[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

}N3HYëH ÁÉgKQ

ليس هناك موضوعا من المواضيع أكثر خطورة من علم الادارة لسببين اثنين:

الاول: لان أي نجاح او فشل للانسان المؤسسة الدولة يعود في معظمة للادارة وليس الى اي سبب اخر في 88 %_96% من المشاريع الفاشلة كان السبب الرئيسي لفشلها هو الادارة.

الثاني: هناك خلط في مفهوم الادارة لدى الانسان العربي والمؤسسة العربية فليس عجيبا او غريبا بان نلاحظ ان هذا المفهوم قد اقتصر على المفاهيم الاجتماعية التي تنظر لها على انهابهة ووجاهة او بمعنى اخر مفهوم معاكس للفكرة التي تقوم عليها وهي "تشريف لا تكليف".

واذا كانت الفلسفة في يوم من الايام تعرف على انها "علم العلوم" فانه من الاجدر كما يذكر كتاب الادارة ان يعطى هذا المسمى "علم العلوم" للادارة لانها تدخلت في كل جوانب الحياة ابتداءا من الساندويتش وحتى اطلاق الصواريخ.

واذ كانت الفلسفة تقوم على طرح الاراء والافكار اي تقتصر مهمتها على علم الكلام فان الادارة قد تجاوزت هذا المفهوم الى علم العمل والانجاو وهي مهمة اكثر صعوبة وقصوة من المفهوم الاول.

ثم ان الادارة رافقت الانسان من نشئتة وسوف تضل مقترنة بحياتة حتى ياخذ الله الارض وما عليها .ولولا استخدام الانسان عفويا ومن خلال تجاربة وخبراته في الادارة لما كان له ان يعيش ولقد سقلت هذه الخبرات والتجارب عقلية الانسان فجعلته يتربع على قمة النجاحات والانتصارات التي حققها سواءا في صراعة مع الطبيعة او صراعة مع اخية الانسان فالفكر الاداري يقف شامخا مرفوع الهامة لانة يتربع على اكتاف قداما الاساتذة حتى القادة العظام عبر التاريخ كانو مدراء يديرون شؤون بلادهم في الحرب والسلم معا.

ان الفكرة الاساسية التي تقوم عليها هي عمل الاشياء بواسطة الاخرين.وتهتم بعمل الفريق من خلال التعاون والتنسيق في ما بيتهم من اجل الوصول الى الهدف باقل التكاليف واقصر الطرق.وهذا يقودنا الى مفهوم اكثر عمقا وحساسية حول الموضوع وهو العمل المؤسساتي والذي يقوم على:_

1. ان العمل يجب ان يكون تعاونيا جماعيا وان القرار يجب ان يكون بالتشاور.
2. ان العمل يجب ان يظل متواصلا بغض النظر عن من هو الرئيس غاب او حضر .فتغيب الاشخاص او موتهم يجب ان لا يكون له اثر على العمل الجماعة.
3. انه من الصعب ان لم يكن من المحال ان يبدي الانسان رايه او يدافع عن حجتة ان لم يكن الوضع ديمقراطيا.فالديمقراطية او سماع الراي والراي الاخر لابد منه من اجل تشجيع الناس على المناقشة ووضع الحلول لما هو مطروح.

4. يجب ان يحاسب المسؤول اذا اخفق او فشل.فقضية المسؤول لا يسال او ان المسؤول دائما على حق هي قضية عفا عليها الزمن.ومن المؤسف ان تصبح الهوائم في المؤسسات"وما هو موجود في المؤسسات العربية "لاكتشافنا الصورة وهي ان الامور تدار في بلادنا بطريقة فردية شخصية مزاجية ثم ان هناك قضية اخرى لا تقل اهمية عن جميع القضايا بل اخطرها على الاطلاق لكونها الاساس في فكرة الادارة وبدون توفرها فان اي عملية اصلاح لن تجدي اطلاقا وهي قضية"المكانة الاجتماعية للفرد" بدلا من التركيز على الكفاءة.وبلادنا ومؤسساتنا تزخر في تطبيق هذا المفهوم لذلك فان اجراء جميع عمليات الاصلاح والاساس خاطا هو تماما كمن يعمل على ترقيع ثوب بالي فمهما اجدنا عملية الترقيع قلن تجعل من ذلك الثوب ثوبا جديدا وكذلك الادارة. واذا كلنت الدراسات العلمية قد اثبتت ان متوسط انتاج العاملين الذين تم اختيارهم على اساس مهني قد بلغ اربعة اضعاف من تم اختيارهم بطريقع عشوائية:فانه يحق علينا ان نتسائل كم ضعفا سيكون الفارق مع من يختارون على اسس شخصية ؟

ان مفهوم المكانه الاجتماعيةوتدخلة في العمل الاداري قائمعلى العصبية والقبلية والعشائرية وهذا لن يقودنا الا الى مزيد من الهزائم والفشل والدمار. وترسيخ هذا المفهوم يجب ان يكون لدينا ادراكا بانه يخدم نظام او اشخاص ممن لهم علاقة ومصلحة شخصية مرتبطة اشد الارتباط بمثل هذا المفهوم ولن ننجح في السيطرة على هذا المفهوم الا اذا نجحنا بالسيطرة على ذلك النظام الذي يحميه ويدافع عته.

