

١٠٠ فائد إدارية من كتاب "حياة في الإدارة"

د. غازي القصيبي رحمه الله

انتقاها: م. سامي بن محمد المسيطير

١٠٠ فائد إدارية من كتاب "حياة في الإدارة"

د. غازي القصيبي رحمه الله

م.سامي بن محمد المسيطير

يحكي الكتاب بأسلوب شيق وممتع ومفيد طريقة المؤلف في الإدارة في كل منصب من المناصب التي تولاها، ويحكي بعض المواقف والطرائف والعقبات التي واجهته، ويستخلص منها بعض التوجيهات الإدارية المهمة التي تفيد الموظف أيا كان عمره الوظيفي، سواء كان في العمل الحكومي أو الخاص .

استمتعت كثيرا بقراءة الكتاب، وأنست بأسلوبه، وتعلمت منه أمورا كثيرة في التعاملات الإدارية وطرقها، فعشت حياة جديدة ثرية معه، استفدت منها في مجال عملي .

وقد انتقيت منه ( ١٠٠ ) فائدة وقاعدة كنت أكتبها على صفحات الكتاب، ثم استخلصتها هنا .

وها أنا أنثرها لكم برقم صفحاتها في الكتاب الأصل؛ مع تصرف يسير في بعضها لا يغير المعنى، والطبعة المعتمدة هي طبعة المؤسسة العربية للدراسات والنشر .

يقول رحمه الله :

١- السلطة بلا حزم تؤدي إلى تسيب خطر، والحزم بلا رحمة يؤدي إلى طغيان أخطر .

ص ١٢

٢- تنام الإدارة مع المدير الكسول، وتستيقظ مع المدير الحي . ص ١٩

٣- الأنظمة المعقدة هي المسؤولة عن كثير من الفساد الإداري . ص ٢٢

٤- إن اكتشاف المرء مجاله الحقيقي الذي تؤهله مواهبه الحقيقية لدخوله يوفر عليه الكثير من خيبة الأمل فيما بعد . ص ٢٥

٥- سر النجاح : أن تعرف مواطن ضعفك بقدر ما تعرف مواطن قوتك . ص ٢٥

٦- إن حسن النوايا لا يضمن أفضل النتائج . ص ٢٨

٧- القوة هي : محاولة إخضاع الآخرين لسلطة المرء . ص ٢٩

٨- إنك لا تستطيع أن تخضع الآخرين لسلطتك إلا عن طريق ثلاث دوافع :

- الرغبة في الثواب .

- الخوف من العقاب .

- الحب والاحترام . ص ٢٩

٩- هناك فرق شاسع بين يطيعك حبا ومن يطيعك خوفا . ص ٢٩

١٠- الدرس الإداري الكبير الذي تعلمته يتعلق بترتيب الأولويات . ص ٢٩

- ١١- عليك أن تبدأ بتحفيز الآخرين عن طريق الحب والاحترام وسوف تجد كل رغباتك قد تحققت . ص ٢٩
- ١٢- القائد الإداري يخطئ خطأ فادحا عندما يستخدم أسلوبا عنيفا في سبيل الوصول إلى أهدافه إذا كان بوسعه استخدام ورقة الرقعة . ص ٢٩
- ١٣- القائد الذي يجبن عن استخدام الشدة -حين لا يكون هناك بديل- لا يستحق أن يكون في موضع القيادة . ص ٢٩
- ١٤- الذين لا يعملون يؤذي نفوسهم أن يعمل الناس . ص ٣٤
- ١٥- الفرق بين العرب والصهاينة أن العرب يتصرفون بطريقة فردية عفوية وهم يتصرفون بطريقة جماعية منظمة . ص ٣٥
- ١٦- الحد الأدنى من الانضباط هو الوصول للمكاتب في بداية الدوام والبقاء حتى نهايته . ص ٤١
- ١٧- وصول الرئيس في الموعد المحدد يضمن وصول باقي الموظفين في هذا الموعد، وبقاؤه إلى نهاية الوقت المحدد كفيل ببقاء الجميع . ص ٤١
- ١٨- إن الذين لا يستطيعون التقيد بالمواعيد لا يستطيعون تنظيم حياتهم . ص ٤١
- ١٩- الذين يعرفون فرحة الوصول هم الذين بدأوا من أسفله، والذين يبدأون من أعلى السلم لن يكون أمامهم إلا النزول . ص ٤٢
- ٢٠- على القائد أن لا يتخذ أي قرار إلا إذا اكتملت أمامه المعلومات . ص ٤٨
- ٢١- على المرء أن يوطن نفسه على التعامل مع جسام الأمور وتوافها على حد سواء . ص ٥١
- ٢٢- لا يوجد منصب مهما ارتفع شأنه ومقام صاحبه يخلو من مشاغل روتينية لا تنتهي . ص ٥١
- ٢٣- إن الرغبة في إتقان العمل لا تعني الرغبة في التفوق على الآخرين . ص ٥٥
- ٢٤- إذا كان ثمن الفشل باهضا فللنجاح ثمنه المرتفع . ص ٦٩
- ٢٥- إن التمايز وليس بالضرورة التميز هو أسرع وسيلة للحصول على أعداء . ص ٧٠
- ٢٦- أصدقاؤك يستطيعون التعايش مع فشلك، ما لا يستطيعون التعايش معه هو نجاحك . ص ٧٠
- ٢٧- الأصدقاء الحقيقيون لا يجيئون مع المنصب ولا يذهبون بذهابه . ص ٧٢
- ٢٨- ما من موهبة تمر بلا عقاب، ولا موقف يمر بلا ثمن . ص ٧٤
- ٢٩- لا تتعامل مع أي موقف دون أن تكون لديك الصلاحيات الضرورية للتعامل معه . ص ٧٧
- ٣٠- افتح المجال أمام الآخرين؛ وسوف يذهلك ما تراه من منجزاتهم . ص ٨٤
- ٣١- إن القرار كثيرا ما يكون من صنع الموظف الصغير الذي أعده . ص ٨٤

