقال الحكيم للملك:

**"الآن فقط يطيعك الناس.. وذلك عندها تفكر بعقولهم  
وتدرك اهتماماتهم وتطل من نوافذ شعورهم"**

\* \* \*

### **القيادة تتطلب المعنى:**

لكل شخص معنى يعيش من أجله، فهناك من يعيش من أجل  
زوجته وأولاده، وآخر يعيش ويتعب من أجل تحقيق الذات، وآخر  
يعيش من أجل كل ذلك، المقصود هنا أن المعنى في الحياة؛ يتمثل في  
الهدف. نعم الهدف.. فالقيادة مثلها مثل الإنسان، لا بد من وجود معنى  
أو هدف لوجودها، أي وجود القدرة على بلوغ ذلك الهدف أو مجموعة  
الأهداف المنشودة، ويعد ذلك من أهم معاني القيادة.

والقائد الناجح هو من يقوم بتوضيح الهدف أو الأهداف بشكل صحيح وملموس، وجعلها مشتركة بين جميع أعضاء المجموعة، كذلك إعطائها قيمة وأهمية مشتركة تستحق من الفرد بذل مجهود لإنجازها، وذلك سيؤدي إلى وجود معنى عند الفرد لاتباع القائد. (1)

### حلم الـ"فيراري":

يحكى أنه كان هناك أب بريطاني لولدين في المرحلة الإعدادية، لاحظ الأب أن ولديه لا يهتمان بدراستهما كما ينبغي، ولا يؤديان الواجبات المطلوبة منها؛ فأخذ الأب يفكر في طريقة لتغيير الوضع. وبعد عدة أيام؛ جلس الأب معهما وشرع يحدثهما، وكان يعرف مسبقاً شغفهما الشديد بالسيارات، وفي أثناء الحديث سألهما:

**"ما نوع السيارة التي تريدان شراءها عندهما تكبران؟"**

فرد الولدان من دون تردد:

**"نريد أن نشترى سيارة فيراري"**

---

1 - Paschen, Michael & Dihmaier, Erich. Previous Source, pp. 6.

فقال لها الأب على الفور:

**"هيا بنا نذهب الآن إلى معرض السيارات لنرى السيارة التي**

**تريدان أن تشتريها"**

فرح الولدان كثيرًا، وشعرا بالفرح والحماس الكبيرين، وبالفعل توجهوا جميعًا إلى معرض السيارات الخاص بالسيارة "فيراري". دخلوا جميعًا إلى صالة العرض، فاستقبلهم موظف المبيعات، فقال الأب له:

**"ولداي يريدان أن يشتريا سيارة فيراري"**

كان الحظ حليف الأب في ذلك الوقت؛ إذ فهم الموظف مغزى الزيارة، وعامل الولدين بالفعل معاملة كما لو أنها زبونان حقيقيان، وبدأ يشرح مميزات وخصائص السيارة لهما، في هذه اللحظة، كان الولدان يتلمسان ويتأملان السيارة وهما في حالة ذهول تام مما يحدث، وفي هذه الأثناء.. سأل الموظف الولدين عن رغبتها في رؤية السيارة من الداخل، لم يتدارك الوالدان الأمر من شدة فرحتهما، وبالفعل دخلا السيارة وشاهدا جميع إمكانياتها، وكان الموظف يشرح لهما أدق التفاصيل عنها.

وفي النهاية؛ شكر الوالد الموظف، وهموا جميعًا بمغادرة المعرض، ولكن قبل أن يرحلوا، طلب الأب من الولدين أن يسألا الموظف عن سعر السيارة، وعن قيمة القسط الشهري في حالة التقسيط، وبعدها طلب منهما تدوين كل تلك المعلومات على ورقة.

حينما عادوا جميعًا إلى المنزل، جلس الوالد مع ابنيه وقال لهما:

**"هذه السيارة غالية الثمن، وحتى تحصلا عليها، يجب أن يعمل كل واحد منكم في وظيفة مرموقة.. تدر عليهم دخلًا كافيًا لتتمكنوا من دفع القسط الشهري للسيارة"**

وبعد ذلك وبحسبة صغيرة؛ حددا قيمة الراتب المطلوب أن يحصلوا عليه عندما يكبران كي يحققا الهدف، وطلب الأب من الولدين أن يناما مبكرًا؛ لأنهما سيذهبان معه إلى المكتبة العامة غدًا صباحًا ل يبحثوا عن بعض المعلومات.

وفي اليوم التالي؛ ذهب الأب والولدان إلى المكتبة للبحث عن الوظائف التي ستحقق لهما المبلغ المطلوب، وبعد فحص وتدقيق، حصلوا على عدد قليل من الوظائف التي سوف تساعدهما، وبعدها قررا البحث عن الجامعات والمعدلات المطلوبة للالتحاق بها، التي ستؤهلها للتك

الوظائف، وفي آخر اليوم، كانت قد تجمعت معها قائمتان بالجامعات والوظائف، وذلك بالإضافة إلى ورقة الأسعار التي حصلنا عليها من معرض السيارات.

عادت العائلة إلى المنزل، وجلس الأب معها ثانية، ثم قال لهما إن أول خطوة لتحقيق الحلم هي التفوق في الدراسة حتى يتمكننا من الالتحاق بالجامعة المرغوبة.

### **فماذا حدث بعد ذلك؟**

زاد اهتمام الولدين بدراستهما وواجباتهما، كما حققا معدلات عالية في المرحلة الإعدادية، وبعدها في المرحلة الثانوية، والتحقا بالكلية التي يرغبان فيها، ويذكر أن والدهما كان يذكرهما دائماً بالهدف الكبير ويشجعهما ويغذي حلمهما الكبير.

### **ما هي النتيجة؟**

بعد مرور سنوات؛ عمل الولد الأول في وظيفة مرموقة ببريطانيا، واستطاع وهو في عشرينات عمره الحصول على سيارة "بورش" أعجب بها مؤخراً، كما استطاع الزواج من الفتاة التي أحبها،

أما الولد الثاني فحصل على وظيفة مرموقة في الشرق الأوسط، وكان يحضر وهو في بداية العشرينات من عمره لشراء سيارة أحلامه "فيراري".

\* \* \*

### **القيادة تتطلب السلطة:**

السلطة؛ هي القوة التي تعطى للموظف لإصدار الأوامر إلى مرؤوسيه، وتوجيههم إلى أداء المطلوب منهم بكفاءة وفاعلية. فالقائد يستطيع أن يعتمد على الأفراد الذين يؤيدون قيادته بالشكل الصحيح وباستمرارية، ولكن كل قائد عليه تحمل مسؤولية كاملة عن كل فرد من مرؤوسيه، مهما كلفه ذلك الأمر من مجهود وتعب، فمن الطبيعي داخل كل بيئة عمل أن تجد فرداً أو مجموعة من الأفراد لا تؤيد قائد المجموعة، بل قد يصل إلى أكثر من ذلك، فربما يصل إلى درجة عدم الطاعة لذلك القائد.

### **فماذا يكون رد فعل القائد؟**

على القائد في هذه الحالة استخدام إجراءات العقوبات والإجراءات الجزائية، ومن الممكن أن تصل إلى حجب الحافز كله أو

بعضه، وذلك عامل ردع للفرد المتمرد، وهو ما يتطلب استخدام السلطة المخولة للقائد، فمن دون ذلك لن يستطيع القائد إنشاء أو الحفاظ على التسلسل الهرمي للمؤسسة أو المنظمة لفترة طويلة، وفي أحيان أخرى يجب على القائد عدم استخدام السلطة المخولة له للعقاب، ولكنه فقط ينوه بها، كخطوة لتصحيح المسار، وإعادة الأمور إلى نصابها. (1)



---

1 - Paschen, Michael & Dihsmailer, Erich. Previous Source, pp. 6.

## مهارات القيادة

من المسلم به، أن كل قائد لمجموعة من الأفراد، يجب أن يؤثر فيهم، وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة المنشودة، بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين، كما عليه تحقيق أهداف الأفراد ورفع درجة رضاهم عن بيئة العمل؛ لتصبح القيادة فاعلة؛ إذ على كل قائد أن يتمتع أو يكتسب مع مرور الوقت مجموعة من المهارات المختلفة لفن القيادة.

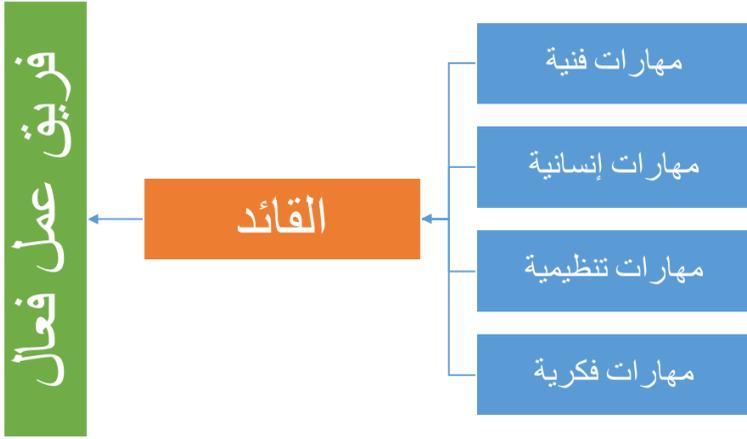
هناك أربع مهارات أساسية للقيادة السليمة وهي: المهارة الفنية،

المهارة الإنسانية، المهارة التنظيمية، وأخيرًا المهارة الفكرية. (1)

---

1 - خبراء المجموعة. 2013 م، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع - الطبعة الأولى، 2-

97-6298-977-978، المجموعة العربية للتدريب والنشر - القاهرة، ص 17-



شكل 3 مهارات القيادة

### 1. المهارة الفنية:

ببساطة؛ هي أكثر المهارات المألوفة في الإدارة الحديثة، ويسهل اكتسابها وتنميتها، وهي تعني مدى إتقان وإدراك القائد للمراحل المختلفة للعمل، وبذلك يكون على علم كامل بطبيعة ومتطلبات الأعمال المختلفة داخل المنظمة أو المؤسسة؛ ما يتيح له القدرة على تجميع المعلومات المختلفة، وترتيبها بحسب الأهمية والطبيعة، لذا وجب على كل قائد أن يكون مدرِّكًا لطرق التحليل المختلفة، وتبسيط الإجراءات

المتبعة، وذلك للاستخدام الأمثل للأدوات والأساليب الفنية المتاحة، حتى يتسنى إيجاد الكيفية المثلى لإنجاز العمل، وتحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية.

ومن أهم سمات المهارة الفنية: القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم الشامل والعميق للأمور، الحزم والإيمان بالهدف.

## 2. المهارة الإنسانية:

هي قدرة القائد على التعامل مع الآخرين من مختلف المستويات (مرؤوسين، زملاء، ورؤساء) بفاعلية ونجاح، كما تسمح للقائد بمساعدة وتنمية روح التعاون بين مجموعات الأفراد داخل بيئة عمل المنظمة أو المؤسسة؛ لتحقيق مجموعة الأهداف المشتركة بالكفاءة والفاعلية المنشودة.

وهذا يعني أن القائد لا بد أن يكون على بينة بوجهات النظر المختلفة للأفراد داخل بيئة العمل للقضايا المطروحة، وتكيف وجهة نظره الشخصية مع المجموعة، بالإضافة إلى توليد وترسيخ روح الثقة والاحترام المتبادل بين أطراف المجموعة؛ ما يجعلهم أسرة واحدة

متحابة ومتعاطفة، ويتج عن ذلك شعور العاملين بالرضا والأمان، حتى يمكن تشجيعهم على الانخراط في أمور التخطيط عند الحاجة إلى هذا.

وكون أن القائد يتمتع بالمهارة الإنسانية، فهذا يعني أن لديه درجة من الإدراك للاحتياجات والحوافز المختلفة للمرؤوسين، مع الأخذ في الاعتبار تلك الاحتياجات وحوافز العمل عند اتخاذ القرارات المختلفة.<sup>(1)</sup>

### 3. المهارة التنظيمية:

تتلخص المهارة التنظيمية في الفهم الكامل للقائد للمنظمة أو المؤسسة التي يقودها، سواء من جانب أنظمتها المختلفة من إجراءات وتعليقات عمل، أو خطط وأهداف منشودة، بمعنى أن يراها على أنها نظام متكامل.

كما تعني المهارة التنظيمية؛ قدرة القائد على الفهم والرؤية الجيدة للمنظمة أو المؤسسة، ويتمثل ذلك في قدرته على فهم الترابط بين أجزاء ونشاط المنظمة أو المؤسسة، بالإضافة إلى إدراك التغيرات التي قد تحدث

---

1 - Northouse, Peter Guy. Previous Source, pp. 44 - 46.

في أي جزء من أجزائها، ومدى تأثيرها على بقية الأجزاء، كما تتضمن قدرته على رؤية وفهم علاقات العاملين بالمنظمة أو المؤسسة، وعلى ناحية أخرى، فهم علاقة المنظمة أو المؤسسة ككل بالمجتمع المحيط.

#### 4. المهارة الفكرية:

تتضمن المهارة الفكرية؛ قدرة القائد على استيعاب أفكار الآخرين، وكذلك أفكار التغيير والتطوير للمنظمة أو المؤسسة، بحسب متغيرات البيئة الخارجية، ومتطلبات تغير الوقت (العصر) والظروف، وذلك عن طريق القدرة على دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية (الاقتصادية، الثقافية، السياسية، القانونية، الاجتماعية، الفنية والبيئية)، وباستخراج نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات للمنظمة أو المؤسسة، فإن هذا يتيح القدرة على وضع الرؤية والتخطيط الاستراتيجي الجيد.<sup>(1)</sup>



---

1- خبراء المجموعة. مرجع سابق، ص 20-21.

## أنماط القيادة

تؤثر شخصية القائد في مجموعة الأفراد داخل فريق العمل، وفي أغلب الأحيان؛ يحتاج القائد أن يختار الأسلوب الأفضل لقيادة ذلك الفريق، مع إمكانية تغيير هذا الأسلوب إذا استلزمت الظروف ذلك، للوصول إلى أفضل النتائج من عملية القيادة، وبذلك يتم تحقيق مجموعة الأهداف المشتركة بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين.

هناك طرق عديدة لتصنيف أساليب القيادة، وفي السطور التالية، سنلقي نظرة سريعة على بعض تلك الأساليب أو أنماط القيادة، التي تعد إحدى الأدوات التي يستعين بها القائد؛ ليقود فريق العمل الخاص به. وفيما يلي بعض من تلك الأنماط القيادية:

### القيادة الأوتوقراطية: (1)

يطلق البعض على القيادة الأوتوقراطية القيادة الاستبدادية أو القيادة الديكتاتورية، ويستمد القائد قوته في هذا النمط من سلطته

---

1 - MTD Training. 2010, Leadership Skill - 1st Edition, ISBN 978-87-7681-603-2, MTD Training & Ventus Publishing Aps, pp. 35 - 36.

الرسمية الممنوحة له بحكم منصبه في المنظمة أو المؤسسة، وفيها يصر القائد الاستبدادي أو الأوتوقراطي على القيام بكل شيء بنفسه، ويتخذ جميع القرارات ويحدد السياسات والأهداف من دون الرجوع أو استشارة أي شخص من داخل المنظمة أو من خارجها، ويفضل إبقاء السيطرة والمسؤولية لأي عمل أو مشروع يقوم بقيادته لنفسه.

يذكر أن القائد في هذا النمط ينسب الإنجاز لنفسه، أما الفشل؛ فيكون دائماً من نصيب المرؤوسين، كما أنه يعزل عن الفريق غالبية الوقت، فهو لا يهتم بالجوانب الإنسانية في العمل، كما لا يشارك الأفراد، ولا يطلع فريق العمل على الخطط والأهداف المستقبلية، فهو لا يتشاور مع الآخرين.

فالقائد الأوتوقراطي؛ يركز اهتمامه على الإنتاجية، كما يتمسك بحرفية الإجراءات واللوائح والقوانين وتعليمات العمل، أما عن إجراءات العقاب والثواب، فهو يكافئ أو يعاقب مرؤوسيه طبقاً لمبادئه وقناعاته الخاصة.

## أدولف هتلر مستشارا للهايتيا: (1)



أدولف هتلر

إثر الأزمة الاقتصادية العالمية التي انطلقت من الولايات المتحدة الأمريكية عام **1929**م؛ أصيب الاقتصاد العالمي بحالة من الفوضى العارمة وبالأخص الاقتصاد الألماني، فأغلقت الشركات والمعامل الألمانية أبوابها، ووصل عدد العاطلين إلى رقم مذهل، بلغ **6**

ملايين شخص، وبعدها انضم الكثير من الألمان إلى الحزب النازي أو إلى الحزب الشيوعي بسبب اليأس.

تصادم النازيون والشيوعيون بعنف في جميع الانتخابات البرلمانية التي تلت تلك الأحداث، وصعد نجم "أدولف هتلر" -رئيس الحزب النازي- على الساحة السياسية الألمانية، واستمر نجم "هتلر" في الصعود بضمه صغار رجال الأعمال والملاك إلى الحزب، كما سيطر على

---

1 - نهضة هتلر, National Geographic Abu Dhabi, 2012, <https://www.youtube.com/watch?v=m6XmUJfa1eU>, 25 June 2016.

الأحزاب اليمينية وجمعيات المحاربين القدامى مثل: جمعية الخوذات الفولاذية، وكان عليهم طاعته.

وفي هذه الأثناء؛ كادت فضيحة شخصية تعصف بحياة "هتلر" السياسية؛ ما أصابه بالاكئاب وهدد بالانتحار، فتناولت الصحف الألمانية إشاعة عشقه لابنة أخته "أنجيلا روبال" البالغة من العمر **23** عامًا بطريقة جنونية، وصلت إلى حد الامتلاك، انتحرت "أنجيلا" في شقة "هتلر" بمدينة "ميونيخ"، ويذكر أن إحدى صديقات "أنجيلا" هي من كشفت عن سر تلك العلاقة، وأنه كان يطلب من ابنة أخته أن تفعل أشياء لا أحد يستطيع تخيلها، كما كانت تريد تركه ولكنها ماتت، وبعد ذلك اتهمت الصحافة الألمانية "هتلر" بالشذوذ الجنسي وبأنه قاتل ابنة أخته، ونتيجة الآثار الجانبية لتلك الأخبار قرر مجموعة من أصدقاء "هتلر" التصرف وإيجاد حل للمشكلة النفسية التي كان يمر بها.

فقام مصور "هتلر" الخاص بتعريفه بسكرتيرته "إيفا براون"، التي كانت منبهرة بشخصية "هتلر"، صارت "إيفا" بعد ذلك عشيقة "هتلر" السرية، كان "هتلر" يصرح دائماً أنه أعزب متزوج بألمانيا حتى يكسب تعاطف الناخبات.

كان "أدولف هتلر" يريد السلطة الكاملة لبناء الدولة الشمولية، فخاض حروبًا سياسية عنيفة، حتى أصبح مستشار لألمانيا (رئيس الحكومة) في عام **1933** م، بدأ في تنفيذ المقولة المشهورة:

**"يتنكر الذئب في زي ذروف كي يصل إلى غايته"**

فطلب في أول الأمر حقيبتين وزاريتين فقط للحزب النازي، وكانت خطته تعتمد على الحصول على السلطة المطلقة تدريجيًا، فما زال هناك **200** نائب شيوعي وديمقراطي اشتراكي في مجلس النواب، ولم يمر وقت طويل حتى قرر "هتلر" حل البرلمان للتخلص من جميع خصومه.

وفي إحدى الليالي؛ احترق مبنى البرلمان "الرايخستاج"، الذي كان يمثل الديمقراطية، فاتهمت سلطات التحقيق فتى شيوعيًا بإضرار الحرق المتعمد بالمبنى، وتمت محاكمته سريعًا، كما نفذ حكم الإعدام بقطع رأسه بالمقصلة، وبعدها تعالت الأصوات بأن هناك مؤامرة شيوعية، فتم اعتقال نحو **4** آلاف شيوعي من ضمنهم قادة الحزب قبل إبرام الانتخابات البرلمانية الجديدة. ورغم ذلك حقق الشيوعيون **12٪** من

مجلس النواب والديمقراطيون الاشتراكيون 94 مقعدًا، فأبطل "هتلر" عضوية النواب الشيوعيين وأمر باعتقالهم وإرسالهم للمعتقلات المنشأة حديثاً.

بعد حريق "الرايخستاغ"، أقام "هتلر" البرلمان في مبنى دار الأوبرا الملكية، وطالب هناك بالسلطة المطلقة، فاستجمع النواب الديمقراطيون الاشتراكيون شجاعتهم وصوتوا ضد "هتلر"، فتم اعتقالهم وأرسلوا إلى المعتقلات، وبعد ذلك صوت البرلمان على شهادة موته بتفويض "هتلر" بسلطات مطلقة لأربع سنوات، وبالتالي لم يعد الرئيس الألماني "بول فون هيندينبيرج" يحق له في ذلك الوقت مناقشة قرارات المستشار، ومن ثم ماتت الديمقراطية في "ألمانيا هتلر".

\* \* \*

## القيادة الديمقراطية: (1)

تختلف القيادة الديمقراطية عن القيادة الأوتوقراطية كثيراً، فالقائد الديمقراطي يفضل العمل داخل فريق العمل، وذلك عن طريق

---

1 - MTD Training. Previous Source, pp. 36 - 38.

استيعابه لأفكار الأفراد داخل الفريق، واستماعه لوجهات النظر المختلفة في القضايا المطروحة، كما يشجع المرؤوسين على المشاركة في التخطيط للأمور الخاصة بهم.

والقائد في هذا النمط، يتطلع إلى الإنجاز والتنمية، ليس لنفسه فقط، ولكن لفريق العمل ككل، هذا الأسلوب يؤدي إلى توليد طاقات منتجة وتطوير للقوى العاملة داخل المنظمة أو المؤسسة.

من أهم مميزات هذا النظام، أن العاملين تحت القيادة الديمقراطية يكونون على استعداد تام للعمل بجد وجهد كبير جداً؛ لأنهم يعلمون أنهم سيشاركون في الإنجاز كفريق واحد، فالعوامل التحفيزية والمكافآت وإدراك الاحتياجات لها الأثر الكبير في تحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين.



تمثال الحرية

## أمریکا والديمقراطية:

تتضمن الولايات المتحدة الأمريكية 50 ولاية و5 أقاليم ومنطقة فيدرالية واحدة (واشنطن

العاصمة)، لكل منها أحكام وقوانين خاصة، وتحكم عن طريق حاكم الولاية المنتخب، الذي له حرية التحكم في الشؤون الداخلية فقط للولاية التي يحكمها، وتحت مظلة فيدرالية وهي إدارة شؤون البلاد ككتلة واحدة، وتمثل في الحكومة الفيدرالية برئاسة رئيس الولايات المتحدة الأمريكية، التي توكل لها شؤون الأمن القومي والسياسات الخارجية والجيش والمخابرات.

فتقسيم السلطة وتوزيع المسؤوليات والإحساس بالمشاركة في اختيار القائد والسياسات العامة والخاصة تدفع المجتمع الأمريكي إلى بذل جهد غير عادي في تحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وهذا بالإضافة إلى أن وجود مجلس الشيوخ والنواب الأمريكي الذي يشارك في السلطة الداخلية والخارجية للبلاد، يؤمن المراقبة الفعالة والتحقق من تحقيق الأهداف المنشودة.

\* \* \*

## القيادة البيروقراطية: (1)

أشهر نمط للقيادة البيروقراطية كان في العصر الصناعي<sup>(2)</sup>، إذ كان يركز القائد في هذا النمط على مدى التزام الأفراد داخل بيئة العمل بالقواعد، والإجراءات، وتعليمات العمل المنظمة لمراحل العمل

---

1 - MTD Training. Previous Source, pp. 38 - 39.

2 - ظهرت الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، بعد اختراع الآلات البخارية في إنجلترا، ثم انتقلت إلى غرب أوروبا بعد ذلك، ومنها إلى العالم كله، كانت إنجلترا في ذلك الوقت من أقوى الدول اقتصادياً، وكان هذا هو السبب الرئيسي في أن تبدأ الثورة الصناعية من هناك، ولم تتمكن إنجلترا من الاحتفاظ طويلاً بسر ثروتها الصناعية، فسرعان ما لحق بها العديد من الدول الأوروبية الأخرى، التي كانت تسعى للحاق بركب الثورة الصناعية، بل طمحت للمنافسة فيها، وفي أواخر القرن التاسع عشر، امتدت الثورة الصناعية إلى مناطق مختلفة من العالم، مثل: أوروبا الغربية، أمريكا الشمالية واليابان. وبدأت ألمانيا في تسيير أول خط سكك حديدية يعمل بالآلة البخارية. كما شملت الثورة الصناعية مجالات: الغزل والنسيج، المصانع والأفران عالية الحرارة لصهر الحديد. وأصبحت الآلات بحاجة إلى مصادر جديدة للطاقة فاستخدم الفحم الحجري ثم البخار في القرن التاسع عشر، ثم الكهرباء في القرن العشرين التي انتشرت في تشغيل المحركات والآلات وفي تسيير البواخر والقطارات.

([https://ar.wikipedia.org/wiki/ثورة\\_صناعية](https://ar.wikipedia.org/wiki/ثورة_صناعية))

المختلفة، ومحددات ضمان الجودة، بالإضافة إلى الالتزام بمواصفات السلامة والصحة المهنية داخل المنظمة والمؤسسات.

كما تتم عملية التحفيز والمكافأة للعاملين في النمط البيروقراطي، عن طريق قياس مدى التزام العاملين بالقواعد والإجراءات المختلفة، وعلى حجم الإنتاج المستمر، والجودة المطلوبة. وذلك بدلاً من الإبداع والابتكار، وتوليد أفكار خارج الصندوق. إذاً؛ فإن هذا النمط يتسم بالرسمية أكثر من أي نمط قيادي آخر.

والجدير بالذكر، أنه عندما يكون النظام ذا طابع متكرر، والمهام المطلوبة تعتمد على بعضها بعضاً، والأولية لتقليل التكاليف وتحسين الإنتاجية؛ فإنه يفضل بعض القادة استخدام النمط البيروقراطي.

من أهم المآخذ على النمط البيروقراطي؛ هو وجود فجوة بين القائد وأفراد فريق العمل، بالإضافة إلى ضعف التطوير في الهيكل التنظيمي للمنظمة أو المؤسسة، هذا بالإضافة إلى الرتابة نتيجة تكرار المهام بشكل يومي، من دون أي تغير أو ابتكار في الأساليب المتبعة؛ وهو ما له الأثر السلبي على المنظمة أو المؤسسة على المدى البعيد.

\* \* \*

## القيادة الكاريزمية: (1)

الكاريزما: هي القدرة والرغبة القوية من القائد في التأثير في الآخرين؛ لإنجاز عمل معين، وتقرن القيادة الكاريزمية بشخصية القائد وما يمتلكه من مهارات ومواهب ذاتية. يعتمد هذا النوع من القيادة على مفاهيم القيم الأخلاقية وتعزيز الثقة بالنفس، فيقوم القائد بتحويل المفاهيم الذاتية للمرؤوسين لربطها بهوية المنظمة أو المؤسسة الكلية.

والنتيجة المباشرة للقيادة الكاريزمية، هي الثقة المطلقة من المرؤوسين في أيديولوجية القائد، والشعور العاطفي نحو القائد، بالإضافة إلى القبول المسلم بما يقول، والمشاركة العاطفية في أهدافه، وكذلك الثقة في تحقيق الأهداف المنشودة تحت أي ظرف، كما أن القائد من خلال هذا الارتباط، يركز على المكافآت المرتبطة بالعمل، ويهمش المكافآت الأخرى.

---

1 - MTD Training. Previous Source, pp. 39.

## قائد الأمة الكاريزمي:



الرئيس الراحل جمال عبد الناصر

اتسم الرئيس الراحل "جمال عبد الناصر" رئيس جمهورية مصر العربية، بشخصية كاريزمية ذات طابع خاص، فلم يؤثر في شعبه فقط، بل بلغ مدى تأثيره إلى كل مواطن عاش تلك الفترة في الوطن العربي والإسلامي والإفريقي.

منذ ريعان شبابه كان يحب القراءة كثيرًا، فقرأ القرآن، وسنة النبي محمد - صلى الله عليه وسلم - وحياة الصحابة، والسير الذاتية للزعماء القوميين مثل: نابليون، وأتاتورك، وأوتو فون بسمارك، وجارibaldi وونستون تشرشل، وغاندي، كما قرأ عن الثورة الإيرانية ودرس عملية تأميم البترول الإيراني.

حاول "ناصر" الالتحاق بالكلية الحربية، لكن محاولته باءت بالفشل؛ فاختار دراسة القانون في كلية الحقوق بجامعة "فؤاد" (جامعة "القاهرة" حاليًا). وبعد فترة وجيزة أعلنت الكلية الحربية عن قبولها

دفعة استثنائية؛ فتقدم بأوراقه ونجح، كان عمره - آنذاك - تسعة عشر عامًا، وتخرج برتبة ملازم ثان عام **1938**م.

بدأ "ناصر" العمل فور تخرجه بصعيد مصر، ثم في السودان إلى أن ترقى لرتبة ملازم أول، وبعدها في منطقة العلمين بالصحراء الغربية، إلى أن ترقى لرتبة يوزباشي (نقيب)، وفي عام **1943**م، انتدب للتدريس بالكلية الحربية لمدة ثلاث سنوات، التحق بعدها "ناصر" بكلية أركان حرب، التي تخرج فيها عام **1948**م، وعمل بها مدرسًا، وتمت ترقية "ناصر" في أثناء فترة خدمته بكلية أركان حرب إلى رتبة صاغ (مقدم)، ثم بكباشي (عقيد)، وظل هناك حتى قيام ثورة **23** يوليو عام **1952**م.

أصبح "جمال عبد الناصر" رئيسًا لجمهورية مصر العربية بعد انتخابه عام **1956**م، إلى أن توفي إثر أزمة قلبية عام **1970**م.

وفي أعقاب إعلان مصر تأميم الشركة العالمية لقناة السويس عام **1956**م؛ زاد تأثير "ناصر" في الوطن العربي والإسلامي، كما اعتبره الكثيرون في الوطن العربي الزعيم الأوحيد بعد حرب العدوان الثلاثي في العام نفسه، هذا بجانب مساندة "ناصر" حركات التحرر الوطني في

الدول العربية والإفريقية وبالأخص ثورة الجزائر في الفترة من عام 1954م إلى عام 1962م، وثورة اليمن في عام 1962م. وبمرور الوقت، وبعد الوحدة بين مصر وسوريا عام 1958م، زادت شعبية "ناصر"، وظهر مدى تأثيره في المجتمع المصري بصفة خاصة بعد خطابه الشهير بالتنحي عن الحكم والعودة لصفوف الجماهير، وذلك بعد هزيمة عام 1967م، خرج المصريون والسوريون وبعض العرب إلى الشوارع لمطالبة الزعيم "جمال عبد الناصر" بالعودة عن قراره، وما كان هذا ليحدث إلا إذا كانت هناك ثقة مطلقة من الشعب بل الشعوب في أيديولوجية قائدهم، وشعور عاطفي نحوه، ومشاركة عاطفية في أهدافه، وكذلك ثقة في تحقيق الأهداف المنشودة تحت أي ظرف.



## أسرار القائد الناجح

القائد، هو رجل مبدع ومبتكر، يحب التميز في جميع أعماله، لا يتنازل عن النجاح المستمر في أي عمل يوكل له، ماهر في وضع وتنفيذ الخطط، والرؤية، والرسالة الخاصة بالمنظمة أو المؤسسة، بالإضافة إلى أنه يعرف جيداً كيف يشعل روح الحماس والتحفيز لدى مرؤوسيه، مرن في حل المشكلات، يستطيع التغلب على الصعوبات التي تواجهه كافة، بأسلوب سلس وبسيط؛ ما يضمن له النجاح المستمر، يتواصل مع الآخرين بشكل مبهر، يحب العمل داخل الفريق، يهتم بالجانب الإنساني، من دون المساس بمصلحة العمل، كما أنه يحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية مناسبة.

تناول العديد من المفكرين والفلاسفة والخبراء موضوع أسرار القائد الناجح، وحاول كل منهم أن يجيب عن السؤال الذي حير الكثيرين، ألا وهو: ما هي العوامل التي يجب على القائد اتباعها.. كي يكون ناجحاً؟

هناك الكثير من الإجابات عن هذا السؤال .. ولكننا حاولنا في هذا الجزء - قدر المستطاع - تناول أهم العوامل التي رأينا أنها الأهم للمجتمع العربي، وفي السطور التالية، سنتناول خمسة أسرار للقائد الناجح، هي:

### **السر الأول: الدافع**

على وجه العموم، لا يوجد إنسان يعيش على وجه الأرض من دون دافع أو حافز ما، أبسط هذه الدوافع هو دافع البقاء، أي البقاء على قيد الحياة.

### **الحكيم والشاب<sup>B(1)</sup>**

يروى أنه في أحد الأيام، ذهب شاب إلى حكيم وسأله عن معنى "سر النجاح"؟

---

B1 - الفقي، إبراهيم. 2000 م، المفاتيح العشرة للنجاح، ISBN: 09682559،

المركز الكندي للتنمية البشرية - كندا، ص 28 - 29.

فرد عليه الحكيم بهدوء شديد وقال:

**"سر النجاح هو الدوافع والرغبات المشتعلة"** .

فسأله الشاب:

**"ومن أين تأتي الدوافع والرغبات المشتعلة؟"** .

استأذن الحكيم من الشاب وذهب لبعض الوقت، ثم عاد ومعه وعاء كبير من الماء، فاندھش الشاب لهذا الأمر، ولم يطل الأمر كثيرًا حتى سأل الحكيم الشاب:

**"هل أنت متأكد من أنك تريد معرفة من أين تأتي الدوافع**

**والرغبات المشتعلة؟"**

فرد الشاب بلهفة كبيرة:

**"طبعاً"** .

طلب الحكيم من الشاب أن يقترب من الوعاء، فاقترب منه بحذر؛ فأمسك الحكيم برأس الشاب بيده، ثم ضغط على رأسه داخل الوعاء بكل قوة، حتى أصبح رأس الشاب بالكامل داخل الوعاء، حدث ذلك لعدة ثوان، فعندما بدأ الشاب بالاختناق بدأ بالمقاومة بشدة، فأخرج الحكيم رأس الشاب من الوعاء بكل هدوء، فغضب الشاب وصرخ في الحكيم:

- "ما هذا الذي تفعله بي؟"

بكل هدوء رد الحكيم يسأل الشاب:

- "ما الذي تعلمته أنت الآن؟"

فرد الشاب وهو ما زال غاضبًا:

- "لم أتعلم أي شيء"

فقال الحكيم:

"لا.. بل تعلمت يا بني الكثير، في بداية الأمر أردت أن تخرج رأسك من الماء، ولم تنجح لأنه لم يكن لديك الدافع والرغبة الهستعلتة، ولكن مع مرور الوقت وحينها بدأت تشعر بالاختناق تدريجيا؛ أصبح لديك الدافع والرغبة لإخراج رأسك من الماء، فنجحت لأنه لم تكن هناك قوة تستطيع أن توقفك".

\* \* \*

إذًا.. فعندما تكون هناك الدوافع والرغبة الحقيقية داخلك، فلا أحد يستطيع أن يوقف نجاحك، فالأمر متعلق ببقائك، وهذا ما تطرقنا إليه في "هرم ماسلو" للحاجات في الفصل الأول، الذي تناول أن أي نقص في إشباع الحاجات الأساسية للفرد، يؤثر في دافعيته، وبالتالي في تحقيقه للأهداف.

هناك دوافع أخرى للإنسان مثل الدوافع الخارجية، وهي التي تتعلق بالبيئة الخارجية مثل: الأصدقاء، زملاء العمل، رئيسه بالعمل وعائلتك.. إلخ، ولكن عليك أن تدرك وتفهم أن الدوافع الخارجية قصيرة الأمد والمفعول، فتخيل معي ما يلي:

ذهبتَ يوماً إلى العمل، وفي أثناء دخولك مبنى الشركة، قابلت مديرِك في العمل؛ فابتسم لك وشكرك على مجهودك في إعداد التقرير ربع السنوي عن أداء الشركة.

### فالسؤال هنا:

ماذا ستكون درجة دافعيّتك ورغبتك في إتمام المهام الموكولة لك؟

ولكن.. ماذا لو كان الأمر عكس ذلك؟ ففي هذه الحالة.. هل ستكون لديك الدافعية والرغبة نفسها للعمل في ذلك اليوم؟!

## د. إبراهيم الفقي مديرا عاما



د. إبراهيم الفقي

يذكر أنه تم تعيين د. إبراهيم الفقي - رحمه الله - مديراً عاماً لأحد الفنادق الكبرى، انتظر "الفقي" فترة من الوقت ليتلقى خلالها التهاني، ولكن جاءت الأمور على عكس توقعاته، وفي أحد الأيام؛ جاء رئيسه في العمل لزيارته في مكتبه، فلفت نظر رئيسه باقة جميلة من الورد؛ فسأله عن مرسلها، وهم بقراءة البطاقة الموجودة على الباقة، وكان مكتوباً عليها:

**"عزيزي إبراهيم.. أجمل التهاني القلبية.. أنا فخور جدا بنجاحك.."**

**"التوقيع إبراهيم الفقي"**

اندهش رئيس د. "إبراهيم الفقي" كثيراً، وسأله:

**.. "هل أنت من أرسلت هذه الباقة لنفسك؟"**

فكان رد "الفقي" أنه انتظر وقتاً طويلاً لكي يرسل أحد له باقة

ورد لتهنته، ولكنه لم يجد أحداً يقدره غير نفسه، وفي اليوم التالي فوجئ

"الفقي" بثلاث باقات من موظفي الفندق لتهنته.

وأخيرًا، نستطيع أن نرى أنه مهما كان نوع الدافع أو الحافز النفسي للقائد، فلا بد أن يكون الدافع أو الحافز أو الرغبة نابعًا من الإنسان نفسه، فالدوافع هي السبب الرئيسي في أن يعمل الفرد العادي أشياء ذات مستوى غير عادي من الأداء، بالإضافة إلى أن درجة الدافع هي التي توضح الفرق بين القائد والأفراد الآخرين، وذلك يؤثر بقوة كبيرة على نجاح القائد.

\* \* \*

### **السر الثاني: المهارة**

عندما نذكر كلمة المهارة؛ تقفز إلى الأذهان كلمة المعرفة. فكثيرًا ما يظن البعض أن الكلمتين هما مرادفتان لبعضهما، وفي الحقيقة أنهما مختلفتان، لكنهما مرتبطتان بشكل ما، فالمعرفة تشير إلى تعلم المفاهيم والمبادئ والمعلومات المتعلقة بعمل معين، وذلك من خلال الكتب والموسوعات والبرامج التدريبية المختلفة وغيرها من مصادر المعرفة، أما المهارة؛ فتشير إلى قدرة الفرد على استخدام تلك المعلومات والمفاهيم والمبادئ وتطبيقها في مجال العمل.

## العجوز والطريقة<sup>B(1)</sup>

يُروى أنه في أحد الأيام تعرضت سفينة لعطل في محركها، فحاول كبير المهندسين وطاقم العمل إصلاح العطل، ولم يستطيعوا. فاستعانت الشركة المالكة للسفينة بخبراء في مجال صيانة وإصلاح محركات السفن، ولكن من دون جدوى.

وفي أحد الأيام، عندما كان قبطان السفينة يناقش الأمر مع أحد مساعديه، تقدم رجل كبير في السن، وقال للقبطان:

**"أرى منذ عشرة أيام أن السفينة لا تتحرك من مكانها، وعلمت من أحد أفراد الطاقم أن هناك عطلاً في المحرك، فهل ما زلت تريد إصلاحه؟"**

فرد القبطان من دون تردد:

**"نعم.. ولكن لماذا تسأل؟"**

فرد الرجل بهدوء:

**"هل أستطيع أن ألقى نظرة على ذلك المحرك، فأنا أستطيع**

**إصلاحه؟"**

---

B1 - الفقي، إبراهيم. مرجع سابق، ص 65 - 66.

اندهش القبطان كثيرًا، فمظهر الرجل لا يدل على أنه خبير في أمور محركات السفن، ولكنه قبل العرض، رافق القبطان الرجل ليتبين ما سيقوم به لإصلاح المحرك، وذهبا معًا إلى غرفة المحركات، وضع الرجل الحقيية التي كان يحملها معه، وفحص المحرك، والقبطان يراقبه في دهشة من بعيد، ثم توقف الرجل واستدار، وفتح حقييته وأخرج منها مطرقة صغيرة، طرق الرجل العجوز بالمطرقة على مكان معين في بدن المحرك، ثم ربط مسارًا كان غير محكم، وبعد ذلك طلب من القبطان إدارة المحرك وسط دهشة وذهول الجميع.

وبالفعل.. أدار القبطان المحرك.. والمفاجأة أنه بدأ في العمل مرة أخرى؛ فانتابت القبطان حالة من السعادة الغامرة، وسأله:

**"كيف حدث ذلك؟"**

فرد الرجل العجوز بكلمة واحدة على القبطان بهدوء بالغ

وقال:

**"المهارة"**

بعد ذلك فتح الرجل الحقيية مرة أخرى، وأرجع المطرقة إلى الحقيية واستخرج دفترًا ثم دون فيه شيئًا، ثم قطع الورقة من مكانها في الدفتر، وسلمها للقبطان.

فتح القبطان الورقة وقرأ:

**"تكلفة العمل لهدة عشر دقائق.. فقط ألف دولار أمريكي"**

فطلب القبطان من الرجل تفسير الرقم؛ لأنه يعتقد أنه مبالغ

فيه، فقال الرجل وهو محافظ على هدوئه نفسه:

**"دولا واحد فقط للطرق بالهطريقة، بالإضافة إلى تسعمئة**

**وتسعة وتسعين دولارا لمعرفة الركان الذي ينبغي لي الطرق عليه في**

**الهدرك"**

\* \* \*

### **السر الثالث: التصور**

لا نستطيع أن نجزم أن ما وصلنا له من تقدم علمي، وتفوق

على مستوى الأعمال، جاء من دون تصورات أو أحلام أو تخيل في

الماضي، فمن دون ذلك، لما تمكن الإنسان من الوصول إلى القمر، أو

استكشاف عالم الفضاء أو حتى استطاع الإنسان تحقيق طموحات

الإنسانية على مختلف الأصعدة. فينبغي لكل قائد أن يحلم بما يريد أن

يفعل، حتى يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها،

وأتذكر هنا ما قاله "جورج برناردشو" ذات يوم:

**"التخيل.. هو بداية الابتكار"**

## حلم يتحول لحقيقة



فريدريك سميث

في جامعة "ييل" الأمريكية، طلبت أستاذة مادة الاقتصاد من طلابها إعداد بحث يمثل حلمًا من أحلامهم، فأعد "فريدريك سميث" بحثًا عن نقل وتأمين تسليم الطرود الصغيرة من مكان إلى آخر في يوم أو يومين على الأكثر من يوم الاستلام، وعندما قرأت

أستاذة "سميث" البحث؛ وصفت الفكرة بالساذجة؛ لأن الناس لا يحتاجون مثل تلك الخدمات، وقيمت البحث بتقدير مقبول.

لم يهتم "فريدريك سميث" بهذا الرأي؛ لأنه كان مؤمنًا ومقتنعًا بفكرته، وأسس بعد تخرجه شركة "فيدرال إكسبريس"، بدأت الشركة بنقل ثمانية طرود فقط، كان أربعة منها هو نفسه من أرسلها، تكبد المشروع خسائر مبالغ كبيرة في البداية، ولكنه استمر بالإصرار على النجاح وحاول مرة أخرى.

أصبحت شركة "فيدرال إكسبريس" أو "فيدكس" من كبرى الشركات الناقلة للطرود بجميع أنواعها، برًا وجوًّا، وأصبحت تملك

الأسطول الخاص بها من سيارات نقل كبيرة، وأخرى صغيرة للتوزيع، هذا بالإضافة إلى أسطول من الطائرات ينقل الطرود من وإلى أي مكان في العالم، من خلال مكاتب الشركة المنتشرة في جميع بلدان العالم، على أن يصل الطرد خلال يومين على الأكثر، وأصبح حجم تعاملات الشركة يتجاوز عشرات الملايين من الدولارات سنويًا.

\* \* \*

## **السر الرابع: التوقع**

التوقع، هو سمة رئيسية لنجاح القائد، فعلى كل قائد أن يتوقع بشكل مستمر النجاح.. كي ينجح، وكذلك لا بد أن يتمتع بالقدرة على توقع مدى تأثير قراراته على بيئة العمل الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى مجريات الأحداث.

## **وهناك نوعان رئيسيان للتوقع:**

### **1. التوقع الإيجابي:**

فعلى القائد أن يكون إيجابياً دائماً في توقعاته حتى يستطيع تحقيق النجاح المنشود، ولا يتأثر بالمحيط (أصدقاء، مؤثرات عائلية.. إلخ)،

فعندما نتوقع أحسن الأشياء لأنفسنا - رغم الظروف السيئة - غالبًا ما نجد النتائج جيدة.

### **من أبسط الأمثلة:**

عندما يريد الفرد أن يقوم بعمل معين ناجح؛ فعليه أن يقول لنفسه أولاً:

**"أنا أستطيع عمل ذلك الأمر، وسأنجح فيه".**

فذلك يحفز القدرات الكامنة في العقل الباطن وتفاعلها مع العقل الواقعي لزيادة القدرات البشرية.

## **2. التوقع السلبي:**

هذا النوع هو الأكثر شيوعًا في عالمنا العربي، فدائمًا نضع التراب على وجوهنا، من ثم نتدمر عند وجود الأتربة وعدم قدرتنا على الرؤية الصحيحة، وعادة ما يستجيب العقل الباطن لتلك السلبيات؛ لأنه لا يستطيع التمييز بين الشيء الصحيح والخطأ.

## وهن الأهثلة:

أن يقول الفرد عند البدء في عمل معين:

**"أنا لا أستطيع عمل ذلك، فأنا لن أنجح في تحقيق أي تقدم".**

بيت القصيد هنا؛ أن القدرة على التوقع تتأثر بنمط تفكيرنا، فعلى القائد تجنب الإشارات السلبية من المجتمع المحيط أو حتى من الحالة النفسية الخاصة به، وذلك لتحقيق أقصى درجات التحفيز للرؤية الصحيحة ومن ثم التوقع السليم.

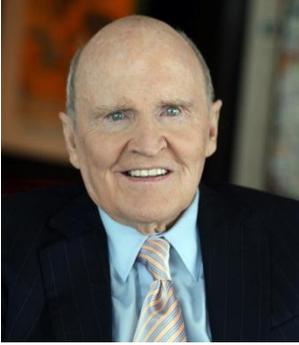
## السر الخاوس: قوة التغيير

على القائد أن يتقبل مفهوم التغيير، وأن يكون قادرًا على قراءة المتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال من وقت لآخر، بالإضافة إلى القدرة على إيصال مفهوم التغيير المستمر لمرؤوسيه، وتعليمهم رؤية التغيير على أنه فرصة للتميز، لتحقيق النجاح المستمر بالعمل الجاد.<sup>(1)</sup>

---

1 - Slater, Robert. 2003, 29 Leadership secrets from Jack Welch: Abridged from Get Better or Get Beaten – 2nd Edition, ISBN 978-0-07-140937-7, McGraw - Hill Companies, pp. 3 - 4.

## تحدي جنرال الكتريك



جاك ويلش

تولى " جاك ويلش " منصب المدير التنفيذي لشركة " جنرال الكتريك " الأمريكية عام **1981**م، التي بلغ عدد العاملين فيها ثلاثمئة وأربعين ألف موظف وعامل، كانت مبيعات الشركة **25** مليار دولار، ومعدل الأرباح **1.5** مليار دولار، واستطاع " ويلش " أن يزيد المبيعات حتى عام **1999**م إلى **112** مليار دولار بمعدل أرباح **11** مليار دولار.

### كيف فعل ذلك؟

في الثمانينيات من القرن العشرين، زادت معدلات التضخم بشكل كبير جداً، واستولى المنافسون على حصص سوقية غير مسبوقه، تفهم " جاك ويلش " التحديات التي تواجهها شركته، وأيقن أن قانون اللعبة التجارية قد تغير، وكتب في مفكرته " إن الأمور ستسير للأفضل وفي أقرب وقت " .

اعتقد "ويلش" أنه قد حان موعد التغيير الجذري لأمر كثيرة بالشركة، للصمود أمام تحديات تلك الفترة، ومن أمثال هذا التغيير: ابتكار منتجات جديدة، وإنشاء بيئة عمل مختلفة، وأن يكون جميع العاملين بالشركة متضامنين على وحدة الهدف واحتضان التغيير، وذلك لإعادة وضع البرامج والخطط المطلوبة، لعبور المرحلة الصعبة، وكان يقول دائماً:

### - "التغيير، قبل فوات الزوان!" -

ومن التغييرات التي أجراها "ويلش"؛ هي عملية الاندماج الكبرى التي أعلنت شركة "جنرال الكتريك" فيها شراء مؤسسة الاتصالات العملاقة (آر سي إيه) بمبلغ **6.28** مليار دولار، وضعت تلك الصفقة الشركة في المركز التاسع في قائمة الشركات الصناعية، والمركز الثاني في الخدمات، وحقت **40** مليار دولار مبيعات؛ ما وضعها في المرتبة السابعة في قائمة "فورتن".



## حياة زعير<sup>(1)</sup>

إذا كنا نتحدث طوال هذا الفصل عن القيادة والقائد، فأرى أنه علينا أن نتعرف معًا على قصة مشوار قائد فريد من نوعه في القرن العشرين، لم يؤثر فقط في أفراد شعبه، ولكنه أثر في حياة الملايين من البشر حول العالم، وسيظل هذا القائد مثالاً واضحاً لأسمى معاني القيادة على مر العصور؛ لأنه رمز للمصالحة والغفران، فهو من أبرز الرموز في التاريخ الحديث. وحد الرؤية والرسالة والهدف لملايين البشر. فهو ملهم ومعلم ويتمتع بخصال الشجاعة وبعد النظر والحكمة، قدم للبشرية الحب والثقة وقيم القيادة الجماعية من الاحترام والإحسان والإحساس بالتناسب مع رغبات واحتياجات كل فرد، وفي عام

---

1 - National Geographic Abu Dhabi, 2013, وثائقي مانديلا حياته

وإرثه، افلام وثائقية جودة عالية

, <https://www.youtube.com/watch?v=EJPRb1mR-nQ>, 25 June 2016.

2009م أعلنت منظمة الـ"يونيسكو" التابعة للأمم المتحدة، عن بدء الاحتفال باليوم العالمي لـ"نيلسون مانديلا"، الذي يوافق 18 يناير من كل عام.

"روليهاهلا مانديلا" .. المعروف باسم "نيلسون مانديلا"، يعني اسم "روليهاهلا" في لغة الأفريكانز "نازع الأغصان من الشجر"، أما بالعامية فيعني "المشاكس"، كما أعطاه معلمه اسمًا إنجليزيًا وهو "نيلسون" كاسم أول، واشتهر أيضًا باسم عشيرته "ماديا". ولد "مانديلا" عام 1918م في قرية "مفيتزو"، بمقاطعة "أوماتاتا"، بإقليم "ترانسكاي" في جمهورية جنوب إفريقيا.

نشأ "مانديلا" في ريف "ترانسكاي" في قبيلة "ماديا"، وهي جزء من عائلة "تيمبو" الملك، عندما مات والده نقل إلى أحد منازل الملك المعروفة باسم "المكان العظيم" التابع للوصي على العرش، الذي اعتنى بـ"نيلسون مانديلا"، وبالتالي حصل الوصي على العرش على امتيازات إلى حد ما بفضل تربيته لـ"مانديلا".

وتجدر الإشارة إلى أن جنوب إفريقيا كانت تحكم في ذلك الوقت من قبل الأقلية البيضاء، إذ كانت تسعى حكومة الدولة (الحكومة البيضاء) إلى الفصل بين الأجناس، وهو نظام الفصل العنصري بين المستوطنين البيض الحاكمين، وبين السكان السود أصحاب الأرض الأصليين، وتفضيل الإنسان الأبيض على الإنسان الأسود في جميع المجالات، كما كان السود محرومين من أي حقوق سياسية أو حتى اجتماعية. حصل "مانديلا" على فرصته الأولى في المناقشة المحلية والسياسية والديمقراطية، من خلال مراقبته لكيفية تعامل الوصي على العرش مع مظالم الشعب المحلية.

وعندما بلغ الثالثة والعشرين من عمره، فر إلى مدينة "جوهانسبورج"، هربًا من زواجه الأول التقليدي، وعمل هناك متدرّبًا في مكتب محام أبيض البشرة، كما انضم إلى المؤتمر الوطني الإفريقي.

ومن ثم؛ كرس "نيلسون مانديلا" نفسه لإنهاء نظام الفصل العنصري، الذي كانت تستخدمه الحكومة في ذلك الوقت للفصل بين الأجناس. فيعني من شأن البشرة البيضاء على حساب ذوي البشرة

السمراء، عمل "مانديلا" محامياً، وأعطاه ذلك صورة شخص جدير بالاحترام، قالت عنه " روث مومباتي " سكرتيرته - بعد ذلك بزمان كبير: **" كان رجلاً جليل، وكان محترفاً.. أقصد أنه كان مهاجياً، وكان**

**مؤثراً بكل ما للكلمة من معنى".**

في عام 1952م؛ أقدم "مانديلا" ورفيقه "أوليفر تيمبو" على فتح أول مكتب محاماة للسود في مدينة "جوهانسبورج" في تلك الفترة. وكان يعمل تحت ضغوط من تسلط للسلطة البيضاء من جانب، ومن جانب آخر كان يعمل من دون أجر في بعض الحالات، تعاطفاً مع أحوال الناس. ومن الجدير بالذكر هنا؛ أن أصول مانديلا التي تعود إلى عائلة ملكية، أي أنه ولد زعيماً، كان أحد دوافعه أن ومن أسباب إيمانه أن السود لم يولدوا ليكونوا عبيداً.

ومن المواقف التي تعرض لها "مانديلا" في إحدى القضايا، أن قاضي الصلح لم يعترف به كمحام، ومنعه من استكمال القضية، وبرر القاضي ذلك بأن "مانديلا" دخل إلى المحكمة بطريقة متغترسة، ولم يصدق ذلك القاضي أن هناك محامياً يتجرأ ويدخل إلى محكمته بالطريقة

التي دخل بها "مانديلا"، إذ يذكر أن محامي تلك الأيام اعتادوا الركوع أمام رجال السلطة.

في عام 1958م؛ تزوج "نيلسون مانديلا" من زوجته الثانية "ويني ماديكيزيلا"، بعد طلاقه من الزوجة الأولى "إيفلين نتوكو ماس" التي كان زواجه بها تقليدًا.

جاب "مانديلا" أنحاء جمهورية جنوب إفريقيا منظمًا لفروع المؤتمر الوطني الإفريقي، ويذكر أنه في الأساس اتبع طريقًا سلميًّا لتأمين حكم الأغلبية. ولكن كانت هناك تشديدات كثيرة من السلطة في ذلك الوقت، بعد ذلك قبض على "مانديلا" ووجهت له تهمة الخيانة العظمى، التي برئ منها بعد ذلك بخمس سنوات.

اجتاحت البلاد بعد ذلك حالة من العنف الشديد بين الطرفين المتصارعين (السود والبيض)، وذلك إثر تولي حكومة متشددة تحاول تنفيذ فصل عنصري شامل، يتحول بموجبها السود إلى مواطنين لمناطق "باننوتستان" المنفصلة عن جنوب إفريقيا في ذلك الحين، واستمرت أعمال العنف في تصاعد، وتساعد التضييق أيضًا من قبل الحكومة على المعارضة.

أدى ذلك التصعيد إلى لجوء "مانديلا" ورفاقه إلى العنف وتخليهم عن السلمية، حتى وجهت تهم التخريب له ورفاقه، تلك التهم التي تؤدي إلى عقوبة الإعدام، وقرر "مانديلا" ورفاقه أن دفاعهم سيكون معتمداً على أساس سياسي، وعقدت المحاكمة التي كان يطلق عليها اسم "ريفونيا"، ويذكر أنه تم إطلاق هذا الاسم نسبة للمنطقة التي قبض عليهم فيها، وحكم عليه بالسجن مدى الحياة.

وسجن "مانديلا" في جزيرة "روبن" المخيفة، وكانت الظروف قاسية والحراس صارمين، قضى "مانديلا" معظم فترة سجنه في زنزانه رقم 5، وكان يحمل سجين رقم 46 ألقاً و664، كانت الزنزانه غير الأدمية لا تتعدى 6 أقدام، والسريير ليس سريراً فعلياً، فكان يتكون من فراش وبعض البطانيات فقط، ويذكر أن تلك الزنزانه غيرت تاريخ أمة، دخلها "مانديلا" شاباً غاضباً، واستغرق الأمر 27 عاماً ليهدأ.

ويذكر أنه نشأت هناك علاقة خاصة بين "مانديلا" وحراس السجن، لأن "مانديلا" كان يتعامل بكرامة ونبل غير عاديين معهم، وفي وقت لاحق تأثر نظر "مانديلا" نتيجة للحرارة الشديدة من وهج الشمس الحارقة، وذلك إثر الأعمال الشاقة التي كان السجناء يؤدونها،

فكانوا يكسرون الصخور في محجر الجير لمدة ثماني ساعات متواصلة يومياً طوال ثلاثة عشر عاماً، وفي نهاية اليوم، يصبحون غارقين بالعرق ويغطيهم التراب والأيدي دامية ومتقرحة، والغريب في الأمر؛ أن "مانديلا" كان يصرح دائماً لزملائه السجناء بأنه استمتع بالعمل، وكانت مناظر الأشجار تنعش آماله في المستقبل.

نظراً للضغوط الدولية والداخلية على حكومة جنوب إفريقيا؛ بدأت الحكومة في التفاوض السري مع "مانديلا"، فتم نقله إلى سجن "فيكتور فيرستر"، وتم إحضار طباطب خاص له، وفتحت له الزيارة من دون قيد، في هذه الأثناء.. أدرك البعض أنه من المتوقع الإفراج عنه.

قال عنه بعد ذلك رئيس جنوب إفريقيا الأسبق (1989م -

1994م) "فريدريك ويليام دي كليري":

**."التقيت به لأول مرة في ديسمبر 1989م، وقد اقتيدت تحت**

**جنح الظلام إلى مكثبي".**

وأضاف:

**."كان أطول مها كنت أتوقع، وقف بكل شجاعة، كان**

**مستهماً جيداً، ومن المفكرين التحليليين.. أعجبتني، بعد أن غادرنا  
الاجتماع، كنت واثقاً أنني سأقوم بعمل ما مع هذا الرجل".**

بعد شهرين.. سادت أجواء من الذهول وحالة عدم تصديق لما يحدث بين الأفارقة السود والبيض؛ لأن ما يحدث كان لا يصدق، وكان الملايين حول العالم يتابعون الصور عن كثب، إذ أقيمت الاحتفالات، لترى الشباب والفتيات يرقصون في الشوارع فرحًا وابتهاجًا بهذه اللحظات التاريخية.. خطى "نيلسون مانديلا" خطواته الأولى خارج بوابات سجن "فيكتور فيرستر"، ويده في يد زوجته مرفوعتين إلى الأعلى بعلامة القوة والصمود، كان هذا في 11 فبراير 1990م. ولم يكن أحد يدرك في ذلك الحين مدى تأثير هذا الأمر على المدى الطويل.

تجمع حشد كبير أمام قاعة المدينة في "كيب تاون"، وكان الظلام قد بدأ يجل، وسمع العالم أولى كلمات "مانديلا" بعد صمت أكثر من ربع قرن، وسط جو مثير، وصخب، وفوضى، إضافة لدراما الموقف. قال "مانديلا":

**. "اليوم.. يعترف أغلب سكان جنوب إفريقيا السود والبيض، أن الفصل العنصري ليس له مستقبل".**

وأجريت بعد ذلك مقابلة تليفزيونية مع "مانديلا"، وكان هناك شيء مثير؛ إذ إنه لم ير الميكروفونات الصغيرة من قبل، ولكنه سأل عن ماهيتها.. وقال المذيع "تريفور ماكدونالد":

- "الشيء الثاني الهير للدهشة، أنه لم يكن حاقدا، كان الأمر واضحا جدا، كنا نبحت عن عنوان في الصفحة الأولى، مثل: مانديلا "تعرضت للضرب في السجن"، ولكنه قال "إن كل هذا كان جزءاً من الماضي".

وقال "مانديلا" في هذا الحديث:

- "مطلبنا واضح جدا، وكما قلت في مناسبات سابقة، نحن ندرك تهاوما ومخاوف البيض في البلاد، وأنا مقتنع بأنه في المناقشات بين حزب المؤتمر الوطني والحكومة، سنكون قادرين على العثور على حل مقبول من الجميع، السود والبيض".

كان "مانديلا" يحمل روح التسامح والمصالحة في جميع خطابه، ففي خطابه أمام الحشد الكبير في ملعب كرة القدم بمدينة "سويتو" قال: - "عودوا إلى مدارسكم، مصانعكم، مناجمكم، ووجهاتكم المحلية، سننتقد إلى الأمام، في مارس لا عودة في الحرية والعدالة، وصاح: إفريقيا.. إفريقيا".

وأضاف المذيع "تريفور ماكدونالد" بعد ذلك:

- "لم يستطع الناس أن يصدقوا أن شخصا عومل بهذه القسوة من قبل ذلك النظام، يخرج عاقلاً بقلب خال من الحقد، وعلى

## أتم الاستعداد لإعادة تشكيل جنوب إفريقيا تحت لواء مبادئ الديمقراطية".

بدأت المفاوضات بين الطرفين لإيجاد الطريق إلى الديمقراطية الكاملة وإنهاء فترة الفصل العنصري في البلاد، ولكن اجتاحت البلاد موجة من العنف وتورطت الشرطة في تأجيج روح العداوة بين جميع الأطراف، وشك "مانديلا" في أن للحكومة دخلا، ولكن لم يوثق أي اتهام مباشر لها، ولكنه اكتفى فقط باتهامها بعدم السيطرة، أو بتجاهل الأمر، فتم وقف المفاوضات، ولكنه بعد فترة تبني نظرية الحوار مع الجانب الآخر، ورغم الصعوبات التي واجهها؛ فإنه استطاع أن يستغل السلطة الأخلاقية، تلك الفلسفة الواضحة حول وحدة الهدف المطلوب، لإقناع معارضيه أنهم لا بد من وضع جنوب إفريقيا على طريق الديمقراطية.

في ديسمبر من عام **1993**؛ تم الاعتراف الدولي بجهود "مانديلا" حول رسم الانتقال السلمي للديمقراطية، فحصل "نيلسون مانديلا" على جائزة "نوبل" للسلام مناصفة مع الرئيس الأسبق لجنوب

إفريقيا "فريدريك ويليام دي كليري"، وبعدها تم التوصل لاتفاق على إجراء انتخابات بالاقتراع العام لتشكيل حكومة وفاق وطني.

بموجب تلك الاتفاقية، ولأول مرة؛ كان من حق السود في جنوب إفريقيا التصويت في الانتخابات الوطنية لاختيار رئيس للبلاد، وكانت أول مرة يناقش فيها الأغلبية في جنوب إفريقيا علناً أسلوب الحكم.

كان الأمر رائعاً.. إذ أعلن لأول مرة فوز رجل أسود بمقعد الرئاسة في جنوب إفريقيا، وحقق "نيلسون مانديلا" المثير للمتعاب.. الفوز أخيراً، وقد جرى حفل التعيين في مدينة "بريتوريا"، تلك المدينة التي حكم على "مانديلا" فيها بالمؤبد قبل ثلاثين عاماً.

ومن مفارقات الزمن؛ أن منفي قوانين الفصل العنصري في الماضي، وهم الجيش وسلاح الجو في جنوب إفريقيا كانوا يؤيدون ويحتفلون بتعيين أول رئيس أسود للبلاد، وبصوت رنان خطب "مانديلا" في الحشد قائلاً:

**.. "أبدا.. أبدا.. أبدا مرة أخرى.. لن تضطر هذه الأرض الجوية إلى**

**مواجهة الاضطهاد مجدداً".**

كان على "مانديلا" حينها العمل لتوحيد شعب ظل منقسماً لعقود كثيرة من الزمن، وأدرك بصفته رئيساً لجمهورية جنوب إفريقيا؛ أنه إذا كان يريد النجاح في توحيد شعبه؛ فعليه - بعيداً عن العنف - إقناع "الأفريكان".

بحث "مانديلا" عن حلول خلاقة من أجل توحيد شعب جنوب إفريقيا، وكان جزء من هذه الحلول يكمن في الرياضة، فمثل كأس العالم للركبي عام 1995م فرصة ذهبية ليكون نموذجاً للمقاربة، فكان فريق "سبرينج بوكس" مثلاً للتقسيم، فكان البيض يشجعون هذا الفريق بشغف، وفي وجهة نظر السود كان هذا الفريق رمزا لنظام الفصل العنصري، بالإضافة إلى كون كل أعضاء الفريق من ذوي البشرة البيضاء.

قام "مانديلا" باحتضان الفريق وصرح أنهم من أولاده، كجزء من خطته لبناء جنوب إفريقيا جديد، وعندما طلب أعضاء الفريق من "الأفريكان" غناء الجزء الإفريقي للنشيد الوطني، الذي كان يتضمن احتجاج السود على حكم البيض وعلى فريق "سبرينج بوكس" نفسه،

كانت هذه الفرصة المثالية لبناء شعور بالوحدة، فأقدم "مانديلا" على خطوة فريدة من نوعها عندما قام بارتداء قميص كابتن الفريق "فرانسوا بينار" الذي قال:

**- "كان يضع هاديبا سبرينج بوكس على قلبه، كان الأمر مهيزا للغاية، تأثرت بشكل لا يصدق، كان رقمي على ظهره.. رقمي أنا، شعرت كأني سأركض عبر الجدار وسألعب حتى أقع من التعب، وكل لاعب كان يشعر بذلك".**

وفي هذه الأثناء انطلقت الهتافات من مكان ما في المدرجات تردد "نيلسون.. نيلسون"، وكان البيض في جنوب إفريقيا يتوجون "نيلسون مانديلا" ملكًا، ويذكر أن "جنوب أفريقيا" هزمت "نيوزيلندا" في النهائي، وأضاف كابتن فريق "سبرينج بوكس" قائلاً:

**- "هل كنا سنقدم أفضل أداء لدينا من أجله، طبعًا. لعبنا من أجله، ولكن لعبنا أيضا لهدف أسهى.. أي للجميع".**

استغل المثال الذي وضعه "مانديلا" من خلال مساحته عن أخطاء الماضي بطريقة إيجابية من قبل لجنة الحقيقة والمصالحة، التي أنشئت من أجل التعامل مع شرعية سنوات الفصل العنصري، فحاولوا استبدال ضغينة هذا العصر بالمصالحة.

في عام **1996م**؛ تم طلاق "مانديلا" من زوجته الثانية "ويني ماديكيزيلا" إثر بعض الاتهامات التي وجهت لها، ورغم تأثره الكبير بطلاقها؛ فإنه كان مبعجلاً في أنحاء العالم.. خصوصاً في "بريطانيا"، وقالت الملكة "اليزابيث" الثانية ملكة بريطانيا في حفل حضره "مانديلا":

**- "ارفع نخب صحتك ونخب الازدهار والسعادة لجميع سكان جنوب إفريقيا".**

وقال عنه "جوردون براون" رئيس وزراء بريطانيا (**2007م**) -  
**(2010م):**

**- "كان لي الشرف والحظ بلقائه، لقاء شخص كان بطلاً عظيمًا، أثبت حقاً ما قاله الناس عنه، عهلاق لطيف، وشجاع، ويتنيز بقلب خال من الحرارة والحقد".**

أزيح الستار عن تمثال لـ"مانديلا" عام **2007م** في ساحة البرلمان الـ"جنوب إفريقي" تكريمًا له، ومنذ خروجه من السلطة عام **1999م**، واصلت جمهورية جنوب إفريقيا خططها السلمية التي رسمها لها "مانديلا"، ولكن ما زال هناك بعض الصعوبات.

ثم تزوج "مانديلا" زوجته الثالثة "ماشيل"، وقد وجد السعادة معها حتى مات عام 2013م، عن عمر يناهز 95 عامًا.  
وأخيرًا، قال عنه "ديزموند توتو" رئيس الأساقفة الفخري -  
كيب تاون:

. "كلنا رأينا فيه ربما أهل جنوب إفريقيا الوحيد في تحقيق  
الانتقال السلمي من ماضي البلاد إلى مستقبلها".  
كما قال "ماك ماهاراج" سجين سابق في سجن جزيرة "روبن"  
(1965م - 1976م):

. "إرثه الفكري مرتبط بالإنشخص الذين يتولون زمام أمور  
حياتهم، ويتحملون مسؤوليتها بشكل فردي، وبشكل جماعي".





## الفصل الثالث: بحور الحياة



## مقدمة

بعد أن خضنا في الفصل الأول في تاريخ الإدارة ومفاهيمها الصحيحة، وتعرفنا معًا على المفهوم الأساسي لإدارة الجودة وأهميتها، وكما تناولنا في الفصل الثاني بعض أساسيات مفهوم القيادة والقائد، يأتي هذا الفصل ليتوج هذا العمل بمجموعة من القصص القصيرة من حياتنا اليومية الشخصية والعملية، التي تعكس مدى قدرة كل فرد منا على استيعاب العناصر الرئيسية لهذا العلم، الذي أرهق الكثيرين من الباحثين والمفكرين على مر العصور. وفي نهاية كل قصة نسردها الهدف والدروس المستفادة منها.

قبل أن نعيش معًا القصص التي يأتي ذكرها لاحقًا؛ علينا أولاً أن ندرك الهدف وراء هذا العمل، وهو بث روح البساطة في المفاهيم المعقدة ومحاولة القضاء على الروح الانهزامية التي تسود المجتمعات من وقت لآخر، بالإضافة إلى تصحيح بعض المفاهيم المغلوطة عن هذا

العلم العريق، كما علينا إدراك أن داخل كل فرد منا إدارياً أو قيادياً من نوع ما، وبذلك نكون قد خطونا أول خطوة تجاه مفهوم أشمل لعلم الإدارة يجمع بين الحياة الشخصية والعملية.

وهنا أود أن أنوه إلى أنني مدرك تماماً أن علم الإدارة والقيادة أكبر بكثير مما سرد في هذا العمل، فقد حاولنا أن نبسط المعلومة للشخص غير المتخصص للارتقاء بالمجتمع ككل.

دعونا الآن نخوض في رحاب القصص الواقعية التي تبرز

اندماج الحياة والعلم بشكل كبير.. ونحن لا ندرك ذلك!



## القصة الأولى: راجع نفسك

في صباح مشرق جميل، رن جرس المنبه حتى تلحق بميعاد العمل. ففتحت عينها وهي تتثاءب مثل الفراشة في بستانها، لتستقبل يوماً جديداً. وشعاع الشمس يتخلل ستائرهما البيضاء التي تتراقص مع نسائم هواء الصباح القادم من نافذتها. وصوت عصفور يرقص ويغرد بجوارها يعدها بيوم جميل. فنهضت وطوت غطاء سريرها كأنها تتراقص معه. وأخرجت فستانها من دولابها وفتحت درجها لتخرج طرحتها، نظرت إلى المرأة كي تصطبح بوجهها البراق.

وبعد أن أخذت حمام الصباح، لامست ثوبها وأخرجته من كيسه كأنها تطالبه بأن يرقص معها الرقصة الأولى ويتواعدا بأن يقضيا طوال اليوم معاً.. ثم فكت طيات طرحتها وتراقصت معها لتلفها حول شعرها الذي كان يداعبه نسيم الصباح، وقد خططت منذ أمس لهذا اللقاء. ولكنها وجدت نفسها غير سعيدة بقدر سعادتها بالفستان،

فالطرحة لا تتناسب مع فستانها. فطوتها وأخرجت أخرى من درجها. وقامت بفك طياتها لتلفها حول شعرها. وقد أصبحت في صورة الملاك في عيون من أحبوها. وفي اللحظة نفسها.. قررت أنها لن تلتفت لتلك الطرحة الحزينة مرة أخرى. أعدت فطورها.. وأخذت مفاتيح سيارتها.. ثم انطلقت للعمل.

بمجرد أن وصلت إلى العمل.. فتحت باب مكتبها وأخذت تتبادل القبلات والتعاني بصباح جديد مفعم بالتفاؤل.. جلست إلى مكتبها لتجد باقة ورد زهرية.. فتذكرت أنها اتفقت مع أحد زملائها لجلب بوكيه ورد كل شهر يوم صرف المرتب، مكافأة لها على عمل الشهر السابق.. فانتظرت حتى دقت الساعة الواحدة، إنه موعد استراحة منتصف النهار. أخذت حقيبتها مسرعة إلى المقهى الذي تتناول فيه قهوتها وقت الاستراحة.. وفور جلوسها على المقعد، أخرجت من حقيبتها ورقة صغيرة رقيقة مدوناً بها ما خططته مسبقاً لراتب هذا الشهر. وبهمسات تخرج من شفيتها الصغيرتين، أخذت تقرأ:

شراء تنورة **450** ج، شراء هدية **100** ج، بنزين للسيارة خلال الشهر **140** ج، مصروف جراج السيارة **250** ج، جمعية في الشغل **100** ج، ماما **300** ج، إجمالي المصروف المتوقع **1340** ج، مرتب شهر نوفمبر **2360** ج، متبقي في البنك **1020** جنيها.. ثم فتحت حقيبتها وأدخلت الورقة مرة أخرى وأخرجت الهاتف واتصلت بصديقتها لتتواعدا على اللقاء بعد العمل لقضاء بعض الاحتياجات. رجعت إلى العمل بعد الاستراحة وأخذت تعمل حتى يمر الوقت.. وبعد فترة نظرت إلى ساعة يديها وفوجئت بأنه باق **15** دقيقة على موعد الانصراف.. ومن هنا بدأت ضربات قلبها تزداد شيئا فشيئا، وأخذت تتعرق من فرط الحماس.

أحست أن دقائق ساعة يدها تدق في قلبها.. ومر الوقت كأنه يوم كامل. وبالفعل، حانت ساعة الرحيل، في الوقت نفسه رن هاتفها.. فردت بكلمات صغيرة بصوت هامس:

**.. "أنا نازلة حالا.."**

أخذت حقيبتها في عجلة وانطلقت.. فتحت باب سيارتها بسرعة، يمتلكها إحساس أن كل دقيقة لها ثمنها.. لأنها لا بد أن تكون في المنزل قبل الساعة الثامنة مساء.. ذهبت إلى المتجر، تنقلت من سوق

إلى آخر حتى وجدت ما تريد.. ثم ذهبت إلى البيت، قبلت أمها واحتضنتها، وقالت:

**ـ "لقد اشتريت تنورة جيدة يا هاما وكهان دول الـ300 جة اللي**

**وعدتك بيهر".**

ثم ذهبت إلى غرفتها وبدأت تغير فستانها الذي قضى معها طوال النهار. ارتدت ملابس النوم، وجلست على سريرها تتذكر يومها.. ثم أخرجت من حقيبتها فواتير مشترياتها وأخذت تدون على تلك الورقة الرقيقة ما صرفته وهي تهمس:

**ـ "التنورة بـ 650 يعني 200 جة زيادة، هس هجيب من الهحل**

**ده تاني لأنه غالي أوي".**

ودفعت الجراج وماما وحطيت بنزين بـ 100 ج، فاضل 40 ج

لازم أخذ بالي باقي الشهر.

ثم تذكرت فجأة وقالت:

**ـ جبت الهدية بـ 150 ج.. يعني صرفت 50 جة زيادة.. أف.. رغر**

**إنها ما تستاهلش.. وبكره هدفع الجمعية، يلا.. ربنا يستر لأخر الشهر.**

\* \* \*

## الهدف من القصة الأولى:

في هذه القصة.. نجد نموذجًا بسيطًا للإداري بداخل كل فرد منا من نوع ما، إذ يقوم بالتخطيط والتنفيذ والمراجعة ورد الفعل، بالإضافة إلى الاحتفاظ بالسجلات اللازمة التي تثبت ما تم فعله في أحداث الحياة الشخصية اليومية. بمعنى آخر، فإن تلك العناصر الأربعة هي المدخل الرئيسي لأي نظام للجودة، بل لعلم الإدارة ذاته.. وظهر هذا في مشهدين:

### الأول: عندما أقدمت بطله القصة على الآتي:

1. التخطيط لما سوف ترتديه في اليوم التالي.
2. التنفيذ بالقيام بالفعل الذي خططت له.
3. تغيير الطرحة التي لا تناسب الثياب.
4. ومن ثم.. اتخذت قرارًا بعدم تكرار هذا الفعل مرة أخرى.

### الثاني: عندما دونت ما سوف تشتريه، وقامت بعملية البحث

عن البدائل المختلفة والاختيار من بينها، ومن ثم.. عملية الشراء

والاحتفاظ بفواتير الشراء، وأخيرًا قامت بمراجعة ما تم شراؤه بعد التخطيط له مسبقًا.

أي أننا نفعل ما يطلب منا في مواصفات الجودة المختلفة من دون أن نشعر أو ندرك وبحماسة مفرطة في بعض الأحيان. فكيف نقول ونردد المفهوم السائد:

**"الجودة هي تستيف ورقي.. وهي عبء على العهل وهعرقل له".**

إذا الحل لتصحيح هذا المفهوم هو في يد كل فرد يريد الفهم الصحيح والعمل والتميز..

وأتذكر هنا أن الكاتب "فيكتور سيور" في الفصل الأول: مقدمة عن الجودة (ص3) في كتابه عن أساسيات الجودة قال:

**"أصبحت جودة الحياة مصطلحا يستخدم لجذب مفاهيم الجودة لحياتنا الشخصية".**

فكيف لنا ألا نميز أننا نقبل أن نفعل أشياء في حياتنا الشخصية.. ونرفضها في بيئة العمل!!؟؟



## القصة الثانية: البيروقراطية الطاهرة

"حسام" شاب مصري.. كأى شباب كادح، يعمل "مدير نظم معلومات" بإحدى الشركات الخاصة.. تم تعيينه في ظروف غاية في الصعوبة بالشركة. كان مطلوبًا منه إنشاء الهيكل الوظيفي للإدارة، بالإضافة إلى إعادة التخطيط والمتابعة لمنظومة المعلومات وتداولها وتأمينها. استلم العمل في شهر يونيو، وكان الجدول الزمني المقترح هو ستة أشهر. وكالعادة بدأ يتعرف على الزملاء، وحظي بترحيب واسع من الجميع.

استهل العمل بتحديد الموقف الحالي، وذلك بالاجتماع مع كبار موظفي الشركة ومديري الأقسام التنفيذية والإدارية. فاجتمع مع "أيمن" مدير العمليات، ثم "سهير" مديرة شئون الأفراد، وتبعتهما "شهيرة" مديرة الحسابات، بالإضافة إلى "عماد" و"كوثر" و"طلعت" أقدم العاملين.

بعد ذلك؛ اطلع على اللوائح والإجراءات المتبعة عن طريق "سهام" سكرتيرة المدير العام. وكانت جميع اللقاءات تدور حول محورين أساسيين، هما التطوير والاحتياجات. خرج من تلك الاجتماعات سعيدًا بالمعلومات والروح العالية من الجميع.

استشعر أن ساعة العمل قد حانت، بدأ بالتخطيط والمتابعة. وفي الوقت نفسه باشر بالإجراءات التصحيحية اللازمة لتأمين بيانات ومعلومات الشركة، ولكن ذلك أغضب الكثيرين، لأنهم اعتقدوا أن تلك الإجراءات تحد من صلاحيات كل منهم. وظهر هذا بوضوح عندما قالت "كوثر" و"شهيرة" له:

**. "إنت فاكِر نفسك إيه.. ده أنت مجرد مدير جديد للإدارة..**

**يعني لسه اسهك بالطباشير.. مش إحنا اللي يتعمل معانا كده.. افهم واعرف جِهك".**

نزلت عليه الكلمات كالصاعقة، لم يستوعب "حسام" الموقف كاملاً، فتقدم بذاكرة إلى المدير العام "حسن"، الذي أشفى غليله بإصدار أمر إداري بأن حسام يحمل تفويضًا بمهام المدير العام فيما يخصه من أعمال.

لم يعر الأمر اهتمامًا، وبدأ بوضع الرؤية الشاملة للمخطط المقترح، الذي سوف يطرح في اجتماع مجلس الإدارة في شهر "نوفمبر" من العام نفسه. عرض المقترح على جميع زملائه، ليجمع أكبر عدد من الأصوات، ممن لهم حق التصويت في مجلس إدارة الشركة من مديري وكبار الموظفين، ولم يهمل باقي الموظفين واستطلع آراءهم حول المقترح. وجاءت الردود كالآتي:

"أيمن" مدير العمليات قال:

- "ده شيء محترم.. انت كنت فين من زمان".

وأضافت "سهير" مديرة شؤون الأفراد:

- "الخطة دي.. حتخلينا نعرف نشغل الإدارة بطريقة أحسن..

وحتعرف نقيم الموظفين بطريقة صح".

أما "شهيرة" مديرة الحسابات فعلقت:

- "كده حنوفر كثير.. رغم إن التكلفة كبيرة.. بس حنقدر في

خلال سنة نضاعف الأرباح".

لكن "عماد" و"كوثر" و"طلعت" أقدم العاملين لم يتحدثوا

كثيرًا، ومجمل ما قالوه:

. "أحسنت.. ده اللي بنحلم بيه".

وفي اليوم الموعد، كأنه يوم عيد. عقدت الجلسة في الساعة العاشرة صباح يوم خميس، وظل "حسام" يشرح الخطة المقترحة كأنه يلقي قصيدة غزل.

وحانت مرحلة التصويت وإبداء الآراء.. فقال "أيمن":

. "إيه الخيال العلمي ده.. هو فاكِر إننا شركة كبيرة.. أنا أساسا

معترض على تعيين "حسام" وباسجل اعتراضى.. وباضيف إننا ممكن نشغل هن غير الإدارة دي أساسا".

"سهير" مديرة شؤون الأفراد أوضحت أن:

. "دي خطة معرقلَة للعمل.. وأنا كإدارة مش محتاجة أي حاجة..

أنا بعمل كل شغلي على ورق".

أما "شهيرة" مديرة الحسابات فهاجمت الخطة:

. "دي نكبة على ميزانية الشركة.. حنعاني من أثرها لحد عشر

سنين.. أنا بارفض.. ثم إن الميزانية المهيكنة مش معترف بيها أصلا".

فيما تحفظ كل من "عماد" و"كوثر" و"طلعت" من دون إبداء

أي أسباب.

استشعر "حسام" الحرج والندم والحزن الشديد بعد خسارة  
قضيته.

\* \* \*

### الهدف من القصة الثانية:

الحديث في هذه القصة عن البيئة الداخلية للعمل.. فعندما  
أحس العاملون أن الإجراءات الأمنية سوف تطوق حريتهم، وأنه  
سيكون هناك إطار يعملون فيه، انقسم الجميع إلى فريقين "شللية".

#### الأول:

"أيمن" و"سهير" و"شهيرة" مديرون بالشركة، يريدون أن  
يعملوا من دون قيود أو ضوابط، ويعتقدون أن هذا حق مكتسب.

#### الثاني:

"عماد" و"كوثر" و"طلعت" أقدم العاملين، وهم يشعرون أنهم  
مضطهدون ولا يحصلون على حقهم الشرعي في القيادة..  
اتفق كل فريق على الاتحاد لإفshal "حسام"، وذلك لإظهار  
خوفهم على أموال الشركة، والتقرب من مجلس الإدارة؛ لنيل الإحسان

منهم. وفي الباطن للحفاظ على المكتسبات التي حصل عليها كل واحد في ظل حالة عدم الانضباط.

ماذا كان من المفترض أن يحدث؟

ببساطة.. كان من المفترض أن يكون هناك نموذجان

### الأول:

كان على "حسام" أن يقوم بواجبات القائد كإلهام وتشجيع وتوجيه الآخرين، وذلك للتغلب على المشكلة، ومساعدتهم في تقبل التغييرات، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي ستتاح له القدرة على بناء فريق قوي وفعال.

### الثاني:

أن يتفق الجميع على كلمة واحدة، ويقبلوا الخطة المقترحة، حتى لو ضحى كل منهم بشيء من حريته، للمصلحة العامة. ولو كان هذا حدث، لأصبح كل فرد منهم قادرًا على إثبات حقوقه وإغلاق جميع الثغرات التي يتحجج بها مجلس الإدارة في الحوافز والمكافآت والترقيات ومواعيد العمل.



## القصة الثالثة: الحكم بعد التجربة!

استوقفتني المقولة الشهيرة "حب ما تعمل حتى تعمل ما تحب". مقولة نردها كثيراً ولا نعلم قائلها، لكنني على يقين أنها قصة حياة. فقررت أن أكتب عنها من زاوية مختلفة. وذلك لأنني أعتقد أن ما نحب أو نكره، يؤثر بشكل مباشر في أفعالنا، ومدى إدراكنا للأحداث من حولنا.

فإذا كان منظور المجتمع مختلفاً لدور المرأة في حياتنا؛ فإننا نتجاهل أن تلك المرأة هي هدية من المولى - عز وجل - لنا، فحبها نواجه الحياة بمصاعبها المتعددة، بل من المفروض أن نعيش لحبها، فتلك المرأة هي: الأم.. الزوجة.. الأخت.. الابنة.. الحبيبة.. الصديقة.. الزميلة. فهي تمثل الطاقة الإيجابية في الحياة. بل لا بد أن نفهم وندرك أن حواس الإنسان لها علاقة مباشرة بالنجاح.

كذلك، فإذا كان منظور المجتمع مقتصرًا على المادة فقط في شتى مناحي الحياة؛ فليرحمنا سبحانه وتعالى، إذ لن تنمو وتتقدم أي دولة أبداً.. بما فيها مصرنا الغالية.

نادر.. شاب مثله مثل أي شاب، كان يحلم ويعشق ويجب كل ما هو جميل من حوله.

في تسعينيات القرن الماضي بدأت قصته، عندما واجه الكثير من المشكلات في مستقبل حياته، استطاع أن يتغلب عليها بالصبر واليقين بأن خالقه سينصره يوماً ما. آمن بمجال عمله وعشق تخصصه، ومن ثم.. اجتهد حتى أنجز مشروع التخرج الذي وصفه بقوله:

**"هذا المشروع هو ابني البكري الشرعي الأول".**

وفي السنوات الأولى من القرن الحالي، تخرج نادر في كليته، كان على اقتناع كامل أنه لا يريد أن يعمل في مجال الإدارة بأية صورة من الصور. فهو إنسان حر لا يطبق العمل داخل إطار روتيني عقيم. وكان يقول:

**"أنا كالطير.. لا أطيق الحبس داخل قفص بدافع أن هذه هي الإجراءات واللوائح.. أنا إنسان حر الدم.. أحلم وقتها أشياء.. ولي خيالي الخاص عن مستقبلي.. ولا أطيق أن يتحكم بي كل من هب ودب أبداً".**

لم تعطه الدنيا مهلة ليستمتع بالأيام الأولى في حياته بعد تخرجه، إذ فقد إنساناً عزيزاً عليه، كان سنده في جميع أمور حياته. لقد توفي والد نادر بعد صراع مع المرض. وكانت هذه اللحظة فارقة في حياته. شاءت الأقدار أن يلتحق بالعمل مديراً بإحدى الشركات الكبرى. ورغم كرهه للعمل في مجال الإدارة.. فإنه استسلم وتنازل عن حلمه وكان يردد في نفسه:

**"إذا كانت دي إرادة ربنا.. فأنا متأكد إنها بكره حنروق وتحلى".**

ظل يعمل حتى يكسب قوت يومه ويحيا كسائر البشر. لكن ما زاد الأمور سوءاً؛ أنه كان يتقاضى نصف راتب مقارنة بمن يعمل في نفس مستواه الإداري.

ثم.. تعقدت معه الحياة في السنوات الـ 6 التالية، نتيجة انفصاله عن زوجته.. ثم فقدانه أعز رفيق له في العمل وفي حياته، عانى طيلة هذه السنوات من الشعور بالوحدة التي كان يعيشها بعيداً عن أهله بحكم العمل. وأصبح يكره أن يذهب إلى الشركة، رغم أنهم منحوه ترقية ليصبح مستشاراً للشركة.

أحس أن هذه اللحظة هي لحظة فارقة في حياته.. وألحت على عقله مقولة شكسبير:

**"أكون أو لا أكون.. مهكن أحقق ذاتي؟ هذا هو السؤال؟"**

وبالتالي.. أدرك حينها أنه لا بد أن يفعل شيئًا حيال أمور حياته. فأيقن أنه باليقين والإيمان والحب.. يحيا الإنسان. ثم.. وفي مفاجأة ثانية؛ قررت الشركة ترقيةه مرة أخرى ليشغل منصب مدير الجودة. ومن هنا.. بدأ يعمل بكل جد وإصرار على النجاح والانتصار على أي عائق. فقد كان هناك من يتربص به ويعمل جاهدًا لإفشاله.

تمر الأيام.. وبعد عدة أيام بل عدة شهور على هذا "الزواج بينه وبين إدارته".. اكتشف أن هناك شعورًا ينمو كأنه نطفة تنمو داخل رحم الشركة.. وبدأ يخالطه شعور غريب، كأنه أب يراقب بشكل يومي نمو طفله.. وتصادف مرور نحو 9 أشهر على العمل المستمر، حتى أعلنت دقائق الساعة مولد ذلك الجنين. وبالفعل.. نفذ المطلوب منه في تلك المرحلة.

وفي نشوة الانتصار والفرح، اكتشف أنه سقط أسير غرام علاقة لم يحسب لها حسابًا، علاقة لا تتفق مع حلمه الأول، ولو أنه أصر على

موقفه منذ البداية لما وصل إلى ما هو عليه. لقد وقع في حب ما يعمل.. حتى وصلت به الحال إلى أنه أصبح يعمل ما يجب.. وكان يردد لزملائه:

**"هل تعلمون من أعشق وأحب؟ أنا أعشق الإدارة، إنها**

**محبوبتي التي انتظرتها كل يوم لأرى في عيونها الحب والعطاء والشجن.. وانتظر كل عام لأحتفل معها بالرقص على أنغام الموسيقى..**

**لأعلن زفافي عليها مرة أخرى.. وأقول لها: كل عام وأنت محبوبتي"**

لقد أصبح التوافق بينهما مثل ذلك التوافق الذي تحدث عنه

الأبراج، بحث نادر في علم الأبراج، فلم يجد علاقة تجمع بينه وبين حبه؛

إلا علاقة برج القوس ببرج الأسد:

**"فالعلاقة متجانسة، يهملان طباعا متطابقة.. تساعد في**

**تنفيذ مشاريع كبيرة وضخمة. تتبع خطاهم بفرح ورغبة كاملة، تهنحه**

**ثقتها الكلية، وتحمل له بداخلها حبا شديدا ومشاعر قوية، تغار عليه**

**كثيرا، تتذمر أحيانا، لكنها لا تفرط أبدا في علاقتها به، لا تتردد في**

**التنازل عن بعض الأمور غير الأساسية من أجله.. تجذبه أناعتها فيغرم**

**بها. علاقتها ناجحة، يتوحدان في مواجهة الصعوبات"**

\* \* \*

## الهدف من القصة الثالثة:

هنا عزيزي القارئ سأترك لمخيلتك الحكم بعد تجربة الرحلة  
التي خضناها معاً في هذا العمل!



## القصة الرابعة: نخلة بشرية

الشجرة المباركة.. إنه الاسم الذي عرفت به النخلة، الأقوال في أصولها كثيرة، لكنها حظيت بتبجيل واهتمام على مر السنين في الديانات جميعا، فهي الشجرة الوحيدة التي لا يسقط ورقها، وحتى تنال ثمارها تقذفها بالحجارة فتلقي عليك بثمارها رطبًا جنيًا.

وقد تساءلت مثلك عن سبب ذكر النخلة في هذا المقام، لكنني وجدت نفسي مدفوعا للقراءة عن هذه الشجرة المباركة، تلك الشجرة التي لم أصادف أحدًا يعتز بالشبه بها، لكن حدث أن صادفت إنسانة قبل أن تكون أستاذة أو دكتورة متخصصة في مجالها، تعتز بهذا الوصف جدا، وحينما تخبرك بأن تلاميذها يشبهونها بالنخلة؛ فإن ثوب التواضع الجم يتلبسها كلية، فيزيدها ألقا ومكانة في قلوب الجميع، فـ"حين تجالسها تكتشف أنها حقا "نخلة"، لا تجف ثمارها أبداً ولا تنقطع.. تظل شاخحة أمام الرياح في صحراء المعرفة والفن والعلم والإدارة".

تفتن الحضور بابتسامة الود والترحاب.. لتدرك بعد الحديث معها، أنك التقيت بملاك من الإنس، في يوم شتوي دافئ. لم يكن أحد ينتظر من هذه المرأة الراقية سلوكاً وصفة أن تكون بهذا التواضع والراقي.. فهي رمز للعطاء من دون مقابل.. الحب بلا قيود.. الحياة والسماحة والحنان لكل من يدور في فلك معرفتها.. التضحية والأمل والوفاء للوطن هو المنبع الذي تستمد منه كل تلك الطاقة التي تبثها فيمن حولها.. فحقاً إنها مثال للأصالة أستاذة وأما.

### الوشهد الأول:

جلسة عمل تضم تلاميذ الماضي، فهم قادة اليوم. وتستطيع أن تشاهد جميع تفاصيل اللوحة الفنية البديعة، لمايسترو يقود فرقته الموسيقية على مسرح الحياة، في وقت العصاري وفي مكان مفتوح. تشعر أن الدفء يحيط بالمكان، يتحاورون ويتحدثون لترتيب الأدوار المطلوبة من كل فرد. ويتغير المشهد لتجد تلك المرأة تقود الفريق بكل حب وتفاهم وتواضع غريب، تجلس على طرف المقعد في وضع الحيوية

والنشاط، لا تتحدث إلا بصيغة الجمع، لا وجود لصيغة الأمر في قاموسها "عاوزين نعمل"، فهي تضع نفسها بين فريق العامل كونها فرداً منهم. لا يمكن لأحد أن يجزم أنها أكبر الموجودين سنّاً رغم وضوح التقدير في كلمات الجميع لمقامها الرفيع. نظرات الفخر تملأ العيون كبريق حجر الماس، تسمع في النهاية كلمة واحدة تتردد على السنة الجميع: حاضر.. تمام.. سنننن.

### "سوف نقوم بالهطلوب حالاً".

تنتاب الجميع حالة من النشوة والإبداع بطاقات إيجابية، تشعر بها في جميع الموجودين بالمكان من رواد وعاملين.

### الوشهد الثاني:

جلست في اللحظات الأولى بجوار أستاذتي عن يمينها وبجوار صديقي، لا أخفيكم أن دقائق قلبي صاحت حتى ظننت أن الجميع يسمعون من رهبة اللقاء. ثم تداركت الموقف. فجلسنا نحن الأربعة ليبدأ حديث العطاء، تروي وكلها طاقة أمل مفعمة بروح الشباب، التي لا يتمتع بها الكثير من شبابنا اليوم. وطوال اللقاء لم تفارقها ابتسامتها.

دار الحديث كأنه كقصة رومانسية جميلة، ورغم الصعاب والتحديات والمقاومات التي احتوتها كلماتها. أذهلتني جمل تعبيرية كثيرة، لكن استوقفني تركيبة طالما حلمت بها وهي "دمج الفنون والثقافة للارتقاء بالمجتمع"، ليس المجتمع المغلق.. بل المجتمع ككل بما يشمل من دول وثقافات.

أدركت أن تلك المرأة لديها رغبة عاتية في النهوض بهذا المجتمع عبر دروب الفن ومسالكه لتصل به إلى أعلى درجات التقدم والرفي. فرغم عالميتها في مجالها وما تحظى به من تقدير على المستوى الدولي والمحلي؛ فإنها لم تفقد القدرة على التواصل والتواضع، فتصل إلى خبايا المشكلة المجتمعية بأبسط الطرق. رغم العنت الذي تواجهه، وصل الأمر إلى حد أنها أنفقت من مجهودها ومالها وحبها، لتصل إلى درجات نجاح مرضية لطموحها وبلدها. وهذا ما لا يفعله الكثيرون منا.

وبالطبع، امرأة بهذه الصفات، لا تخفي أصولها العريقة الضاربة في جذور الوطنية، ومن شدة تفانيها في عملها، نسيت أن توثق أحد أحلامها "مشروعاتها" وفق ما يقتضيه العرف الأكاديمي، وليس ذلك

إلا لانغماسها في العمل ورغبتها في أن يطبق على أرض الواقع آخذة بيد تلامذتها داعمة ومشجعة لهم.

قفزت إلى عقلي كلمات أمير الشعراء "أحمد شوقي":

**"قم للمعلم وفه التبجيلا .. كاد المعلم أن يكون رسولا  
أعلمت أشرف أو أجل من الذي .. بيني وبينشئ أنفسا وعقولا  
سبحانك اللهم خير معلم .. علمت بالقلم القرون الأولى"**

\* \* \*

### **الهدف من القصة الرابعة:**

تأتي هذه القصة في إطار فن القيادة، والقائد فنان. فأهم صفات القائد الناجح النزاهة، الثقة بالنفس، القدرة على خوض المخاطر، التفاؤل والحماس، الالتزام، التطور، الرؤية، العمل بضمير وبجد، الذكاء العاطفي، القدرة على جذب الآخرين.. إلخ. إنها نموذج عملي للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيه من صفات:

الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته وكل ما أوتي من سلطان  
ليؤثر في سلوك واتجاهات الأفراد بإيجابية بغية إنجاز أهداف محددة، معًا  
كفريق واحد.

حقيقة.. أتمنى أن يحين الوقت الذي نرى فيه مصرنا الحبيبة  
والعالم العربي في أعين وقلب عشاقها. وأن نعمل لصالح ذلك المجتمع  
أو المجتمعات وليس لأهوائنا الشخصية فقط.  
بطلة هذه المقالة مثال لذلك الحلم الجميل وهي الأمل في حياة  
أفضل.



## القصة الخامسة: متى تشتهي السفن الرياح؟

على مدار سنوات؛ لا أتذكر عدد الأيام التي مررت بها من دون أن أفكر في العلاقات الإنسانية بمختلف أنواعها الشخصية أو العملية. اكتشفت خلالها أن أفعالنا والقرارات التي نتخذها تتأثر بالذفس الفطرية التي نولد بها، وكذلك بالذفس المكتسبة؛ الذفس الفطرية مثل:

### الذب.. الأكل.. الشرب.. النور.

والذفس المكتسبة التي نتعلمها خلال مسيرة حياتنا؛ مثل:

### الكرم.. الشجاعة.. العول.. التطلع إلى مستقبل أفضل.

إذ تعتبر الذفس البشرية من أعقد التركيبات الكونية في حياتنا اليومية، التي نتعرض فيها لمؤثرات كثيرة بطرق وأشكال مختلفة. وفي مجتمعنا الشرقي؛ تزداد تلك التعقيدات نتيجة البيئة المحيطة منذ الصغر، مرورًا بالمراحل الحياتية المختلفة؛ ما يكون له الأثر الأكبر في الطاقات المكتسبة في شكلها الإيجابي أو السلبي.

"حنان" بنت مصرية، مثلها مثل أبناء جيل نشأ على الأخلاق

الحميدة وعادات وتقاليد معقدة. نشأت في عائلة متوسطة الحال.

شاء لها القدر منذ نعومة أظافرها أن تعيش في حياة محددة مغلقة على نفسها، حتى تخرجت في الجامعة. وفي هذا الوقت، كانت تظن أن المجتمع الخارجي مثله مثل البيئة التي ترعرعت بها. التحقت بالعمل في شركة خدمات خاصة. وتدرجت في تلك الشركة حتى وصلت إلى مديرة مكتب. مرت خلال هذه الحقبة بأحداث كثيرة اكتسبت منها خبرات كبرى.

في حياتها الشخصية انطبق عليها قول "المتنبى" في رائعته: قصيدة "بم التعلل لا أهل ولا وطن" عندما قال:

**"ما كل ما يتهنى المرء يدركه .. تجري الرياح بما لا تشتهي السفن"**

ارتبطت "حنان" بـ"علاء" الذي كان يمثل لها: الحب.. الحنين.. الولاء.. الصديق.. السند، ولكن علاء محب لذاته أكثر من أي شيء؛ لم تكن "حنان" تعتبر هذا عيباً فيه، وكانت تردد:

**"أنا أقبل صديقي أو صديقتي على الحلو والمر.. فهم كالحزمة الواحدة، لا نختار فيها ما نحب ونترك ما لا نحب.. فالحياة قصيرة.. فلأزم نستحمل بعض".**

تعرضت "حنان" لأزمة في العمل، وكذلك "علاء" كان يمر بأزمة مماثلة، ولم يخبر أحداً بذلك حتى "حنان" نفسها. وفي أثناء لقاءهما الأخير قال لها:

**"أنا تعبان".**

ثم سكت..

لم يفصح عما يحدث، وهي من جانبها لم تجربه بحالها مراعاة له. شاءت الظروف أن يحضرا حفل زفاف أحد الأصدقاء. وفوجئ "علاء" بوجود "كوثر" رئيس قسم العلاقات العامة بالشركة، فانتهاز الفرصة لإنهاء الخلاف القائم بينهما.

رأته "حنان" وهو جالس بالقرب من فتاة يتحدثان بشغف؛ فاعتقدت أنه يريد التهرب منها لسبب أو لآخر. فالتحذت قرار أن تبعد عنه، بحجة أنه لا يراعي الشكل الاجتماعي لها وقالت:

"كل الموجودين عارفين إننا مخطوبين، واللي بيعمله ده معناه إنه

مش شايفني، ومهتم بواحدة تانية، وده محرج جداً، وكم إن فضلها عليا وما احترمنيش، ده كمان كداب؛ أنا مش عايزة أعرفه تاني".

\* \* \*

## الهدف ون القصة الخاهسة:

هنا تكمن المشكلة في مجتمعنا على المستوى الشخصي والعمللي. في مجتمع الأعمال؛ بيني بعض المسئولين قراراتهم على الظواهر، ولا يتحققون من بواطن الأمور إلا بعد فوات الأوان. وكذلك المجتمع العام؛ فيحكم الناس على الأداء الحكومي أو قرار معين للوزير من المعلومات المتاحة فقط، التي في أغلب الأحيان تكون مسربة من الجهات الرسمية، وبالتالي ليست كاملة. وللأسف لا نعرف حقيقة المصدر ولا حتى مدى صحته. والكارثة الكبرى أن هناك البعض من يستغل تلك المعلومات من أجل الشهرة.

وهذا يوصلنا إلى قرارات وأفعال تصل بنا إلى نتائج كارثية. ومن الناحية الشخصية؛ يصل الأمر إلى انهيار العلاقة بالكامل، أي انهيار مؤسسي كامل.

في كلتا الحالتين الشخصية والعملية، هناك درجة من الاستيعاب وحد أدنى لإدراك الموضوع، وقدر من المعلومات يجب أن يتوافر لمتخذ القرار حتى يصل إلى الحكم السليم.

ومن وجهة نظري الشخصية، هناك مبدأ أساسي يجب أن ندركه  
جيداً يقول:

"لكل مقام مقال، ليس كل ما يعرف يقال، وليس كل ما يقال  
حضر أهله، وليس كل ما حضر أهله حان وقته، وليس كل ما حان وقته  
صح قوله.. وليس كل ما تراه العين يفسر على ظاهره".  
وأخيراً أتساءل:

**- هل سنظل في هذا الوهم طويلاً؟**  
**- متى نصل إلى العول بهنطق مهلحة الجوع لا مهلحة الفرد؟**  
**- متى سنعي أن الطاقة الإيجابية.. هي طريق النجاة.. والسلبية  
طريقنا إلى الملاك؟**



## القصة السادسة: الجزار وكرة القدم

جلست لأتحيل الوضع من وجهة نظري داخل مطبخ المؤسسات بقطاع الأعمال الخاص أو الحكومي. فوصلت إلى القصة البسيطة والمؤلمة التالية:

تقوم إحدى المؤسسات في قطاع الأعمال الخاص، بعمل تقييم دوري للعاملين في شهر ديسمبر من كل عام. والهدف من ذلك التقييم المعتمد تنفيذه في اللوائح التنفيذية؛ هو الوقوف على مستويات الأداء للعاملين، ومن ثم؛ تحدد الزيادات السنوية للرواتب والمكافآت والترقيات، وكذلك المساعدة في تحديد خطط التدريب للعام المقبل، كما يساعد ذلك التقييم في إعادة التوزيع للعاملين وإعادة الهيكلة إن لزم الأمر. ويتم ذلك على النماذج المعتمدة بنظام الجودة والمطابق للمعايير التي تخضع لها المؤسسة.

تشكل اللجنة عن طريق إدارة الموارد البشرية من رؤساء وموظفي الوحدات في الهيكل الوظيفي المعتمد. أعتقد أن هذا هو الوضع الأمثل؟! ولكن..

شكلت إحدى اللجان برئاسة مدير العمليات "عماد"، وعضوية موظف من إدارة شؤون العاملين "كوثر"، وآخر من الجودة "خالد"، لتقييم نائبة مدير إدارة العلاقات العامة "هدى" وموظفي الإدارة "هند" و"أحمد".

وكان معروفًا للجميع أن هناك علاقة حميمة بين "عماد" و"هدى"، والأخيرة كانت قد حان موعد ترقيتها إلى منصب مدير إدارة، وفي الوقت نفسه هي بنت خالة "كوثر"؛ فقال "عماد" و"خالد":  
- "إحنا عايزين امتياز لـ"هدى".. هيه على وش ترقية.. ونظبط

الباقى بقى".

فرد "خالد":

- "أهرك ياريس".

وبالفعل انعقدت اللجنة في يوم مشمس جميل. وتواصل العمل حتى وصلوا إلى وقت اتخاذ القرار النهائي. وكانت النتيجة صادمة لكثيرين، فحصلت "هدى" على امتياز، وكذلك "هند"، أما "أحمد" فحصل على مقبول حتى يكون التقييم الكلي للإدارة جيد جدًا. مع العلم أن "أحمد" هو من يقوم بجميع الأعمال الخاصة بالإدارة.

\* \* \*

## الهدف من القصة السادسة:

نستتج من ذلك أن من مشكلات عملية التقييم هي:

- عدم وضوح معايير التقييم.

- تأثير العلاقات الاجتماعية، وأحياناً "جاذبية العامل الخاضع

للتقييم كونه امرأة جميلة".

- الميل للوسطية وتجنّب منح أقصى الدرجات للوحدة ككل.

- التحيز الشخصي.

- التأثير الإداري.. بهدف العلاوة، الترقية.

عند تناولنا لأي حل لهذه المشكلة؛ فلا بد أن ندرك أن هناك

الكثير من الدراسات الجيدة التي تناولت تقييم الأداء من الجانب

العلمي والإداري. كما أن هناك معايير ومواصفات دولية أكدت هذا؛

مثل مواصفة الأيزو 9001.

وهنا أرى أن مفاتيح الحل لها جوانب أخرى، بجانب

الدراسات والمعايير.

يقول أبو علم النفس الحديث "الدكتور ويليام جيمس":

"إذا انتظرت التقدير ستقابل بالإحباط التام".

بمعنى آخر؛ إن استقبال الإنسان لنتائج أي تقييم يعتمد على نوعية الشخصية، فإما أن تكون عاطفية أو تحليلية. فلا بد أن ننتبه لذلك.

فمفاتيح الحل الأساسية لها علاقة بالتنمية البشرية للفرد مثل: الدوافع، الطاقة، المهارة، الالتزام، الانتماء.. إلخ. فلا بد أن ندرك أن الارتقاء بمستوى التقييم يحتاج إلى مجهود كبير، وذلك في المحاور الآتية:

- **التنفيذ الفعلي للعايير واللوائح.**
- **إدراك أن الفصل واجب بين العلاقات الإنسانية وعهلية التقييم.**
- **إدراك أن النتائج لها أبعاد تؤثر في طبيعة العمل والنجاح في الأجل القريب والبعيد.**
- **فهم نقاط الضعف والقوة في أداء العاملين.**
- **التوظيف الأمثل لطاقات العاملين.**
- **التدريب للمهارات المختلفة والتنمية الإدارية.**

وهذه النقاط قد تبدو بسيطة، أو تقليدية، يعتقد البعض أنها سهلة التطبيق، لكن تطبيقها في حد ذاته مهارة، نعم، فليس كل من يمتلك كرة في بيته هو لاعب كرة ماهر، كذلك ليس كل لاعب مهاري هو بالضرورة مدرب ناجح مستقبلاً، وليس كل فلاح يمتلك في منزله عددًا كبيرًا من الماشية والأغنام هو جزار بالفطرة، فمهارة لعب الكرة لا علاقة لها بامتلاك الكرة، والفكر التدريبي لا علاقة بمهارة اللعب، والقدرة على الذبح والسلخ والتشفية لا علاقة لها بامتلاك الذبيحة، فكلُّ له أدواته، ومهاراته.



## القصة السابعة: أبو لهفة يتحدث

في يوم بارد جدًا، كنت أتحدث مع أحد الأصدقاء عبر غرفة الدردشة الخاصة بموقع التواصل الاجتماعي "فيسبوك" .. ولفت انتباهي حديث يدور بجانبني، بل إن أسلوب الحديث أرغمني على الانتباه لما يحدث. فسرعان ما أصبح حديث الجميع في المقهى، كأنه نار تشتعل في كومة من القش تدفئ المكان.

لم أنتبه كثيرًا لما كان يحدث حينها؛ لأن خيالي ذهب إلى ما ظننت أنه سيستمر دقيقة أو دقيقتين، ولكن بعد ذلك اكتشفت أن هناك أكثر من **30** رسالة على الدردشة و**3** اتصالات على الهاتف. فقررت أن أشارككم رحلة العذاب التي عشت فيها طوال نحو ثلاث ساعات متصلة، من خلال هذه الحكاية.

بدأت الحكاية مع "أيمن"، شاب يطمح في العيش على أمل أن يجيا سعيدًا، وكان لا يفكر إلا في اللحظة التي يمر بها. وفي يوم ممطر

وكانت أصوات الرعد وضوء البرق تحول الليل إلى نهار في "مارية البحر الأبيض" الإسكندرية.

"حسين" جالس على أحد المقاهي على طريق الكورنيش، يحتسي مشروب القرفة بالزنجبيل والحليب، ويستمتع بهذا الجو الخلاب، دخل عليه "أيمن" و"كوثر" وأختها "سمر"، لفت نظره احمرار وجوه الجميع، والعرق على الوجه كأننا في أغسطس لا يناير. فانتفض "حسين" من مقعده المريح ليجلس على طرفه. ويصيح بصوت عال جدًا:

**"في إيه.. إيه اللي حصل".**

فكانت كلمات "كوثر" التي تبدو كأن الكلام لا يريد أن يخرج من شفيتها:

**"اصبر علينا.. نهدي.. ده ركبنا سايبه هن ساعة".**

ظهرت على "حسين" علامات القلق:

**"هاشي.. بس قوليلي إيه اللي حصل".**

كان الارتباك والقلق واضحًا على الجميع..

وكالعادة تجمع رواد المقهى ليعرفوا ماذا حدث. فكانت "سمر"  
هي الأكثر هدوءاً وبدأت تسرد تفاصيل القصة بصوت خفيض:

**" كنا في الساحل، ثم رن التليفون ليخبرنا "أحمد" أن بيت  
"أيمن" اللي ساكن فيه وقع".**

وبدأت بالبكاء كالطفلة وأكملت:

**" وكل اللي فيه ماتوا".**

فبدأ الجميع بالتفاعل مع الموقف..

فقال واحد من الجمع الذي شكل دائرة حولهم:

**"أه.. ده كانت أهبوبة بوتاجاز وانفجرت".**

وردد آخر:

**" لاء.. أنت مش عارف حاجه.. دي كانت قنبلة حطها واحد**

**وجري".**

فصرخ شخص:

**"إيه اللي انتم بتقولوه ده.. خلو عندكم در.. ده من إهمال**

**الحي.. لو شايفين شغلهم كانوا مشوا الناس من البيت لأنه أيل**

**للسقوط".**

في حين دخل شخص أخير وشارك في الحوار من دون أي خلفية مسبقة قائلًا:

**ـ "أنا عارف السبب.. انتو شعب بيحب يفتي وخلص.. إيه القرف ده.. ده كان هناك صاحب رحل بيعمل تصليحات.. وهد عهود من العمدان فوقع البيت".**

التفت "أيمن" مندهشًا.. وقد ارتسمت على شفثيه علامات الابتسام وتبعته "كوثر" و"سمر":

**ـ "على العموم حصل خير.. ها فيش حاجة حصلت أصلًا.. كان إنذار كاذب.. واحد صاحبي فهم غلط.. والبيت اللي وقع ده في سوريا هوش في هصر أصلًا".**

سكت المكان لبرهة من الزمن.. ثم بدأ الجمع في المغادرة بخزي.. وهم يرددون:

**"حسبي الله ونعم الوكيل فيكم.. خضتونا".**

وصرخ آخر:

**ـ "ده اللي بييجي من ورا البنات".**

وذهب كطلقة رصاص تخرج من فوهة مسدس.

ثم قال عامل المقهى :

**." خسارة الهيبه اللي جبتها وشربتها".**

وبعد فترة.. هداً "أيمن" واعتذر لـ "حسين":

**"معلش خضيتك.. بس أول ما اطهنت أن الكل بخير.. جينا**

**عشان نقعد معاك ونحكلك.. ما انت الصدر الحنين بتاعنا يا عم".**

\* \* \*

### **الهدف من القصة السابعة:**

هكذا الحال في القطاع المالي والبورصة في مصر، وبالمثل ينطبق على الغرف المغلقة في بعض شركات قطاع الأعمال. فالمجتمع العادي المحيط بتلك القطاعات لا يعرفون ولا يستوعبون ما يحدث بالداخل. ورغم ذلك يقوم الكثيرون بتداول معلومات ليس لها مصدر، ويدور الحوار حول فاعلية ما يحدث، بل يصل الأمر إلى أن يحدد البعض من هو المخطئ والفاسد، ومن هو الذي يمكن أن يصحح الأوضاع. رغم أنه حتى المتخصصين يُعرضون عن ذلك في أحيان كثيرة.

## البورصة

انخفضت البورصة بمقدار معين آخر الأسبوع، فيعتقد البعض أنه انهيار كامل للاقتصاد وفساد.. إلخ. في حين أن الحقيقة أن ذلك الانخفاض ناتج عن توزيع الأرباح وليس نتيجة التداول.

## شركات قطاع الأعمال الخاص

عقد اجتماع عاجل لمجلس إدارة إحدى الشركات في نهاية شهر ديسمبر، وعلم به الموظفون، فيعتقد البعض أن هناك اتفاقاً على الموظفين لحرمانهم من المكافأة السنوية أو إلغاء الزيادة السنوية. والحقيقة أن هناك مستثمراً خارجياً عرض على الشركة مشاركتها في أحد مشروعاتها نظير مبلغ مالي كتأمين، فأراد مجلس الإدارة أن يقف على الموقف المالي للشركة وتحضير رد سريع لذلك المستثمر.

## فماذا نفعل؟

ببساطة.. أن نتعلم أن نستقي المعلومات من مصادرها، وأن نحكم العقل فيما نفعل ونقول.

وأخيراً.. فلنحاول السيطرة بعض الشيء على "أبو لهعة"

الوجود داخل كل واحد منا!



## القصة الثامنة: سهراء.. أعشقتها

"هي أبداع ما خلقه الله على الأرض.. يغار من حسنها الشرق والغرب.. عندما تنظر إليها ينتفض القلب بثورة أمل تملأ العقل.. أعترف بأنها محبوبتي ومعشوقتي إلى آخر العمر.. أدعو ربي أن يحفظها ويحفظني مدى الدهر".

قصة كتب عنها الكثيرون من كتاب العصر، وتغزل فيها الشعراء، موطنها في القلب، أهملها البعض حيناً من الوقت، وهي من جانبها استمرت في العطاء من غير حساب، لكل من رعاها وحتى لمن عادها. وقامت الحروب من أجلها، وستظل إلى آخر العمر.

نبداً رحلة الحب من خريطة العالم؛ فننظر وندقق ونلاحظ؛ لنجد أن هناك قلباً للعالم، ذلك القلب يماثل الشكل التشريحي لقلب الإنسان. هذا القلب كان وما زال العامل الرئيسي في حضارات العالم الحديث. فأعطى البشرية كل عزيز وغال.

نعم.. إنها إفريقيا، رمز المحبة والعطاء، رمز التسامح والكبرياء.  
أنجبت عطاء في جميع الأزمان القديمة والحديثة. غيرت نظرة العالم إلى  
البشرية. ووضعت تعريفات كثيرة، منها تعريف الحرية.

دعونا نسبح في الممرات داخل ذلك القلب "إفريقيا"، إلى أن  
نصل للجزء الأعلى من ذلك القلب؛ لنجد الأذنين الأيسر، وهو يتمثل  
في أعز وأغلى جزء من الأرض الإفريقية.. "مصر الكنانة".

يتوج أرض مصر شريان يمد إفريقيا والعالم بالأوكسجين -  
"التجارة العالمية والاقليمية"، الشريان التاجي للقلب، الذي يمنح  
الحياة ليس لإفريقيا فقط، بل للعالم أجمع. فكلما كانت الوظائف الحيوية  
جيدة لذلك القلب، ضمناً حياة أفضل للبشرية.

يقع هذا الشريان في شمال شرق مصر، ويوصف بأنه:

"ممر مائي صناعي بمستوى البحر يمتد في مصر من الشمال إلى  
الجنوب عبر برزخ السويس، ليصل البحر المتوسط بالبحر الأحمر، وهي  
تفصل بين قارتي آسيا وإفريقيا وتعد أقصر الطرق البحرية بين أوروبا  
والبلدان الواقعة حول المحيط الهندي وغرب المحيط الهادي، وهي أكثر  
القنوات الملاحية كثافة في الاستخدام".

هذه المرة.. "نعم" هي محبوبتي ومعشوقتي التي تدعى "قناة السويس".

في **25** إبريل **1859** بدأ حفر القناة في عهد الخديو سعيد، وانتهى العمل بعد **10** سنوات في عهد الخديو إسماعيل، وكان حفل افتتاح القناة في **17** نوفمبر **1869**. وفي نقلة نوعية أخرى بعد ما يقارب **145** سنة؛ دشن في **5** أغسطس **2014** بدء إنشاء مجرى ملاحى جديد لقناة السويس وتعميق المجرى الملاحى القديم، وفي **6** أغسطس **2015** افتتحت القناة بشكلها الجديد.

نشرت جريدة الأهرام في عددها الصادر في **7** نوفمبر **2015**؛ فوز مصر بجائزة العام من مؤسسة "سي تريد" الدولية عن أكبر مشروع بحري في العالم، وهو إنشاء مجرى ملاحى جديد لقناة السويس وتعميق المجرى الملاحى القديم.

استوقفني ذلك الخبر كثيرًا، وكما أسعدني، أحزن فؤادي. والسبب أن هناك بعض أهل مصر غير مقتنعين وغير مؤيدين لذلك المشروع الضخم.

سرحت بخيالي لأكتشف وأتذكر أحداثاً كثيرة مرت طوال سنوات خبرتي، أن المشكلة في الإدراك وعدم قراءة التاريخ، هي آفة تصيب الكثير من أبناء هذا الوطن. فإدراك أنه مهما كبر أو صغر المشروع، مهما كان حكومياً أو خاصاً، المهم إدراك أن أي خطوة تجاه الاستثمار هي ليست فقط مادية، بل هناك استثمار في الطاقة البشرية وطاقات أخرى.

ولا بد ألا ننسى أن حروب مصر في العصر الحديث؛ كان من أحد أسبابها ذلك الشريان؛ لأن السيطرة عليه تعني السيطرة على العالم. ولا أدري هل ندرك ذلك؟

وهناك مشكلة أخرى في إدراك مدى انتبائنا لهذا الوطن. فهي كلمة نرددتها ولا نقوم بواجباتنا نحوها. إذ لا بد أن يكون حب وعشق الوطن، عبر تقديم المشكلة والحل الذي يمكن تحقيقه، وليس الحل الذي نحلم به. ليس عيباً أن نحلم، ولكن العيب أن نطالب بحلول غير مناسبة للمرحلة الزمنية والوقت الذي نعيشه.

ولا بد أن ندرك أن الفهم لتحديات الفترة، هو طريق النجاة، وغير هذا سوف نهلك بالتأكيد.

\* \* \*

## الهدف من القصة الثامنة:

إن الهدف والرؤية والرسالة السليمة؛ هي نجاح أي مشروع تجاري، والتوعيه السليمة به بشفافية كاملة، وهو ما يجرس لسان كل حاقد، ذلك الحقد الذي لا نحتاجه ونحن وسط الأجواء المحيطة بمنطقتنا الإفريقية والعربية. وأذكركم هنا بالمعايير الدولية التي تناولت تلك المسائل بكل وضوح.

**"لا بد أن تشعر أنك كبير.. لتصبح كبيراً".**

علينا أن نعترف بالفضل، ونشكر كل من يساعدنا في النهوض والتطور من أبناء هذا الوطن، وعلى جميع المستويات، كما أقدم نفسي مثلاً في الاعتراف والشكر لمن يساعدني في إدراك مهاراتي، وأخص هنا ملهمتي. فإذا تعلمنا أن نعطي كل ذي حق حقه.. سنحيا سعداء.



## القصة التاسعة: كلمات.. ليست كالكلمات

الحب.. العشق.. الغرام.. كلمات ليست بالكلمات العادية، فيها صفات وخصائص دقيقة جداً، ترقى بها الأمم وينجو بها كل محب، مؤمن بالرسالة؛ فقط إذا قيلت بالشكل والطريقة والإحساس والوقت والظروف المناسبة. تترتب عليها مسئوليات وواجبات ضخمة؛ وترفع أطرافها فوق غيمات السحب.

وصفها الشاعر العملاق أستاذنا "نزاز قباني" - رحمه الله - في

قصيدة "كلمات" قائلاً:

"يسهمني.. حين يراقصني.. كلمات ليست كالكلمات

يأخذني هن تحت ذراعي.. يزرعني في إحدى الغيومات

والهطر الأسود في عيني.. يتساقط زخات.. زخات

يحملني معه.. يحملني.. لهساء وردي الشرفات"

بهاء.. شاب.. مثل أي شاب، يريد أن يحب ويعشق ويحلم بأبسط الأحلام؛ أن يجمعه مع محبوبته عش المودة والرحمة. يستمتع بحياته.. كأنه نسيم خفيف يدخل البهجة في صدور من حوله. في مهد طفولته تعلم الحب والاحترام على يد والديه.. تعلم أن الحب ليس كلمة تقال فحسب، ترعرع في حياة مليئة بالحب والرحمة والتعاون، أول إنسانة أحبها بعد والديه هي أخته الصغيرة، التي كانت تمثل له الحنان والوعي والمسئولية.

لم تمهله الدنيا في سنوات شبابه الأولى وقتاً ليعيش تلك الحياة الوردية. كانت حياته صعبة ومرهقة، تعرض خلالها لمصاعب كبرى، وضحي بكل عزيز وغال كي يحافظ على مكانته واحترامه لنفسه وغيره. وسمعتة.. وفي أوقات كثيرة تسمعه يردد:

**"أنا على يقين إن ربنا ديعوضني خير".**

طوال عام.. ظل جالساً في أحد مقاهي القاهرة.. في ليلة صيف قمرية، دخلت من الباب فتاة، لم يستطع تحديد ملامحها في البداية. وفي لمح البصر؛ وصلت تلك الفتاة إلى طاولته، ورفعت يدها لتحتيته، فوجئ أنها من ضمن المدعوين في جلسة ذلك اليوم. ووصف اللقاء قائلاً:

"حسيت إني في ليلة كلها دفا.. وسرعت كلالها كأنها تزوي  
قصائد وردية.. مع إنها كانت بتتكلم بشكل عادي يعني.. وفي الوقت  
ده.. حسيت بالخجل والتخبط.. فحسيت كأني طفل بيتعلم يهشي  
أولى خطواته".

لم يهتم بالموقف كثيرًا ذلك اليوم، واعتبره شعورًا عاديًا. وبعد  
فترة قابلها مرة أخرى، أخفى مشاعره بأن تعمد أن يتحدث كثيرًا، ولم  
يمهل من حوله الفرصة، وتحول الحوار إلى محادثة ثنائية، فهو لا يسمع  
غيرها.

عاد في تلك الليلة ليجمع مشاعره ويللم أطراف الموقف، فهو  
يعلم أن الوقت والظروف غير مناسبة للإفصاح عن حبه، فقد ترك  
العمل منذ أيام. ولكنه قرر أنه ما دام الحافظ قد وجد، فعليه أن يجد عملاً  
يليق بمحبيبته، وأن يحافظ عليها كملهمته في تخطي الصعاب. وكان  
يردد مقولة الإمام علي ابن أبي طالب - رضي الله عنه:

**"إن الفتى من يقول ها أنا ذا ليس الفتى من يقول كان أبي"**

وفي أحد الأيام أفصح بهاء قائلاً:

"هل تعرف كيف أصفها؟ إنها نعم القدر من بين النساء  
والبشر.. نورها يشع في سماء العمر ليخطف البصر.. وحين تسير يزدهر  
الورد على أغصان الشجر.. يغار من حسنها الشمس والقمر.. وعيناها  
تزيد القلب عشقاً للبشر.. فكيف أصفها وهي آية من الآيات لكل  
البشر".

وفي أثناء الفترة التي أخذ فيها على عاتقه البحث عن عمل،  
الذي كان العائق الرئيسي أمامه؛ قام بمحاولات متعددة لإيصال  
إحساسه الصادق إليها، بكل احترام وشغف، فهو قد أحب الحياة؛  
وبالفعل وجد مبتغاه. وتحسنت الأمور معه. وبحث عن الوقت المناسب  
ليفاتحها، وكان القبول، وعبر عن ذلك بقوله:

**"هب قلبي وانتفض.. في ثورة العقل والقلب.. ليرفعني إلى سبع  
سحوات.. أدعو ربي أن يحيي حبي إلى الأبد".**

\* \* \*

## الهدف من القصة التاسعة:

تبقى المعلومات المقدمة في أي نظام شخصي أو إداري لها قواعد وآداب، وهي أن تكون صحيحة وشاملة ودقيقة، ومقدمة بالشكل والطريقة المناسبة في الوقت المناسب، وفي الموضوع المطلوب وذات فائدة. فأبي خطأ في تلك القواعد، يمكن أن تنتج عنه أضرار خطيرة.



## القصة العاشرة: في الحب.. لا مستحيل

قصة "عماد" و"أصالة".. كان "عماد" شابًا قد استقرت به الحال في القاهرة بعد رحلة غربة داخلية استمرت لعقدين من الزمان، تنقل فيها بين محافظات مصر، ولم تمهل الدنيا "عماد" أي فرصة للوصول لمحبيبته أو الشعور بالنجاح في عمله، رغم أن الكثيرين كانوا يقولون عنه:

"إذا سألتنا عن عماد.. فهو إنسان ناجح بجميع المقاييس في العمل، ولكنه أهمل العوامل المادية، فلديه طاقة ليست بطاقة بشر.. فهو مثال الثقة والجهد غير العادي لعمله ولزملائه".

تزوج "عماد" عدة مرات، وفي كل مرة كانت تنتهي تجربة زواجه بالطلاق، أحب عشرات المرات، حتى إنه كان يقول:

"كل امرأة أحبها فيها شيء أحلم به.. ولكن مش عارف أوصل لمحبيبتي التي أتمنى أن أقابلها ولو لمرة واحدة، وحتى لو كلفني ده حياتي".

وفي يوم من الأيام، كان مسافرًا إلى مدينة الغردقة بالطائرة، وهناك حالة عشق بينه وبين الطائرة، حيث تمثل له كما يقول:

**"أشعر حين أصدد إلى الطائرة كأن روجي تحلق في السماء  
باحثة عن الحبيبة الراهقة.. وحين تكون في الجو.. أحب إحساس  
الطير الذي يرى كل إبداعات الطبيعة الخلابة".**

دخل "عماد" إلى مبنى الركاب في انتظار موعد الصعود إلى الطائرة، وفي أثناء جلوسه بين المسافرين، سمع صوتًا جميلًا كالكروان المغرد.. أتى عن يساره، لم يهتم كثيرًا بالأمر، ولكن كان الصوت يذكره بصوت طالما حلم به، كأنه سمع به من قبل. فمن باب الفضول الذي كان سيقتله ليعلم من صاحبة هذا الصوت المغرد، قام كأنه سيلتقط صورة للطائرات المنتظرة في ساحة المطار، التفت يسارًا، وكانت المفاجأة.. فتاة ترتدي ثوبًا أبيض.. شعرها مع ضوء الشمس أسود يتدلى على كتفيها كأنه شال يحمي ذراعيها من برودة جو القاعة، لم يستطع أن يرى تفاصيل وجهها، إذ كانت تنظر للجهة الأخرى..

وفي أثناء ذلك.. قالت المذيعة الداخلية للمطار:

**". على ركاب رحلة مصر للطيران رقم MS339 الواجهة إلى**

**مدينة الغردقة التوجه إلى باب الخروج رقم 3".**

ظل عماد واقفًا في مكانه، كأنه تحول إلى جزء مصمت أو مكون خرساني في المكان، وظل بذلك الشكل حتى أحس كأن أحدًا يقوم بجذبه من كتفه اليسرى.. وهنا تصيب "عماد" عرقًا، إذ كان هذا الشخص تلك الفتاة.. التي قالت له:

**. "يا أستاذ.. بينادوا على الطائرة.. مش أنت رايج الغردقة بردوا!"**

لم يتفوه "عماد" بكلمة.. فذهبت وهي تضحك بصوت، قال عنه:

**. سهعت ما لم تسمعه أذني من قبل.. قلبي انتفض بشدة وحسيت بوخزة لذيقة.. تخيلت نفسي وقتها فوق السحاب من دون أجنحة ترفعني!"**

تدارك نفسه وذهب إلى الطائرة، واستمر في البحث عنها طوال الرحلة من دون جدوى.. فظن أنها ليست على تلك الرحلة أو ربما كانت تعمل في المطار.

وصلت الرحلة إلى الغردقة بسلام.. فتوجه إلى منطقة استلام الحقائب، وعينه تبحث في جميع أرجاء المكان عن تلك الفتاة، لكن من



قال "عماد":

"أنت الهوى.. وبين نساء الكون "هلاك".. خطفت القلب قبل  
البصر.. فسبحان من بيده القدر.. أنت الأهل.. كي يتحرر من الأسر.. كل  
العبيد".

قالت:

"ليه ما قولتش من الأول؟".

قال:

"لو خيروني.. كنت قلت بحبك.. ولكن ما كنتش عاوز  
أخسرك.. واعذريني.. اني صرحت بحبك بالطريقة دي.. الهفاجأة كانت  
أكبر من احتهالي أو خيالي".

فردت "أصالة" بكلمة واحدة فقط:

"والله يا بحبك".

ورغم بعد المسافات.. تزوج "عماد" و"أصالة".. وعاشا حتى

الآن في حياة أكثر من رائعة رغم المصاعب التي واجهتهما، فبالحب يحيا  
البشر.

\* \* \*

## الهدف من القصة العاشرة:

ليس لهذه القصة علاقة مباشرة باندماج العلم والحياة، ولكنها علاقة أخلاقية تولد من رحم الفهم الصحيح والحقيقي لمفهوم الإدارة والقيادة.

ويا للعجب.. تتشابه القصص في الحياة الشخصية أو العملية أو حتى قصص الدول. الحب ليست له حدود، وليس له حتى حدود جغرافية. حب المرأة كحب الأوطان لا فرق بينهما. فمن ليس له خير في وطنه أو عائلته.. بالتأكيد ليس له خير في محبوبته.

فإذا كان الوطن في هذه الأيام في أشد الحاجة إلى أبنائه في الخارج والداخل.. ليحول طاقاته إلى طاقة إيجابية وتفاعلية مع مشكلات الوطن، حتى ولو خسروا بعض الدراهم أو الستتات، لتحسين واستقرار القوة الإنتاجية للمجتمع. وإذا كانت قصة حب عماد وأصاله واحدة من القصص التي تحولت إلى سبب للمساهمة في دعم الاقتصاد

ولو بقدر بسيط.. فإن قصصًا مشابهة بين أبنائنا في الخارج والداخل،  
بالتأكيد ستغير الحال، وسنصبح أكثر استقرارًا وتقدمًا واعتمادًا على  
أنفسنا. فهل هذا الحلم مستحيل؟!



## الخاتمة



مع الوصول إلى كلمات الختام، أعتز أن هذا العمل كان عملاً مرهقاً جداً في مختلف مراحل اختيار الكلمة والمضمون والأمثلة الواقعية والقصة القصيرة والالتزام بالهدف رغم قلة الموارد المتاحة.. وأحتسب هذا العمل خطوة أولى لي ولطاقم عملي في عرض المعنى الحقيقي لتنمية مجتمعنا والنهوض به، من منظوري الشخصي وتجربتي في هذا المجال. وهنا أتقدم بخالص الشكر لكل من أسهم ولو بكلمة في هذا العمل حتى يخرج إلى النور.

كان وما زال هدفي هو بث روح التبسيط للمفاهيم الإدارية المختلفة والمعقدة، لدمج المفهوم العلمي بالحياة اليومية لأفراد المجتمع، وهنا لنا وقفة؛ لأنني أو من بأن العلم وحده ليس السبيل الأمثل للنهوض والنجاح بالمجتمعات.. ولكن إذا اندمج العلم مع الخبرات العملية القديرة والتطبيق السليم.. أي أن يندمج مفهوم العلم الصحيح مع الحياة العملية والشخصية للأفراد بأبسط الصور.. فأعتقد أن النجاح سوف يكون في مرمى البصر. وذلك سوف يمنحنا الفرصة للارتقاء

والنهوض بالمجتمع إلى أقصى درجات الطموح والعمل المشترك، وبالتالي يعد محاولة من ضمن محاولات كثيرة للبحث في هذا المجال الذي أحبه كالعاشق لحبيبة العمر.

تعلمنا منذ الصغر أن من ليس له تاريخ.. فليس له مستقبل.. فالدول حديثة المنشأ تصنع لنفسها تاريخًا بالإرادة والعمل الدؤوب للنهوض بمجتمعاتها وترسيخ مبادئ المستقبل الأفضل للشعوب.. لذلك بدأت في الفصل الأول بالتاريخ الإدارة منذ بدء الخليقة مرورًا بالحضارات القديمة مثل الحضارة الفرعونية، ومن ثم إلى الثورة الأولى لهذا العلم أوائل القرن العشرين؛ على يد رائد من الرواد الأوائل للإدارة "فريدريك تايلور" حتى الوصول إلى سبعينيات القرن العشرين..

وكان من الضروري في سياق الفصل الأول أن نخوض في المعنى العلمي والحقيقي للإدارة وأهميتها، كما تعرفنا على أنواع المؤسسات وخصائصها.. ولأن العنصر البشري هو العنصر الأساسي لوجود الإدارة، فقد عرفنا ما هي إدارة الموارد البشرية.. ولنواكب

العصر والقضاء على المفاهيم السلبية والمغلوطة، فكان من اللازم أن نخوض في تعريف إدارة الجودة.. ولم ننس أن نعرف المدير وأعماله. ونستطيع أن ندرك بعد انتهاء الفصل الأول - بقصة " لماذا صنعت شركة "إيرباص" الطائرة "إيه 380"؟" - مفهوم العمل المشترك والارتقاء بالمجتمعات وتوحيد الأهداف ليس في مجتمع واحد، بل لعدة مجتمعات معًا مثل ويلز - إنجلترا - ألمانيا - إسبانيا - فرنسا. والسؤال:

**- ماذا لو لم يكن لعلم الإدارة وجود؟**

**- ماذا لو لم يكن هناك اندماج بين المهتمين وعلم الإدارة؟**

أعتقد أن الإجابة عن هذا السؤال بسيطة إلى حد لا يصدق.. نعم.. بسيطة؛ لأنه لن يكون هناك أي طائرة من طراز "إيه 380" أو حتى غيرها من الطرازات المختلفة. فهل يتخيل أحد أنه من دون تنظيم متفق عليه وله معنى نستطيع أن نصل إلى أي هدف كان. كذلك الحال على المستوى الشخصي، فهل يمكن أن يعيش الإنسان من دون نظرية التدرج الهرمي للحاجات مثل الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمان والتقدير والاحترام والانتباه وتحقيق الذات؟

تأتي لنا الإجابة مماثلة لسابقتها تمامًا دون إنقاص حرف واحد..  
عزيزي القارئ كي تدرك معنى هذا عليك تبسيط الأمور إلى أدنى  
مستوياتها والنظر إليها من دون رتوش، والقياس على ما نفعله في كل  
يوم، وبالتالي الارتقاء بالمفهوم حتى نصل إلى أعلى مستويات التطبيق  
الأمثل للعلم مدعّمه بالتجربة.

وكان لكل ذلك الأثر في اختيار مضمون الفصل الثاني الذي  
تناول في طياته مفهوم القيادة والقائد وأنماطه وخصائصه ومهاراته  
وأسرار نجاحه.. ووجدت أن الاستشهاد بمواقف من حياة زعماء لن  
ينسى التاريخ لهم تلك المواقف رغم اختلاف البعض حولهم مثل: القائد  
الألماني أدولف هتلر والزعيم جمال عبد الناصر ورجال الأعمال هنري  
فورد ووالث ديزني وفريدريك سميث. وكانت قصة الفصل الثاني  
"حياة زعيم" عن إرث قائد أثر في العالم ككل ألا وهو نيلسون مانديلا.

وبذلك نكون قد حاولنا إلقاء الضوء على المفاهيم الأساسية  
لعلم الإدارة والقيادة بطريقة بسيطة، وبالتالي نستطيع عمل إسقاط  
منطقي لمجريات الأحداث اليومية ومدى اندماجنا مع مفاهيم العلم

بطريقة طبيعية وتلقائية. ولتتويج تلك الفكرة اخترت لكم مجموعة من القصص القصيرة من حياة أفراد من هذا المجتمع تجسد حالات مختلفة ينطبق عليها مفهوم اندماج الحياة والعلم. كما حاولت إلقاء الضوء على الهدف من كل قصة على حدة، ولك أن تجيب عن كل استفسار يدور داخلك للوصول إلى أعلى مستويات الطاقة الإيجابية المنشودة.

وفي النهاية لكم أرق أمنياتي بأن ينال هذا العمل رضاكم، كما أتمنى أن أكون قد أسهمت في تضيق الفجوة الحالية بين العلم والتطبيق الفعلي على مستوى القراء غير المتخصصين في علم الإدارة، وذلك من أجل أنفسنا ومجتمعنا وبلدنا.

تم بحمد الله



## المصادر والمراجع



1. خبراء المجموعة. 2013م، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع - الطبعة الأولى، 978-977-6298-97-2، المجموعة العربية للتدريب والنشر - القاهرة.
2. د. الدمرداش، نعمات محمد. 2000م، أسس إدارة المنظمات الاجتماعية، بل برنت للطباعة والتصوير - القاهرة.
3. د. الشواورة، فيصل محمود. 1434هـ - 2013م، مبادئ إدارة الأعمال - الطبعة الأولى، دار المناهج والتوزيع - عمان.
4. د. عبد العليم، محمد بكري. 2007م، مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح - جامعة بنها.
5. سبكيولاند، رويين. 2008م، اضغظ الزر وانطلق - الطبعة الثانية، مكتبة جرير - المملكة العربية السعودية.
6. الفقي، إبراهيم. 2000م، المفاتيح العشرة للنجاح، ISBN: 0-9682559، المركز الكندي للتنمية البشرية - كندا.

7. الفقي، إبراهيم. 2008م، قوة الحب والتسامح - الطبعة الأولى، رقم إيداع: 17434 / 2008، بداية للإنتاج الإعلامي - القاهرة.

8. منصور، أنيس. 1986م، الخالدون مئة أعظمهم محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم - الطبعة السابعة، 977-7323-41-7، الزهراء للإعلام العربي - القاهرة.

9. 2008, Annual Report 2008, The Walt Disney Company.

10. Carpentre, Mason & Bauer, Talya & Erdogan, Berrin. 2009, Principles of Management, v. 1.0, Flat World Knowledge.

11. Dias, Laura Portolese. 2011, Human Resource Management, v. 1.0, eISBN: 978-1-4533-2912-2, Flat World Knowledge.

12. Gao, Fei. 2008, Is management a science or an art, Systems Research and Behavioral Science Syst. Res. 25, Published online in Wiley Inter Science ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com))

DOI:10.1002/sres.867.

13. MTD Training. 2010, Leadership Skill - 1st Edition, ISBN 978-87-7681-603-2, MTD Training & Ventus Publishing Aps.

14. Northouse, Peter Guy. 2013, Leadership: theory and practice – 6th Edition, ISBN 978-1-4522-0340-9, SAGE Publications, Inc. – USA.

15. Osborne, Christina. 2015, DK Essential Manager: Leadership, ISBN 978-1-4654-3542-2, Dorling Kindersley Limited.

16. Paschen, Michael & Dihsmailer, Erich. 2014, The Psychology of Human Leadership, ISBN 978-3-642-37054-0

(eBook), Springer Heidelberg New York  
Dordrecht London.

17. Quinn, Susan. 2010, Management  
Basics – 1st Edition,  
ISBN 978-87-7681-717-6, Bookboon.com.

18. Ritson, Neil. 2013, Strategic  
Management–2<sup>nd</sup> Edition,  
ISBN 978-87-403-0506-7, Bookboon.com.

19. Robbins, Stephen & DeCenzo, David &  
Coulter, Mary. 2013, Fundamentals of  
Management – Eighth Editions,  
ISBN 978-0-13-262053-6, PEARSON  
Education.

20. Slater, Robert. 2003, 29 Leadership  
secrets from Jack Welch: Abridged from  
Get Better or Get Beaten - Second Edition,  
ISBN 978-0-07-140937-7, McGraw - Hill  
Companies.

21. Sower, Victor. 2011, Essentials of Quality, ISBN 978-0-470-50959-3, John Wiley & Sons Inc. - USA.
22. Taylor, Frederick Winslow. 2006, The principle of Scientific Management, ISBN: 1-59605889-7, Cosimo Inc., New York.
23. Tracy, Brain. 2014, Leadership, ISBN 978-0-8144-3341-6, AMACOM - USA.
24. Wells, Denise Lindsey. 1998, Strategic Management for Senior Leaders, the TQL Office.
25. Wren, Daniel. 2011, Article Name: The Centennial of Frederick W. Taylor's The Principles of Scientific Management: A Retrospective Commentary, Journal of Business and Management Vol. 17 No. 1-2011, Chapman University's Argyros of Business and Economics.



## المصادر والهراجع الانترنت

1. البنك العربي الإفريقي الدولي

[http://www.aaib.com/ar/pages/عن\\_البنك/](http://www.aaib.com/ar/pages/عن_البنك/)

2. شركة بروكتر وجامبل

[https://www.pg.com/ar\\_EG/company3.shtml](https://www.pg.com/ar_EG/company3.shtml)

3. شركة جنرال الكتریک

[https://en.wikipedia.org/wiki/General\\_Electric](https://en.wikipedia.org/wiki/General_Electric)

4. الغرفة التجارية بالقاهرة، 2013م، أنواع الشركات التجارية،

<http://www.cairochamber.org.eg/Page.aspx?Id=134>

5. مؤسسة مصر الخير

<http://misrelkheir.org/>

6. هونشيل، ديفيد. 1988م، مقال بعنوان "المبادئ القديمة نفسها في التصنيع الحديث"، جامعة هارفارد لإدارة الأعمال

<https://hbr.org/1988/11/the-same-old-principles-in-the-new-manufacturing>

7. [https://ar.wikipedia.org/wiki/ثورة\\_صناعية](https://ar.wikipedia.org/wiki/ثورة_صناعية)

8. <https://ar.wikipedia.org/wiki/>

شركة\_والت\_ديزني

9. [https://ar.wikipedia.org/wiki/والت\\_ديزني](https://ar.wikipedia.org/wiki/والت_ديزني)

10. [https://en.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Ford](https://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford)

11. [http://en.wikipedia.org/wiki/Chester\\_Barnard](http://en.wikipedia.org/wiki/Chester_Barnard)

12. [https://ar.wikipedia.org/wiki/أبراهام\\_ماسلو](https://ar.wikipedia.org/wiki/أبراهام_ماسلو)
13. [https://ar.wikipedia.org/wiki/إلتون\\_مايو](https://ar.wikipedia.org/wiki/إلتون_مايو)
14. [https://ar.wikipedia.org/wiki/ماري\\_باركر\\_فوليت](https://ar.wikipedia.org/wiki/ماري_باركر_فوليت)
15. [https://ar.wikipedia.org/wiki/ماكس\\_فيبر](https://ar.wikipedia.org/wiki/ماكس_فيبر)
16. [https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor)
17. [https://en.wikipedia.org/wiki/General\\_Electric](https://en.wikipedia.org/wiki/General_Electric)
18. [https://en.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Fayol](https://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol)
19. [https://en.wikipedia.org/wiki/Hugo\\_Münsterberg](https://en.wikipedia.org/wiki/Hugo_Münsterberg)
20. [https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt\\_Lewin](https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin)

21. [https://en.wikipedia.org/wiki/Walter\\_A.\\_Shewhart](https://en.wikipedia.org/wiki/Walter_A._Shewhart)

22. [https://wikipedia.org/wiki/Douglas\\_McGregor](https://wikipedia.org/wiki/Douglas_McGregor)

23. National Geographic Abu Dhabi, 2012  
نهضة، هتلر،

<https://www.youtube.com/watch?v=m6XmUJfaleU>, 25 June 2016.

24. National Geographic Abu Dhabi, 2012  
Airbus A380، هياكل عملاقة | صناعة طائرة ايرباص

[https://www.youtube.com/watch?v=z-Oilt\\_qD\\_k](https://www.youtube.com/watch?v=z-Oilt_qD_k), 10 May 2016.

25. National Geographic Abu Dhabi, 2013,  
وثائقي مانديلا حياته وإرثه، أفلام وثائقية جودة عالية

<https://www.youtube.com/watch?v=EJPRblmR-nQ>, 25 June 2016.



## الفهرس

إهداء ..... 5

تقدير ..... 6

قبل البداية ..... 12

الفصل الأول: هور الإدارة ..... 16

نبذة تاريخية عن الإدارة ..... 17

تجربة رفع الكتل المعدنية: ..... 22

جرف الخامات: ..... 24

المدخل الكلاسيكي (التقليدي): ..... 26

1- نظرية الإدارة العلمية: ..... 26

2- نظرية التقسيم الإداري: ..... 28

3- نظرية البيروقراطية: ..... 34

- 38..... المدخل السلوكي
- 39..... 1- حركة العلاقات الإنسانية:
- 45..... 2- الحاجات الإنسانية والدافعية:
- 56..... المدخل الكمي:
- 58..... مدخل النظم:
- 60..... مدخل التكيف مع المواقف:
- 62..... ما هي الإدارة؟
- 64..... الإدارة فن:
- 64..... الإدارة علم:
- 65..... الإدارة مهنة:
- 65..... الإدارة.. فن وعلم ومهنة:
- 66..... تعريف الإدارة:
- 73..... أهمية الإدارة
- 78..... ما هي المنظمة أو المؤسسة؟

- 1- المنظمات أو المؤسسات العامة: ..... 79
- 2- المنظمات أو المؤسسات الفردية (الخاصة): ..... 80
- 4- المنظمات أو المؤسسات الدولية: ..... 80
- 5- المنظمات أو المؤسسات الخيرية والتطوعية: ..... 83
- 6- الشركات التجارية: ..... 84
- من هو المدير؟ ..... 89
- مدير الإدارة العليا: ..... 91
- المدير العام: ..... 91
- مدير المشروعات: ..... 92
- مدير الإدارة: ..... 92
- المشرف أو مدير فريق العمل: ..... 92
- مدير إدارة غير إنتاجية: ..... 93
- الفصل بين الإدارات ..... 93
- خصائص مشتركة بين جميع المؤسسات ..... 96

- 97.....1-الأهداف:
- 98.....2-الموارد البشرية:
- 99.....3-الهيكل التنظيمي:
- 102.....مستويات الإدارة والإدارة الاستراتيجية
- 102.....1-مستوى الإدارة العليا:
- 103.....2-مستوى الإدارة التنفيذية:
- 103.....3-مستوى الإدارة التشغيلية:
- 103.....1- مستوى الاستراتيجية العليا:
- 104.....2- مستوى الاستراتيجية التنفيذية:
- 105.....3- مستوى الاستراتيجية التشغيلية:
- 106..... ما هي الإدارة الاستراتيجية؟
- 108.....وظائف الإدارة.
- 108.....وظيفة التخطيط:
- 109.....التنظيم:

110	وظيفة التوجيه:
111	وظيفة الرقابة:
112	تعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها
113	1- التوظيف:
115	2- تطوير سياسات مكان العمل:
116	3- إدارة المكافآت والمزايا:
117	4- الاحتفاظ بالعمالة:
117	5- التطوير والتدريب:
118	6- التعامل مع القوانين التي تؤثر في التوظيف:
119	7- حماية العمال:
120	قطاع الإعلام
122	تعريف إدارة الجودة
124	1- إدارة الجودة الاستراتيجية:
125	2- إدارة الجودة الشاملة:

3- إدارة الجودة: ..... 125

4- ضمان الجودة: ..... 125

5- مراقبة الجودة: ..... 126

لماذا صنعت شركة "إيرباص" الطائرة "إيه 380"؟ ..... 128

## 135..... **الفصل الثاني: محاور القيادة والقائد**

مقدمة ..... 136

القصة الأولى: ..... 137

القصة الثانية: ..... 141

تعريف القيادة والقائد ..... 144

تعريفات القيادة: ..... 146

مفاهيم تعريف القيادة: ..... 148

الخصائص الأساسية للقيادة ..... 149

القيادة ظاهرة اجتماعية: ..... 149

153	القيادة تتطلب المعنى:
158	القيادة تتطلب السلطة:
160	مهارات القيادة
161	1- المهارة الفنية:
162	2- المهارة الإنسانية:
163	3- المهارة التنظيمية:
164	4- المهارة الفكرية:
165	أنماط القيادة
165	القيادة الأوتوقراطية:
170	القيادة الديمقراطية:
173	القيادة البيروقراطية:
175	القيادة الكاريزمية:
179	أسرار القائد الناجح
180	السر الأول: الدافع

185	..... السر الثاني: المهارة
188	..... السر الثالث: التصور
190	..... السر الرابع: التوقع
192	..... السر الخامس: قوة التغيير
195	..... حياة زعيم

## 211 ..... الفصل الثالث: بدور الحياة

212	..... مقدمة
214	..... القصة الأولى: راجع نفسك
218	..... الهدف من القصة الأولى:
220	..... القصة الثانية: البيروقراطية الطامعة
224	..... الهدف من القصة الثانية:
226	..... القصة الثالثة: الحكم بعد التجربة!
231	..... الهدف من القصة الثالثة:

- 232.....القصة الرابعة: نخلة بشرية
- 236 ..... الهدف من القصة الرابعة:
- 238.....القصة الخامسة: متى تشتهي السفن الرياح؟
- 241 ..... الهدف من القصة الخامسة:
- 243.....القصة السادسة: الجزار وكرة القدم
- 245 ..... الهدف من القصة السادسة:
- 248.....القصة السابعة: أبو لمعة يتحدث
- 252 ..... الهدف من القصة السابعة:
- 254.....القصة الثامنة: سمراء.. أعشقها
- 258 ..... الهدف من القصة الثامنة:
- 259.....القصة التاسعة: كلمات.. ليست كالكلمات
- 263 ..... الهدف من القصة التاسعة:
- 264.....القصة العاشرة: في الحب.. لا مستحيل
- 269 ..... الهدف من القصة العاشرة:

271 .....الخاتمة

277 .....المصادر والمراجع

283.....المصادر والمراجع الانترنت

