

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

editor@edara.com



رئيس التحرير: نسيم الصمادي

آب

أغسطس (2015 م)

شوال (1436 هـ)

السنة الثالثة والعشرون

العدد الخامس عشر

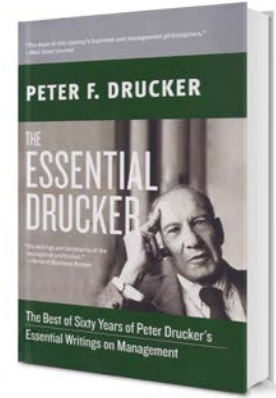
العدد 561

www.edara.com

# تصالييم "بيتر دراكر"

خلاصة ستين عاماً من أفكار "دراكر" الإدارية

تأليف: بيتر دراكر



## تصريف الإدارة

الإدارة هي العلم الذي يُعنى بالبشر ويجعلهم أكثر قدرة على الأداء المشترك، فيشذ مواطن قوتهم، ويحدّد نقاط ضعفهم. ولأن الإدارة تركز على التكامل بين البشر، باختلاف طباعهم وميولهم، في مشروع واحد، نجدها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة المؤسسية. هذا، وتحتاج كل مؤسسة إلى الالتزام بأهداف وقيم مشتركة، فدون هذا الالتزام، لا - ولن - توجد مؤسسة، بل زمرة من الغوغاء. كما يجب أن تتسم رسالة المؤسسة بالوضوح البالغ لتقدم للعاملين رؤية مشتركة تنبثق عنها أهداف واضحة، وتنمحو مهمة الإدارة الأولى حول دراسة تلك الأهداف، ثم وضع خطط لتحقيقها بما يتفق مع قيم المؤسسة ورسالتها.

فلا يُقاس نجاح المؤسسات بحجم إيراداتها وأرباحها، إذ لا يعكس أي منهما أداء الإدارة أو المؤسسة ككل، لكن تتمثل مقاييس النجاح في: مركز المؤسسة في السوق، وقدرتها على التأقلم والتغير، وإنتاجيتها، وتطور العاملين بها، وتوافقها مع معايير الجودة، ومركزها المالي. تمثل كل هذه العوامل مجتمعة جوهر بقاء المؤسسة واستمراريتها.

مع ذلك، ليس أهم عامل في نجاح المؤسسة داخلها، بل بالأحرى خارجها: فالعمل الناجح، والمنتج الرائع، والخدمات المتميزة تقود إلى إرضاء العملاء. إذن فالعمل هو الهدف، فنجاح أي مستشفى رهناً بشفاء المرضى، كما أن المدرسة الناجحة هي التي يتخرج فيها طلاب تعلموا وتفوقوا في حياتهم الشخصية والعملية. حين يفهم المديرون كل هذه الأمور ويعملون طبقاً لها، سيحققون النجاح والتميز.

في أقل من مائة وخمسين عاماً، غيرت الإدارة النسيج الاجتماعي

## في هذه الخلاصة

- تعريف الإدارة، ومهامها، وأهدافها، وأثرها
- دروس مستفادة من المؤسسات غير الهادفة إلى الربح
- استراتيجيات نجاح المشروعات

حريٌّ بالإدارة كذلك أن تمكّن المؤسسة وجميع العاملين بها من النمو والتطور بما يواكب ما يطراً من احتياجات وما يتاح من فرص. وبما أن قوام الإدارة هو التواصل بين الأفراد وشعورهم بالمسؤولية،

مال المؤسسة الحقيقي، من ثم، لن يتحقق لها النجاح إلا باستثمار مواردها البشرية الاستثمار الأمثل. وفي الوقت نفسه، تُعد هذه المؤسسات إحدى وسائل كسب الرزق، والوصول إلى مكانة اجتماعية متميزة، وجلب السعادة والرضا للبشر. من هذا المنطلق، أصبح سعي المؤسسة إلى رفع إنتاجية العامل من أهم مقاييس نجاح الفرد والعمل، ومن أهم معايير تقييم أداء المؤسسة ككل.

تتعلق المهمة الثالثة بالأثر الاجتماعي للمؤسسة داخل المجتمع الذي توجد فيه، فلكي يتسنى للمؤسسة القيام بعملها، وإنتاج سلع اقتصادية، وتوفير خدمات، حرياً بها أن تؤثر في البشر أفراداً ومجتمعات على حد سواء، فلا بد أن تمارس بعض السلطات التي تمتد لتشمل لا موظفيها فحسب الذين تحدد لهم أهدافهم وغايتهم، بل والمجتمع ككل باعتبارها مصدراً للوظائف والإيرادات الضريبية (وكذلك مصدراً للتلوث والمخلفات الصناعية). وبتنوع المؤسسات وكثرتها في المجتمعات، صار لزاماً على الأولى أن تأخذ في عين الاعتبار لا ما توفره من سلع أو خدمات للمجتمع فحسب، بل وأن تظهر أيضاً الاهتمام بجودة الحياة، أو بعبارة أدق: عليها أن تُعنى بجميع جوانب البيئة المادية، والإنسانية، والاجتماعية للإنسان.

### غاية المشروعات وأهدافها

حين يُسأل رجل الأعمال عن جوهر مشروعه، سيجيب بطبيعة الحال قائلاً إنه يهدف إلى تحقيق الربح. الإجابة صحيحة وخطئة في نفس الوقت! تبدو العبارة متناقضة، لكن خبراء الإدارة يرون أن مبدأ "استهداف الربح" في حد ذاته معيب، بل هو ضار على حد تعبيرهم، إذ يتسبب في سوء فهم طبيعة الربح، كما أنه مسؤول عن الاعتقاد السائد بأن سعي المؤسسة إلى الربح ينفي قدرتها على المساهمة في المجتمع، لكن الواقع يختلف تماماً، إذ لا تستطيع أية مؤسسة أن تساهم في المجتمع إلا إذا كانت تجني أرباحاً.