- ٣٢- إذا تناقضت متطلبات الشعبية مع متطلبات الواجب فيجب أن تكون الأولوية للواجب . ص ٩٢
- ٣٣- الإداري الهجومي لا ينتظر القرارات بل يستبقها ، والإداري الدفاعي يبتعد عنها . ص ٩٧
- ٣٤- الإداري الهجومي لا يهمله أن يخسر وظيفته، أما الدفاعي فكل شيء يهون لديه في سبيل البقاء في موقعه . ص ٩٧
- ٣٥- مكان القيادة لا يُعطى؛ بل ينتزع بالطموح والإصرار، وتلويث الساعدين بغبار المعضلات، وتبلييل القدمين بغبار الأزمات . ص ٩٩
- ٣٦- لا تذهب إلى عمل جديد إلا بعد أن تعرف كل ما يمكن معرفته عن العمل الجديد . ص ١٠٣
- ٣٧- اختبر الخدمة التي يقدمها الجهاز، واختبرها بنفسك . ص ١٠٣
- ٣٨- الاجتماع الصباحي اليومي وصفة سحرية يحسن بكل إداري أن يتبناها . ص ١٠٤
- ٣٩- ملف القراءة : مختصر أسبوعي لإنجازات الإدارات التي تم تفويضها، وهو وسيلة فعالة تضمن أن الذي فوض الصلاحية يعرف كيف استعملت . ص ١٠٤
- ٤٠- لا شيء يركز التفكير -كما قال هنري كيسنجر-، مثل غياب البدائل . ص ١٠٨
- ٤١- لا يجوز للمدير مهما كانت عواطفه أن يُبقي من في بقاءه خطر على الآخرين . ص ١١٧
- ٤٢- الإدارة الحكيمة تتطلب الحزم بقدر ما تتطلب العطف . ص ١١٩
- ٤٣- على المدير أن لا يخضع لابتزاز الاستقالة، إذ لا يوجد موظف لا يمكن أن يُستغنى عنه، ولو قبلت الابتزاز مرة فسوف تضطر إلى قبوله إلى الأبد . ص ١٢٠
- ٤٤- على القائد أن لا يتردد في اتخاذ القرارات الضرورية حتى وإن كانت مؤلمة . ص ١٢٠
- ٤٥- السلطة مهما كانت واسعة لا تضمن تحويل القرارات إلى واقع ملموس . ص ١٢٣
- ٤٦- الرغبة بدون سلطة لا تسمن ولا تغني من جوع . ص ١٢٣
- ٤٧- ثقل مسئولية المنصب سرعان ما يغتال أي شعور بالفرحة به . ص ١٢٧
- ٤٨- هناك ثلاث صفات لا بد من توفرها في القائد الإداري الناجح :
- صفة عقلية : وهي معرفة القرار الصحيح .
  - صفة نفسية خالصة : وهي اتخاذ القرار الصحيح .
  - مزيج من الصفة العقلية والصفة النفسية : وهي تنفيذ القرار الصحيح . ص ١٢٨
- ٤٩- معرفة القرار الصحيح لا يعني القدرة على اتخاذه . ص ١٢٩
- ٥٠- المهارة في تنفيذ القرار الصحيح تشمل أموراً عدة ، ومن أبرزها :
- القدرة على إنشاء لوبي فعال واستخدامه .