تعريفها:_
عرفت الادرة بشكل عام بانها الاستخدام الامثل للعناصر المادية وغير المادية عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجية والرقابة من اجل الوصول الى الهدف باقصر الطرق واقل التكاليف وعرفت ايضا:_(بانها تنفذ الاشياء عن طريق الاشخاص) وكذلك: المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عملة ثم التاكد من انهم يقومون بعمله باحسن طريقة وارخصها ويصف هربرت سايمون المدير:
بانه في الحقيقة ما هو الا سائق اوتوبيس يتركه الركاب اذا لم يسر في الاتجاة الذي يرغبه ويشبه اخر المدير بمدرب الفريق يلاحظ ويراقب اللعبة الا انه لا يتدخل مباشرة في عملة اللعب فهو"كطنجرة الضغط" يعلم متى يسمح للبخار ان ينطلق ؟ومتى يجب كبته؟
وتعريفها بانها:"علم العلوم"او"فن الفنون" او علم تجاوز حدود المعرفة او فن تجاوز حدود العلم مع العلم بان الفن في النهاية يصبح علما والعلم اخيرا يقود الى الفن!!!
ومن اكثر التعاريف رقة وحساسية انها:_

قدرة الاداري على الوصول الى اشياء متجانسة من خلال دمج امور كثيرة متداخلة تكون اصلا غير متجانسة ولو طلب منا تعريفها بكلمة واحدة لقلنا احيانا بانها التوازن واحيانا اخرى بانها العمل.

اهميتها:__

كما ذكرنا انفا فان نجاح او فشل الانسان المؤسسة الامة يتوقف على الادارة . والصراع الحياتي هو في ان نعرف ونستخدم ما تعرفه في حينه من اجل ان نظل احياء.والحياة لا ترحم الاغبياء الضعفاء االكسالى والمتخلفين فقاعدة البقاء للاصلح "ستظل نبراسا يضيء للبشرية مسارا وطريقها الى النجاح.

فقد قال شكسبير يوما وقد صدق في قوله:

"دع الحمقى يتنافسون حول اشكال الحكومات فان افضلها ادارة هو افضلها قاطبة"

وما ذكرة احد الرؤساء الامريكيين يوما حين قال:

ان لامريكا نظامها الراسمالي ولروسيا نظامها الشيوعي او الاشتراكي فايهما اكثر قدرة على الادارة اكثرهم قدرة على البقاء.

لذلك كانت المنافسة على اشدها بين جامعتي هارفارد وموسكو وتطور الاحداث اظهر لاي مراقب اة باحث محايد كيف عجز الاتحاد السوفيتي سابقا عن مجاراة الحياة لذلك مع اول مشكلة سقط الى غير رجعة.

ثم جاء الصراع الياباني الامريكي الصامت فالمنافسة على اشدها والعمل جار على قدم وساق من اجل التفوق والامتياز حتى قيل بان فريقا من الامريكيين قد ارسل انبوبا دقيقا جدا الى فريق من اليابانيين يطلب منهم ان كان باستطاعتهم صناعة مثيل له فقام الفريق الياباني"بثقبه" وقالو لهم لقد ثقبناه ان كان بمقدوركم معرفة اين الثقب لقد بلغ التطور الاداري البشري من اليابانيين بان يتواصلو الى صناعة اجهزة بالغة الدقة لتشريح جمجمة بعوضة هذا هو الصراع وهو ما انعكس على الوضع الاقتصادي على ذلك البلد الذي خرج من هذا القرن بهزيمتين عالميتين ومع هذا فانه المتفوق العملاق في المجال الاقتصادي والصناعي في اقل من خمسين سنه من هذه الهزيمة .ومنذ العام1987 فان متوسط الدخل للفرد الياباني وحتىالان يتجاوز متوسط دخل الامريكي وهو ما يبشر بمستقبل اكثر اشراقا لصالح اليابان فاين نحن من كل هذا؟؟؟؟

لمعرفة وضعنا العربي في مؤسساتنا العربية يستحسن القيام بالتركيز على وضعنا الانتاجي مقارنه مع الوضع الاسرائيلي او الدول المتقدمة بشكل عام فمقابل ما تنفقه الدول الصناعية من دخلها القومي وهو بمعدل 3 %تنفق الدول العربية على البحث العلمي 2, %اي اقل من 1, مما ينفق في العالم الصناعي.