لهذا السبب، يعد تحديد غاية المشروع ورسالته من أصعب الأمور، لكنه ضروري لتمكين المؤسسة من وضع الأهداف والاستراتيجيات وتخصيص الموارد والعمل وفق كل هذا، وكذلك لتمكين رجال الأعمال من إدارة مؤسساتهم بنجاح. من هذا المنطلق يجب توافر العناصر التالية:

**1. تطابق الأهداف مع المشروع:** يجب أن تتبثق الأهداف من نوعية المشروع، ومستقبله، وما يجب أن يكون

والاقتصادي لدول العالم المتقدمة، فقد صنعت اقتصاداً عالمياً وأرست قواعد جديدة للدول التي ترغب المشاركة في هذا الاقتصاد. هذا، ولا يوجد أي معنى للتساؤل أيهما سبق الآخر: أهى الطفرة التعليمية التي حدثت على مدار قرن من الزمان، أم الإدارة التي حولت المعلومات والمعارف المكتسبة من التعليم إلى أساليب للإنتاج وتحقيق الرخاء؟ فلم تكن الإدارة الحديثة أو المؤسسات لتوجد دون العلم والمعرفة اللذين أرسيا دعائم المجتمعات المتقدمة، كما لا نستطيع أن ننكر دور الإدارة التي تضع العلم والمعرفة موضع التطبيق بحيث تستفيد من مهارات وخبرات النخبة المتعلمة. من ثم، نرى أن بزوغ الإدارة قد لعب دوراً مهماً في تحويل العلم من رفاهية أو شكل من أشكال البريق الاجتماعي إلى رأسمال اقتصادي حقيقي.

### مهام الإدارة

تؤدي الإدارة ثلاث مهام تختلف بعضها عن بعض، لكن لا تقل أي منها أهمية عن الأخرى، وهذه المهام تساعد المؤسسات على العمل وتساهم في تقدم المجتمع ورفائه حيث إنها:

- ❖ تحدد أهداف المؤسسة ورسالتها سواء أكانت مؤسسة أعمال، أم مستشفى، أم جامعة.
- ❖ تجعل العمل أكثر إنتاجية والعامل أكثر كفاءة.
- ❖ تدبر التأثير الاجتماعي والمسؤوليات الاجتماعية.

فيما يتعلق بالمهمة الأولى، يجب أن تضع الإدارة الاعتبارات الاقتصادية في مقدمة أولوياتها قبل اتخاذ أي قرار، إذ إن وجودها وسلطانها رهناً بما تحققه من إنجازات مالية، وتكون الإدارة فاشلة إن أخفقت في تحقيق أهداف اقتصادية (كأن تُمنى المؤسسة بخسائر تضطرها إلى بيع بعض أسهمها أو أصولها، أو أن تقل أرباحها عما كان متوقفاً)، كما تفشل حين تعجز عن توفير السلع أو الخدمات التي يحتاجها المستهلك الذي يعد مصدر التمويل الرئيسي لها. كذلك تفشل إذا لم تحقق أي تقدم أو - على الأقل - تحتفظ بقدرتها على استغلال الثروات المتاحة لها في الإنتاج وتطوير الخدمات، وهذا يعني أنه مهما كان شكل الكيان الاقتصادي أو السياسي أو الفكري للمجتمع، فإن المؤسسة تتحمل مسؤولية تحقيق الربح.

بالنسبة إلى المهمة الثانية، فالإدارة مسؤولة أيضاً عن إنجازات العامل وإنتاجيته وكفاءته، إذ إن العامل هو رأس

- عليه. وهناك بعض الالتزامات التي يتم من خلالها تنفيذ رسالة المشروع، ومعايير يُقاس الأداء طبقاً لها.
- 2. واقعية الأهداف وإمكانية تحقيقها عملياً:** يعني هذا إمكانية تحويل الأهداف إلى نتائج ملموسة وأسس للتحفيز على العمل والإنجاز.
- 3. تعدد الأهداف:** يعني هذا أن تضع المؤسسة أكثر من هدف كي تستطيع تلبية احتياجات عملائها الكثيرة.
- 4. تميز الأهداف:** يعني هذا أن تنتقي المؤسسة أهدافها بحيث تتناسب مع الموارد المتاحة والجهود التي يستطيع فريق العمل بذلها.
- 5. تنوع الأهداف:** تتنوع الأهداف بتنوع المجالات التي تسمح بنجاح المشروعات، مثل:
- ✳ إيجاد عملاء يقبلون على المنتج وسوق يُرَوِّج فيها، أي أن يكون للمشروع هدف تسويقي.
  - ✳ إمكانية تجديد المشروع وتطويره وإلا جعلته المنافسة باندأ ونسياً منسياً.
  - ✳ وجود ثلاثة عناصر أساسية لإنجاح المشروع: الموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية (مثل الماكينات، والأجهزة، وغيرها).