- القدرة على التحفيز .
- القدرة على شرح القرار .
- القدرة على إزالة العقبات .
- الصبر والدأب .
- ٥١- عباقرة المنظرين المثرثرين المفسرين ينذر أن يكونوا قادة إداريين فعالين .  
ص١٢٩
- ٥٢- أسباب الفشل الإداري :  
- الإداري الغبي : لا يستطيع معرفة القرار الصحيح .  
- الإداري الجبان : لا يستطيع اتخاذ القرار الصحيح .  
- الإداري غير الماهر : لا يستطيع تنفيذ القرار الصحيح . ص١٣١
- ٥٣- إذا اجتمعت في القائد الحكمة والشجاعة والمهارة فلا يهم أي اعتبار آخر .  
ص١٣٢
- ٥٤- إن لقاءً شخصياً واحداً قد يحقق ما لا تستطيع عشرات المراسلات الرسمية تحقيقه .  
ص١٣٥
- ٥٥- لكي تخطط لعمل جهاز ما؛ يجب أن تكون الصورة الإدارية للجهاز متضحة في أذهان المخططين . ص١٣٧
- ٥٦- الإنسان الذي يعرف نقاط ضعفه يملك فرصة حقيقية في تحويلها إلى نقاط قوة، وعلى الذين لا يعرفون أن يستعينوا -بلا تردد- بمن يعرفون . ص١٣٨
- ٥٧- لا تستح أبداً من أن تعترف بجهلك وأن تعالجه بخبرة الخبراء . ص١٣٨
- ٥٨- جزء أساسي من فعالية القائد الإداري أن يبدو "فعالاً" أمام رؤسائه وأمام مرؤوسيه وأمام المواطنين .
- ٥٩- لا يمكن أن يكون القائد الإداري فعالاً إذا ظلت منجزاته طي الكتمان . ١٤١
- ٦٠- أنا أو من بسياسة الباب المفتوح؛ ولكني لم ولن أو من بسياسة الباب المغلوق .  
ص١٤٤
- ٦١- لقاء المسئول بالمواطنين يقدم له خدمة إدارية لا تقدر بثمن، فهم يشكلون هيئة رقابة فعالة على أعمال الوزارة وموظفيها . ص١٤٤
- ٦٢- على الإداري أن يفصل -بقدر الإمكان- بين حياته العامة وحياته الخاصة .  
ص١٤٧
- ٦٣- اختيار المساعدين الأكفاء نصف المشكلة، والنصف الآخر هو كيفية التعامل معهم .  
ص١٤٧
- ٦٤- الرئيس الذي يريد مساعداً قوياً الشخصية؛ عليه أن يتحمل متاعب التعامل معه .  
ص١٤٧

- ٦٥- إذا كنت لا تريد أن تسمع سوى "نعم، نعم، نعم" فمن الأسهل أن تشتري لك جهاز تسجيل، أما إذا كنت تريد بالفعل مشاركة الرجال بعقولها فعليك أن تتذرع بصبر لا حدود له . ص ١٤٩
- ٦٦- لا يستطيع أي رئيس أن يمارس إشرافاً فعالاً على مرؤوسين يزيد عددهم عن ستة أو سبعة . ص ١٤٩
- ٦٧- إن الذي ينفق وقته في التوافه لن يجد متسعاً من الوقت للعظام . ص ١٥٠
- ٦٨- إذا كان القائد يتلقى راضياً مسروراً المديح عن كل إنجاز؛ فعليه أن يتقبل راضياً المسؤولية عن كل خطأ . ص ١٥٢
- ٦٩- القائد الذي ينسب النجاح إلى نفسه ويعلق الفشل على الموظف الصغير المسكين يستحيل أن يحظى بثقة العاملين معه . ص ١٥٢
- ٧٠- إذا كنت لا تستطيع أن تتحمل مسؤولية الخطأ الذي يرتكبه أحد العاملين معك؛ فمن الأفضل أن تبقى في دارك . ص ١٥٢
- ٧١- لا شيء يقتل الإبداع عند أي مسؤول مثل شعوره أنه تحت التجربة "بالنيابة" . ص ١٥٢
- ٧٢- الحلول "العاجلة" هي أقصر الطرق إلى الفشل . ص ١٦٥
- ٧٣- النجاح لا يمكن أن يتحقق إلا بالعمل الدائب المبني على تخطيط علمي . ص ١٦٥
- ٧٤- لا يجوز لإنسان أن يدعي العفة ما لم يتعرض للفتنة . ص ١٧٣
- ٧٥- ما أسهل النزاهة على إنسان لم يعرض عليه أحد .. عشرات الملايين . ص ١٧٣
- ٧٦- عندما أعطي أحداً موعداً فأنا أرفض أن أورد على أية مكالمات هاتفية وأخصص انتباهي كله لصاحب الموعد . ص ١٧٤
- ٧٧- اتبع الطريقة السلمانية في القراءة : الثلث الأول ديباجة لا داعي لها، والثلث الأخير خاتمة لا داعي لها، يكفي قراءة الثلث الأوسط . (وهي نسبة إلى طريقة الملك سلمان في قراءة المعاملات) . ص ١٧٤
- ٧٨- إذا كنت تريد النجاح فثمنه الوحيد سنوات طويلة من الفكر والعرق والدموع . ص ١٩١
- ٧٩- سبب تأخر الحلول أو فشلها أننا نبدأ بعلاج المشكلات قبل تشخيصها . ص ١٩٢
- ٨٠- قد يكون القرار الصحيح قتل الشيء في مهده . ص ١٩٨
- ٨١- إن معرفة نواحي الضعف هي الخطوة الأولى نحو بناء القوة . ص ٢٠٢
- ٨٢- الفلسفة التي تحكم الشركات اليابانية : لن نغريك بالدخول ولكن إذا دخلت فسوف نغريك بالبقاء . ص ٢٠٤

