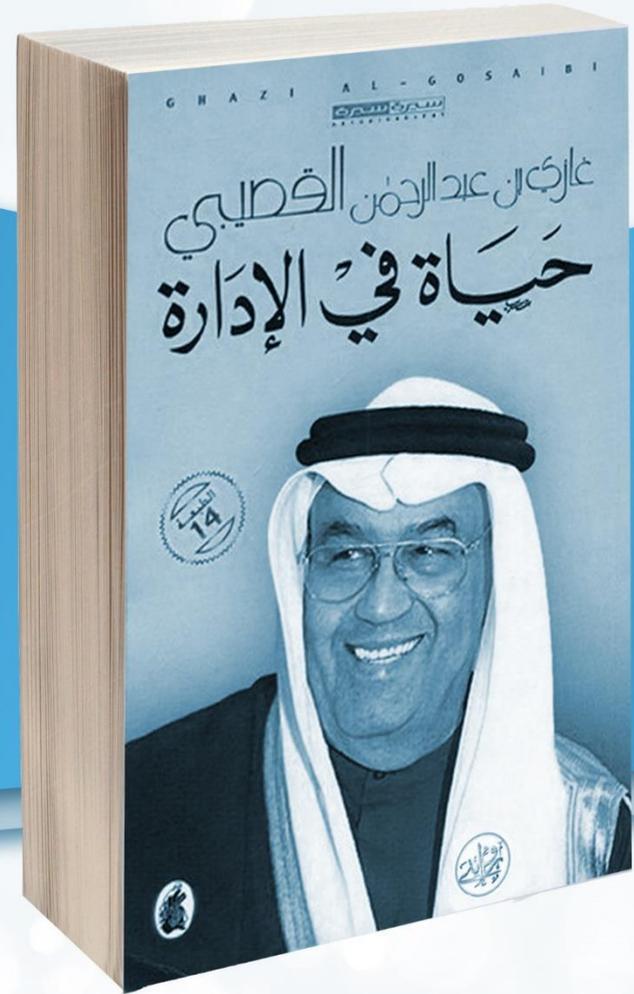


ضمن المشاركات المجتمعية في البرنامج التثقيفي
مشروع تطوير مهدي الطلاب والطالبات

ملخصاً لكتاب : حياة في الإدارة
للمؤلف الدكتور/غازي القصيبي
رحمه الله



مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام
King Abdullah bin Abdulaziz Public Education Development Project

المكتب التنفيذي لمشروع تطوير

حياة في الإدارة

هي ترجمة ذاتية لمعالي الوزير : غازي بن عبدالرحمن القصيبي الذي شغل مناصب أكاديمية، ورئاسية، ووزارية ودبلوماسية عديدة، كان آخرها حملته لحقيبة وزارة العمل. ويتناول الكتاب سيرته منذ مراحل التعليم الأولية حتى وفاته رحمه الله.



»»
لقد حاولت في كل موقع شغلته أن أخدم
مواطني بكل طاقتي. خدمت أبناء هذا
الجيل. أما أبناء الأجيال القادمة الذين لن
يتاح لي شرف رؤيتهم أو خدمتهم فلا أستطيع
أن أقدم لهم شيئاً سوى قصة هذه الخدمة
مصحوبة بكثير من المحبة وكثير من الدعاء
««



يروى المؤلف تجربته وطريقة إدارته المناصب التي تولاها،
وما اعترأها من نجاحات وإخفاقات، ويحكي بعض المواقف
والطرائف والعقبات التي واجهته، ويستخلص منها بعض
التوجيهات للإداريين عامة والشباب خاصة.



يقع الكتاب الذي صدر بطبعته الأولى عن المؤسسة العربية للدراسات والنشر (بيروت) في العام ١٩٩٨ م، في أكثر من ثلاثمائة صفحة من القطع المتوسط، كتبها المؤلف بأسلوبه الأدبي المميز. ويعد الكتاب اليوم من أشهر الكتب الإدارية العربية ومن أكثرها تداولاً وانتشاراً، حيث تجاوز عدد طبعاته ١٥ طبعة .



أشار الكاتب إلى أن هذا الكتاب موجه إلى القارئ العادي
عموماً .. وموجه إلى فئتين :

الأولى : أبناء الجيل الصاعد لتذوق (نكهة الثورة التنموية) التي عاصرها
المؤلف.

الثانية : فئة الإداريين الشباب في القطاعين العام والخاص.