### حدود المسؤولية الاجتماعية

تهتم المجتمعات برسالة أية مؤسسة وتحتاج إليها أيضاً، حيث إنه من شأن العمل بمقتضيات تلك الرسالة وتحقيق ما تحويه من أهداف تلبية احتياجات أي مجتمع. وهنا تجدر الإشارة إلى أن المجتمع لن يحتمل فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها أو هبوط مستوى أدائها، إذ تتمثل أولى أولويات أية مؤسسة وأهم مسؤولياتها الاجتماعية في الوصول إلى أعلى مستويات الأداء بما يحقق الرخاء للمجتمعات. من ثم، حرّياً بالمؤسسات أن تكون جديرة بتلك المسؤولية، وإلا لفظها المجتمع ونعتها بالإهمال والتقصير.

### أثر المؤسسات على المجتمع والمشكلات الاجتماعية

تتمحور وظيفة المؤسسات الحديثة في توفير الخدمات للمجتمع. من ثم، عليها الاندماج في المجتمع كي تعرف احتياجاته، فلا عمل لها بمعزل عنه. وحرّياً بتلك المؤسسات أن تقوم بتعيين موظفين يؤدون مهام بعينها، وهو أمر يصب في بوتقة تقديم الخدمات للمجتمع، ومن هنا نرى أن تأثير المؤسسات يفوق ما تقدمه من إسهامات. فمثلاً: ليست وظيفة المستشفى تعيين ممرضات أو أطباء، بل توفير الرعاية الطبية للمريض حتى يتمثل للشفاء. ولكن لتحقيق هذا الهدف، على المستشفى تعيين العدد المناسب من الأطباء والممرضات والطباخين الذين سيكونون مجتمعاً عاملاً له مهامه ومشكلاته على حد سواء.

ومن أمثلة تأثير المؤسسات على المجتمع ما فعلته "داو كيميكال" التي تُعد إحدى المؤسسات الأمريكية الرائدة في تصنيع الكيماويات، والتي ظلت تكافح مشكلات تلوث الهواء لمدة عشرين عاماً، وعقب الحرب العالمية الثانية قررت مكافحة تلوث الماء والهواء. لقد تبنت "داو" قضايا الحفاظ على البيئة وحمايتها قبل أن يصبح الموضوع قضية رأي عام. تلى ذلك أن أخذت المؤسسة خطوة إلى الأمام حين قررت تنقية الهواء من آثار الدخان، والماء من الشوائب، وتحويل هذا وتلك إلى مواد يمكن الاستفادة بها، بل وأوجدت لها سوقاً تُروج فيها.

### المؤسسة الفصالة مؤسسة هرمية

كثر الحديث عن اندثار المؤسسات الهرمية، وما هذا إلا هراء! إذ يجب أن تُدار أية مؤسسة من خلال سلطة عليا مثل الرئيس أو المدير الذي يستطيع اتخاذ القرارات النهائية وتنفذ كل أوامره. ولتبرير وجود رئيس واحد للمؤسسة نجد عدة أمثلة: فحين

تواجه المؤسسة مخاطر، سيعتمد بقاؤها أمام تلك المخاطر ومقاومتها لها على إطاعة أوامر صريحة وقاطعة تصدرها جهة واحدة تفوق امتيازاتها وسلطاتها ما منح لأي موظف آخر في المؤسسة، فحين توشك السفينة على الغرق، لا يستدعي ربانها باقي أفراد الطاقم لحضور اجتماع، بل يكتفي بإصدار أمر باتخاذ الإجراءات اللازمة، وعلى الجميع التنفيذ دون جدل أو نقاش، فهرمية المؤسسة وما يتبعها من تنفيذ للتعليمات هو المطلوب لإنقاذ المؤسسة من الأزمة. بيد أنه ليست كل المواقف أزمات تحتاج إلى أوامر، مثل وضع الاستراتيجيات الذي يتطلب تخطيطاً، ومواقف أخرى تتمثل في المهام واجبة التنفيذ التي تتطلب عملاً جماعياً.

### ما يحتاجه التنفيذيون

لكي يتسنى للمؤسسة تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها، على مديرها التنفيذي أن يضع في اعتباره ما يلي:

✳️ اتساع السوق العالمية واكتظاظها بالمنافسين.

✳️ تكاليف الأنشطة التي تساهم في القيمة الكلية لمنتجاتها أو خدماتها، والعمل مع المسؤولين عن تلك الأنشطة بما يضمن زيادة الإيرادات وتقليل النفقات.

من هنا نرى لماذا تغير محور تركيز المؤسسات من تسعير العمليات الإنتاجية القائمة داخلها فقط إلى تحديد القيمة

الاقتصادية لجميع الأنشطة التي تسهم في عملية الإنتاج برمتها، والتي لا تشكل المؤسسة فيها سوى حلقة في سلسلة كبيرة، إذ تمثل المؤسسة كياناً قانونياً حقيقياً لحملة الأسهم والدائنين والموظفين ومصصلحة الضرائب، لكنها كائن أسطوري من الناحية الاقتصادية، إذ لا تستطيع أية مؤسسة أن توفر لعملائها المنتج النهائي دون أن تتعامل مع موردي مواد خام وخبراء بيع وتسويق ومستوردين ومستشارين قانونيين وغيرهم.

فدون كل هؤلاء، لن تستطيع الإقدام على عملية التصنيع من الأساس.

منذ ثلاثين سنة، كانت "كوكا كولا" مجرد صاحب امتياز (أي كيان مستقل قانونياً واقتصادياً)، وكانت مصانع التعبئة هي التي تصنع المنتج النهائي. أما الآن، فتتولى "كوكا كولا" معظم عمليات التعبئة في الولايات المتحدة. لكن المستهلكين لا يعلمون! فما يعني السوق هو الواقع الاقتصادي الممثل في تكاليف العملية برمتها، بغض النظر عما يعتقد بعض الناس أو حتى كل الناس.