- وبينما لدى العرب 750 عالما في 13قطر فان لاسرائيل 1739 عالم رغم الفاروق في عدد السكان وصغر الحجم نقرنة مع الدول العربية.
- الناتج العلمي للفرد نحو 5, لناتج البلدان المتقدمة 1, من الناتج الاسرائيلي.
- ان اساتذة الجامعات في الدول العربية والذين تقدر اعدادهم ب(40000) اساتذ جامعي من المفروض ان ينشرو(80000) مقالة او كتاب في العالم

الواحد الا انهم لم ينشرو اكثر من (600) كتاب او مقالة مع العلم ان معدل ما ينشرة الواحد في العالم في دول العالم هو ربع مقالة فان النعدل الاسرائيلي هو مقالة واحدة في العام الواحد .

- ان منشورات القدس لوحدها اكثر من تلك الصادرة في بلغاريا او جنوبي افريقيا او جميع الدول العربية.
- متوسط انتاجية الاسرائيلي العلمية تعادل انتاجية مائة لبناني عربي او 1:250 اردني .
- من اصل 1500 مجلة علمية يشار اليها في احد المجلات التخصصية في جميع انحاء العالم لا يوجد الا مجلة عربية واحدة (هي مجلة الجمهورية العربية المتحدة للكيمياء) .
- من اصل 4 مراكز علمية عالمية يوجد في اسرائيل ثلاثة منها اهمها "التخنيون".
- وماذا نقول عن ذلك العالم اللبناني الذي اكتشف نظرية في الرياضيات اثناء وجودة في الولايات المتحدة ودرست في جامعاتها. وبعد عودته الى لبنان بعشرين سنة سئل عن نظريته فلم يتذكر منها شيئا وليس ادل على ذلك الا من خلال الكتب المخصصة للاطفال في حين ان نصيب الطفل الامريكي 8,7 كتاب فان نصيب الطفل العربي لا يتجاوز سطر واحد.

المهارات الادارية:_

لولا هذا المفهوم (المهارة الادارية) لادعى كل شخص بقدرته على العمل الاداري والقيام بالمهام الادارية. الا ان هذا المفهوم يقوم بحسم الامور وتحديد الاشخاص الذين يمتلكون القدرات والامكانيات بالعمليات الادارية وهي تقوم على ثلاث مهارات:_

1. المهارة الفنية او التكنولوجية .
2. المهارة الانسانية.
3. المهارة الادراكية.

فالاولى تركز على القيام بالمهام الاشراقية وهي مطلوبة ومهمة للخط الاشرافي الاول او للادارة الدنيا لانها تحتك مباشرة بتنفيذ الاعمال.

اما المهارة الانسانية فهي التي تشترك فيها الادارات لبثلاث (عليا ووسطى ودنيا) بالتساوي نظرا لاهمية العنصر البشري في الادارة ولانها تتعامل معه وتولية العناية الكافية بغض النظر عن موقعه.

اما المهارة الادراكية فهي مهمة جدا وحساسة جدا للادارة العليا لكونها تقوم على التوازن بين الامور وتنظر للامور ايضا النظرة العامة والشمولية لمصلحة المؤسسة .

فهي لا تتطلع الى التفاصيل ولا تزج بنفسها في الثانويات ولكنها تركز على الامور الاساسية ولاستراتيجية وتنظر الى الصالح العام.

وهذا يقودنا الى ان التخصص والكفاءات العلمية المتخصصة ليس من متطلبات الادارة العليا او المراكز العليا ولكنها تقوم على العمل التنفيذي وانما المهم في المستويات العليا القدرة على الادراك والمعرفة والتوازن والنظرة للامور بمنظار موضوعي منصف وعادل.

- ان اكثر الامور الادارية مهارة وحساسية من خلال حركتها وديناميكيتها تؤكد تلك القاعدة المشهورة:_

بان ما يصلح لقضية ما في موقع ما قد لا يصلح لنفس القضية في موقع اخر وما يصلح لقضية ما في موقع ما قد لا يصلح لنففس القضية في نفس الموقع في وقت اخر.

ان المهارة الادارية تاتي من تراكم الخبرات والاستفادة من الدروس وللاعتبار مما يجب ان ناخذ عبرة منه.