ابتداء القصبي في كتابه (حياة في الإدارة)

بعد مقدمته بالحديث عن طفولته، مبرراً ذلك بالقول «لا شك أن علاقة الإنسان

المعاصر بالإدارة تبدأ مع الطفولة»، ليصف بعد ذلك بسطور تلك المرحلة بقوله:

«ترعرعت أتأرجح بين قطبين رئيسين، أولهما أبي رحمه الله، وكان يتسم بالشدّة

والصرامة، وكان الخروج إلى الشارع محرماً على سبيل المثال، وثانيهما جدتي لأمي رحمها

الله، وكانت تتصف بالحنان المفرط والشفقة المتناهية على (الصغير اليتيم)».



أستطيع أن أقول إن حصيلة السنوات الخمس الأولى في حياتي كانت وحدة مشوبة
بالحزن، وطفولة تنمو تحت عين أب حازم صارم وفي كنف جدة رؤوم حنون، هل تركت
هذه الطفولة في عقلي الباطن ميراثاً وسم بسماته حياتي الإدارية؟ علم هذا عند ربي....
إنني أعتقد أنني نشأت وفي أعماقي إحساس كامن بأن السلطة بلا حزم، تؤدي إلى تسبب
خطر، وإن الحزم، بلا رحمة، يؤدي إلى طغيان أشد خطورة.



بعد ذلك بصفحات يتناول المؤلف سلسلة من المواقف والأحداث والتجارب التي مرت عليه حيث يقول: (في الإدارة متغيرات كثيرة وثوابت أكثر). وقال: (كل إداري يتلقى شيئاً ممن سبقه ويُبقى شيئاً لمن يخلفه، وأنا هنا سأحدث عن الأحداث التي عايشتها فقط). ثم قال: (اتخذت عبر تجربتي الطويلة في الإدارة الكثير من القرارات المؤلمة والصعبة وحاولت - جهدي - ألا يكون أي قرار من هذه القرارات مبنياً على اعتبارات شخصية. وحاولت - جهدي - ألا أسيء على أي نحو إلى فرد من الأفراد).



وفي هذا الكتاب أرجو ألا أكون مسست بأي نوع من أنواع الأذى فرداً من الأفراد إذا فشلت – والكمال لله وحده – فأستبيحه العذر قال تعالى: (وما أبرئ نفسي إن النفس لأمارة بالسوء إلا ما رحم ربي إن ربي غفور رحيم). ثم ختم بجملة جميلة جداً ومناسبة .. (بقيت كلمة تقتضي الأمانة التاريخية أن أقولها: لا أدعي أنني قلت – هنا - الحقيقة كاملة ولكني أرجو أن كل ما قلته – هنا – حقيقة).



إضاءات من كتاب (حياة في الإدارة)



مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام
King Abdullah bin Abdulaziz Public Education Development Project

المكتب التنفيذي لمشروع تطوير

يمكن تلخيص أسلوب في التدريس على النحو التالي: لا يمكن للمادة أن تكون مفيدة ما لم تكن مشوقة، ولا يمكن أن تكون مشوقة ما لم تكن مبسطة، ولا يمكن أن تكون مفيدة ومشوقة ومبسطة ما لم يبذل المعلم أضعاف الجهد الذي يبذله الطالب.



السلطة، بلا حزم، تؤدي إلى تسبب خطر. وإن الحزم، بلا
رحمة، يؤدي إلى طغيان أشد خطورة.



إنك لا تستطيع أن تجعل الآخرين ينفذون ما تريد أن ينفذوه، ويمتنعون عما تريد أن يمتنعوا عنه إلا عن طريق

ثلاثة دوافع :

١. الحب والاحترام.
٢. الرغبة والثواب.
٣. الخوف والعقاب.



هناك ثلاث صفات لا بد من توفرها في القائد الإداري الناجح:
الأولى صفة عقلية خالصة، والثانية صفة نفسية خالصة،
والثالثة مزيد من العقل والنفس. الصفة العقلية هي: "معرفة
القرار الصحيح". والصفة النفسية هي: "اتخاذ القرار الصحيح".
والصفة الثالثة هي: "تنفيذ القرار الصحيح".



لكي تخطط لعمل جهاز ما، يجب أن تكون الصورة الإدارية للجهاز متضحة في أذهان المخططين. بعض الإداريين يخطئون خطأ بيناً عندما يبدؤون التخطيط بجهاز لم يستكمل مقوماته التنظيمية .