وتُعد "النقاط المرجعية" أحدث أدوات استقاء المعلومات الخاصة بإنتاجية أية مؤسسة، إذ يتم قياس أداء تلك المؤسسة ومقارنته بأفضل مستويات الأداء في السوق. وتفترض "النقاط المرجعية" أن جميع المؤسسات تستطيع إنتاج نفس السلعة، كما تفترض أن الوصول إلى مستوى المؤسسات الرائدة هو أهم مقتضيات التنافس.

## الاستخدام الأمثل للتقارير والإجراءات

تعد التقارير والإجراءات بمثابة أدوات هامة في تحديد المعلومات التي يجب أن يعرفها التنفيذيون. مع ذلك، إن

أسيء استخدامها، ستحدث خسائر فادحة: إذ يحوّل سوء الاستخدام التقارير والإجراءات من كونها آليات خدمة إلى أدوات تخريب. وهناك ثلاثة أخطاء شائعة في استخدام التقارير والإجراءات:

**أولاً:** شيوع الاعتقاد بأنها آليات تأديب وتقويم، لكنها ليست كذلك، إذ لا تحدد التقارير والإجراءات ما يجب عمله، بل بالأحرى كيف يتم تنفيذ مهمة بعينها على أفضل وجه.

**ثانياً:** اعتبار الإجراءات بديلاً للوائح، في حين أنها لا تفلح إلا إن كان الحادث له سابقة مشابهة تم بسببها اتخاذ إجراء بعينه طبقاً لللائحة، وتكرار الحادث يدعو لتكرار الإجراء لأن في العودة إلى اللائحة إهداراً للوقت.

**ثالثاً:** من أكثر أساليب سوء استخدام الإجراءات والتقارير شيوعاً هو اعتبارها مصدراً للسلطة. وخير مثال على ذلك هو مدير المصنع الذي يُضطر إلى ملء نحو عشرين

استمارة وتوجيهها إلى محاسبي التوريد، والمهندسين، والموظفين في المقر الرئيسي للمؤسسة لإمدادهم بمعلومات لا يحتاجها هو نفسه، لكنه يفعل ذلك كي يستمد سلطات أكبر وأكثر.

## وضع الموظف المناسب في المكان المناسب

هناك خطوات معينة يجب اتباعها كي يتم انتقاء أفضل المتقدمين للجدد للوظيفة أو ترقية أفضل الموظفين الحاليين، وهي قرارات هامة تتخذها أية إدارة واعية:

1. مراجعة المهام وإعادة صياغتها. يتم تحديد مهام الموظفين فيما يُعرف باسم الوصف الوظيفي. هذا، وقد لا يتغير الوصف الوظيفي على مر عقود بأسرها، وقلمًا تشرع إدارة شؤون العاملين في إعادة قراءته أو صياغته، مما يشكل خطراً كبيراً على المستقبل المهني للموظف، بل وعلى المؤسسة بأسرها، فالموظف الذي لا يتم تحديث وصفه الوظيفي بما يواكب التطورات والتغيرات في أمور الإدارة أو تقنيات العمل سيقع في مكانه دون أي تطور، وبالتالي ستتحمل المؤسسة تكاليف راتبه وتأمينه الاجتماعي وما شابه دون الاستفادة منه.

## المتعلمون

لا توجد المعرفة في بنوك المعلومات، أو الكتب، أو برامج الحاسب الآلي، بل بالأحرى عقول البشر في المقام الأول، إذ يتجسد العلم في الإنسان، ويُطبق من خلاله، ويُنتج بواسطته، ويُحدّث ويُطور بجهوده، كما يعلم البشر بعضهم بعضاً شتى ضروب المعرفة، والتي يحسن بعضهم استخدامها، بينما يسيء استخدامها البعض الآخر. من ثم، أسهمت النقلة إلى المجتمعات القائمة على المعلومات في وضع البشر على القمة، وهو أمر من شأنه إثارة تحديات جديدة، وأسئلة لم يسبق طرحها حول ممثل "مجتمع المعرفة" أو الشخص المتعلم.

طرحها فيها من الأساس. وإن دل هذا على شيء، فإنما يدل على:

- ❖ عدم قيام المؤسسة بدراسة احتياجات المستهلكين في هذه المنطقة وإجراء أبحاث السوق المطلوبة.
- ❖ طرح منتجات لم يعد لها استخدام في السوق المختارة رغم إقبال المستهلكين عليها في السابق.
- ❖ عدم إلمام المؤسسة بأساليب تطوير تلك السلع أو المنتجات بحيث تتناسب مع طرق الاستخدام الحديثة (كتطوير الهواتف المحمولة بإضافة تطبيقات الإنترنت إليها بحيث تواكب احتياج العملاء إلى البحث عن المعلومات وغيرها).

إن لم تضع المؤسسات هذه العوامل كافة في اعتبارها، ولم تحاول غزو الأسواق المغمورة وغير المعروفة، أو تحاول التركيز على تقنيات التسويق بحيث تدفعها أحوال السوق نحو تجديد منتجاتها وتطويرها، فلن تنجح إلا في توفير فرص لمنافسيها ليدحروها ويدفعوها نحو هوة الإفلاس.