- ٨٣- لكي توجد روح الفريق لا بد أن يشعر كل من يعمل في الفريق بأهميته وتأثيره، ولكي توجد روح الفريق لا بد أن تكون هناك نقاشات واسعة حرة قبل الوصول إلى قرار . ص٢٠٥
- ٨٤- سر النجاح في قيادة المجالس أمران سهلان صعبان : التحضير الكامل، واحترام مشاعر الأعضاء الآخرين ورغباتهم . ص٢١٤
- ٨٥- لا يمكن لحوار أن يتم في وجود التشنج؛ أزل التشنج ثم ابدأ الحوار . ص٢٢٤
- ٨٦- إن الذي لا يخطئ هو الذي لا يعمل . ص٢٢٤
- ٨٧- الإداري الناجح هو الذي يستطيع تنظيم الأمور على نحو لا تعود معه للعمل حاجة إلى وجوده . ص٢٢٧
- ٨٨- العقبة الرئيسية التي حالت دون تطوير المرفق الصحي هي انعدام الانضباط . ص٢٢٩
- ٨٩- يجمع خبراء الإدارة العامة على أنه لا يوجد مرفق تصعب إدارته كما تصعب إدارة المرفق الصحي . ص٢٣١
- ٩٠- المال عنصر أساسي في الإدارة ولكنه ليس العنصر الأوحد، وقد لا يكون الأهم . ص٢٥٠
- ٩١- عامل الناس بمثل ما تحب أن يعاملوك به . ص٢٥٥
- ٩٢- الإعلام سلاح فعال؛ ولكنه -ككل الأسلحة- سلاح ذو حدين . ص٢٥٦
- ٩٣- لا تتخذ قرارا بخصوص شكوى مقدمة إلا بعد تحقيق شامل عنها . ص٢٦٢
- ٩٤- نصيحة للإداري الناشئ : لا تستعمل سياسة "حافة الهاوية" إلا في الضرورة القصوى، ولا تتردد إذ تطلبت الضرورة القصوى استعمالها، وإياك أن تنزلق من الحافة إلى الهاوية . ص٢٦٥
- ٩٥- الكبار لا يهتمون بالصغار . ص٢٨٤
- ٩٦- عندما يكون عدد الموظفين صغيرا فلا مبرر لتعقيد الوضع بتنظيم هرمي . ص٢٨٥
- ٩٧- الاتصالات الشخصية تحقق ما لا يمكن أن تحققه مجلدات من المراسلات . ص٢٩١
- ٩٨- الإنسان السعيد هو الذي يستطيع أن يحول كل موسم من مواسم الحياة إلى فرصة لنمو طاقات جديدة أو متجددة في أعماقه . ص٢٩٤
- ٩٩- في الأزمات تظهر شجاعة القائد . ص٣٠٣
- ١٠٠- الشجاعة خصلة لا بد أن يترك الحكم في وجودها أو عدم وجودها للآخرين، وللآخرين وحدهم . ص٣٠٣

تمت والله الحمد