عتاصر الانتاج:

ان العلمية الانتاجية حتى تتم بصورة صحيحة بحاجة الى مدخلات اهمها : العمال ,المادة الخام, المال, الالات, والادارة.وتعتبر الادارة اهم هذه العناصر على الاطلاق فنجاح المؤسسات وفشلها يعتمدان اعتمادا كليا عليها وحدها لذلك نرى ان الكثير من الدول التي تتمتع بوضع متميو بالمال والمواد الخام كما هو الحال في السعودية ومعظم دول البترول في العالم العربي الا ان وضعها البنيوي متخلف الى اقصى درجة في حين ان دولا اخرى لا تمتلك مثل ذلك كما هو الحال في اليابان الا انها في وضع متميز من حيث التطور والتقدم البينوي والسبب يعود الى المستوى النتقدم للادارة فيها ومثال اخر فان الدخل القومي لمصركان شبيها للدخل القومي في كوريا الجنوبية في الخمسينات في حين ان الدخل القومي في التسعينات لا يتجاوز 14 %من الدخل القومي لكوريا وهذا ما يبين بالدليل القاطع الفرق بين كلا الادارتين في البلدين.

وهنا تظهر القدرة الادارية من خلال المزج بين هذه العناصر بنسب واعداد وكميات على اسس علمية للحصول على معدل مخرجات يكون وضعه على احسن حال.

المبادئ الادارية :

هناك العديد من المبادئ الادارية التي تنير الطريق امام الاداري في اتخاذه للقرار او في تسييره لامور مؤسسته او في العملة الادارية بشكل عام.

وننوه بان التمادي في المبادئ خطا كبير كما هو الحال في عدم الاعتماد على اي مبدا في العملية الادارية وفي هذا المجال فقد قيل :_اذا كانت البشرية قد نظمت نفسها من خلال الوصايا العشر التي نولت على اليهود فلا داعي لوضع مبدا لكل صغيرة وكبيرة ولو كان ذلك كذلك لاصبحت الحياة مملة ولا معنى لها.

المعايير:

هناك دائما طريقا واحدا افضل للوصول الى ما نسعى اليه ويتم ذلك من خلال وجود معايير واسس يمكن عن طريقها الاختيار او القياس او التقييم لمعرفة مدى صدق ذلك المعيار وارتباطه بالهدف.
والغريب في المؤسسة العربية ان هذه المعايير تتبدل وتتغير طبقا للاشخاص وللمعايير الشخصية وليس طبقا لاسس موضوعية ومع هذا ترى الناس تتصرخ حول ازدواجية المعايير في الدول الاجنبية في استخدامها مع العرب وهذا تحصيل حاصل فان ام نكن نحترم انفسنا بناء على قواعد واصول فكيف بامكان الاخرين فعل ذلك.
الوائف الادارية:_
اذا كانت الادارة العلمية اول ما ظهرت كعلم على يد فريدريك تايلر عام1914من خلال دراسته للزمن والحركة وبحثه المضني عن الطريقة المثلى للانتاج واعتبر بذلك ابو الادارة العلمية فان رائد الادارة الاول هو هنري فايول عندما طرح لاول مرة وظائف الادارة بانها التخطيط والتنظيم والقيادة والاشراف والرقابة.
وينظر الى الوظائف الادارية ككل متكامل اذ ان اي خلل او ضعف في اي منها ينعكس على بقية الوظائف الاخرى واول هذه الوظائف هي:_
التخطيط:_
ينظر الى التخطيط على انها الوظيفة الاولى في العملية الادارية ويرى اخرون بان وظيفة التخطيط لم تات من فراغ بل من خلال دراسة الواقع ومراقبته امكن التنبا به.
فالتخطيط ينظر الى المستقبل مع مواجهة هذا المستقبل وهي الوظيفة الوحيدة التي تسنخدم فيها الذكاء وكذلك النظر الى المستقبل.
والتخطيط يقوم على وضع الاهداف بناء على الامكانيات والموارد المتوفرة فمن خلال دراسة البدائل يجب اختيار افضلها واذا كانت الاهداف اكب من الطاقات والامكانيات فان ذلك يمثل انتحارا وبنفس المنطق واذا كانت اقل مما هو متاح فان ذلك يمثل خيانه.

- فعلى الاداري الا يجلس بانتظار البرق.
- والمدير الكفء لا ينتظر حتى تظهر المشاكل.

فهناك الخطة البديلة طبقالواقع الأمور وأحداثها ويجب أن تكون مرنة ديناميكية لاستيعاب الأحداث و مجريات الأمور وأهمها على الأطلاق وضع الأهداف من الصعب أن نسير بل ان سيرنا سيقودنا في النهاية الى طريق لم يكن في الحسبان. ان المؤسسة بدون أهداف أو الانسان أيضا أشبه ما يكون بالقشة التي تتقاذفها الأمواج يمنة ويسرة.
وأذا ماوضعت الأهداف فعلينا التركيز عليها و الحث من أجل الوصول اليها. علينا أن نعرف ماذا نريد ومتى وأين وكيف ولماذا............... ؟
انخاذ القرار:

ان الادارة في نهاية الأمر تعني القرار,والقرار يجب أن يقوم على سياسة وعلى خطة فالقرار كالعيار الناري اذا خرج فانه لن يعود.لذلك على الاداري ان يستوعب ويفهم من خلال تراكم التجارب والخبرات مخلوطا وممزوجا بالعلم والمعرفة وبعد النظر والذكاء من اجل ان يتخذ في النهاية القرار الذي يناسب الامور .