ولكي نوضح فكرة توفير سوق جديدة أو تطوير المنتج بحيث يواكب احتياجات السوق، نذكر قصة الكيمائي الألماني الذي اخترع المخدر الموضعي "نوفوكين" عام 1905، لكن الأطباء كانوا أكثر ميلاً نحو استخدام المخدر الكلي في العمليات الجراحية. ثم حدثت مفاجأة،

2. البحث بين عدد كبير من الموظفين المؤهلين والأكفاء.
3. التدقيق في المتقدمين لأية وظيفة. يقتضي هذا أيضاً مراجعة الوصف الوظيفي ومدى قدرة ذلك المتقدم على الوفاء بمتطلبات وظيفته ومهامها.
4. الرجوع إلى من سبق لهم العمل أو التعامل مع المتقدم للوظيفة للتأكد مما إذا كان يهتم بتطوير نفسه، أم أنه أقيّل من وظيفته السابقة لعدم كفاءته.
5. التأكد من فهم الموظف الجديد لمهام وظيفته.

## التركيز في السوق

من أكثر الأسباب شيوعاً وراء فشل المشروعات الجديدة في تحقيق أهدافها، أو حتى في البقاء من الأساس، هو تلك العبارة المتكررة: "لقد كانت الأمور تسير على خير ما يرام حتى ظهر منافسون لنا على الساحة وسرقوا السوق منا، وهو أمر لا نستطيع أن نفهمه، إذ لم يختلف ما قدموه عما نقدمه نحن". وقد تتردد العبارة التالية: "لقد كنا في أحسن حال، لكن هؤلاء المنافسين بدؤوا يبيعون لشريحة من المستهلكين لم نكن نعرف بوجودها أو باحتياجاتها من قبل، وفجأة ودون مقدمات استحوذوا على السوق". ما كل هذا الكلام سوى حجج واهية، فحين يفشل مشروع بعينه، أو يأفل نجم منتج ما، إنما يُعزى ذلك إلى ترويج السلع في سوق غير مناسبة، أو بعبارة أدق: سوق لا تساعد على رواجها، ولا تخدمها تلك السلع، من ثم لم يكن يجب

## دروس مستفادة من المؤسسات غير الهادفة إلى الربح

أفضل المؤسسات غير الهادفة إلى الربح وأكثرها نجاحاً هي تلك التي تمنع التفكير لتحديد رسالتها، وتتجنب الانسياق وراء الشعارات الرنانة المملوءة بالنوايا الحسنة التي تبعد كل البعد عن الفعل، وتركز على الأهداف التي تحفز أعضائها - سواء كانوا من العاملين أو المتطوعين - على العمل والإنجاز، كما تضع المجتمع والعملاء على رأس قائمة أولوياتها، والعائد المادي في ذيل القائمة.

تمتلك المؤسسات غير الهادفة إلى الربح مجالس إدارة فاعلة تحاسب عضوها المنتدب على كل صغيرة وكبيرة، إذ يُعتبر موظفاً يخضع أدائه للتقييم بصفة سنوية طبقاً لمعايير معينة. من ثم، يُعد استخدام مجلس الإدارة صلاحياته بشكل فعال بمثابة درس تتلقاه المؤسسات الهادفة إلى الربح على أيدي المؤسسات غير الهادفة إلى الربح، فليس العضو المنتدب هو الأمر النهائي، أو السيد المطاع، بل هو كسائر العاملين يُحاسب على أخطائه ويكافأ على حسن بلائه. ولأن مجلس إدارة المؤسسات غير الهادفة إلى الربح يتسم بالنشاط والالتزام، تجد علاقته بالعضو المنتدب مملوءة بالتوتر، فتجد الأخير يشكو من تدخل المجلس في كل صغيرة وكبيرة، بينما يشكو المجلس من تجاوز العضو المنتدب اختصاصاته، وهو الأمر الذي دفع بكثير من المؤسسات غير الهادفة إلى الربح بعدم إعطاء رئاستها لمجلس الإدارة أو للعضو المنتدب، بل بالأحرى يصبحون زملاء يعملون معاً لتحقيق نفس الهدف رغم اختلاف المهام الموكلة إلى كل منهم.



أحد المستشفيات على توفير الرعاية الطبية للمرضى، إلخ. مثل هذا الشخص (أي التنفيذي) عليه أن يتخذ القرارات، لكنه لا ينفذ الأوامر، وعليه أن يتحمل مسؤولية إسهام المؤسسة في النهوض بالمجتمع. كما يجب عليه، بموجب ما يتمتع به من معلومات ومعارف، أن يكون مستعداً لاتخاذ أفضل القرارات أكثر من أي شخص آخر داخل المؤسسة. فما دام يشغل المنصب، عليه أن يسعى بكل كد واجتهاد إلى تحقيق أهداف المؤسسة ودفعها نحو الوفاء بإسهاماتها في المجتمع، ومضاهاة مستويات الأداء طبقاً للمعايير التي تحددها المؤسسة.

### التركيز على المساهمة

يركز الشخص الفعال على المساهمة الإيجابية، إذ يعتبر عمله بمثابة الطريق الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المفيدة للمجتمع. فلا ينفك يسأل نفسه: "كيف أساهم من خلال أدائي لمهامي في تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها؟" في هذا يكون تركيزه على المسؤولية، إذ يعد التركيز على المساهمة وتحمل مسؤوليتها بمثابة مفاتيح للفاعلية في العمل (من حيث طبيعته، أو معاييرها، أو تأثيره)، أو في العلاقة مع الآخرين (الرؤساء، أو الزملاء، أو المرؤوسين)، فضلاً عن الكفاءة في استخدام أدوات التنفيذيين مثل الاجتماعات أو التقارير.