اختيار المساعدين الأكفاء نصف المشكلة، والنصف الآخر هو
القدرة على التعامل معهم. الذي يريد مساعداً قوي الشخصية،
عليه أن يتحمل متاعب العمل مع هذه الشخصية القوية. أما إذا
كنت لا تريد أن تسمع سوى "نعم نعم نعم!" فمن الأسهل –
والأرخص - أن تشتري جهاز تسجيل. أما إذا كنت تريد بالفعل
مشاركة الرجال عقولهم، فعليك أن تتذرع بصبر لا حدود له.



إذا كنت لا تستطيع أن تتحمل مسؤولية الخطأ الذي يرتكبه
أحد العاملين معك فمن الأفضل أن تبقى في دارك.



ما الفرق بين الأسلوبين الإداري الهجومي والإداري الدفاعي :

الإداري الهجومي لا ينتظر القرارات ولكن يسبقها ، لا ينتظر حتى تتضح

المشاكل ، يدير المؤسسة من مكتبه ويحرص على أن يكون في الموقع أكبر

وقت ممكن ، يعتبر نفسه مسؤولاً عن تطوير الجهاز وإصلاحه، لا يخشى

أن يكون موضع الجدل ، ينفق كل الاعتمادات ويطلب بالمزيد ، لا يسمح

للمعارضة أن تثنيه عن موقفه.



ما الفرق بين الأسلوبين الإداري الهجومي والإداري الدفاعي :

الإداري الدفاعي يحاول الابتعاد عن اتخاذ القرارات ، لا يتعامل مع أي مشكلة إلا بعد أن تتخذ حجماً يستحيل معه تجاهلها ، لا يغادر مكتبه إلا في المحن والأزمات ، لا يرى نفسه مهمة تتجاوز الإدارة اليومية ، يتجنب كل ما يثير الجدل ، يستوي عنده الإنفاق والتوفير ، يتراجع عند اصطدامه بأول جدار.



ما الفرق بين الأسلوبين الإداري الهجومي والإداري الدفاعي؟

الفارق الكبير أن الهجومي لا يهتم أن يخسر وظيفته، أما الدفاعي فكل

شيء يهون لديه في سبيل البقاء في موقعه .



إن ضبط الدوام ليس معضلة كبرى كما يتصور البعض، وصول الرئيس
في الموعد المحدد يضمن وصول بقية الموظفين في هذا الموعد، وبقاؤه إلى
نهاية الوقت المحدد كفيل ببقاء الجميع.



على صانع القرار ألا يتخذ أي قرار إلا إذا اكتملت أمامه
المعلومات.



احرص على تسجيل كل شيء في الأوراق (اتفاقات، نتائج اجتماعات،....) لأن قوة الذاكرة ليست من سمات غالبية الناس.



ابحث عن شريك فعلي يتحمل المهام معك؛ كي تجد الوقت
الكافي للتأمل والتخطيط للمستقبل.



لا تذهب إلى عمل جديد إلا بعد أن تعرف كل ما يمكن معرفته
عن العمل الجديد، إما باللقاء ببعض العاملين فيه ، أو بالقراءة
عنه ، أو بهما جميعاً.



لا تستح أبدأً أن تعترف بجهلك وأن تعالجه بخبرة الخبراء.
فالإنسان الذي يعرف نقاط ضعفه يملك فرصة حقيقية في
تحويلها إلى نقاط قوة.



إذا كان القائد الإداري يتلقى – راضياً مسروراً - المديح عن كل

إنجاز؛ فعليه أن يتقبل – راضياً - المسؤولية عن كل خطأ.

القائد الإداري الذي ينسب النجاح إلى شخصه ويعلق الفشل في

رقبة مسؤوليه؛ يستحيل أن يحظى بثقة العاملين معه. وبعد

فترة يخاف العاملون مغبة الخطأ فلا يعملون شيئاً وينعدم

الإنجاز.



إن الذي لا يخطئ هو الذي لا يعمل.



إن محاولة تطبيق أفكار جديدة بواسطة رجال يعتنقون أفكاراً
قديمة هي مضيعة للجهد والوقت.



عندما يكون عدد الموظفين صغيراً، فلا مبرر لتعقيد الوضع

بتنظيم هرمي.





هنا ينتهي الكتاب..
وتنتهي معه حقبة من الزمن عاشها هذا الرجل العظيم..
إنه غازي بن عبدالرحمن القصيبي الذي لا يكتب حرف
الذال قبل اسمه



مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام
King Abdullah bin Abdulaziz Public Education Development Project

المكتب التنفيذي لمشروع تطوير