وحتى يكون قرارنا صائبا فان هناك الية علمية لاتخاذ القرار وهي:_

1. تحديد المشكلة.
2. تجميع المعلومات عن المشكلة.
3. تحليل المعلومات .
4. اختيار البدائل ودراسة ميزانها وعيوبها.
5. اختيار البديل المناسب.
6. المتابعة والتنفيذ ودراسة المشاكل المستجدة.

ان القرار الصحيح يجب ان يرتبط بالهدف والامكانيات وان يكون موضوعيا مجردا بناء على مصلحة المؤسسة ويقوم على معايير.

ان ارضاء الناس جميع الناس محال لذلك فليس المهم ان ينتقد القرار ولا يرضى بعض الناس وانما يجب ان يسال متخذالقرار تفسه:_

"هل باستطاعتي الدفاع عن القرار"!!!

التنظيم والتنسيق :

قيل عن التنظيم من قبل موشيه ديان وزير الدفاع الاسرائيلي السابق عندما سئل عن المستقبل الغمض لاسرائيل بعد تفجير الثورة المصرية وظهور التيارات الوطنية والقومية ما زالوا لا يعرفون الصعود او النزول من الباص واليه واحدا.. واذا كان هذا الامر فكيف هو الحال اذا ما كان الحديث عن حشد الطاقات والامكانيات العربية لمواجهة اسرائيل.

وقال احد الفلاسفة:_

اني لا اخشى الظلم ولكنني أخشى الفوضى فالظلم لا يميت ولكن الفوضى تميت!!!وكارنجي ابو صناعة الصلب في امريكا يتحدى العالم ويقول :_

(تعالو وخدو كل شيء توصلت الية امريكا واتروكو لنا التنظيم وبعد اربع سنوات ستجدونا وصلنا الى كل شيء).

هذا هو التنظيم توحيد للجهود الجماعية ودفعة في مسار واحد لتحقيق الهدف باقصر الطرق واقل التكاليف. وهو يعتي توزيع الاعمال وتوضيح للعلاقة واعطائها السلطات المطلوبة.

وهناك تشابه بين التنظيم والتنسيق لكن الاصطلاح ليس واحدا فالتنظيم على مستوى الفرد او الوحدة بينما التنسيق على مستوى الجماعة والتنظيم يسبق التنسيق فمن السهل التنسيق بين الاشياء منتظمة وكذلك فان التنظيم يعني توزيع الاعمال بينما يعني التنسيق توحيد الجهود وتجميع الاهداف والتنظيم .

اي تنظيم يمثل : الهدف, الجماعة, العلاقة بينهم.

القيادة:_يلحق السرب اوله اي القيادة .(الناس على دين ملوكهم).
والقيادة تعني التاثير في المرؤوسين والعمل على اثارة اهتمامهم . والقائد بمثابة القدوة والمنار الذي يسير علية الركب . والناس بدون قيادة اشبه ما تكون مع احترامنا لكرامه الانسان بالغنم الضالة التي لا تعرف طريقا او هدفا. لا تتجاوز نسبة القيادين 10_15% فهم الاكثر قدرة والاكثر صبرا وتحملا لقيادة المركب الى بر الامان" فقلة الرجال هي التي رفعت من قيمة الرجال وكثرتهم هي التي نزلت بهم".
وليس هناك شيء اسمى من ايمان الفرد بالقيادة وكذلك ايمانه بالهدف فان ذلك يجعل منه قوة خرافة ولا يستطيع احد الوقوف امامه او يحول دون الوصول الى اهدافة.
انماط القيادة :_

1. اسلوب عدم التدخل.
2. الاتوقراطي.
3. الديمقراطي.