غير أن البعض ينشغلون بالجهود أكثر من النتائج، ويهتمون بما يعدم رؤسائهم بتحقيقه، ويلهثون وراء السلطة، مما يهددهم بالفشل الذريع. أما عن العاملين ذوي المعرفة فترابطهم علاقات جيدة بمن حولهم، ولا يُعزى هذا إلى

حيث وجد هذا الكيميائي أن اختراعه لاقي قبولاً بين أطباء الأسنان، مما أثار حفيظته، فراح يجول بين أرجاء ألمانيا ليعقد المؤتمرات ويلقي الخطب التي تشجب استخدام أطباء الأسنان اختراعه، إذ إنه لم يخترعه لهم! قد يكون شديد المبالغة فيما فعل، لكننا نلتمس العذر في أن أصحاب المشروعات الجادين يعرفون ما يجب أن تقدمه منتجاتهم والعملاء المستهدفين بهذه المنتجات. لا يعني هذا أنهم يرفضون خدمة بعض العملاء أو يغلقون الأبواب في وجوههم، لكنهم يحرصون على إيضاح أنهم كانوا يستهدفون بمنتجاتهم شريحة عملاء معينة.

يجب أن تتوقع المؤسسة الناشئة أن تلقى منتجاتها قبولاً داخل أسواق لم تكن تفكر فيها أصلاً، وأن تُستخدم هذه المنتجات في أغراض لم تتخيلها المؤسسة عند تصميم المنتج أو الخدمة، وأن يشتريها عملاء لم يخطرأ على بالها مطلقاً. وفوق كل ذلك، يجب على من يديرون أي مؤسسة جديدة أن يقضوا بعض الوقت خارج جدرانها، أي في السوق، وسط العملاء والبائعين، يستمعون وينصتون. يجب أن يذكروا أنفسهم أن العميل هو الذي يشكل المنتج أو الخدمة، وليس المؤسسة.

### التنفيذي من يكون؟

يُعد كل المتعلمين الذين يعملون داخل المؤسسات تنفيذيين حين يكونون - بحكم مراكزهم أو علمهم - مسؤولين عن الإسهامات التي تؤثر في قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج، كقدرتها على تصنيع منتج جديد، أو الاستحواذ على نصيب أكبر من السوق، كما يمكن أن تتمثل في قدرة

### أخلاقيات المسؤولية

تُعد الأمانة أساس المنظومة الأخلاقية للبشر: فالأمناء لا يسرقون، ولا يغشون، ولا يكذبون، ولا يرتشون أو يعرضون رشوة على أحد، وما إلى ذلك من الصفات والأعمال المحمودة. هذا، ولا يعفيهم الحصول على وظيفة أو امتحان إحدى المهن من تحري الأمانة، فضلاً عن عدم تخليهم عن أدميتهم حين يصبح أحدهم مديراً، أو رئيس مجلس إدارة، أو عميد كلية. مع ذلك تبقى فئة من البشر لا تتحلى بالأمانة: فتسرق، وتغش، وتخدع، وتتقاضى الرشاوى، وتكذب، وتنافق، وتضل، وتخرج عن الإطار الأخلاقي. وهؤلاء الأفراد يعملون في مؤسسات بطبيعة الحال، فكيف ستسير الأمور وكيف ستؤثر تلك المؤسسات في المجتمع إن امتلأت بهؤلاء الفاسدين؟ إذا ما حاولنا إرجاع هذه الظاهرة إلى جنورها، سنجد أنفسنا بصدد مشكلة في القيم الأخلاقية، وافتقار إلى الثقافة الأخلاقية لدى الفرد، والعائلة، والمدرسة، مما يؤثر بدوره على أخلاقيات المجتمع والمؤسسات التي تخدمه. من هذا المنطلق لا يمكن فصل أخلاقيات المؤسسة عن أخلاقيات الفرد، ولا يوجد ما نطلق عليه أخلاقيات العمل كتصنيف: فالأخلاق والقيم والمبادئ غير قابلة للتصنيف أو التجزئة.

## أهمية اتخاذ القرارات

تشبه القرارات العمليات الجراحية، لأنها تُعد تدخلاً في منظومة ما مصحوباً باحتمالات المخاطرة. فلا يستطيع الإنسان المسؤول اتخاذ قرارات عديمة الفائدة، كما لا يستطيع الجراح الماهر إجراء جراحة غير مجدية. صانعو القرارات مثل الجراحين، قد يختلفون تقنياً بحكم اختلاف المهن، لكنهم محكومون بقواعد يجب اتباعها في جميع الأحوال.

على الإنسان اتخاذ قرار حين تحتم الظروف ذلك أو تبرز احتمالية حدوث مخاطر إذا لم يتم اتخاذ القرار. ينطبق نفس المبدأ على الفرص، فإن كانت الفرصة عظيمة ولا مجال لتعويضها حال ضياعها، عليك اتخاذ القرار باغتنامها، وإلا أصبحت من الخاسرين. من ناحية أخرى، قد يتعاقس البعض عن اتخاذ القرارات لأنهم متفائلون بترك الأمور للظروف. وهنا يطرح السؤال التالي نفسه: ماذا سيحدث إن لم نفعل شيئاً؟ هل سيحل الموضوع من تلقاء نفسه؟ في هذه الحالة، ليس علينا أن نتدخل. كما يجب ألا نتدخل إن كان الموضوع غير مهم ولن يحدث أي فرق إن تدخلنا أو لا.

