

الفصل الرابع



الركن السادس : تشجيع النمو والتطور



لم أر شخصاً أكثر ولاءً لمؤسسته مثل هذا الرجل ...

لم أر موظفاً أكثر ارتباطاً بوظيفته مثل هذا الرجل ...

ولن نتعجب كثيراً عند معرفتنا لقصته ...

فعندما تخرج هذا الرجل من الدراسة الثانوية ، لم يكمل دراسته الجامعية لظروف خاصة ، والتحق بالعمل لدى إحدى مؤسسات الحكومة بوظيفة سكرتير ...

والأمر المميز لتلك المؤسسة ، أنها كانت تشجع موظفيها على إكمال دراستهم حتى ولو لم يكن ذلك ضمن متطلباتهم الوظيفية .



S
T
O
R
Y

T
I
M
E

ولم يدع هذا الرجل الفرصة تفوت منه ، وبالفعل بدأ دراسته الجامعية .

وقد قدم المدير المباشر لهذا الرجل الدعم الكبير، وأظهر مرونة ما بعدها مرونة لمساعدة هذا الرجل على إنهاء تلك الدراسة ، فقد وافق مديره المباشر السماح له بحضور الدروس الجامعية أثناء الصباح ، مما يعنى تغيب صاحبنا عن الدوام معظم الوقت

أثناء تلك الدراسة التي استغرقت الخمس سنوات .

كما أظهرت المؤسسة ومديرها المباشر المرونة في إعطاء هذا الرجل الإجازات تلو الإجازات خاصة أيام الامتحانات الفصلية والنهائية .

وبالفعل أنهى هذا الرجل الدراسة الجامعية بنجاح ، وحصل على شهادة البكالوريوس في المحاسبة ومكافأة له على ذلك النجاح ، فقد تم تعديل مسماه الوظيفي ودرجته وراتبه ، وتم نقله لوظيفة في إدارة أخرى تتناسب مع ذلك التخصص .

فكانت وظيفته الجديدة تحت مسمى - مدقق حسابات - ، ومهمته الرئيسية القيام بتدقيق الحسابات الحكومية في مختلف وزارات ومؤسسات الدولة .

وكان لهذا الأمر عظيم الأثر لولاء هذا الموظف لمؤسسته ، كان له عظيم الأثر في ارتباطه الوظيفي بها ، كان له عظيم الأثر في إخلاص هذا الرجل في عمله ، لما رأى تصرف المؤسسة الحضاري معه .

ونجح صاحبنا في وظيفته الجديدة أيما نجاح نظراً لطموحه الكبير .

وإني أعلم الكثير من القصص على النقيض من ذلك ، حيث الكثيرين من الموظفين يضطرون للدراسة على نفقتهم الخاصة وفي وقت فراغهم ، حتى إذا ما أتموا تلك الدراسة ، لم تول مؤسساتهم لهذا الأمر أي أهمية ، فلم تقم بتعويض أولئك الموظفين عن تكاليف دراستهم ، لم تقم تلك المؤسسات بتعديل وظائفهم حتى تتناسب مع مؤهلات موظفيها الجديدة ، لم تقم بزيادة رواتبهم تقديراً لهم على مجهوداتهم ، لم تأبه لهم البتة ، بل على العكس ، البعض من تلك المؤسسات حارب جهاراً نهاراً أولئك النضر حتى اضطروهم إلى ترك وظائفهم .

الأمر لا ينطبق هنا على هذه المؤسسة ، التي اعتنت بصاحبنا أيما اعتناء . هل اكتفى هذا الرجل بذلك ، أم هل اكتفت تلك المؤسسة بذلك ؟

بالطبع لا ...

فتلك المؤسسة تركّز كثيراً على تطوير كوادرها البشرية ، وتنفق بلا حساب في سبيل تحقيق ذلك ، وبالتالي فقد كانت المحطة القادمة لصاحبنا الحصول على شهادة المحاسبة القانونية من الولايات المتحدة الأمريكية لتأمين ترقّيته إلى وظيفة مدقق أول.

وبالفضل قدّم صاحبنا أوراقه لمواصلة دراسته والحصول على تلك الشهادة ، وتمت الموافقة على طلبه على الفور رغم أنه حديث عهد بتلك الإدارة .

التحق صاحبنا بدورة تدريبية مدتها سنة في البحرين وثلاثة أشهر في الولايات المتحدة الأمريكية للتحضير للامتحان النهائي لتلك الشهادة ، وقد كلفت الدراسة المؤسسة المبالغ الباهظة إلا أن تلك المؤسسة لم تتردد يوماً في استثمار تلك المبالغ في سبيل تطوير ونمو موظفيها .

وقد أتم صاحبنا تلك الشهادة بنجاح وتمت ترقّيته مراراً بعد ذلك حتى أصبح مديراً للتدقيق .

والمستقبل بالنسبة له مشرق ... لا حدود له .



هل عرفتم الآن ما سر ارتباط هذا الرجل بمؤسسته ؟

هل عرفتم الآن ما هو سر ولاءه لها ؟

هل عرفتم الآن ما هو سر تحفيزه ؟

هنا نأتي إلى الركن السادس ، ساعد موظفيك على التقدم والنمو ...



التطور الوظيفي والتعلم والتقدم من أهم المحفزات بالنسبة للموظفين ففي دراسة قام بها Sharon Jordon-Evan و Beverly Kaye :

تبين أن العشرة أسباب التي تبقى الموظفين في وظائفهم كانت على النحو الآتي:

1. التطور الوظيفي والتعلم والتقدم.
2. العمل المثير والذي يبعث على التحدي.
3. عمل ذو معنى ، عمل يحدث الفرق ، العطاء من خلال العمل.
4. أشخاص رائعون.
5. كون الشخص جزء من فريق.
6. رئيس مثالي.
7. التقدير على عمل جيد.
8. الاستقلالية والإحساس أن الموظف متحكم في عمله.
9. المرونة في ساعات العمل واللباس الرسمي.
10. أجور عادلة.

رأس القائمة كان :

التقدم والتطور الوظيفي

(وكالعادة يأتي المال في المراتب الأخيرة)

وفي دراسة Gallup والتي شملت سؤال أكثر من عشرة ملايين موظف وعند سؤال الموظفين السؤال الآتي :

هل هناك شخص ما في العمل يقوم بتشجيع تطورك ؟

فكانت النتيجة أن حوالي 40% من الموظفين يشعرون بعدم وجود شخص يشجع تطورهم.