هناك ثلاثة انماط من القيادة وكل منهما يختلف عن الاخر:_
فنمط عدم التدخل يقوم على شعار "د ع الناس تعمل" وقد طبق سابقا في فرنسا واثبت مثل هذا النمط فشلة وليس له وجود في الحياة العلمية. والناس في مثل هذا النمط اشبه ما يكونوا سعداء مسرورين لانه ليس هناك اي واجب او تحمل للمسؤولية والمدير ايضا لا يسال ولا يسال.
الديمقراطية تعني المشاركة في صنع القرار والمشاركة ايضا في عملية التنفيذ العاملين يكونو في مثل هذا الوضع سعداء متعاونين والعلاقة مع الرئيس او المدير تقوم على الاحترام والتعاون فهم يعملون لانهم يرغبون في العمل وكذلك يعملون على حل مشاكلهم فيما بينهم.
اما النمط الثالث وهو الاوتوقراطي:_ويقوم على اساس حكم الفرد او ان القرار في رمته يعود الى الفرد الواحد وهو متسلط علاقتة بالمرؤوسين تقوم على الخوف. وهناك مشاكل بين العاملين انفسهم في ظل مثل هذا النمط كثيروا الشكوى يسود الكذب والنفاق للتودد الى المديراو الرئيس لا يعمل المرؤوس الا اذا كان الرئيس يراقب مباشرة وقريبا من العمل اما اذا ذهب توقف العمل وكذلك الانتاج.
القيادة:_

- الرجال يعرفون بالحق لا الحق يعرف بالرجال!
- قلة الرجال هي التي رفعت من قيمتهم وكثرتهم هي التي نزلت بهم.
- القادة هم الشدائد في مواجهة المحن.
- هؤلاء الذين يلهثون وراء المناصب والمراكز القيادية/....لو عرفوا احتقار شعوبهم ومرؤوسيهم لهم لما توانو لحظة واحدة عن النزول عن مواقعهم .
- من الافضل ان يفشل الانسان لسبب جيد على ان يحافظ على كرسية دون سبب معقول.

- ليس ثمة شيء يقود الافراد والتابعين في امة من الامم الى عمل جبار عظيم كالايمان بالهدف والايمان بالقيادة.
- القادة بحاجة الى فلسفة لمعرفة ماذا يريدون؟والى اين هم ذاهبون؟

القائد كفاءة:__

- ان وجود شخص فوق اخر هو في الخريطة التنظيمية .
- ان معظم الناس يريدون ان يكونو مقادين 90 %من البشر.
- ان القائد يحب المقودين ويحترمهم.
- القائد الذي يبتعد عن هموم الناس وافكارهم يجعل الناس يبحثون عن قائد اخر سواء داخل المؤسسة ام خارجها,رسمي ام غير رسمي.
- قدرة القائد هي في قدرته على تخطيط وتنظيم اعمال الاخرين وليس في قدرته على القيام بتنفيذ الاعمال .
- كما اشار سيمون فهو كقائد الاوتوبيس اذا قادنا الى اهدافنا بقينا معه والا فعلى اول محطة ننول ونتركه يذهب لوحده.

دور القيادة:__

- لا تاتي من فراغ.
- يجب ان يحس بها هو نفسه.
- لا يستطيع احد ان ينمي القائد لات القائد يجب ان ينمي نفسه بنفسه.
- التزاوج بين البيئة والقيادة : من خلال الحوافز والدوافع فالنجاح يقود الى النجاح...!
- البشر يكونو سعداء للموت في سبيل الهدف اذا استطاع القائد ان ينمي ايمان مرؤوسية في مثل هذا الهدف واذا كان الامر يتطلب ذلك.
- ان على القائد ان يثبت بالدليل القاطع انه ابعد رؤيا واكثر ادراكا واعمق تصورا لكل ما يدور حوله.
- عليه ان يجيد قراءة وفهم وهضم الحركات والظواهر التي تدور حوله.
- نجاح القائد يختلف باختلاف الزمان والمكان فليس هناك قائد ناجح في كل المواقف وكل الازمنة وكل الاوقات وكل المواقع.

عناصر القيادة:__

1. وجود القائد.
2. وجود اناس تؤمن بالهدف.
3. الجو العام.

- القيادة هي التي تحفز وتربط الاهداف بعمل العاملين وانتاجهم.

- مدخل الادارة بالاهداف يقوم على اساس المزج بين اهداف العاملين واهداف المؤسسة وكل منهما مرتبط بالاخر .رضا الفرد واشباع حاجاته هما المؤشران.
- توفر القدرة والرغبة مع الاستفادة من الخبرة(نور على نور). البديل(ضعف على ضعف) لا قدرة ولا رغبة ولا استفاده من خبرة.

_مهندسي مصنع السجائر في فرنسا كيف فرضو انفسهم نتيجة كفائتهم.
_يجب ان يكون لدى القائد الحساسية والشفافية لمعرفة ما يستطيع اتباعه القيام به.
_ان التغيير الذي يجب ان ينشده في اتابعية هو تغيير في العقلية بقدر ما هو بالعضلات.

القائد هو ذلك الذي يعمل على:_

1. تحقيق اهداف المشروع.
2. تحقيق اهداف العاملين.
3. ارضاء رغباتهم الشخصية.