## العمل والمسؤولية والثقة المكتسبة

لا يرتبط مفهوم القيادة بجاذبية المرء أو سماته الشخصية فقط، بل القائد هو من يحدد الأهداف، ويرتب الأولويات، ويطبق المعايير، كما يقبل بالحلول الوسط في بعض الأحيان، فالقادة الجديرون يعرفون أنهم ليسوا بالمتحكمين

اهتمامهم بالبشر أو التودد إليهم، بل بالأحرى إلى تركيزهم على ما يقدمون أو يسهمون به في أعمالهم، مما يؤدي إلى توطيد علاقاتهم بالآخرين بشكل قوامه الإنتاجية والتركيز على تحقيق النتائج، وهذا هو تعريف العلاقات الإنسانية الناجحة بالنسبة إلى هذه الفئة من البشر: فلا مجال لحلو الكلام أو المشاعر الدافئة في بيئة العمل، إذ يفقدان معناهما ويتجردان من جدواهما، بل ويصبحان من السلوكيات الهدامة، إن لم يوضع العمل والإنجاز على رأس القائمة.

## اعرف مواطن قوتك الحقيقية

يعتقد معظم الناس أنهم ملمون بمواطن قوتهم، لكنهم يكونون في العادة مخطئين، بل وربما يعتقدون أنهم يعرفون تمام المعرفة نقاط ضعفهم، لكنهم غالباً ما يكونون مخطئين في هذا أيضاً. مع ذلك، لا يؤدي أي شخص عمله بنجاح إلا من خلال تفعيل مواطن قوته الحقيقية، فلا يمكن أن يعتمد على نقاط ضعفه في إنجاز مهمة جسيمة، أو حتى في محاولة إنجاز مهمة مستعصية عليه أو تصيبه بالملل الشديد ونفاد الصبر. من ثم، على الجميع معرفة مواطن قوتهم من خلال:

**أولاً:** البحث عما يجيدونه حقاً (أي مواطن قوتهم الحقيقية التي تسهل عليهم تنفيذ المهام بسلاسة وشغف) وتفعيلها بهدف أداء المهام بكفاءة وتحقيق النتائج الإيجابية.

**ثانياً:** شحذ مواطن قوتهم. يحدث هذا من خلال استقاء الاستفادة الراجعة من الآخرين والاستفادة بها في تنمية المهارات واكتساب معلومات جديدة.

## استراتيجيات نجاح المشروعات

مثلاً تتطلب المشروعات تكوين إدارة تُفعل سياسات المؤسسة وتنفذ خططها واستراتيجياتها داخلياً، فإنها تتطلب أيضاً تفعيل هذه السياسات والخطط خارجياً. ولكي يتسنى تحقيق هذا، هناك أربع استراتيجيات هامة على المؤسسات تطبيقها:

✳️ **الاستعداد وتخصيص الموارد.** على المؤسسة أن تحدد أهدافاً واضحة وتكرس جهودها لتحقيق هذه الأهداف، وحين تبدأ هذه الجهود في الإتيان بثمار، على المؤسسة تطوير خططها واستراتيجياتها وتعيد النظر في تخصيص مواردها لضمان تحقيق النجاح باستمرار.

✳️ **المحاكاة الابتكارية.** قد يبدو الاصطلاح متناقضاً، إذ يصف استراتيجية قوامها "التقليد"؛ لكن صاحب المشروع سيضيف إلى هذه الاستراتيجية ما لم يصفه أحد قبله، وهذا هو الابتكار، حيث إنه يستطيع تقديم المنتج بصورة أفضل ممن سبقوه.

✳️ **حماية المؤسسة من المنافسة.** تستهدف هذه الاستراتيجية تحصين المؤسسة من خطر المنافسة والتحديات التي تتعرض لها.

✳️ **تغيير السمات الاقتصادية لمنتجات المؤسسة، أو سوقها، أو آليات تصنيعها.**



هذه الخلاصة متوفرة باللغتين العربية والإنجليزية

This publication is available in both Arabic & English

نشرة نصف شهرية تصدر عن :  
الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"



للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإيهاؤها لرئيس أو مرفوس  
أو لتقديمها لزميل أو عميل ؛ يمكنكم  
الاتصال بإدارة خدمات المشتركين.

جمهورية مصر العربية : القاهرة  
هاتف : 22633897 - 24036657 - 24025324 02 2 +  
فاكس : 22612521 02 2 +

للاتصال بأي من مكاتبنا في  
السعودية والإمارات والأردن واليمن  
وسلطنة عمان وقطر وباقي الدول العربية،  
الرجاء التكرم بزيارة موقعنا :

[www.edara.com](http://www.edara.com)

تصدر عن "شعاع" أيضًا دوريات :

خلاصات كتب التربية والتعليم  
علاقات  
المختار الإداري  
صحتك ثروتك  
إلهامك على مدار العام  
السلسلة الصوتية: الإدارة في السيارة

يمكنكم دائمًا الاشتراك والدفع  
إلكترونيًا على موقعنا:

[www.edara.com](http://www.edara.com)

تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب  
العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على  
الكتب الأكثر مبيعًا والتي تضيف جديدًا للفكر الإداري.  
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات  
الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية؛  
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق.  
ويمكن البحث في كل محتوياتها من خلال محرك البحث المركب  
على موقعنا.