وإني أعتبرها من المصائب الكبرى ، أن لا يشعر الموظف بأن مديره يشجعه على التطور والتقدم إلا يأخذ المدير بيد موظفيه إلى مستقبل أفضل، إلا يحثهم على التدريب والتعلم المستمر.

ولنعلم أن من احتياجات الإنسان الرئيسة في الحياة النمو والتطور ، بل هي من احتياجات الروح الأساسية .

إن أغلب موظفينا للأسف يقعون في وظائف روتينية قاتلة ، لا يشعرون من خلالها بأي تطور أو تقدم ، فترى الموظف قد قضى العشرين والثلاثين سنة في نفس الوظيفة ، نفس المهمة ، نفس المنصب في بعض الأحيان .

ثم نتساءل ... لماذا موظفونا غير محفزين ؟

والله ، إن طاقات موظفينا للإبداع ، غير محدودة

قدرتهم على مواكبة كل جديد ، لا محدودة ...

إلا أننا كمدرء نغفل كثيراً عن رؤية هذا الأمر ...

فترانا نغفل كثيراً عن تشجيع تقدم موظفينا ، وبالذات عندما نشعر أن الموظف يعمل بصورة جيدة في عمله الروتيني ، ويسد ثغرة ، فلماذا نغير عليه ذلك ؟

لماذا نشجعه على النمو والتقدم ، لماذا نطور مهاراته وندرجه ، لماذا نرقيه ؟

وإني - والله - قد خبرت العمل في القطاع الحكومي - وإنها لطامة كبرى - أن يعمل بعض الموظفين على نفس المهمة العشرين والثلاثين سنة دون تغيير أو تطوير ، أن يتجمد الموظف العشرين سنة على نفس الدرجة والمسمى الوظيفي ... ألا يترقى الموظف في العلم والمهارة للمدة نفسها ؟

ففي مسح قامت به [The Washington Post](#) وجدت أن **43%** من الموظفين من أكثر من **700** مؤسسة قالوا: أن هناك فرصا قليلة للتطور والتقدم في السنوات القادمة في عملهم .

إن مهمتنا كمدرء وكقادة - المهمة الأولى لنا - أن نضع من موظفينا قادة ، أن نخلق ثقافة القيادة ، أن نرفع من شأن موظفينا ، أن نثقفهم ، أن ندرّبهم ، أن نضع منهم أناس ناجحين ، أن نأخذ بيدهم إلى مستقبل أفضل ، أن يكونوا في صحائفنا يوم القيامة ، أن ندخل بهم الجنة .

إننا للأسف لا ننظر إلى موظفينا تلك النظرة ...

نراهم فقط أجساد تعمل لتنفيذ مهام معينة : مهام محدودة جداً ، نراهم أرقاماً في إدارتنا ، مهمتهم تسهيل حياتنا ... فقط

المدير المباشر هو : القائد الأول لموظفيه ، هو المعلم الأول ، هو الموجه الأول

قال رسول الله - ﷺ - :

﴿ أن الله وملائكته والحوت في البحر والنملة في جحرها

ليصلون على معلم الناس الخير

الله أكبر ... القائد ... هو معلم ... معلم من ؟ معلم موظفيه ماذا يعلمهم ؟ يعلمهم الخير ...

ذلك دور القائد الأساسي ، تلك صفته ، ذلك لقبه ، معلم الناس الخير ...

من منا كمدرء ومستولين ننظر إلى أنفسنا بتلك الصفة ، من منا يفهم هذا الحديث المعجز ، لو فقهنا هذا الحديث لاحتسبنا الأجر والثواب في كل لحظة نقضيها مع موظفينا ، حرصنا كل الحرص على تعليمهم و تثقيفهم حتى يكونوا في صحائفنا يوم اليوم .

قال رسول الله - ﷺ - :

﴿ إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث : صدقة جارية وعلم نافع وولد صالح يدعوا له ﴾

ألا تريد أيها المدير أن يصلك أثر ذلك العلم النافع في قبرك ؟ إلا تريد أن ينور الله قبرك بفضل ذلك العلم ، ألا تريد أن يرفع الله درجاتك بسبب ذلك الأمر ؟

وفي الحديث : ﴿ أحب الناس إلى الله أنفعهم للناس وأحب الأعمال إلى الله سرور تدخله على مسلم ﴾

هذا وصفك الوظيفي : أيها القائد ... وصفك الوظيفي أن تنفع أمة لا إله إلا الله ، أن تأخذ بيدهم إلى مكان أفضل ، أن تعلمهم العلم النافع ومتطلبات وصفك الوظيفي أن تدخل السرور عليهم ، لا أن تثبطهم وتنتقدهم .

وصفك الوظيفي أن تقضي حوائجهم ، فسيد القوم خادمهم ...

ولقد كانت مهمتي الأولى والأهم في تلك الإدارة الحكومية الحرص على تطوير مهارات الموظفين ، فكما أخبرتكم فقد ورثت إدارة يشكو منتسبوها من قلة التدريب ، فقامت بتصميم مسار تدريبي لمدة خمس سنوات لكل موظف من موظفي الإدارة ، يشتمل ذلك المسار على مختلف أنواع التدريب الذي يحتاجه كل موظف وقد قسمت تلك المسارات على النحو الآتي :



تجارب الشخصية

« المسار الأول : تعلم اللغة الإنجليزية :

تم التعاقد مع إحدى الشركات العالمية في تعليم اللغة الإنجليزية وقد قامت الشركة بتقييم كل موظف من ناحية مهارته في اللغة ، وتم عمل ورش تدريبية في مقر الإدارة صباحاً وأذكر حينها أن سياسة الوزارة كانت تمنع تعلم اللغة الإنجليزية صباحاً ، إلا أنني أقنعت المسؤولين بضرورة السماح لهم بذلك لتشجيع الموظفين على الإقبال على التدريب .

« المسار الثاني :

تعلم مهارات الحاسب الآلي ، فكان لزاماً على كل موظف منهم أن يجتاز ما كان يعرف في ذلك الوقت بشهادة تعادل شهادة ICDL حيث يقوم كل موظف بدراسة الورد والإكسل والأكسس والبوربوينت والأوت لوك ، وكان يصنف كل موظف بحسب مهارته ويلحق بالمستوى الذي يناسبه .

« المسار الثالث :

المهارات الشخصية ودراسة النجاح فكان كل موظف يجب أن يلتحق بدورات البرمجة اللغوية العصبية على مراحلها الثلاث .

« المسار الرابع :

الدراسة الأكاديمية : تم تشجيع الدراسة الأكاديمية ، فكان أصحاب الشهادة الثانوية يمكنهم إنهاء دراستهم الجامعية في بعض الجامعات الخاصة ، وحملة شهادة البكالوريوس شجعناهم على الحصول على شهادة الماجستير .

« المسار الخامس :

دورات إدارية وقيادية للمشرفين ورؤساء الأقسام في الإدارة.



« المسار السادس :

الشهادات التخصصية في مجال المحاسبة كشهادة المحاسبة القانونية والمحاسبة الإدارية.

وقد تم تصميم تلك الخطة التدريبية لكل موظف لخمس سنوات قادمة على جميع تلك المسارات وأذكر أن سعادة وزير الأشغال والإسكان في ذلك الوقت أعجب بتلك الخطة ، وعممها على جميع إدارات الوزارة للحدو بحدوها .

« أيضا شجعنا الدورات الخارجية في بعض المجالات التقنية ، وكان لزاماً على من حضر دورة تدريبية القيام بعمل ورشة تدريبية في الإدارة ، يحضرها أفراد الإدارة للتأكد من استفادة أكبر عدد ممكن من الموظفين .

وقد أتت تلك المساعي أكلها ، فعند استقالتني كان أكثر من نصف منتسبي الإدارة من حملة البكالوريوس والكثير منهم يتقن اللغة الإنجليزية ، ومهارات الحاسب الآلي الأساسية. الجدير بالذكر أن حملة شهادة البكالوريوس كانوا اقل من 10% من منتسبي الإدارة عند انضمامي لتلك الإدارة .

في نظري أن القائد هو المعلم الأول والمدرّب الأوحد لموظفيه ، ومهمته الرئيسية :



صنع القادة وثقافة القيادة في المؤسسة

ولن يتم ذلك دون التركيز على تطوير موظفيه وتدريبهم . مهمته خلق ما يعرف بالمنظمة المتعلمة، حيث التعلم والنمو والتدريب السمة الرئيسية من سمات تلك المنظمة .

« ففي إحدى الدراسات الأمريكية اعتبر **87%** من الموظفين أن التدريب يعتبر محفز إيجابي.

وفي دراسة **Bob Nelson** وجدت أن:

« **90%** من الموظفين اعتبروا دعم المدير لهم لتعلم مهارة جديدة في غاية الأهمية.

« **81%** من الموظفين أبدوا أن المدير حين يناقش المستقبل المهني مع موظفيه يعد ذلك أمراً مهماً جداً .

« **79%** من الموظفين يعتبرون السماح لهم بنشاط تعليمي أمر مهماً للغاية .



تجارب الشركان

« تقوم شركة **Cunningham Communication** بولاية كاليفورنيا - وهي شركة متخصصة في مجال العلاقات العامة - بمنح موظفيها ساعة يومياً يقرؤون فيها المجلات والجرائد والكتب الخاصة بمجالهم .

« في شركة **Shimadzu Scientific Instruments** بولاية ماريلاند يتم ترقية ذي الأداء المتميز لمنصب نائب المدير العام لمدة أسبوعين ، مما يجعلهم أكثر دراية بشؤون الشركة من وجهة نظر الإدارة العليا .

« في شركة **Nissan Smyrna** بولاية تنيسي يوجد برنامج مكافآت قائم على تنوع المهارات بحيث أن الموظف كلما اتقن أكبر عدد من المهارات في قطاعه كلما كان أجره وراتبه أعلى .

« يقوم أصحاب الأداء المرتفع في شركة **Advanta Corporation Financial Services** في بنسلفانيا بمساعدة الموظفين الجدد على اكتساب المهارات التي يحتاجونها للنجاح في عملهم .

« هناك برنامج في شركة AT & T يعرف باسم Resource Link يتيح للموظفين ذوي المهارات المتنوعة في مجال الإدارة والمهارات التقنية بيع مهاراتهم للقطاعات التي تحتاجها لمدة قصيرة حسبما تقتضي الحاجة وقد افادهم هذا الأمر في استبقاء الموظفين ورضاهم .

« كل سنة يقوم من ست إلى ثماني مدراء من شركة Shell Oil في الولايات المتحدة بمبادلة وظائفهم مع نظرائهم في المملكة المتحدة .

« تقوم شركة Time Warner بتعويض موظفيها كامل نفقاتهم عن حضورهم أي دورة تدريبية تتعلق بوظائفهم وأيضاً 75% من الدورات التي لا تتعلق بوظائفهم .

« في شركة Mary Kay يتم تعويض تكاليف الدراسة الجامعية للموظفين على النحو الآتي :

« عند حصول الموظف على درجة A أو B يتم تعويضهم كامل المصاريف.

« أما عند حصول الموظف على درجة C يتم تعويضه 75% من قيمة المصاريف.



افكار نسلف النظيف (1)

- « أمنح مهمات خاصة للموظفين الذي يتمتعون بروح المبادرة.
- « أسأل أحد موظفيك أن يساعدك في مهمة ما تعتبر تحدٍ وفرصة للنمو بالنسبة له.
- « أمنح فرصة لأحد موظفيك بالعمل في مهمة ما مع رئيس الشركة .
- « اشتر اشتراكاً لموظفيك في إحدى المجلات أو الدوريات العلمية .
- « ادفع رسوم اشتراك العضوية لموظفيك في جمعية مهنية ما .
- « شجع موظفيك على إتمام دراستهم.
- « اسمح لموظفيك بالالتحاق بدورة تدريبية من اختيارهم.

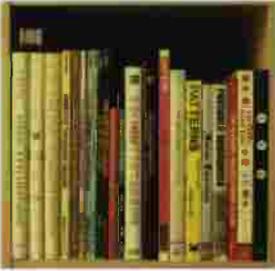
« قبل التحاقهم بأي دورة تدريبية اجلس معهم وناقش ماالذي تأمله منهم بحضورهم لتلك الدورة وعند الانتهاء اجلس مرة ثانية لمناقشة الكيفية التي سوف يتم تطبيق المهارات التي تعلموها في المؤسسة .

« شجع موظفيك على مشاركة ما تعلموه من زملائهم في القسم عن طريق الإعداد لندوة وهم يقومون بعمل دور المدرب فيها .

« قم بعمل دراسة للاحتياجات التدريبية لكل موظف وخطة تطويرية شاملة له بحيث يكتسب من خلالها المهارات التي يحتاجها للترقي من وظيفته الحالية إلى مناصب أعلى .

من الأمور التي أنصح بها أيضا:

« إنشاء مكتبة للقراءة وتشجيع الموظفين على القراءة ، وتلك - والله- من الأمور التي تحسب للقائد إن نجح بها .



فمجتعنا العربي - للأسف - القراءة ليست من أولوياته ، وإذا نجح القائد في زرع تلك الصفة في أوساط مرؤوسيه فتلك مزية ما أعظمها من مزية وسينعكس ذلك أيضا على حياة عائلات موظفيه وأبنائهم أيضا .

« الاشتراك في موقع www.summary.com والذي يحتوي على الآلاف من مختصرات الكتب في مجالات الإدارة والقيادة والتسويق وخدمة العملاء والموارد البشرية. ما يميز هذا الأمر أن تلك المختصرات - والتي تكون في العادة ثمانى صفحات - في غاية الجودة تغني في كثير من الأحيان عن قراءة الكتاب كاملاً .

فقراءة ثمانى صفحات أمر ميسر- إن شاء الله - وفي ذلك تعويد موظفينا على حب القراءة. والأفضل أن يتم إسناد مهمة قراءة مختصر ما بشهر بعينه لشخص من أفراد الفريق ومن ثم يقوم بتقديم عرض بسيط عن ذلك الكتاب أمام القسم أو الإدارة ككل . ويتم تداول هذا الأمر بين أعضاء الفريق ، كل فرد يتولى قراءة مختصر ما في شهر بعينه ومن ثم عرضه على باقي أعضاء الإدارة .

نحن بذلك نصنع النواة لمنظمة متعلمة .



◀ أيضا يمكن الاستفادة من youtube بذلك الخصوص فالكثير يفضلون مشاهدة مقاطع الفيديو عن القراءة والتنوع مفيد جداً .

احرص مع أعضاء فريقك على الاجتماع معهم مرة في الأسبوع أو في الشهر ومشاهدة مقطع فيديو يتم من خلاله عرض مهارة ما أو تعلم جديد .

الأمور التي ذكرت سابقا جميلة جداً ، ولكن الأمر الأهم في التشجيع على التطور والنمو هو السر الآتي:

التدريب على رأس العمل

هذه المهارة المنسية بالنسبة للقادة ، أكثر مهارات القيادة إغفالا من قبل المدراء والمشرفين ، تدريب موظفيهم على رأس العمل Coaching.

فالقائد هو المعلم الأول لموظفيه ، هو المدرب الأول لهم، وهذه المهارة هي التي تحقق ذلك الأمر .

عندما يدرّب القائد موظفيه فهو يصنع منهم قادة ، فيقوم بإخراج أفضل الصفات لديهم ، ويساعدهم على اكتشاف نقاط القوة الكامنة عندهم وصقل مهاراتهم ومواهبهم الفطرية من أجل الوصول إلى الأداء الأفضل، هو بذلك يساعدهم على الإبداع في حياتهم الشخصية والمهنية.

انظروا إلى عظم تلك الفوائد ، إلا أن الكثير من القادة لا يؤدونها حق أدائها ، فالدراسات تثبت أن :

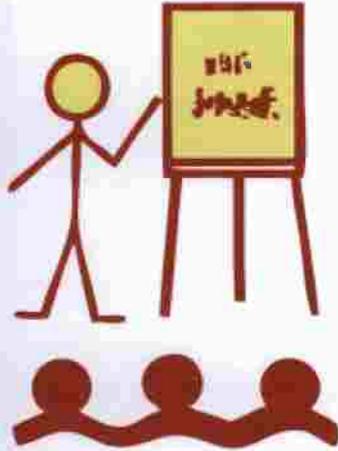
◀ اقل من 1% فقط من المدراء يقوم بتدريب موظفيه على رأس العمل بصورة يومية

◀ 10% يقومون بتدريب موظفيهم بصورة أسبوعية .

◀ 25% يقومون بالتدريب مرة في الشهر



« والغالبية العظمى من المدراء (حوالي 65%) يقومون بذلك مرة في السنة وعادة عند تقييم الأداء .



ولكن لماذا لا نقوم بتلك المهمة والدارسات تثبت أن 9 من 10 مشاكل في إدارة أداء الأفراد ممكن أن تعالج بهذا الأمر .

90% من مشاكل الأفراد من حيث الأداء والسلوكيات والنزاعات ممكن أن تعالج بالتدريب على رأس العمل

87% من الموظفين يعتبرون أن التدريب صفة إيجابية

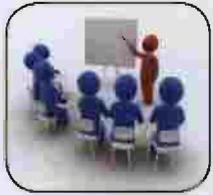
إلا أننا لا نقوم بها ، فلماذا ؟



« السبب الشائع : ليس عندي وقت .. هناك وقت للاجتماعات ، واللجان ، والمكالمات ، والبريد الإلكتروني ، ولكن ليس هناك وقت لتدريب الموظفين على رأس العمل .



« السبب الآخر : هو أن ذلك الأمر غائب عن أذهان الكثيرين من المدراء ، فالمدیر لا يدرك أن من صميم عمله تدريب موظفيه بنفسه ، فتراه يركز على ابتعاث موظفيه للدورات الخارجية أو يسأل الموارد البشرية وقسم التدريب عن الدورات المحلية ولكنه يغفل دوره الرئيسي في ذلك الأمر ، فيلقي باللائمة على تلك الجهات .



« السبب الأخير أن الكثيرين من المدراء أنفسهم لم يتلقوا تدريباً من قِبَل رؤسائهم في العمل من قبل ، بل أن الدراسات تشير بصورة واضحة إلى أن المدراء كلما ترقوا في المنصب قل تدريبهم على رأس العمل ، وتم التركيز على التدريب الخارجي فقط .

وهذه المهارة تحتاج إلى كتاب كامل يتناولها إلا أنني سوف أخص أهم المحاور الرئيسية لإتقان تلك المهارة :



التدريب على ماذا ؟

التدريب على استغلال الفجوة وهي: الفرق بين مهارات الموظف الحالية والوضع الذي يريده أو يحتاج أن يكون عليه.

فيمكن للقائد أن يقوم بتدريب موظفيه على المهارات الآتية:

1. السمات السلوكية والإدارية

« كمهارات فن الاتصال ، وفن الإنصات ، وفن اتخاذ القرار ، وفن التفويض ، وفن إدارة الوقت وفن التفكير الإيجابي ، وفن التفاوض ، وفن تقييم أداء الموظفين ، وفن التوظيف وفن التحفيز

2. المهارات التقنية :

« وهي التي تتعلق بتصميم عمل المؤسسة ، فالذي يعمل في الحسابات ، يتم تدريبه على المهارات العملية في الحسابات التي لم يتم التطرق لها في الدراسة الجامعية ، والمهندس في نطاق عمله ، والإداري في مجال عمله التخصصي. تلك المهارات التخصصية يمكن للقائد أن يدرّب موظفيه عليها وهي من صميم عملهم .

المحادثة والنصح والإرشاد لا تعتبر تدريباً على رأس العمل ، التدريب على رأس العمل هو عملية منظمة جداً يهدف فيها القائد إلى التطرق إلى مهارة أو سلوك معين يتم التدريب عليه في مدة معينة وفي وقت بعينه ، ويتم قياس تقدم الموظف قبل وأثناء وبعد ذلك التدريب .

جلسة التدريب :

يجب تخصيص مدة لا تزيد عن 15 دقيقة للجلسة الواحدة على أن تعقد بصورة دورية والأفضل أن تكون يومية على ألا تؤخر عن المرة الواحدة في الأسبوع ، وتكون الجلسة من الخطوات الآتية :



1

الخطوة الأولى : بناء التوافق:

في البداية مهم جدا السؤال عن الحال والاهتمام بشخص المدرب قبل التطرق إلى أي شيء آخر .



2

الخطوة الثانية : تحديد الهدف :

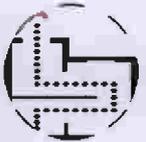
في هذه الخطوة يتم تحديد الهدف من الجلسة والتطرق إلى مهارة معينة واحدة فقط في وقت بعينه والاتفاق على كيفية قياس تقدم الموظف .



3

الخطوة الثالثة : دراسة الواقع :

يجب على القائد الإنصات في هذه المرحلة وسماع الموظف عن الكيفية التي طبق بها هذه المهارة في حياته العملية وهنا يكثر القائد من الأسئلة وفتح الأفاق للموظف لكي يشجعه على التطبيق بفاعلية أكثر . ويمكن للقائد أن يقدم النصح والإرشاد عن الكيفية المثلى لتطبيق المهارة في الواقع العملي.



4

الخطوة الرابعة : خطة العمل :

بعد الانتهاء من الحديث على القائد أن يلخص النقاط التي تم الاتفاق عليها ، والتي يجب على الموظف المبادرة بتطبيقها ، إذا لم يكن هناك خطة عمل واضحة أصبح هذا التدريب مجرد محادثة ليس إلا. الخطة يجب أن تكون محددة وواقعية وقابلة للقياس .



5

الخطوة الخامسة: التشجيع :

يجب أن ننهي هذه الجلسة بتشجيع الموظف على أدائه ومثابرتة حتى يتحمس ذلك الموظف إلى الجلسات القادمة للتدريب .

هذه الجلسة تكون بصورة دورية ويجب تجنب الآتي :

« التركيز على الأخطاء والسلبيات : إننا نخطئ كثيراً حين نركز على الجوانب السلبية ، إن التركيز على السلبية قد يشعر الموظف بأن وظيفته تلقى تهديداً ، فيصبح أكثر خوفاً مما يعيق العملية بأسرها.

« إحياء موظفيك : كاستخدام كلمات غير إيجابية مثل غبي أو كسول ... الخ .

« تأديب ومعاينة موظفيك: فيتم استخدام جلسات التدريب كأداة لإجراء تأديبي أو معاقبتهم .

« تقييم موظفيك: اجعل من التدريب أداة للتشجيع والتطوير، وليس مكاناً للتقييم وللضغط عليهم ، فبدون توافر الثقة فإنك لن تكون قادراً على التدريب بأسلوب جيد.

« عليه : ركز دائماً أثناء الجلسة على الأمور الإيجابية التي تدفع موظفيك إلى النمو.

« عليك باستخدام لغة التشجيع ، فعليك بتقدير موظفيك على أدنى تحسن وتطور في مهاراتهم ، ذلك التشجيع والتقدير يصنع المعجزات إن شاء الله .

« عليك الإنصات بانتباه ، ودع الموظف يأخذ بزمام الحديث ، والقاعدة في ذلك :

الإنصات 80% من الوقت والتحدث 20% من الوقت.

إنني في دوراتي التدريبية أخبر المدراء والقادة ، إن هناك أموراً سحرية لعلاج الكثير من مشاكل الموظفين والتدريب على رأس العمل ، يتصدر قائمة الحلول السحرية تلك: حل سحري لتطوير الموظفين وصلل خبراتهم وإعدادهم للمناصب القادمة .

جرب هذه الفكرة وأنت الحكم ...

لاتنس ، فأنت المعلم الأول لموظفيك ...

خطة العمل الشخصية: التشجيع على التقدم والنمو



الهدف من خطة العمل الشخصية:

إن الهدف من عمل الخطة الشخصية هو: مساعدتك على تطبيق ما تم ذكره في الفصل المنصرم من مهارات ، ومساعدتك كذلك على استخدام هذه المهارات كأدوات تضمن لك الوصول إلى أعلى درجات التميز والرقي في العمل.

خطوات العمل المطلوبة:

- ◀ الجلوس مع كل فرد من أفراد فريقك كل على حدة وعمل الآتي:
- ◀ عمل خطة تطويرية كاملة لمدة عام تهدف إلى تطوير كل موظف على المهارات التي يحتاجها لسد الفجوة ، والوصول بالموظف للأداء المثالي.
- ◀ تحديد وقت لجلسة التدريب بصورة دورية ، والأفضل البدء بمرة واحدة في الأسبوع والتركيز على مهارة واحدة في وقت بعينه .
- ◀ إنشاء مكتبة - ممكن أن تكون رقمية كذلك - وحث الموظفين على القراءة والاطلاع.
- ◀ الاشتراك في www.summary.com الموقع الخاص بملخصات الكتب والإيعاز إلى كل عضو في الفريق بشرح ملخص كتاب مرة واحدة في الشهر .

الركن السابع : العمل رسالة



لم أفهم هذا المرأة قط ...

ما الذي يجعلها تعمل في وظيفة حكومية بائسة متواضعة ذات راتب زهيد وظروف عمل مأساوية ، وهي صاحبة الخبرات والشهادات والمهارات .

فهي بالفعل يمكن أن تلتحق بأفضل الوظائف في القطاع الخاص لو أرادت مع راتب مجزٍ ومستقبل مشرق .

فقد بدأت حياتها هناك واستمتعت بالعمل ، وأنجزت الكثير هناك ...

ما الذي يجعل هذه المرأة تكافح وتصاب على الأمرين ، في ظل نظام روتيني قاتل وراتب متدن ومنصب متواضع ، ومكتب من

فئة القرون الوسطى ورئيس عمل لا يقدر كفاءتها وقدراتها ...

لا يستغل نقاط قوتها ، ولا يأخذ برأيها ولا يحترم خبرتها .



S
T
O
R
Y

T
I
M
E

هي إن شاءت عملت في أفضل المناصب في القطاع الخاص، فهي تملك من الخبرة الشيء الكثير وتملك من المهارة مألله به عليم ..

كما أنها تتحدث بطلاقة عدة لغات ، وتملك من الذكاء والفتنة ورجاحة الرأي الشيء الكثير .

إن قصة تلك المرأة لهي واحدة من القصص الكثيرة ، لأناس يعملون العمل لا ينتظرون من ورائه أي تقدير أو تكريم.

إنهم يعملون العمل لإيمانهم به ، لثقتهم أنهم يؤدون رسالة عليا ، ليقينهم أنهم يؤدون العمل لغاية عظمى .

ولا انسى كلماتها عندما تحدثت لها ولسان مقالها يقول لي : (إنها على ثغرة من ثغور الوطن لا يمكن أن تدعها دون حام لها)، أنها تخدم هدف أسمى يهون في سبيله الغالي والنفيس...

لا هم لها براتب مجز أو منصب عالٍ أو مزايا وعلاوات ، بل همها خدمة وطنها ، خدمة دينها من خلال تلك الوظيفة ..

فلم أر أداء أفضل من أداء تلك المرأة في العمل ، ولم أر إخلاصا أكثر من إخلاصها.



تلك الفئة من البشر لا تحتاج إلى رقابة أو إشراف مباشر على أدائهم ...

فرقابتهم ذاتية ، تحفيزهم داخلي ، دوافعهم تنبع من الداخل ...

العمل بالنسبة لتلك الفئة رسالة : هدف أسمى ، أكثر من مجرد وظيفة ...

تلك الفئة غايتها خدمة الآخرين أكثر من سعيها لمكاسب مادية .

العمل في تلك المؤسسة بالنسبة لها رسالة ، ورسالة المؤسسة تجعلها تشعر بأن عملها هام ..

ففي دراسة Gallup والتي شملت سؤال أكثر من عشرة ملايين موظف...

ثامن تلك العناصر هو : ارتباط العمل برسالة المؤسسة ...

وكان السؤال للموظفين الآتي :

هل رسالة المؤسسة التي أعمل بها تجعلني أشعر بأن عملي هام ؟
وأيضاً الأغلبية قالت: لا



رسالة الشركة تلعب دوراً رئيساً في ارتباط الموظف بوظيفته ...

ولهذا الأمر شقان ...

الشق الأول:

هل للمؤسسة رسالة واضحة تشعر الموظف بالفخر والولاء لها ؟

إننا ندرك أن الهدف من تأسيس المؤسسات التجارية : الربحية في المقام الأول إلا أن دور تلك المؤسسات في ما يسمى بالمسئولية الاجتماعية مطلوب ومهم .

إن ولاء الموظف يزداد إذا شعر أن رسالة مؤسسته رسالة ذات طابع إنساني ، رسالة تهتم بحياة عملائها ، تهتم بالبيئة ، تهتم بخدمة البلد ، تهتم بقضايا الشباب .

الشق الثاني :

هل العمل الذي يقوم به الموظف مهم بالنسبة له ؟

الكثير من المدراء قد أغفلوا هذا الجانب الحيوي فمثلا :

يظن بعض المدراء أن أهم الأمور لبناء الولاء والارتباط الوظيفي الرواتب والحوافز المادية والمسميات الوظيفية :

ولكن ماذا عن الهدف الأسمى من العمل ؟

ماذا عن الغاية من وراء هذا العمل ؟

وفي هذا الشأن يمكنني أن أفرق بين ثلاث مجموعات من الموظفين بحسب تركيزهم وتفكيرهم بعملهم :

المجموعة الأولى (Task Level): التركيز في العمل منصب فقط على المهمة التي يعملها ذلك الموظف . فترى تركيز الموظف منحصر في إنجاز وظيفته ومهمته فقط، هذا الموظف لا يدرك ارتباط عمله بعمل الآخرين ، لا يدرك تأثير عمله على الإدارات الأخرى ، لا يدرك أهمية هذا العمل لعملاء المؤسسة، تركيزه فقط منصب على الجزئية التي يعمل عليها .

إن هذه المجموعة من أقل الموظفين استمتاعاً بالعمل ، من أقلهم ارتباطاً بوظائفهم ، ومن أكثرهم شكوى من رتبة العمل ، معظم هؤلاء الموظفين يفكرون بعقلية الضحية، فتراهم كثيري الشكوى من قلة الراتب ، وكثيري الشكوى من ظلم المدير والمؤسسة لهم .

المجموعة الثانية (Goal Level): هؤلاء الموظفون يدركون الهدف من أعمالهم بالنسبة للمؤسسة ككل ، الموظف يدرك أن عمله مهم للإدارة و مهم أيضا للمؤسسة ككل . هؤلاء أدركوا أهمية عملهم بالنسبة للشركة ، أدركوا الصورة الكلية ، أدركوا حجم التأثير لعملهم عند تأديته على الوجه الصحيح ، وأدركوا أيضا حجم التأثير السلبي عند تقاعسهم أو عند تأخير إنجاز عملهم. هؤلاء أكثر استمتاعا بعملهم ، وأكثر إدراكا لأهميته من المجموعة الأولى .

المجموعة الثالثة (Mission Level): هؤلاء الموظفون أدركوا الرسالة العليا من عملهم وعمل مؤسساتهم : هؤلاء الموظفون ارتبطوا ارتباطا روحيا بأعمالهم ، فعند سؤالك لهم:

ما الهدف من مهامكم ؟ فسوف تسمع العجب العجاب ، سوف تسمع إجابات مثل :

هدف وظيفتي رفاهية عملاء الشركة ، هدف عملي تحسين جودة حياتهم ، هدف عملي وشركتي خدمة الأمة ، خدمة البشرية ، هدف وظيفتي رضا رب العالمين .

هؤلاء الموظفون هم الأكثر ارتباطاً بأعمالهم ، هم الأكثر إحساساً بالمسئولية الملقاة على عاتقهم ، هم الأكثر تحفيزاً من غيرهم ، هؤلاء محركهم الأساسي أنفسهم ، تحفيزهم ينبع من الداخل : داخل تلك النفوس .



هؤلاء يعملون لغاية وهدف أسمى ، ورسالة واضحة وقيمة عليا ، هؤلاء لا يعملون فقط للرواتب والحوافز والمناصب والمسميات والعلاوات، هؤلاء أدركوا أن السعادة ليست في المال أو في المناصب، السعادة في خدمة الآخرين ، السعادة في رضا رب العالمين ...

وتحضرني قصة ثلاثة أشخاص كانوا يعملون في تكسير الحجارة لبناء برج في المدينة:

عند السؤال الأول :

- ما عملك - ، قال: (ألا ترى ؟ إني أقوم بتكسير الحجارة)

وعند سؤال الثاني :

- ما عملك - ، قال : (عملي بناء البرج)

وعند سؤال الثالث:

- ما عملك - ، قال : (جمال المدينة وعمارة الأرض)

تلك القصة بالفعل توضح الفرق بين رؤية الثلاث مجموعات لأعمالهم ، تلك الرؤية لها عميق الأثر في ارتباط الموظفين بوظائفهم وحماسهم له .

إن الموظف الذي يشعر أن عمله هام وأنه مرتبط ارتباطاً مباشراً برسالة المؤسسة وأن رسالة المؤسسة هي بالفعل رسالة عليا ولها غرض أكثر من مجرد تحقيق الأرباح، وزيادة الإيرادات. إن هذا الموظف سوف يشعر بالرضا الوظيفي ، وبالرضا عن نفسه، وبالرضا عن ذاته .

سوف يلبي أقصى احتياجاته الإنسانية : الاحتياج إلى الشعور بالمعنى ، عمله بالنسبة له أصبح له معنى ، حياته أصبحت لها معنى ...

إن الدراسات تؤكد أن الموظف عند تلبية الحد الأدنى لاحتياجاته من مأكّل ومشرب وسكن ... عندها يبحث الإنسان عن معنى لعمله. وتلك المجموعة من الموظفين تسمى **Mission-driven workgroups** ، أي الموظفون الذي تحركهم الرسالة ...

◀ والدراسات تؤكد

أن الموظف صاحب الرسالة أكثر الناس تحفيزاً وحماساً ونتاجية

وللتدليل على ذلك الأمر قام Adam Grant من جامعة Pennsylvania بدراسة ممثلي مكتب الاتصال (Call center) والذي كانت مهمتهم تقتضي الاتصال لجمع المال للجامعة، حيث قام بتقسيمهم إلى ثلاث مجموعات وتكليفهم بالآتي:

◀ **المجموعة الأولى** : كانت تقرأ قبل ليلة الاتصال قصص قصيرة عن موظفين سابقين في نفس المجال ، وكيف استفادوا من العمل في تلك الوظيفة من حيث: كسب المال، وتنمية مهارات الاتصال ... الخ

◀ **المجموعة الثانية** : كانت تقرأ قصصاً قبل الاتصال أيضاً ، ولكنها عن أفراد استفادوا من تلك المنح التي كانت تمنحها الجامعة لهم باستخدام المال الذي تم جمعه بسبب تلك المكالمات ، وكيف أن ذلك المال قد حسن من حياة معيشتهم.

◀ **المجموعة الثالثة**: لم يقرأ عليهم أي تغيير، حيث كانوا يقومون بالعمل كالسابق .

« والنتيجة كانت على النحو التالي :

« المجموعة الأولى التي كانت تقرا قصصاً عن فوائد العمل الشخصية ، والمجموعة الثالثة التي لم تكن تقرا شيئاً قد أدوا المهمة بنفس الأداء حيث لم تكن المجموعة الأولى أكثر نجاحاً في جمع الأموال من المجموعة الثالثة.

« أما المجموعة الثانية فقد نجحت في جمع ضعف المبلغ المجموع من المجموعات الأخرى ، أي نجحت في مضاعفة الأداء والنتيجة .

تمعن جيداً في الدراسة السابقة ، أصحاب الرسالة ضاعفوا إنتاجيتهم عند إحساسهم بأهمية عملهم .

كيف يمكننا كمدراء - ليس فقط زيادة إنتاجية موظفينا **10%** أو **20%** أو **50%** - بل مضاعفة إنتاجيتهم ؟

الجواب :

اجعل العمل بالنسبة لهم رسالة عليا ...

« للأسف يلجأ الكثير من المدراء عند رغبتهم في زيادة إنتاجية موظفيهم إلى المال والحوافز المادية مع أن الكثير من علماء النفس وكذلك علماء الاقتصاد قد وجدوا أن الارتباط بين السعادة والمال ضعيف جداً.

فزيادة المال لا تجلب زيادة في السعادة أو الرضا ، فالمدراء يمكنهم أن يساعدوا الموظفين في الشعور بالرضا النفسي عند ربط عملهم برسالة عليا .



تؤكد الدراسات ، أن فرق العمل التي تتمتع بالإحساس بأن عملها هام والمؤسسة لها رسالة ذات معنى:

- « تقل نسبة حوادث العمل من 30 إلى 50% .
- « تزداد الربحية من 5 إلى 15% .
- « يقل التفكير بترك العمل من 15 إلى 30% .

« 50% من الأشخاص يشعرون بالارتباط أكثر عندما يشعرون أن ما يقومون به مهماً للمؤسسة .

« كما أنهم تبدوا عليهم علامات المرح والرضا ، ويلعب ذلك دوراً إيجابياً في الإنتاجية. فزي دراسة لطلبة جامعة من الجامعات الأمريكية والذين كانوا على أبواب التخرج ، تم سؤالهم عن أهدافهم المستقبلية .

« فالمجموعة الأولى: كان لبعضهم أهداف خارجية الدوافع، مثل: الغنى والشهرة ، والفريق الآخر كانت لهم دوافع ومحفزات داخلية: مثل مساعدة الآخرين ، والتعلم والنمو ، ويمكن أن يطلق عليها أهداف ذات رسالة، ثم قام الباحثون بتتبع تلك المجموعات بعد سنوات في حياتهم العملية ولاحظوا الآتي:

الأشخاص الذين لهم أهداف ذات معنى والذين كانوا يشعرون بتحقيقها قد بينت الدراسات تمتعهم برضا أكبر، ولياقة صحية أفضل عما كانوا عليه أيام الجامعة ، وأقل معدل من التوتر والقلق

الأشخاص الذين قد حققوا أهدافهم المادية لم يظهروا أي تحسن في الرضا عن حياتهم لما كانوا في الجامعة ، بمعنى آخر، قد حقق هؤلاء أهدافهم دون أن يكونوا أكثر سعادة أو رضا ، بل أظهروا أيضاً ارتفاعاً في معدلات التوتر والقلق، واستنتج الباحثون أن تحقيق الأهداف المادية لم يؤثر على حياتهم وصحتهم ، بل أثر سلباً عليها ، وقد لاحظ الباحثون أن هؤلاء الأفراد لا يتمتعون بعلاقات وصلات حميمة ، فلا هم لهم إلا الجري وراء المادة عوضاً عن البحث عن الحب والتواصل والمحبة .

ارتباط العمل برسالة عليا يؤدي إلى صحة وسعادة
أفضل بإذنه تعالى

يقال للفكر برك
العمل من
15 - 30% عند
ارتباط الموظف
برسالة الشركة



« شركة TOMS لبيع الأحذية تأسست عام 2006 ، عند بيع كل حذاء يتم التبرع بحذاء آخر لأحد الدول في بلدان العالم الثالث ، العطاء بالنسبة للشركة من أهم غايات أهدافها حتى أننا يمكن اعتبار زبائن الشركة محسنين ومتصدقين.

« في دراسة في إحدى المستشفيات المرموقة وجدت أن: تمكين الأطباء من فعل الأمور التي لها معنى بالنسبة لهم - سواء في الخدمة الطبية أو البحث أو خدمة المجتمع - في يوم ما في الأسبوع ، يساعد من الحد من الإعياء النفسي والجسدي الذي يشعر به من يمارس تلك المهنة .

« «محمد يونس» الحائز على جائزة نوبل للسلام: بدأ تأسيس ما يعرف بالشركات المجتمعية Social Businesses تلك الشركات تقوم بتطوير المنتجات وبيعها في الأسواق، ولكنها تخدم غاية اجتماعية أكبر من مجرد الربحية فقط .

أفضل الشركات الآن تبحث عن الهدف والرسالة وليس فقط الربحية، ويضرب صاحب كتاب Drive مثلاً رائعا لأهمية هذا الموضوع هيقول: عند بلوغ الإنسان الستين من عمره يسأل الأسئلة الثلاثة الآتية :

« السؤال الأول : كيف وصلت إلى الستين ، أين أنقضت حياتي ، أين ذهب شبابي ، أين أنقضت تلك السنون ؟

فالإنسان في دهشة وفي خوف وفي تساؤل وتستمر حيرة الإنسان تلك إلى أن يستفيق ويسأل السؤال الثاني:

« السؤال الثاني: كم من العمر ممكن أن أحياء ، كم تبقى من عمري ؟

فبيحث الإنسان عن الإجابة عن هذا السؤال ، فقد ندم على ما ضيع من عمره ويود ألا تذهب أيامه الأخيرة سدى ، وفي المعدل يمكن أن يبلغ معدل عمر الإنسان إلى الثمانين بإذنه تعالى .

ثم بعد أن يدرك أن في العمر بقية ، يسأل السؤال الثالث :

« السؤال الثالث: هل يمكن أن أحدث الفرق فيما بقي من عمري ، هل ممكن أن أنجز شيئاً ذا أهمية ، هل ممكن أن أعيش أفضل أيام حياتي ؟

هدفنا كقادة أن نساعد موظفينا على الإجابة على السؤال الثالث في عمله في بدايات حياته بدلاً من نهايتها ، حيث لا ينفع الندم .

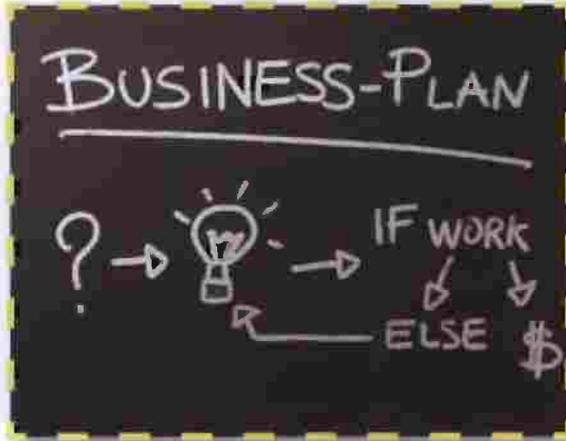
أن نجعلهم أصحاب رسالة ، ما أعظمها من رسالة ، يبذل في سبيلها الغالي والنفيس.

كقائد عليك القيام بالآتي:

« أولاً وقبل كل شيء يجب أن تشعر أن كل عمل يقوم به أي موظف يعمل معنا عملاً مهماً. لا تقلل أبداً من شأنهم أو من شأن أعمالهم ، ومن ثم أشعرهم بأهمية عملهم بالنسبة للمؤسسة ككل وبالنسبة للبلد وللأمة.

الرسالة أعلى درجات التحفيز ، عند إحساس موظفيك برسالة الشركة من جانب وبأن عملهم يعتبر رسالة ، سوف ترى أعلى درجات الولاء والارتباط الوظيفي.

خطة العمل الشخصية: العمل رسالة



الهدف من عمل الخطة الشخصية:

هو مساعدتك على تطبيق ما تم ذكره في الفصل المنصرم من مهارات ومساعدتك كذلك على استخدام هذه المهارات كأدوات تضمن لك الوصول الى أعلى درجات التميز والرقى في العمل.



خطوات العمل المطلوبة:

« لتوضيح رسالة المؤسسة يقترح صاحب كتاب Drive التمرين الآتي :

« اجمع اعضاء فريقك ثم سلمهم ورقة بيضاء **3** في **5** بوصة ثم اسالهم ان يجابوا على السؤال التالي: ماهي رسالة المؤسسة ؟ او ماهو هدف المؤسسة ؟ ثم أجمع الاجابات دون ذكر اسمائهم على الورقة ثم اقرا الاجابات علانية ، هل الاجابات متشابهة ، هل الكل على اطلاع بالرسالة على نسق واحد مع الهدف المشترك او الاجابات مختلفة وليس هناك هدف مشترك او رسالة واضحة .

◀ ساعد موظفيك على الاجابة على سؤال «لماذا؟» لماذا عملهم مهم ؟ لماذا يجب ان يعملوا بجد ؟ اننا نركز كثيرا في تدريب موظفينا على كيفية اداء العمل ونفضل توقعيتهم بالهدف من وراء اعمالهم ولماذا اعمالهم مهمة جدا والرسالة من وراء تلك الاعمال

◀ الجلوس مع كل موظف على حدة ... واشعاره باهمية عمله ... وارتباط عمله برسالة المؤسسة ... وتأثيره على الدوائر والادارات الاخرى ... وتأثيره الايجابي في خدمة عملاء المؤسسة.

◀ ربط عمل كل موظف يعمل لدينا برسالة عليا وقيمة اسمى ... ما استطعنا الى ذلك سبيلا ... استشهد بقول رسول الله ﷺ : ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه ... وقوله تعالى: ﴿ وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِرِّيَ اللَّهُ عَمَلِكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾ - الآية ١٠٥

◀ اشرح لهم دور عمل المؤسسة في بناء الامة ... وصناعة النهضة ... وصناعة الحضارة ...