_انهم يشعرون انهم خلقو لمواجهة العقاب فتحدي التحديات فهم يعتقدون انهم من اجل هذا خلقو !!وهذا هو سر نجاحهم!!!.

القائد كمبدع:_

- المولود لاب عصامي/لاب متمتع بمركز اجتماعي معين .
- من الصعب على المدير العام ان يركز على شيء واحد اكثر من نصف ساعة.
- هؤلاء القادة يعلمون اشياء كثيرة ويفكرون باشياء اكثر في نفس الوقت.
- التركيز.
- 20ساعة عمل عمل يوميا.
- يعملون في اوقات غير منتظمة ويتحركون طبقا لحالات الابداع العقلية وهي لا تخضع لنظام او قانون .وتحت ظروف ليست سهلة.
- القائد وان كان يتفق وزملاءة في الخلق والتكوين الا انه يختلف معهم في المثل والقيم حدود الطاقة ونفاذ البصيرة فهو قادر دوما على اخراج افكار جديدة واثبات وجوده!!!.
- القائد لا يطالب بالتغيير من اجل الثورة بل لديه الحجة والبرهان من اجل ان تظل الحياة مستمرة.

وضع القائد:_

هل قوة القائد قوة على الاخرين؟ او قوة بهم؟؟؟

- ان الذين يظنون من انفسهم انهم من طينة اخرى فوق طينة البشر ليسو بشرا ان القيادة ذوق واخلاق وادب وتقوم على الاحترام.
- القيادة هي علاقة وظيفية حركية ديناميكية بين القائد وتابعية.

القيادة عملية مشتركة:_

- القضية ليست قضية قادة وتابعين بل هي تعاون مشترك من اجل الوصول الى اهداف مشتركة.
- يجب على المدراء ان يكونوا قادة لكن ليس من الضروري ان يكون كل القادة مدراء .
- عمل القائد لا يقتصر على اعطاء الاوامر بل في غرس الحماس لدى تابعية.
- الكفاءة العلمية تقل اهميتها كلما ارتفع المنصب في السلم الاداري.

القيادة والرئاسة:_
"كل قائد مدير لكن ليس كل مدير قائد"
"يجب على المدراء ان يكونوا قادة لكن ليس من الضروري ان يكون كل القادة مدراء"

- اهمية القيادة تتبع من خلال اضافة بعض اللمسات الانفعالية ذات المشاعر الصادقة والاحترام ذات الحساسية مع الناس والافراد.
- الرئاسة سلطة بينما القادة دور واذا ما حصل تغيير وتوقف الدور فان دعوى القيادة المترتبة عليها تفقد حقها في ان تقود.

القادة والادارة :_
_مراكز اعلى ,سلطة اكبر ,الاجر المادي اعلى.
ثلاثة صفات مشتركة:_

1. حفز الافراد من اجل الهدف .
2. قرارات ضرورية من اجل الهدف.
3. خصائص شخصية لكل من المدير والقائد.

المفهومان يعتمدان على مفاهيم القوة والسلطة:
_القوة لدى القائد من الكفاءة.
_السلطة لدى المدير من المركز.
_السلطة لها علاقة بالتسلسل الاداري.
_القوة ليست كذلك.

الاختلاف بين القائد العسكري والمدني هو الاختلاف في الاسلوب وليس اختلاف في القدرات.

الاساليب الادارية:_

1. عدم تدخل.
2. اوتوقراطي.

3. ديمقراطي.