رقم الإيداع : 6454  
ISSN: 110/2357

في شؤون الكون. مع ذلك، قبل أن يقبلوا الحلول الوسط،  
يفكرون في كل ما هو مطلوب ومفيد لمؤسسيهم ومؤسساتهم.  
وهم يعتبرون القيادة بمثابة مسؤولية أكثر من كونها مركزاً  
أو امتيازاً، كما أنهم ليسوا بالمتساهلين أو المترخين، وحين  
تسير الأمور على نحو خاطئ (وهو أمر متكرر الحدوث)،  
لا ينحون باللائمة على الآخرين، بل يتحملون المسؤولية  
كاملة، كما أنهم حريصون على كسب ثقة من حولهم، وإلا  
لن يكون لهم أتباع. ولكي تثق بقائدك، ليس لزاماً عليك أن  
تحبه أو حتى توافقه، بل بالأحرى أن تثق بأنه يعني ما يقول،  
وأنه شخص مستقيم، وأن أعماله لا تخالف قيمه النابعة من  
الإحساس بالمسؤولية.

## مصنّى جديد للإدارة

تتمحور المهمة الأساسية للإدارة حول جعل البشر قادرين  
على العمل الجماعي، ساعين إلى تحقيق أهداف مشتركة،  
ومتمسكين بقيم مشتركة في إطار سليم، وخاضعين لما يلزم  
من تدريب لتطوير أدائهم والاستجابة لما يطراً على مهامهم  
من تغيير. مع ذلك، تم إدخال بعض التعديلات على مهام  
الإدارة بعد أن تغيرت طبيعة القوى العاملة، فلم يعد الاعتماد  
منصباً على العمال المهرة بقدر ما أصبح منصباً على  
الموظفين المتعلمين، فمجتمع المعرفة سيكون الأكثر تنافسية  
بين كل العصور، لسبب بسيط: وهو أنه ما دامت المعرفة  
صارت متاحة لأي شخص في كل مكان وفي كل وقت، لم يعد  
هناك مبرر لضعف الأداء ولا لتراجع الاقتصاد.

## المؤلف



**بيتر دراكر**

عمل أستاذاً للفلسفة والسياسة في كلية "بنجتون"، ثم عمل لمدة  
عشرين عاماً أستاذاً للإدارة في كلية إدارة الأعمال بجامعة  
"نيويورك".

## الكتاب

Author: Peter Drucker

Title: **The Essential Drucker:** The Best of Sixty Years of  
Peter Drucker's Essential Writings on Management

Publisher: HarperBusiness; Reissue edition (July 22, 2008)

ISBN: 978-0061345012

Pages: 368



# حقوق الملكية

محفوظة للشركة العربية للإعلام العلمي



حقوق الملكية الفكرية لهذا العدد ولكل الأعداد والكتب الإلكترونية والصوتية المنشورة على موقعنا [www.edara.com](http://www.edara.com) تعود للشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع». وعليه فإننا نتوقع منكم الالتزام بالمحافظة على حقوقنا كاملة وذلك بعدم نسخ أو رفع أو إرسال أعدادنا خارج حدود استخدامكم الشخصي والمهني والمؤسسي دون موافقة خطية منا. على أننا نسمح للمشتركين بحفظ وطباعة الأعداد للاستخدام الداخلي فقط. وعليه، نرجو أن يتعهد الجميع بعدم نقل أو تمرير أو مشاركة الآخرين في حقوقنا هذه. علماً بأننا سنقاضي كل من لا يحترم هذا التعهد وفقاً لقوانين الملكية الفكرية المحلية والإقليمية والدولية.

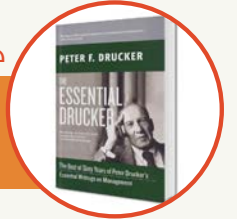


أعداد هذا الشهر

خلاصة "كتب المدير" رقم: 561

تعاليم "بيتر دراكر"

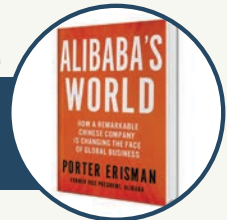
تأليف: بيتر دراكر



خلاصة "كتب المدير" رقم: 562

عالم "علي بابا"

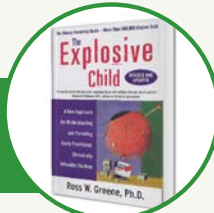
تأليف: بورتر إيريزمان



خلاصة "كتب التربية والتعليم" رقم: 56

الطفل الانفعالي

تأليف: روس جرين



علاقات  
العدد 104

- ◆ كيف تجيب عن الأسئلة الشائعة للإعلاميين
- ◆ "إنستجرام" لتحقيق شهرة أوسع لأعمالك
- ◆ أفكار.. باختصار
- ◆ ضاعف تفاعل مؤسستك مع جمهور "فيسبوك"
- ◆ مدير لأول مرة
- ◆ إتيكيت المعاملات المالية في المطاعم
- ◆ صديقي شريكي.. هل ننجح معاً؟



صحتك ثروتك  
العدد 8

- ◆ الخضراوات أيضاً تبني العظام
- ◆ اشرب الماء دون عناء!
- ◆ بدائل اللبن البقري
- ◆ الخروج إلى الطبيعة يحمي عيون أبنائك
- ◆ أي الألوان أفضل لمكتبك؟
- ◆ تجنب هذه الأطعمة والمشروبات قبل النوم
- ◆ حقائق عن الجهاز المناعي



المختار الإداري  
العدد 164

- ◆ خبرات مضللة
- ◆ مقولات القيادة
- ◆ "يلب" نجم يسطع في سماء التسويق الإلكتروني
- ◆ التمكين
- ◆ عقبات في طريق إنعاش الاقتصاد الإندونيسي
- ◆ بطاقات الانتماء للبقيشيش أيضاً!