الحوافز والدوافع:_
الحوافز : عبارة عن مجموعة من العوامل التي تعمل على اثارة القوى الحركية في الانسان والتي تعمل على التاثير على سلوكة وتصرفاته.
اما الدوافع فهي: الرغبة الانسانية في الاستجابة الى متطلبات المنظمة اي تحقيق رسالتها واهدافها.
ان مشكلة الادارة هي في الحصول على اصحاب الكفاءات ووضعها في مكانها الطبيعي في المؤسسة وبعد ذلك تاتي مشكلة اخرى هي الحفاظ عليها ورعايتها والعمل دوما على ان تظل عناصر منتجة للمؤسسة وتحول دونها وترك العمل وهذا لن يتم بدون حوافز سواء كانت مادية ام معنوية.
ان من الفوارق الكبيرة بين الدول المتحضرة والدول المتخلفة بالاضافة الى فوارق اخرى متعددة هي في الحوافز ونعتقد جازمين بانه لن يتم تغيير جوهري في المؤسسة العربية بدون ان نستخدم الحوافز(المادية والمعنوية) الاستخدام الامثل من اجل تفجير في الطاقات البشرية الكامنة وخلق انسان جديد مسئول منتج واعي في سبيل نقلة نقلة حضارية نحو المجد والنجاح وصنع المعجزات.
وبالرغم من ان الحوافز ليس موضوع اداري وليست وظيفة ادارية الا ان من المحال على الادارة ان تصل الى اهدافها بدون حوافز وعلى العكس فكما يحصل في المؤسسة العربية نتيجة للجهل وعدم الوعي والبعد العلمي عن المفهوم الادارة فاذا لم يسال المخطئ عن خطاة ولم يثب النتج على انتاجة فان ذلك حتما سوف يقود الى الاحباط والدمار .
الاتصالات:_
تعرف الاتصالات بانها:"تبادل الاراء والمعلومات من اجل احداث تفاهم وثقة متبادلة او احداث علاقات انسانية".
واذا كان كل شيء في المؤسسة لا يتم بدون اتصالات سواء كانت صاعدة او هابطة او افقية وسواء كانت مكتوبة او شفهية وسواء كانت ضمنية او علنية فانه ثبت علميا بان75_90% من عمل المدير يذهب في الاتصالات وان 75 %منها يعود الى مشاكل انسانية . وكذلك اثبتت الدراسات ان الرسالة التي تمر بخمس مستويات ادارية تفقد فيما يتعلق بنسبة النقص في فهمها حوالي 75% ولنتصور مصداقية ما يتناقلة الناس عما يجري في كل شيء حولنا خاصة وان عدد المستويات الاداري في مثل هذة الحالة يتضاعف كثيرا طبعا.

مميزات الرسالة الجيدة:_
1. الوضوح والهدف.
2. الاختصار .
3. اللغة السليمة.

4. التاثير.

صعوبات عملية الاتصال:_
1. الصعوبات الناجمة عن معاني الالفاظ.
2. المسافة التنظيمية :كلما طالت المسافة كلما شوهت الرسالة.
3. الانتباة الجزئي من قبل المستلم.
4. المعاني المستنتجة: واليكم القصة التالية حول النقطة الاخيرة:_

فقد وصل الى ذهن العمال يوما خبر مفادة بان احد العمال في المصنع (عامل لحام) قد تزوج من ابنة المدير العام في المؤسسة وقد صدق الناس الخبر حيث انه تم فعلا زواج العامل في نفس المكان والزمان الذي شاع فيه الخبر. ولكن الجزء غير الحقيقي من القصة ان (العروس) لم تكن ابنه المدير العام _فقد حدث انها تحمل نفس الاسم الخاص بالاسرة مع ان معظم القصة صحيحة وصادقة 100 %الا أن العروس التي أشيع عن زواجها,وانما الذي حدث هو التباس في الاسم.

الرقابة

فقد سأل سيدنا عمر(رضي الله عنه) أصحابه:
"أرأيتم اذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم امرته بالعدل أكنت قضيت ما علي؟
قالو: نعم
قال: لا,حتى انظر في عمله بما امرته أم لا؟

مراحل أداء الرقابة:

ليس للرقابة وجود,بدون أن تتقيد بمراحلها الثلاث وهي:
1. مرحلة وضع المقاييس.
2. مرحلة قياس الأداء.
3. مرحلة تحديد الانحرافات وتصحيحها.

فالعملية الادارية لن تكتمل بدون أن يكون هناك مراقبة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وهذا يعود الى البشر الذين نتقابل معهم.فقد ثبتت أصلا الأهداف عن طريق التخطيط,وتقوم وظيفة التنظيم بالتنفيذ لهذه الأهداف,ومن خلال ذلك كله هناك معايير موضوعة لمراقبة أفعالنا فيما اذا وصلنا اليها أم هناك مشاكل وعقبات تواجهنا.ثم نقيس الأداء الفعلي لمعرفة مقدار انتاجنا.واذا وجدت انحرافات نعمل على تصحيحها و تصويبها.والسلاحين الاليين هما الذين يستعين بهما الدير وهما:
1. الهدف والمسار

2. المدخلات والمخرجات:"ما تزرع تحصد"

السلوك: نهدف من مثل هذه المحاضرات الى توعية الناس وتثقيفهم,والى مساعدتهم في رؤية ما يجب ,ولتحسيسهم بالمشاكل التي تدور حولهم,حتى تتم الرغبة الى التغيير وتعديل السلوك من داخلهم .

ان النتائج الخطأ التي نحصل عليها ,والانتاج الضعيف الذي نتوصل اليه هو في أغلب الأحيان يعود الى السلوك الخطأالذي نمارسه.لذلك نعمل على تغيير في الأفكار والمشاعر لدى الناس من أجل اجراء تعديل بل وتغيير في السلوك.

فبدلا من أن يكون غير مبال نعمل على جعله انسانا منتجا ومؤثرا وفعالا

والصورة التالية توضح ذلك: