

# المدير في عصر الجودة دراسة في تنمية الموارد البشرية للمشروع الحكومى

Administrator/Manager at the quality era  
“ A study in developing human resource  
for government enterprise ”

الدكتور

محمد عبد الله مغازى

أستاذ مساعد قسم القانون العام

جامعة الأزهر فرع دمنهور



## مقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم

يقول تعالى : ( يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ )<sup>(١)</sup>.

ويقول سبحانه ( وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّ هَذَا بَلَدًا آمِنًا )<sup>(٢)</sup>.

ويقول جل وعلا : ( وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا )<sup>(٣)</sup>.

ويقول سبحانه : ( وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ )<sup>(٤)</sup>.

ويقول الله تعالى : ( وَأَعِدُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْحَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ )<sup>(٥)</sup>.

مقولات خالدة :

يقول الرئيس ( إبراهيم لينكولن ) فى رده على التماس صغار العبيد لتحريرهم : ( قد لا أملك لكم الكثير منها، ولكن الخالق له القدره على تحقيقها )

(١) سورة البقرة الآية رقم (١٥٣) .

(٢) سورة البقرة من الآية رقم (١٢٦) .

(٣) سورة آل عمران من الآية رقم (١٠٣) .

(٤) سورة المائدة من الآية رقم (٢) .

(٥) سورة الأنفال من الآية رقم (٦٠) .

ويقول الدكتور / أحمد زويل : (الذى يصنع التقدم ليس رأس المال أو المبانى وإنما هى عملية تحتاج إلى أمرين :

الأمر الأول : الاستثمار فى العقل الانسانى بكل ما تعنيه هذه الكلمة من توفير حرية الإبداع وله وعيشته عيشة كريمة يستثمر فيها ما يريد له ولأسرته .

الأمر الثانى: الإنسان يعمل فى ظل منظومة system يرقى فيها نتيجة لمجهوداته لا لأشياء أخرى) .

(من محاضرة ضمن ندوة عن مستقبل العرب فى الخمسين سنة القادمة بدار الأوبرا بالإسكندرية فى ١٣/١٢/٢٠٠٨ .)

ويقول برنارد شفارتز: (وقد اعتبر القانون أمرا مسلما أنه يجب أن ينظر إلى الحياة فى شكلها المحسوس أكثر مما ينظر إلى الانسان مجردا ، و أصبح شعاره ، اشباع حاجات الانسان . وأن القانون مثل الحكومة محاص siphon اجتماعى وظيفته الأساسية ضمان توزيع عادل لموارد المجتمع . وكان التحول العظيم من المساواة المجردة للقرن التاسع عشر الى توزيع عادل للأعباء وإعادة توزيع الموارد).<sup>(١)</sup>

(نحن لسنا ممنوعون من النهضة..... لكننا لسنا جديرين بها.... )

المؤلف

---

(<sup>1</sup>)the law in America, by Bernard Schwartz ,  
ترجمة وتعليق المستشار / ياقوت العشماوى ، طبعة دار المعارف ١٩٨٠ ص ٣١٨ .

## الديباجة Introduction

يقول توماس سنكارا : رئيس بوركينا فاسو السابق : بؤسا لمن يحاول  
تكميم أفواه الشعوب

تتضمن هذه الديباجة عدة نقاط وهى :

أولا : ملاحظات أولية .

ثانيا : أهمية الموضوع

ثالثا : منهج الدراسة .

رابعا : خطة الدراسة .

أولا : ملاحظات أولية : First notices بادئ ذى بدئ أود أن أشير الى :

(١) هناك صلة وثيقة بين الادارة Administration والمجتمع Society ،  
حيث يبين من التعريفات المتعددة التى أوردها كتاب الإدارة<sup>(١)</sup> نحو تحقيق

---

(١) انظر : دكتور / إبراهيم درويش ، الوسيط فى الادارة العامة - النظرية والممارسة،  
الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٨ ، ص ٩ . دكتور / إبراهيم شبيحا،  
أصول الادارة العامة - القيادة الإدارية وفن صناعة القرار ، ط ١٩٨٥ بدون ناشر،  
ص ٣ . دكتور / سليمان محمد الطماوى ، مبادئ علم الادارة العامة ، مطبعة  
جامعة عين شمس ، الطبعة السابعة ١٩٨٧ ، ص ١٩ . دكتور/ جميل أحمد توفيق،  
إدارة الاعمال - مدخل الوظائف والممارسات ، ط ١٩٨٨ بدون ناشر، ص ١١ .  
دكتور / فاروق رضوان وآخرون ، إدارة الاعمال - مدخل وظائف ومهارات  
المديرين - ط ٢٠٠٢-٢٠٠٣ بدون ناشر ص ١٢ . دكتور / محمد رفاعى ،  
الأصول العلمية لإدارة الأعمال ، دار الهانى للطباعة بدون تاريخ ، ص ١٣ ،  
١٤ . دكتور / رمزى الشاعر ، مبادئ الإدارة العامة ، الناشر دار النهضة العربية ،  
١٩٨٩ ص ٥٧-٥٨ .

Administration is the group direct action toward objective or  
objectves the administrative organization by the  
characteristics and skills and . by the coordination  
between the human and material resources .

هدف أو أهداف التنظيم الإدارى ، بالخصائص characteristics والمهارات SKILLS ، وعن طريق التنسيق بين المصادر البشرية والمادية.<sup>(١)</sup>

(ب) المصدر البشرى The human resource فى العملية الإدارية ، هو الأساس فى نجاحها و جودتها ، بل يتوقف المصدر المادى The material resource ؛ فى كيفية الإستفادة القصوى منه على كفاءة هذا العنصر الانسانى<sup>(٢)</sup> حيث المتفحص لتجارب الإدارة المتقدمة يجدها جميعها كانت تعاني من ندرة فى الموارد المادية ؛ ولكن كان المعيار criterion الحاسم هنا هو الفطنة والبصيرة التى يتمتع بها المصدر الاول Prudence ، بالعمل والعلم والعقلانية والجو الحر والمتسامح<sup>(٣)</sup>.

(١) دكتورة / عطيات محمد حسين ، مبادئ إدارة الأعمال ، بدون تاريخ وناشر ص ١٦ .  
- دكتورة / فطيمة حسن عزام . دكتور / صفاء ابراهيم مصطفى ، السلوك الانسانى فى الإدارة ، بدون تاريخ وناشر ص ١٦ .

(٢) انظر : دكتور / على السلمى ، الإدارة المصرية - رؤية جديدة - الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٨٠ . ص ١٨٧ . ودكتور / محمد رفعت عبد الوهاب ، الإدارة العامة ، ط ١٩٩٣ ، ص ٣ ، ٤ .

(٣) من المهم أن نعرف ما يقوله الغرب عنا ، ففى نظرية بيتربان ، تم تصوير الشرق بالمقارنة بالحضارة الغربية فى شكل مدير ، راجع : جون ام هويسون ، الجذور الشرقية للحضارة الغربية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٧ ص ١٩ . حيث ورد به الشكل التالى :

الغرب الديناميكي	الشرق الذى لا يتغير
مخترع ، مبدع ، فاعل	مقلد ، جاهل ، سلبى
عقلانى	لا عقلانى
علمى	مؤمن بالخرافات والطقوس
منضبط منظم	كسول ، مشوش / غريب الأطوار ، فطرى
منضبط النفس ، عاقل ، حساس	أحمق ، عاطفى
ذو توجه عقلى	ذو توجه جبرى ، غريب ومغو
أبوى ، مستقل ، علمى	طفولى ، تابع ، غير علمى
حر ، ديمقراطى - متسامح ، أمين	مستعبد ، مستبد ، غير متسامح ، فاسد
متحضر	متوحش / غير متمدن
متقدم معنويا واقتصاديا	متاخر / وراكذ اقتصاديا

(ج) عمل الإدارة Course of administration أو الإدارى Administrative يقوم فيه العنصر البشرى بدور المدير Administrator كمخطط Planner ومنظم التغيير organizer of change process وادارة البرامج the role of program administration وتوجيه السلوك البشرى Directing of human behavior والتحفيز motivation وغير ذلك من عناصر الادارة البشرية The human administration ، والتي تأتى قبل العملية التنفيذية Suprvisory process ، ومن ثم فان هناك فى ضوء هذا الربط علاقة Relation بين الرئيس superior والمرؤوس subordinate وبين المدير Administrative فى الإدارة الحكومية governmental administrative او فى ادارة الاعمال manager at the business management تمثل جوهر النشاط الادارى و العملية لادارية ؛ فلا عمل جماعى بلا رئيس ولا توجد ادارة بلا مدير.<sup>(١)</sup>

(د) وظيفة المدير فى الادارة العامة ذات تأثير جوهري فى نجاحها وتحقيقها لأهدافها ؛ فلا يتم عمل ادارى بدون وجود من يوجه هذا العمل وتحفيز جهود العاملين ؛ وهذا يقوم أساس الكفاءة فى التوصيف المناسب لهذه الوظيفة ، ووضعها فى اطار السلم المناسب ، والاعداد الجيد لهذه الطبقة ، والمهارات Skills<sup>(٢)</sup> التى يتمتعون بها

(١) دكتورة / عطيات محمد حسن ، مبادئ إدارة ، سابق ص ٧ . وراجع : دكتورة / فطيمة محمد حسين . دكتورة / صفاء إبراهيم ، السلوك الانساني فى الادارة ، سابق ص ٣٠-٣١ .

(٢) دكتور / مصطفى عفيفى ، مبادئ وأصول علم الادارة العامة - دراسة نظرية وتطبيقية لتنظيم الادارة و مشتملاتها فى الدول العربية والأجنبية - اجزاء الاول - أركان العملية الادارية بدون تاريخ أو ناشر ص ١٦١ ، ١٦٢ . وراجع :  
- دكتورة / عطيات محمد حسين ، مبادئ ادارة ، سابق ص ١٧٧ .  
- دكتور / جمال الخولى، الوثائق الادارية بين النظرية والتطبيق ،الدار المصرية اللبنانية- الطبعة الأولى، ١٩٩٣، ص ٦٧-٦٨ .

سواء كانت فطرية أم مكتسبة ، وأسلوب الاختيار choice system لهذه الفئة ، والعائد المرتبط بهم ، ومن ثم فالمدير يعد أهم عنصر موجود فى الإدارة بجميع مستوياتها ، وحسب رأى البعض فهو : (أعلى مصدر أو مورد فى المنظمة ويحتاج الى تنمية مستمرة).<sup>(١)</sup>

(هـ) وإيماننا بضرورة توافق الأبحاث المقدمة مع مشكلات المجتمع المحيطة؛ حتى ينهض البحث العلمى بدوره المطلوب وهو تقديم الحلول لها ؛ فإننا عندما راجعنا الأوضاع فى الادارة المصرية الحكومية ؛ وجدنا أنه من الضرورى تناول هذا الموضوع الهام بالدراسة .

- 
- (١) دكتور / عطيات محمد حسين ، مبادئ ادارة ، سابق ص ٢٠ . وانظر فى الربط بين مشكلات المجتمع والادارة المؤلفات الآتية :
- جلوريا إيفانز ، الحكومة الالكترونية - ترجمة بدار الفاروق - الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ٢٠٠٧ ص ٢٠-٢١ .
  - دكتور / محمد هيكل مهارات ادارة المشروعات الصغيرة - الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٧ ص ١٤ .
  - مايك فيذرستون / ستون ، ثقافة العولمة - القومية والعولمة والحداثة ، ترجمة عبد الوهاب علوب ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٧ ص ٣٣٦ .
  - دكتور / ماجد عثمان ، السكان وقوة العمل فى مصر - الاتجاهات والتشابكات والآفاق المستقبلية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٥ ص ٢٠٠ .
  - جاك ايلول ، خدعة التكنولوجيا ، ترجمة دكتور / فاطمة نصر ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٤ ص ٢٨٤ .
  - دكتور / احمد زايد ، المصرى المعاصر ، الهيئة المصرية للكتاب ٢٠٠٥ ، ص ٩٧ .



ثانيا: أهمية الموضوع Importance of the subject يعود اختيارنا لهذا الموضوع الى عدة أسباب هامة وهي :

السبب الأول أن توفر المدير الناجح والكفاء فى الادارة يعد أمرا لازما كما يعد أهم عنصر فى الثروة البشرية التى تملكها الادارة ، وهو الذى يقودها مثله فى ذلك مثل قائد السيارة الذى قد يصل بها الى بر الأمان أو تكون الخسائر فادحة حسب كافة الاحتمالات calculation of probabilities .

السبب الثانى توجد العديد من المشكلات <sup>(١)</sup> problems المرتبطة بالمدير ودوره فى الادارة المصرية الحكومية سواء من حيث تصنيفه Classification او اختياره choice أو مهاراته skills لا سيما chiefly وقد اضطرت هذه الادارة الى الاستعانة بالخبرات والكفاءات الأجنبية فى بعض القطاعات ؛ وهذا يتطلب منا أن نقف على حجم هذا المعضل ونقدم له الحلول المناسبة .

السبب الثالث أن الإدارة الحكومية تحتاج إلى إصلاح شامل يمثل جوهره الإعداد الجيد لطبقة المديرين ، وبدون ذلك لن تحقق الغاية من هذه العملية process .

السبب الرابع : أن برامج التنمية والخبرات التدريبية وتدريب المدير experience and formal training لا تتجاوز فى معظم الأحوال النواحي

---

(١) فى تقرير المنسق المقيم بمصر لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائى لعام ٢٠٠٧ أوضح أن نسبة الفقر هى ٢٠ ٪ وأن واحدا من كل خمسة مصريين لا يجد ما يسد حاجاته الأساسية ؛ وأن الامر يتطلب اجراء اصلاحات هيكلية . تقرير غير منشور.

الشكلية والمظهرية ؛ ومن ثم فإننا نبحث عن كيفية موضوعية هذه الحالة status وتقديم البدائل العلمية المناسبة.<sup>(١)</sup>

### ثالثاً - منهج الدراسة Method of study :

سوف نعتمد فى هذه الدراسة على المنهج المقارن comparative method ، فعندما تفحصت مشكلات المدير فى الإدارة المصرية ؛ وجدت من الضرورى أن نضعها فى اطا مقارن وعلى الأخص بالإدارة الإسلامية ؛ وإذ على الرغم من أنه لم يتناولها المسلمون بالتبويب إلا أنها موجودة فى كتبهم ؛ والمثال البارز على ذلك مقدمة ابن خلدون ، والتي نجد فيها ذخائر ونفائس تحتاج إلى تحقيق وضبط وترجمة إلى لغة عصرية نفاجى معها بالإبهار وكيف أن هذا الفكر قد مثل التراث الحضارى لتقدم الإدارة الغربية .

كما أن المنهج التحليلى Analytical method للمعلومات والبيانات information & data التى تتوافر لدينا سوف يقدم لنا دلالات واضحة على تحديد المشكلة وتوصيفها ثم تقديم البديل المناسب ؛ بيد أن المشكلة هى فى نقص المعلومات المتاحة وعدم دقتها فى بعض الأحوال وصعوبة الحصول عليها فى أحوال أخرى ، والخوف والفرع الذى يسيطر على البعض من الاداريين عند نقص المعلومات والبيانات والوقوف الواقعى على المشكلات .

ويقف بنا المنهج التقويمى Valuation method على الوصول إلى نتائج جودة وكفاءة المدير فى الإدارة الحكومية فى عصر لم يعد فيه ذلك ترفاً بل

(١) فى تقرير حكومى حول نسبة الشرب فى توزيع الدعم فى قطاع واحد هو التضامن الاجتماعى اوضح أن النسبة هى ٢٠٪ بما يعادل خمسة مليارات جنيهه تقرير غير منشور . وهذا يعطينا دلالة واضحة على أن مشكلتنا هى توافر الادارة الجيدة للموارد . وراجع فيما يتصل بتفعيل التنمية البشرية : دكتور / حامد عمار ؛ التنمية البشرية العربية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٧ ص ٨ .

خاضعا للحسابات العلمية والفنية الدقيقة ؛ لانه لا يوجد طريق غيره سواء  
 فى إصلاح الإدارة أم فى التطور المستمر continuous development .

#### رابعاً : خطة الدراسة Plan of study :

تتوزع هذه الدراسة على عدة موضوعات هي: <sup>(١)</sup>

▪ concept of administrator	- مفهوم المدير
▪ types of administrator	- أنماط المدير
▪ Styles of choice administrator	- أساليب اختيار المدير
▪ works of administrator	- مهام المدير
▪ technial - speciality skills	- المهارات التخصصية أو الفنية
▪ behavioural skills	- المهارات السلوكية
▪ Communicotion Skills .	مهارات الاتصال
▪ Administration Skills	مهارات الإدارة
▪ Organizational administrator problems	مشكلات المدير التنظيمية

(١) ينسب الى نابليون القول المأثور التالى : (الآلات يختص بها من يستطيع استعمالها) .  
 راجع - : برنارد شفارتز ، القانون فى امريكا ، ترجمة المتشار / ياقوت العشماوى،  
 طبعة دار المعارف ، ص ١٩٨٠ . ويشير المؤلف الى أن : (القرن يتحول كذلك الى  
 قرن المدير administrator وكانت الحركة نحو دولة الرفاهية - حركة نحو دولة  
 الادارة ..) راجع ص ٢٩٤ ، ٢٩٥ . وراجع روبر بيلو،المواطن والدولة، ترجمة  
 نهاد رضا-من منشورات عويدات-بيروت-باريس- الطبعة الثالثة ١٩٨٣، ص ٨١،  
 حيث يقول : (الادارة هي، من بين كل السلطات،السلطة الوحيدة التى يجد المواطن  
 نفسه على احتكاك معها كل يوم تقريبا) .

وبناء على هذا القسم دراسة هذه الموضوعات بين فصلين هما : (١)

### الفصل الأول : نموذج المدير ضمن مدخلات التنظيم

- style of administrator include of the inputs organizing

### الفصل الثانى : نموذج المدير ضمن الموارد البشرية

- style of administrator include of the human resources

---

(١) راجع : دكتور / جمال الخولى ، الوثائق الادارية ، سابق ص ٦٦ دكتور / عطيات محمد حسن ، مبادئ ادارة ، سابق ص ٧ . دكتور / صفاء إبراهيم مصطفى ، السلوك الإنسانى فى الادارة ، سابق ص ٣ . مايكل كار يذرس ، لماذا ينفرد الانسان بالثقافة ؟ الثقافات البشرية نشأتها وتنوعها ، عالم المعرفة ، كتاب رقم ٢٢٩ يناير ١٩٩٨ ص ٢٦٤ ويشير الى مقولة murray Gell - Mann وهى : (أن تعليم القرن العشرين يشبه دخول أعظم مطاعم العالم ..... ليعطيك الطعام لتأكل). هورست أفهليد ، اقتصاد يغدق فقرا ، ترجمة دكتور / عدنان عباس على ، عالم المعرفة ٣٣٥ يناير ٢٠٠٧ ص ٢٣٢ و لعل هذا نابغ من مفهوم السلطة التى تعد الادارة أحد مظاهرها ، حيث يشير البعض إلى أن السلطة ليست مجرد قهر مادي فحسب ، وإنما هى تعتمد الى جانب ذلك على عوامل نفسية واقتصادية واجتماعية وتاريخية . وهى تتحول الى نوع من القهر المادى فقط وإنما تكشف عن المحراف مرض ولا تنبئ عن الوضع المادى للأمر ، ومن هنا يرى الفقيه الفرنسى ديفرجيه M Duverger . (أن الدكتاتورية ليست إلا مرضا من أمراض السلطة وليست ظاهرة طبيعية ...) انظر فى هذا القول :

- دكتور / إمام عبد الفتاح إمام ، الطاغية ، دراسة فلسفية لصور من الإستبداد السياسى ، عالم المعرفة ١٨٣ ، ص ٢١ .

## الفصل الاول

### نموذج المدير ضمن مدخلات التنظيم

Style of administrator include of the organizing inputs  
توطئة : موضوع هذا الفصل يتضمن دراسة مفهوم المدير وتحديد  
العناصر الرئيسية له وبيان أوجه التمايز والاختلاف بينه وبين ما قد يشته به؛  
ثم التعرف على الأنماط المختلفة للمديرين في المشروعات المختلفة،<sup>(١)</sup> ومن

(١) راجع : معجم الأغلط اللغوية المعاصرة لمحمد العدناني - يعالج الأغلط اللغوية  
المعاصرة ويبين أصولها مع الشرح والأمثلة - مكتبة لبنان - الطبعة الأولى ١٩٨٤ -  
إعادة طبع : ١٩٩٦ .

- معجم العلوم الاجتماعية ، اعداد نخبة من الأساتذة المصريين والعرب المتخصصين ،  
تصدير ومراجعة الدكتور إبراهيم مذكور - أشرف على اخراجه مجمع اللغة العربية  
بالتعاون مع مركز تبادل القيم الثقافية بالقاهرة ، مع منظمة الامم المتحدة للتربية  
والعلوم والثقافة (يونسكو) ص ٥٤٥-٥٤٦ . - ومفهوم المشروع وفقا للمعجم  
الأخير هو :

١- وحدة انتاجية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الانتاج من أصل انتاج سلعة أو خدمة ،  
ويتمتع بالاستقلال فى اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من اجله ، ويظهر  
هذا الاستقلال فى تحمل المشروع للربح أو الخسارة الناتجين عن هذا النشاط وقد  
يظهر فى تمتع بالشخصية المعنوية ، وبهذا المعنى يتميز المشروع عن المنشأة plant  
وهى وحدة انتاجية لا تتمتع بهذا الاستقلال ، وإنما تعتبر جزءا من مشروع .

٢- ويمكن تصنيف المشروعات الى ثلاثة أنواع رئيسية : المشروع الخاص والمشروع العام  
والمشروع المختلط . ويتميز الأول أساسا بخضوعه للملكية الخاصة سواء كان مملوكا  
لشخص واحد أو كان شركة أو مشروعا تعاونيا ، والثانى بخضوعه للملكية الدولة او  
هيئة عامة ، والثالث باشتراك الأفراد والدولة (او هيئة عامة ) فى ملكية.

٣- المشروع العام أحد مظاهر النشاط الادارى للدولة ، يشبع بواسطته حاجة عامة  
لجمهور الناس . ويمد البعض مدلول الاصطلاح الى القضاء كمرق عام ، بينما  
يقصره الآخرون على المشروعات التى لا تديرها السلطة العامة بطريق الريجى  
المباشر وإنما تديرها بطريقة غير مباشرة كالامتياز ومشروعات أو شركات الاقتصاد  
المختلط).

بينها نظام الادارة العامة system of public administration ، والتي سوف تكون أحد المداخل الجوهرية في اصلاح نظام الادارة أو التسيير Reform of management system ، وكيف يمكن أن تسهم فعالية أساليب اختيار المدير في تحقيق حركية المجموعة البشرية للعمل theory of group dynamics ، وهذا كله مع عرض لأحكام الفقه الإسلامي ونظراته فيما يتصل بهذه النقاط محل البحث والذي ينقسم الى المباحث التالية :

المبحث الاول - مفهوم المدير .

المبحث الثاني : أنماط المديرين .

المبحث الثالث : أساليب اختيار المدير .

المبحث الرابع : نموذج المدير في الإدارة الإسلامية .

## المبحث الاول

### مفهوم المدير

#### The Concept of Administrator

مدخل - Approach :

يختلف النظر إلى وظيفة المدير عن سائر الأعمال الأخرى التي تؤدي داخل المنظمة أو الوحدة الإدارية ، كما أن للمدير تعريفه الذي يميزه به في الإدارة العامة عن القانون الإداري ؛ وينضبط مفهوم المدير بدقة عندما نتعرف على علاقته بالمصطلحات الأخرى التي قد تشتبه به ، ومن ثم تتناول في هذا البحث بيان مفهوم المدير في الإدارة العامة ، والقانون الإداري ، وإدارة الأعمال ، ثم مقارنة هذا المفهوم بغيره على النحو التالي:

- مفهوم المدير في الإدارة العامة : <sup>(١)</sup> concept administrator at

public administration القائم بالعمل Engaged in one's regular work في الإدارة أيا كانت ، تجمعها مع غيره رابطة تمثل في وحدة الهدف للمنظمة الإدارية Administratire organization وهي تحتاج إلى وظيفتين رئيسيتين:

(١) في اللغة المدير هو من يتولى تصريف أمر من الأمور ، كمدير الشركة ومدير المكتب. والمديرية : هيئة أو إدارة على رأسها مدير . انظر : المعجم الوجيز - مجمع اللغة العربية - جمهورية مصر العربية ، ١٩٩٥ ص ٢٣٨ . وفي اللغة الانجليزية يرد بنفس المعنى :

“Administrator ..... a person who controls or directs the affairs, as of a country or business .”

وهو مأخوذ من كلمة الإدارة :

“Administration ..... the controle or direction of affairs as of a country or business : you will need some experience in administration ..... the national government : the kennedy administration ”

- Longman active study dictionary , printed in Egypt by Al-Ahram , First published 1986.P.8.

**الأولى :** هى توجيه الجهود وتحفيزها نحو الهدف والتنسيق فيما بينهما وسوى ذلك من إدارة العناصر البشرية والمادية

**والثانية :** هى تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات فى الواقع وترجمتها الى جهد ملموس . ويطلق على الطبقة الاولى وصف المديرين وعلى الثانية التنفيذيين .<sup>(١)</sup>

(١) انظر : معجم العلوم الاجتماعية ، اعداد نخبة من الأساتذة والعرب الملتحقين ، مراجعة الدكتور / إبراهيم مذكور طبعة الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٧٥ - عن الشعبة القومية للتربية والعلوم والثقافة (يونسكو) ص ٥٧٤-٥٧٥ . ويشير الى ان مصطلح المنظمة يستخدم فى معنيين اجتماعيين أساسيين :

١- أولها بمعنى منظمة - ويدل على مجموعة من الافراد والهيئات ويتنظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة وشرائح مقنة لتحقيق أهداف مرسومة وتنفيذ وظائف خاصة ، وذلك مثل النقابات والاحزاب السياسية والجمعيات الخيرية والعلماء والبنوك والمؤسسات وما إليها .

٢- ويمكن تقسيم المنظمات باعتبارات كثيرة اهمها شروط القبول فى العضوية والأغراض والوظائف والدوام والإستقرار والإنتشار الاقليمى ومبلغ ما تمارسه من قوى فى الرأى العام القومى الأقليمى والعالمى وقوة التأثير على السلطات المركزية وما إليها .

٣- واستخدام هذا المصطلح فى المعنى المشار اليه يقر به من مفهومين اجتماعيين آخرين هما : Association رابطة أى مجموعة أفراد ، Institution وهو النظام الاجتماعى . وفى ضوء هذا الاعتبار تعتبر النقابة منظمة بمعنى أنها مجموعة من الأفراد والهيئات ، وهى فى الوقت نفسه Institution بمعنى أنها نظام اجتماعى له قواعد وأوضاعه وتنظيماته ووظائفه .....

٤- والمعنى الثانى لكلمة organization هو منظم ، ولهذا المعنى فى علم الاجتماع دلالتان :

الدلالة الأولى : العمليات الاجتماعية : التى بفضلها تمكن المجتمع من تحديد حاجاته او أهدافه بحسب أولوياته . وبشكل عام العمليات التنسيقية التى تهدف الى =الارتفاع بمستوى الخدمات بفضل استخدام موارد المجتمع وامكانياته والعمليات التى تمكن المؤسسات من .....

الدلالة الثانية : وهى أكثر عمقا وبعدا فى الوظيفة الاجتماعية ، وموداها ذلك البناء العام الذى يحدد الهياكل الأساسية التى تقوم فى المجتمع مرتكزا على فلسفة



فالمدير يعد أحد أركان المنظمة التي لا تقوم بدونه ؛ وهو الشخص الذى يتحكم ويوجه ويقود ويدفع العاملين معه تجاه كل ما هو مخطط ومرسوم لها، فلا يتصور وجود تجمع دون وجود من يخطط ويوجه ويحفز ويجمع جهود العاملين ، وبغير ذلك لا توجد ادارة سواء فى نطاق الادارة الحكومية Governmental administration أو منظمات الأعمال Business organization ، ومن ثم فلا صلة بين وظيفة هذه الطبقة Staff وبين الوظيفة التنفيذية التى ينهض بها المرؤوسون للمدير والذين يقومون بأداء الأعمال التى يكلفهم بها أو يمتنعون عن بعضها باختلاف نوع النشاط الذى يتولونه .<sup>(١)</sup> هذا فيما يتصل بالمفهوم الفنى Technical concept ، أما فيما يتصل بدمج المفهوم القانونى Legal concept معه فإنه يقصد بالمدير الشخص الذى يعمل فى وحدة إدارية ويتمتع فى مواجهة مرؤوسيه بالسلطات التى تفرضها مهامه، وذلك لتحقيق أهداف هذه الوحدة .<sup>(٢)</sup>

---

الاستقرار الاجتماعى ، وفى ضوء هذا المفهوم ، التنظيم هو الطريقة التى يتطابق بها النظام الاجتماعى ككل للحفاظ على هيكله ومقوماته وكيفية تقبل الأفراد والفئات الاجتماعية لهذه الطريقة ، واستساغة ما يفرض عليهم التنظيم من ضغوط، والتنظيم بهذا المعنى هو العمود الفقري الذى يرتكز عليه المجتمع ..  
(١) انظر : عبد السميع سالم الهوارى ، لغة الادارة فى صدر الاسلام ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٨٦ ، ص ٢٦٥-٢٦٦ . حيث قسم المستويات الادارية الى ثلاثة اقسام هى :

القسم الاول : الادارة العليا وهى مجمع السلطات العامة التى تضع للدولة سياستها و تسن تشريعاتها ومناهجها للسيطرة على شئونها الداخلية والخارجية - القسم الثانى : الادارة التنفيذية : تلى الادارة العليا التى تمثل الحكومة المركزية - الاجهزة الادارية التى تتولى الاشراف على تنفيذ ما تمليه الادارة العليا من سياسات ونظم . والقسم الثالث : الادارة المباشرة : وهى التى تقوم بالتنفيذ الفعلى للمهام الادارية .  
(٢) انظر : دكتور/ إبراهيم شيحا ، أصول الادارة العامة ، سابق ص ٨ . حيث يعرف المدير بأنه : (أن المدير هو كل شخص يؤهله وضعه الرسمى فى التنظيم من القيام

والبين من هذا أن مفهوم المدير يقوم على عنصرين في مجال الإدارة

العامية :

العنصر الأول : السلطات التي تفرضها مهام وظيفية من التوجيه والدفع والتخطيط والاتصال وغير ذلك ؛ ومن ثم فمن لم يملك هذا ؛ لا يطلق عليه مدير حسب مفهومنا في الإدارة العامة ؛ وبالتالي يتسع هذا الاصطلاح ليشمل كافة من ينضبط عليه هذا العنصر حتى ولو لم يطلق عليه القانون وصف المدير حسب التوصيف الوارد في النظام الوظيفي . officially system

العنصر الثاني : العمل في وحدة إدارية عامة سواء كانت مركزية أم غير مركزية أو مصلحة ، فلا يدخل تحت هذا المفهوم من ثم العمل بالثقافات حتى ولو كانت من أشخاص القانون

- 
- بتوجيه من يعملون معه نحو تحقيق الأهداف المرسومة وذلك ايا كان المستوى الاشرافي الذي يتولاه المدير ، وأيا كان موقعه في الهيكل التنظيمي) . وانظر :
- دكتور / بميل توفيق - دكتور / على الشرقاوي ، إدارة سابق ص ٨٥ . حيث يعرف المديرين بأنهم هم : (الطبقة من الناس التي تتولى توجيه جهود الجماعات المنظمة نحو تحقيق أهداف محددة ، وهم يعملون في مراكز مختلفة - المستويات التنظيمية ، ويوجهون أنشطة مختلفة الطبيعة ، ويطلق عليهم ألقاب متعددة . ورغم اختلافهم في أنواع النشاط الذي يديرونه ، وفي المراكز التنظيمية التي تحيلونها ، فإن السمة المميزة لهم هي تمتعهم بسلطة توجيه الغير لأداء أو الامتناع عن أداء أشياء معينة) .
  - دكتور / فاروق رضوان وآخرون ، إدارة ، سابق ص ٦٧ .
  - دكتور / إبراهيم درويش ، الوسيط ، سابق ص ١٠٨ ، ١٠٩ .

العام ، وكذلك الجمعيات والمؤسسات ذات النفع العام<sup>(١)</sup>  
. public benefit

### المدير والرئيس الإداري Administrator and administrative : superior

يياشر المدير مهامه بالسلطات التي تمنحها له هذه الدرجة في مواجهة  
مرؤوسيه ؛ ومن هنا فيوجد ترادف في هذه الحالة بين مصطلحي المدير  
والرئيس ، ولكن قد يكون هناك في داخل الوحدات الادارية اسناد رئاسة  
ادارية دون ان يدخل في مهامهم بصفة أساسية الوظائف التي يقوم بها المدير  
من التخطيط والتنظيم وسواهما مما سوف يكون محلا لبحثنا فيما بعد؛ وهنا  
لا يمكن أن يدخل هؤلاء الأشخاص في محل دراستنا.<sup>(٢)</sup>

- مفهوم المدير في النظام الوظيفي القانوني concept administrator  
at the legal officiaal system في القانون الادارى الوظيفي الإدارية يأتى

---

(١) راجع مؤلفنا : الحق في تكوين الجمعيات والمؤسسات الاهلية - طبعة ٢٠٠٥ دار  
الجامعة الجديدة للنشر ص ١٠ .

(٢) دكتور ابراهيم شيحا ، أصول ، سابق ص ٦-٧ . وانظر :  
دكتور / جميل توفيق . دكتور / على الشرقاوى ، ادارة ، سابق ص ٨٥-٨٦ .  
- دكتور / ابراهيم درويش ، الوسيط ، سابق ص ١٠٨-١٠٩ .  
- دكتور / سليمان الطماوى ، مبادئ علم الادارة العامة ، سابق ص ١٥٧-١٥٨ .  
- دكتور / محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمى بين النظرية والتطبيق ، بدون ناشر  
او تاريخ ص ١٧ .  
- دكتورة / عطيات محمد حسن ، إدارة الاعمال ، بدون ناشر أو تاريخ ص ١٩-٢٠  
حيث تقرر أن المدير هو : (الشخص الذى ينجز الأعمال من خلال الآخرين  
وفوض سلطاته ولا يفوض مسئولياته والتفويض ليس مطلق ولكن محدد بالمتابعة ،  
حيث لا يستطيع المدير أن يعتمد كلياً على جهوده الذاتية) .

مفهوم المدير ضمن الدرجات التى يرسمها فى التدرج الهرمى داخل التنظيم الإدارى .<sup>(١)</sup>

ويقصد بالمدير هنا جميع الوظائف التى يقوم شاغلها تحت توجيه العام برئاسة إحدى وحدات الدولة أو الإشراف على أعمال نشاط ذى طبيعة متنوعة بممارسة تقسيم تنظيمى يطلق عليه اسم إدارة عامة تتكون عادة من التقسيمات الداخلية التى يطلق عليها اسم ادارة ؛ وتحقق الإدارة العامة فيما بينهما خدمة أو غرضاً محدداً وتتضمن واجبات ووظائف هذه الدرجة مهام توجيه الأفراد وتخطيط برامج العمل والتنسيق والرقابة . كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة بإجراء الاتصالات بغرض التحدث أو تمثيل الوحدة . ولشاغلي وظائف هذه الدرجة حرية التصرف فى معالجة الموضوعات فى حدود السياسات المعتمدة وكذا إصدار القرارات التنفيذية والاعتماد النهائى لبعض الأعمال كما قد تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة وظائف كبير أخصائيين أو الباحثين ممن توافر فيهم المعرفة النظرية المتخصصة والخبرة العلمية فى مجالات مختلفة من العمل التخصصى دون أن يوكل إليهم مهام الادارة العليا .<sup>(٢)</sup>

(١) دكتور / سليمان الطماوى ، مبادئ ، سابق ص ١٧٢-١٧٣ .

(٢) راجع قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم الأدارة الصادر عام ، ١٩٨٢ برقم ٣٤٨ والمذكرة الإيضاحيه له ، حيث أضاف مفاهيم الدرجات التالية :  
اولا : (الدرجة الممتازة) :

- وهى تتضمن الوظائف التى يقوم شاغلها تحت توجه العام الادارى برئاسة احدى وحدات الدولة او الاشراف على نشاط رئيس او اكثر فى ديوان عام وزارة او احدى الاجهزة يطلق عليها اسم قطاع يتكون من عدد من التقسيمات الداخلية التى يطلق عليها اسم ادارة مركزية تتضمن واجبات هذه الدرجة =

=- اعتماد او تحديد السياسات والخطط العامة والاهداف الرئيسية للوحدة ومتابعة تحقيق الاهداف .

- اجراء الاتصالات بغرض تمثيل الوحدة والاتباط باسمها .  
- لشاغلي وظائف هذه الدرجة حرية تصرف واسعة وهم سلطة اصدار القرارات المتعلقة بالسياسات والاهداف العامة للوحدة وكذا برامج العمل وخطته او الاعتماد النهائي للاعمال ومنها يترتب على خطأ شاغلي وظائف هذه الدرجة الحاقه اضرار جسيمة بمصالح وخطط الدولة العليا .

ثانيا : (الدرجة العالية) : وهي تتضمن جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها تحت توجيه الادارى العام برئاسة احدى وحدات الدولة او مديرية او الاشراف على اعمال نشاط رئيس ذى طبيعة معقدة او متنوعة بممارسة تقسيم تنظيمى يطلق عليه ادارة مركزية تتكون من عدد من التقسيمات الداخلية التي يطلق على كل منها اسم ادارة عامة .

وتتضمن واجبات هذه الدرجة  
- الاشتراك فى وضع السياسات العامة للوحدة والتخطيط العام لبرامج العمل .  
- التوجيه العام والتنسيق ومتابعة التطبيق داخل التقسيمات الداخلية التنظيمية التابعة لها .  
- اجراء الاتصالات بغرض تمثيل الوحدة او التحدث او الارتباط باسمها .  
- لشاغلي وظائف هذه الدرجة حرية التصرف الكبيرة فى معالجة الموضوعات وهم سلطة اصدار القرارات اعتماد الأعمال.

- قد يترتب على خطأ شاغلي هذه الدرجة - الاضرار بمصالح الجهة او الجمهور او الدولة .  
ثالثا : (الدرجة الاولى) : وهي تتضمن الوظائف التخصصية التي تقوم شاغلوها تحت التوجيه العام بالاشراف على تنفيذ اعمال رئيسية فى احد مجالات الاعمال التخصصية او رئاسة تقسم تنظيمى يطلق عليه الادارات .

وقد يتكون من عدد من الاقسام .

رابعا : (الدرجة الثانية) : وتتضمن جميع الوظائف التخصصية التي يقوم شاغلوها تحت الاشراف العام بالانجاز مجموعة من العمليات التخصصية الاكثر تقدما .

خامسا : (الدرجة الثالثة) : وتتضمن جميع الوظائف التخصصية التي يقوم شاغلوها تحت الاشراف العام بالانجاز اعمال تخصصية تؤدي وفق قوانين ولوائح لا تتطلب قدرا كبيرا من حرية التصرف وتخضع للمراجعة التفصيلية .

سادسا : (الدرجة الرابعة) : وتتضمن جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها تحت الاشراف المباشر بالانجاز اعمال فنية او مكتبية اكثر تقدما او الاعمال حرفية ، تتطلب قدرا من الدقة او المهارة او رئاسة مجموعة عمل فى مجال الخدمات المعاونة .

سابعا : (الدرجة الخامسة) : وهي التي تقوم شاغلوها تحت الاشراف المباشر بالانجاز ابسط الاعمال الفنية والمكتبية .

ثامنا : (الدرجة السادسة) : وهي التي تقوم شاغلوها تحت الاشراف المباشر بالمعاونة فى انجاز الاعمال الحرفية او القيام باعمال الخدمات

ومفهوم المدير في الادارة العامة اوسع من القانون الادارى الذى يهتم بالدرجة الوظيفية والمالية ؛ بينما فى الادارة العامة يشمل شاغلي الوظائف التى تتضمن مهام الرئاسة الادارية والتخطيط ورسم السياسات والبرامج والتوجيه والدفع والحفز وسائر ما يرتبط لهذا المسمى حتى ولو لم يطلق عليه القانون ذلك ؛ ولذا يدخل فى مجال درستنا درجة المدير العام وشاغلوا الدرجتين العالية والممتازة ، والدرجة الأعلى ؛ لأنهم الذين يتولون فعلا عمليات الادارة التى تختلف عن العمليات المرتبطة بوظيفة الوحدة ذاتها، وتلك التى تقوم بها الادارة الوسطى والمباشرة ؛ حيث يتضح لنا فى مجال المفهوم الفنى للمدير فى الادارة العامة ما بلى على سبيل المثال: <sup>(١)</sup>

(١) اختيار التقنيات . choice of industrial techniques

(ب) اختيار المنظمين . Entrepreneurial chices

(ج) اختيارات اقتصادية رشيدة . Rational economic choices

(د) شكل منحيات المنفعة الحدية للمشروع . Shape of marginal utility curves

(هـ) التدابير الادارية . Administrative Provisions

- الاصلاح الادارى . Administrative reform .

(١) انظر : دكتور / رمزي الشاعر ، مبادئ الادارة العامة ، ط ١٩٨٩ ، دار النهضة العربية ، ص ١٧٢ . وانظر :

- دكتور / سليمان الطماوى ، مبادئ ، سابق ص ١٠٦-١٠٧ .

- دكتورة / عزيزة الشريف ، أنشطة العلمية الادارية ، بدون تاريخ . دار النهضة العربية ص ٧٤ .

- دكتور / ابراهيم درويش ، الوسيط سابق ص ١٠٠ وما بعدها

- مؤلفنا العلمية الادارية ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٥ ص ٧٢-٧٣ .

- تكوين الوحدات الادارية: formation of Administrative units .

- المدير والقائد: the Administrator and the leader .

القائد الادارى Administrative leader هو الشخص الذى يتولى توجيه جهود الآخرين نحو تحقيق الأهداف باستخدام قدراته الشخصية فى التأثير والإقناع اكثر من استعمال السلطات الرسمية فى الثواب والعقاب التى يمنحها له مركزه الوظيفى.<sup>(١)</sup>

ولقد كانت النظرة الى المدير مختلفة ، فهو يستخدم سلطاته التى تمنحها له وظيفته فى توجيه الآخرين ؛ ومن ثم فان القائد يختلف عنه فى عدة امور هي:<sup>(٢)</sup>

الأمر الاول : مصدر السلطة لدى القائد هو قدراته التى تؤثر فى العاملين ، بينما يميل المدير الى استعمال سلطته الرئاسية ؛ التى تمنحها له القوانين واللوائح .<sup>(٣)</sup>

(١) دكتور / سليمان الطماوى، مبادئ، سابق ص ١٥٧ . وانظر :

- دكتور / رمزي الشاعر ، مبادئ ، سابق ص ١٨٣ .

- دكتور / ابراهيم شيحا ، اصول الادارة العامة ، سابق ص ٢٤ . حيث يعرف القائد بأنه : (وتبعاً لذلك نقول ان القائد الادارى فى وحدات الادارة العامة هو كل ما تؤهله قدراته القيام باعباء الادارة تجاه من يعملون بقصد تحقيق الاهداف العامة والمرسوم عن طريق النفوذ والتاثير ولاحتمال الامر الذى جعل افراد التنظيم يتبعونه عن رضا واقتناع ويكون له عند الاقتصاد (اذا لم تفلح وسائل التاثير والاحتمالة) ان يلجأ الى وسيلة السلطة الرسمية)

(٢) دكتور / عطيات محمد حسن ، مبادئ ، سابق ص ١٧٧ . حيث تقرر انه : (القيادة هى نشاط التاثير فى الافراد لكى يعملوا برغبتهم على تحقيق اهداف المنظمة ، ويبين القائد الطريق بوجوده فى المقدمة لكى يقود وليس فى المؤخرة لكى يدفع الجماعة .....)

(٣) دكتور / ابراهيم شيحا ، اصول الادارة ، سابق ص ٢٤ .

الأمر الثانى : أن المعيار standard هنا هو الغالب من المؤثرات التى يلجأ إليها المدير أو القائد ، فالغالب من سلطات المدير رسمية ؛ ولكن هذا لا يمنع أنه قد يعتمد على مكانة فى بعض الاحيان ؛ بينما القائد قد تعوزه الحاجة إلى الاستناد إلى سلطات رسمية لا بد منها فى بعض العمليات.<sup>(١)</sup>

الأمر الثالث : ظل المفهوم التقليدى سائد فى معيار التمييز بين المدير والقائد، وكان البحث عن القادة الإداريين هو الأساس الرئيسى main Rational utilization فى الاستخدام الرشيد لرؤوس الأموال Rational of capital والاستخدام الرشيد لليد العاملة utilization of labour والانتاج full utilization of labour force , full utilization of the productive capacity .

- فى ظل معايير الجودة<sup>(٢)</sup>: In view of quality criteria :

- (١) دكتور / فاروق رضوان وآخرون ، ادارة ، سابق ص ٣٣٢ ، حيث يبين ان : (القائد الفعال ليس بالقائد الذى يرهب مرؤوسيه لتنفيذ اوامره . وإنما من يدفعهم الى تنفيذ المهام والانشطة الواقعة فى نطاق تخصصهم اختيارا وطواعية اى يمارسون انشطتهم من خلال الالتزام الذاتى وليس الالتزام الفوقى) .
- (٢) دكتور / عطيات محمد حسن ، مبادئ ، سابق ص ١٩١ . حيث تبين أنه : (يعتبر المدير اليابانيين مرتبطين اجتماعيا ويمثلون جزء من مجموعة العمل وباستخدام منهج القيادة ، المدير يسهل التعاون .... ) وانظر :
- دكتور / حامد عمار ، مقالات فى التنمية البشرية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٧ ص ٩٨ .
- دكتور / جميل توفيق - دكتور / على الشرقاوى ، ادارة ، سابق ص ٨٥ .
- دكتور / فاروق رضوان وآخرون ، ادارة ، سابق ص ٣٣٢ .
- دكتور / سليمان الطماوى ، مبادئ ، سابق ص ١٥٨ .
- دكتور / إبراهيم درويش ، الوسيط ، سابق ص ١٠٥ .
- دكتور / إبراهيم شيحا ، اصول الادارة ، سابق ص ١٧ .



لم يعد من المقبول فى ظل معايير جودة المؤسسات والمشروعات المعاصرة الحديث عن فروق جوهرية عن المديرين والقادة ؛ فالمدير الجيد هو الذى تتوافر لديه مواصفات القائد التى تحدث عن فروق جوهرية بين الادارة؛ وذلك فى سبيل إقامة نظم ادارية مستقرة Process of bulding administration institutions والتصدى لمشاكل أساسيه لسياسة التنمية Fundamental problems of devepment policy وخطة النمو الاقصادى plan for economic growth وتناسق الخطة وهذا مالا خطه المشرع المصرى حيث وضع أسلوب اختيار المديرين فى شكل تشريعى بالقانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ الخاص بالوظائف القيادية ؛ تعبيراً عن هذا الاتجاه الحديث .<sup>(١)</sup>

وهذا المفهوم ينطبق حتى ولو كان فى مجال المرافق العامة، فحوكمتها أصبحت تدخل ضمن معايير الجودة التى تتطلب وجود ادارة رشيدة ، تعتمد على الكفاءة والمقدرة باعتبارها المعيار الوحيد للوصول لهذه المناصب فقط بمدى الالتزام بالقانون فى التعامل مع العاملين ؛ بل بالنجاح فى دفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمات والوحدات المختلفة ؛ فى ظل ما يطلق عليه بعصر الجودة .<sup>(٢)</sup>

- المدير فى ادارة الاعمال : Administrator at business

: adminstration

(١) راجع مؤلفنا : العملية الادارية ، سابق ص ٩١ .  
- دكتور / محمد هيكل ، مهارات ادارة المشروعات الصغيرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، طبعة ٢٠٠٧ ، ص ٦٤-٦٦ .  
(٢) انظر : تقرير عن التنمية فى العالم ٢٠٠٠ / ٢٠٠١ تحت عنوان : شن هجوم على الفقر، الطبعة العربية ٢٠٠٠ / ٢٠٠١ الناشر مركز الأهرام للترجمة والنشر - صادر عن البنك الدولى للإنشاء والتعمير ، ص ٧ .

تتعلق ادارة الاعمال بالمشروعات الخاصة ؛ private enterprise ؛ وهنا تثار نقطة جديدة بالبحث ، وهى : ما مدى اختلاف مفهوم المدير فى نطاق المشروع العام عنه هنا ؟

فى المفهوم الكلاسيكى للادارة كان معيار الربح هو المؤثر إلى حد كبير فى تحديد مضامين المصطلحات ومكوناتها فى الادارة العامة وادارة الأعمال ؛ نظرا لأن المعيار الأساسى فى ادارة المشروع العام هو المصلحة العامة تحقق الربح أم لا.<sup>(١)</sup>

وفى ظل معايير الجودة المعاصرة لم يعد هناك أثر لهذا المعيار على الفكر الإدارى ؛ حيث أنه رغم اختلافه فى مجال العمل فى كلا المشروعين ؛ فإن الوظيفة التى يتولاها المدير واحدة ؛ وأن جودة الادارة كمهمة تختلف عن وظيفة المشروع ذاته تتطلب أن يتعامل مع الادارة الحكومية governmental administration من منطلق استراتيجى يعلن أن النجاح الإدارى والجودة والفاعلية أمور واحدة ، وإن اختلف مجال التطبيق ؛ ولذا يشير الدكتور أحمد زويل إلى كيف أن التقدم ينبغى أن يقوم على عاتق الادارة ؛ فيقول : أن الذى يصنع الثورة العلمية والنهضة لأى بلد ليس المال أو المبانى ، وإنما هى عملية تحتاج الى أمرين :

(١) انظر : دكتور / سليمان الطماوى ، مبادئ ، سابق ص ٤١-٤٢ ، حيث يبين أن : (مهما يكن الخلاف بين ادارة المشروعات الخاصة والمشروعات العامة ، فإنه ليس بالضخامة التى تبدو لأول وهلة ، لاسيما فى السنوات الاخيرة ، فقد تم فى المدة الاخيرة تقارب بينهما يرجع الى عدة عوامل ، يمكن أن نردها إلى سببين أصليين :

الأول : أن المشرع فى معظم الدول لم يعد يترك المشروعات الخاصة حرة تمام الحرية فى تنظيم أمورها .....

الثانى : أن الحكومات وقد بدأت تتراد المجالات التى كانت مخصصة للأفراد فيما مضى ، اخذت تدير مشروعات اقتصادية وتجارية ، وكان من اللازم لكى تجرى هذه المشروعات أن تتم ادارتها وفقا لقواعد شبيهة بتلك التى تتبع فى ادارة المشروعات الخاصة .....

الأمر الاول : استثمار فى العقل الانسانى بكل ما تعنيه هذه الكلمة من توفير حرية الابداع له وعيشته عيشة كريمة يستثمر فيها ما يريد له ولأسرته .

الأمر الثانى : أن الانسان لابد أن يعمل فى ظل منظومة system فىرقى فيها نتيجة لمجهوداته فقط وليس نتيجة لأشياء أخرى.<sup>(١)</sup>

---

(١) محاضرة ألقاها فى دار الأوبرا بالإسكندرية فى مساء يوم ١٣/٢/٢٠٠٨ ، تحت عنوان : مستقبل العرب فى الخمسين سنة القادمة .

## المبحث الثاني أنماط المديرين

### Types of Administrators

يقصد بأنماط المديرين styles asministrators التصنيفات المتعددة التي يدخل ضمنها طبقات المديرين ، حسب المعيار المتبع في كل تنظيم ادارى an administrative organization بحيث تقاس به الجودة في المشروع أيا كان enterprise.<sup>(١)</sup>

وهناك عدة أنماط المديرين ؛ وفقا لعدة أسس هي :<sup>(٢)</sup>

#### الأساس الأول : (دافع العمل) :

- المدير الرئيس president administrator : هو الذى يستخدم سلطته الرئيسية في انجاز المهام الموكلة اليه ، وتنحصر اساسا في سياسة الثواب والعقاب ، واتباع سياسة واجراء وطريقة الرقابة الادارية administrative control procedure على العاملين في الوحدة أو المنظمة .<sup>(٣)</sup>

---

(١) دكتور / جميل توفيق - دكتور / على الشرقاوى ، ادارة ، سابق ص ٨٦ .

(٢) دكتور / عطيات محمد حسن ، ادارة ، سابق ص ٢٢ .

(٣) دكتور / محمد هيكل ، مهارات ادارة المشروعات الصغيرة ، سابق ص ٦٦ . حيث عرف الرئاسة بأنها : (الشخص المكلف بادارة المشروع يعتمد في ذلك على السلطة (اتخاذ القرار) المخولة له في الادارة في علاقته بالعاملين في المشروع . ويسمى هذا الشخص عادة (الرئيس) أو (المدير) . وانظر :

- دكتور / سليمان الطماوى ، مبادئ ، سابق ص ١٥٨ . حيث يشير الى مقولة جلادن وهي :

" Effective leadership is much more than the mere giring of orders ..... , its greatest virtue is enthusiasm "

- دكتور إبراهيم درويش ، الوسيط ، سلبق ص ١٠٨-١٠٩ . =

المدير القائد : leader administrator هو الذى يعتمد على كونه تتوافر لديه امكانيات وصفات شخصية ، تجعل منه مؤثرا ومقنعا للعاملين معه فى الوحدة ممن هم تحت رئاسته ، على الرغم من كونه يتمتع بسلطة رسمية ، ولكن يرى أن نجاحه يتركز على خلق الدافع لدى العاملين معه من أنهم يعملون لا خوفا من سلطان العقاب أو رغبة فى الثواب ؛ بل لأنهم يتمتعون بما يعملون لوجود عائد لديه وصفات تجعل منه نموذجا لهم ، فى الإدارة<sup>(١)</sup>

- ارتباط هذا الأساس بالجودة :

هذا الأساس يشير إلى point to كيفية تمويل المشروع خاصة الحكومى بأحد أهم الموارد البشرية ونعنى به المدير القائد الذى يحقق المنفعة الحدية والوفرة واستلهاهم ثقافة الضمير والاخلاص فى العمل ؛ ومن هنا فهو يعد أحد مظاهر الإدارة الجيدة ؛ بينما لا تحرص الإدارة السيئة على ذلك ؛ ومن هنا ؛ فإننا لا نتوقع فى ظل هذا النظام system إن يحدث اهتمام بالموارد البشرية التى يأتى فى مقدمتها المدير ؛ وهذا يكشف لنا أحد أسباب التخلف

---

= - جلوريا إيفانز ، الحكومة الإلكترونية ، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٧ ، ص ٣٠ ، حيث توضح أن : (المهارات الخاصة بإدارة المشروعات مهارة أساسية لا بد من توفرها بداخل الحكومة . لكنها كذلك تعد من المهارات التى تعانى الحكومة من وجود نقص فيها . لقد أخذ المكتب التجارى التابع لوزارة المالية على عاتقه مسئولية التأكد من توفير برنامج تدريب كان لتدريب المديرين المسئولين عن المشروعات الحكومية ، فضلا عن ضمان استمرار هذا البرنامج وتقديمه).

- جاك الولى ، خدعة التكنولوجيا ، ترجمة فاطمة نصر ، مكتبة الأسرة ، ٢٠٠٤ ، ص ٣١ .

(١) د/ محمد هيكل ، مهارات ، سابق ص ٦٦ .

الادارى ؛ ومن ثم التخلف بصفة عامة فى بلدان العالم الثالث ؛ وهو قضية الادارة بل والادارة فقط.<sup>(١)</sup>

إن وجود المدير القائد يعد ثروة ضخمة ينبغي أن تهتم به هذه النظم؛ على مستوى الإعداد preparation level أو التدريب training الذى يستزرع هذا المدير باعتباره موردا ؛ بل يرتبط بنجاحه وجودته ما يمكن ان تحصل عليه من العاملين والموارد المادية الأخرى .<sup>(٢)</sup>

(١) دكتور / حسن محمد وجيه ، مقدمة فى علم التفاوض الاجتماعى والسياسى ، سلسلة عالم المعرفة كتاب رقم ١٩٠ ، ص ١٤٤-١٤٦ . حيث يكشف عن ذلك التباين بين المدير فى الادارة اليابانية ونظيره فى عالمنا العربى من خلال موقف طريف نحلله فى النقاط التالية :

١- المدير اليابانى يعمد الى اقامة هيكل مطاطى لشخصية ، ويضع فى كل مكان بالشركة ؛ بحيث يكون فى مقدور أى موظف يشعر بالاحباط نتيجة لأوامر المدير أن يوجه له عدة لكلمات من شأنها أن تعكس ما بداخله بصراحة .

٢- هذا الموقف الذى ينفث بها العاملون ؛ يبرهن على موضوعية وحيده هذه الادارة ؛ وكيف أن المدير يسعى فقط إلى التعامل مع نفسيتهم ؛ لأن الذى يعنيه فى النهاية هو مصلحة العمل ؛ ومادام أن الانجاز قد تم ؛ فلا يهم بعد ذلك كونهم وجهوا عدة لكلمات لشخص المدير ؛ فلا يوجد شئ شخصى بينه وبينهم .

٣- على العكس من ذلك ؛ فإن المدير فى واقعنا العربى قد يسمح بفعل ذات الشئ فى شركته أو وحدته ؛ ولكن بدلا من توظيف ذلك لخدمتها ؛ فانه قد يزرع كاميرات تليفزيونية لمعرفة ردود أفعال العاملين ؛ ومن ثم التعامل معهم بالأسلوب اللازم .

(٢) دكتور/ على السلمى ، الإدارة المصرية - رؤية جديدة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ط ١٩٧٩ ، ص ٢٥٥ . حيث يبين أن من بين الأمراض الادارية هو : (عيوب المديرين أنفسهم وتلك تحتاج إلى تصميم نظم متطورة وثورية فى اختيار واعداد وتدريب القادة الاداريين ومساءلتهم ومحاسنتهم وفقا لمعايير تقويم موضوعية).

وفى كلمة واحدة ؛ فإن المدير الطالح bad administrator يعد وليدا للإدارة السيئة للبشر والموارد؛ وتعد مرتبطة يتحلف المجتمع كله ؛ وتعد فى ذات الوقت سببا له؛ ومنها<sup>(١)</sup>:

(أ) انعدام فرص الشفافية وسيادة مفاهيم معوقاتنا من الرشوة والوساطة والمحسوبية والاعتداء على المال العام .

(ب) سيادة فكرة الرجل الواحد والقرار الواحد .

(ج) غياب مفهوم تداول السلطة على المستوى السياسى political level والمستوى الإدارى administrative level .

(د) ندرة الجودة فى المديرين بسبب غياب ثقافة اعداد الصف الثانى ؛ لوجود مشاعر الحقد والأنانية والأهواء والمصالح الشخصية .

الأساس الثانى : (المستوى التنظيمى) : organizational level :

يصنف المديرون حسب الدرجة التى يشغلونها فى المستوى التنظيمى

organization level للوحدة ؛ الى عدة طبقات هى:<sup>(٢)</sup>

الطبقة الاولى : (المستوى الأعلى من الإدارة) ؛ وهؤلاء طبقة من المديرين يتولون مهام الإدارة العليا المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والإشراف على المستوى العام وليس المتابعة المباشرة ؛ ويدخل منهم فى النظام الإدارى عادة الأشخاص من شاغلى الوظائف العليا الذى يخدمهم وظيفيا رسم السياسات العامة وتمثيل الوحدة فى علاقتها الخارجية ، والمسألة والمحاسبة لشاغلى المناصب الادنى .

(١) محمود المراغى ، ارقام تصنع العالم ، كتاب العربى - الكتاب الثانى والثلاثون - ١٥ ابريل ١٩٩٨ ص ٢١٢-٢١٣ .

(٢) دكتورة / عطيات محمد حسن ، ادارة ، سابق ص ٢٢-٢٣ .

- (مشكلة واقتراح من الباحث) :

يقتضى اختصاص الادارة العليا بوظيفتها عدم حرصها فى شخص واحد أو اختزالها فى عدد محدود لا تتناسب وتنوع الوحدات الادارية فى النظام ؛ وهذا يتطلب أن يتم ذلك وفقا لمعيار يتكون من جانبين :

الجانب الأول : فنى technician : وهو أن عدد المديرين وتوزيع المهام عليهم ينبغى أن يخضع لأسلوب علمى سليم لا يخلط فيه بين ما هو سياسى وادراى ؛ وأن المهام الادارية ينبغى أن يخططها وينظمها المديرون أنفسهم لا السياسيون ؛ وبدون ذلك ؛ فلن تكون هناك شفافية ولا محاسبة ؛ وتحتل الادارة فى يد شخص واحد غير كفؤ ولا جدير.<sup>(١)</sup>

وهنا تظهر المشكلة فى النظام الادارى المصرى<sup>(٢)</sup> ؛ حيث أن الوزير هو الرئيس الادارى الأعلى لوزارة ، وبهذا المعنى فله السلطة الكاملة فى رسم سياسة الوزارة وتخطيط أعمالهم ؛ وسائر مكونات العمليات الادارية كما معلوم لدى كتاب الادارة<sup>(٣)</sup> ؛ وهنا الخطر الذى سبب تخلف ادارتنا

(١) المادة ١٥٧ من الدستور تنص على ان : (الوزير هو الرئيس الإدارى الأعلى لوزارته، ويتولى رسم السياسة الوزارة فى حدود السياسة العامة للدولة ويقوم بتنفيذها)

(٢) انظر : مؤلفنا : القانون الادارى . طبعة ٢٠٠٨ ، ص ١٦٤-١٦٥ .

(٣) تنظر : دكتور / على السلمى ، الادارة المصرية ، سابق ص ٨٨ . حيث يبين أن : (تنزع من أجهزة الوزارة المختلفة كل أشكال العمل التنفيذى والتى تتركز فى الدواوين العامة والادارات المركزية وتنقل بالكامل الى السلطات المحلية فى حالة وزارات الخدمات أو إلى الشركات المعنية ، فى حالة وزارات الانتاج ويترتب على ذلك أن تتحول أجهزة الوزارات الى أمانات فنية مهمتها الرئيسية التخطيط والتطوير واجراء البحوث والدراسات .... ) .



المصرية ؛ وذلك أن الوزير فى النظم المتقدمه<sup>(١)</sup> هو شخص سياسى ، أما الادارة فينبغى أن يتولاها الإداريون لا الوزير ؛ وهذا وضع مقلوب فى نظامنا ؛ فالوزير هو كل شىء فلا يعد منصبه سياسيا ، بل موظف ادارى ؛ فلا تكاد تجد سلطة حقيقة فى العاملين فى وحدته ؛ وهو الأمر الذى يقضى على الصف الثانى ؛ ويخلق السلبيية و الاتكالية ، ومن ثم التخلف الادارى . الذى أصبح سمة فى ثقافتنا .<sup>(٢)</sup>

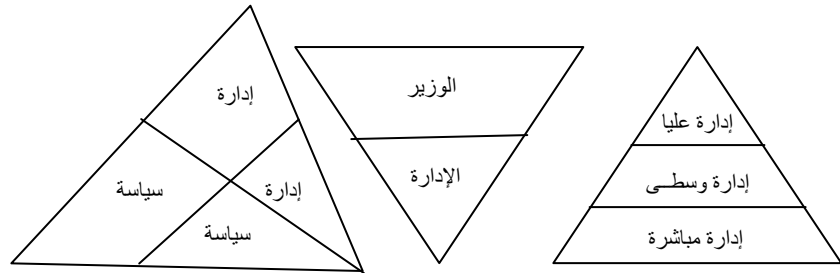
(١) نورينا هيرتس ، السيطرة الصامتة - الرأسمالية العالمية وموت الديمقراطية - ترجمة : صدقى خطاب ، سلسلة عالم المعرفة ، ٣٣٦ فبراير ٢٠٠٧ . ص ٢٢٤ . حيث يبين أنه : (وفى عالم تثبت الحكومات فيه أنها أقل فاعلية - من الشركات تظل الثقة فى حكومة تمثيلية - متدنية إلى درجة لا سابقة لها . لقد تبخر الاحترام التقليدى للسايسيين ، وكذلك لكثير من الخبراء الآخرين ، تاركا رعية تطلب بشكل متزايد موقفا فعالا وحاسما فى قضايا مهمة وهو موقف يبدو أن صندوق الاقتراع لا يخدمه).

(٢) انظر : دكتور / حسن محمد وجيه ، مقدمة فى علم التفاوض ، سابق ص ١٧١ . حيث يذكر أن من أخطر ما يواجه الثقافة العربية ما يلى : (نجد الكثير من يوظفون آليات الصمت والغموض إما بسبب عجز فى توصيل المعنى المراد أو الافتقار إلى شجاعة المواجهة الصحية أو اللعب على الحبلين والتأويل والانتهازية طبقا لظروف سير الامور).

- دكتور/ عز الدين العلام ، الآداب السلطانية - دراسة فى بنية وثوابت الخطاب السياسى ، عالم المعرفة - كتاب رقم ٣٢٤ فبراير ٢٠٠٦ ص ٢١٤ .

- دكتور/ إمام عبد الفتاح إمام ، الطاغية - دراسة فلسفية يصور من الإستبداد السياسى ، عالم المعرفة كتاب رقم ١٨٣ ، مارس ١٩٩٤ ص ٣٥٠ . حيث يقول : (انفصام الشخصية الظاهر جدا فى الشخصية الشرقية - جاء نتيجة - لحكم الطاغية الذى يعتمد ، كما رأينا مرارا على مبدأ الخوف والرعب فى قلوب الناس ، فلا يستطيع أحد أن يناقش أو ينتقد ولا أن يفكر بصوت مسموع ، فيلجأ إلى الرياء والثقافة والتملق فى الظاهر) .

- عمران ، كتاب رقم ٣٣٧ مارس ٢٠٠٧ ، ص ١١ .



وعندما نتحل الأشكال السابقة نلاحظ تخلف نموذجين وهما :

- النموذج الأول : الهرم المقلوب ؛ إذ بدلا من استقلال الإداريين في التخطيط لمهامهم ؛ تتركز كل الأمور في يد شخص تمثل فكرة الرجل الواحد أو الشخصية الأولى الذي إليه مرد كل شئ في داخل الوحدة الادارية ولعلك تفاجأ في ظل نظم الادارة السيئة هذه اهتمام الوزير بنقل موظف من مكان لآخر ؛ وما الى ذلك من وسائل الادارة المباشرة ؛ ومن هنا قد غاب دور الوزير السياسى ، وحل محله الوزير الموظف ؛ وتم اختزال العملية الادارية في مهام تتم بمعرفة وتحت توجيهات الوزير المسئول.<sup>(١)</sup>

- النموذج الثانى : (نظام الادارة المنبطحة) : وهو أسلوب تختص به النظم الادارية السيئة؛ حيث تكون الادارات التالية للوزير مجرد أدوات لتنفيذ وتمريم فكر الرجل الواحد وهو الوزير دون مناقشة ثم يتحولون عن عمد أو إهمال إلى أسباب فشل الادارة والعملية الادارية<sup>(٢)</sup> administrative process .

(١) دكتور / أحمد زايد ، سيكولوجية العلاقات بين الجماعات . قضايا في الهيو الاجتماعية وتصنيف الذات ، عالم المعرفة رقم ٣٢٦ أبريل ٢٠٠٦ ص ٢٣ .  
 (٢) دكتور / على السلمى ، الادارة المصرية ، سابق ص ١١٥-١١٦ . وانظر :  
 - جلوريا إيفانز ، الحكومة الاليكترونية ، سابق ص ١٠ .  
 - دكتور / سليمان الطماوى ، مبادئ ، سابق ص ١٥٨-١٥٩ .  
 - دكتور / إبراهيم درويش ، الوسيط ، سابق ص ١٠٨-١٠٩ .  
 - دكتور / عطيات محمد حسن ، مبادئ ، سابق ص ١٨٤ .  
 - جوزيف ستجليتز ، ضحايا العولمة ، ترجمة / لبنى الريدى . تقديم - دكتور / جلال امين ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٧ ص ٢٣ .

- انعكاس هذين النموذجين على العاملين (الموارد البشرية) :

هذا الشكل للادارة السيئة من شأنه ان تكون له تداعيات سلبية على العاملين ، وسوف نضم معهم المديرين لأنهم ليسوا كذلك فى الواقع ؛ بل تم تحويلهم الى مجرد عامل تنفيذى ؛ لا يمكن الحديث فى ظلّه عن هذه الطبقة كمورد بشرى فى المنظمة ؛ وذلك لأسباب هى:<sup>(١)</sup>

- (أ) قتل المواهب ، وندرة الكفاءات فى الصف الثانى .
  - (ب) قلة الطموح والرغبة فى التجديد والابتكار والابداع .
  - (ج) غياب الموضوعية وسيادة الشخصية والرغبات الفردية .
  - (د) سيادة النفاق والتملق والخداع والمظهرية .
  - (هـ) غياب الكفاءة والجدارة عن الادارة .
  - (و) الادارة بالأساليب السلبية ؛ التى هى سيف المعز وذهبه بدلا من من غرس روح حب العمل .
  - (ز) غياب روح التعاون ؛ وروح الاخلاص والضمير .
  - (ح) التعامل مع الادارة فى هذا الحال إما أن يكون بالرشوة أو القضاء على المشروع والغائه من قبل الراغب فيه .
  - (ط) الدوافع النفسية لدى العاملين ، وقلة دورها فى العمل .
- والادارة على هذا ؛ لا يمكن أن تكون ادارة مؤسسات ؛ بل ادارة مرتبطة بالاشخاص ؛ ولعل هذا ما يفسر لنا لماذا غابت النهضة عن مجتمعنا،

---

(١) انظر : دكتور / أحمد زايد ، سيكولوجية العلاقات ، سابق ص ١٢٩ . حيث يرى أن الفكر النمطى يؤدى إلى تبرير العدوان والاستبداد .

وغلب التخلف على وحداتها الادارية فى التعامل مع المشروعات ؛ نظرا للخطط بين ما هو سياسى وادارى ؛ وعدم احترام الكفاءة والجدارة .<sup>(١)</sup>

#### الطبقة الثانية : (الادارة الوسطى) :

تمثل هذه الطبقة المديرين الذين يتولون التعاون مع شاغلى وظائف الطبقة الاولى فى وضع الخطط والسياسات ليتم نقلها فى صورة برامج واجراءات الى الواقع العملى ؛ بحيث يمثل هؤلاء حلقة الوصل المشار اليها ، بين الادارة العليا والادارة الوسطى<sup>(٢)</sup> middle level .

وفى رأينا أن إعداد وتدريب هذه الفئة ذو أهمية جوهرية لحسن سير الادارة وجودة الانتاج ليس فقط على مستوى السلع والخدمات التى هى مخرجات المشروع ؛ بل أيضا على مستوى توفير الكفاءات المطلوبة للادارة؛ من خلال الخبرات التى يكتسبها هذا الفريق من خلال اشتراكه فى عملية التمهييد للقرار الأمر؛ الذى يجعل منهم صفا ثانيا وكوادر مؤهلة لتولى القيادة العليا ؛ ومن ثم فإن الاستعداد بالادارة ؛ وعدم الاعتماد عليهم فى العملية الادارية من شأنه أن يؤثر فى الجودة بل فى النجاح الادارى ؛ administrative success للمشروع أو المرفق ؛ ولعل هذا ما يكشف لنا ؛ الاتجاه المتزايد نحو الاعتماد على الخبرة الأجنبية فى ادارة بعض المشروعات.<sup>(٣)</sup>

(١) هورست أفهيلد ، اقتصاد بندق فقرا - التحول من دولة التكافل الاجتماعى الى المجتمع المنقسم على نفسه ، ترجمة : دكتور / عدنان عباس على ، كتاب رقم ٣٣٥ عالم المعرفة . يناير ٢٠٠٧ ص ١٠١ .

(٢) انظر : دكتور / فاروق رضوان وآخرون ، ادارة ، سابق ص ٣٩ . حيث يعرف الادارة الوسطى بأنها : ( ويضم هذا المستوى مديرى الأنشطة الرئيسية فى المنظمة - وتعرف بالادارة الوسطى ، لأنها حلقة متوسطة بين الادارة العليا والادارة المباشرة حيث تترجم الخطط العامة الموضوعة بواسطة الادارة العليا الى خطط تنفيذية وبرامج عمل يتم تنفيذها بواسطة الادارة المباشرة ) .

(٣) هورست أفهيلد فى مؤلفه اقتصاد بندق فقرا ، يشرح مقولة هامة وهى أنه : (انطلاقا من اعتقاد مفاده أن الآلات لا تستطيع اقتناء السيارات) ضاعف هنرى فورد أجور العاملين فى مصانعه ، وفى الواقع ، لا مناص للمراء من ان يقر بصواب هذه الفكرة فهى أمر جوهرى بالنسبة إلى النمو الاقتصادى) .

الطبقة الثالثة : (الادارة التنفيذية) : وهذه تضم المديرين الذين يقومون بالعمل التنفيذى على مستوى الادارة الدنيا First line level ؛ حيث إن هؤلاء أقرب العاملين بالادارة للمهام والنشاط الذى تقوم به الوحدة فى سبيل تحقيق الهدف الرئيسى لها والذى يقوم به المتخصصون ، ويقومون بترجمة توجيهات الإدارة العليا والوسطى لمتابعة سير العمليات الجارية على المستوى اليومى <sup>(١)</sup> Daily level وهو ما يعطى لعملهم أهمية خاصة فى النقل العكسى للمعلومات حتى يتم التأكد من أن ما تم كان ينبغى ان يتم ؛ والاستفادة منها فى عمليات التخطيط المستقبلى <sup>(٢)</sup> ؛ وتعديل الخطة المرسومة فى ظل ما يمكن أن يحدث ، من متغيرات تكشف عنها هذه المعلومات ؛ علاوة على الفائدة المرجوة من عمل المديرين هنا وهى تدريبهم على الادارة من خلال مكوناتها الأولية .

- (مشكلة المدير التنفيذى واقتراح من الباحث) :

على الرغم من أهمية الادارة المباشرة ؛ فإنها تمثل مشكلة ضخمة فى النظام الادارى ؛ فالمدير التنفيذى يمثل مدخلا أساسيا فيما يعانى منه هذا النظام من سوء ؛ وذلك يرجع لعدة أسباب خلفت ظواهر سلبية على النحو الآتى: <sup>(٣)</sup>

(١) دكتور / جميل توفيق . دكتور / على الشرقاوى ، ادارة ، سابق ص ٧٨ . وراجع: وراجع:

- دكتور / فاروق رضوان وآخرون ، ادارة ، سابق ٤٠ .

- عبد السميع سالم الهوارى ، لغة الادارة ، سابق ص ٢٦٨ .

- دكتورة / عطيات محمد حسن ، مبادئ ، سابق ص ٢٢-٢٣ .

(٢) جاك الولى ، خدعة التكنولوجيا ، ترجمة : دكتورة / فاطمة نصر ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ٢٠٠٧ ص ٣٦٢

(٣) دكتور / حسن محمد وجيه ، مقدمة فى علم التفاوض الاجتماعى والسياسى ، سابق ص ٦٤ . حيث يذكر سيادته أن المشاركة فى العمل participation تقوم على أنه: (وشعارها) نحن أصدقاء ، ولكى تنجح المشاركة لابد من توافر حد

الظاهرة	السبب
- التسبب في تدريب المرؤوسين وعدم اعطائهم السلطة الكاملة في اتخاذ القرار ، ثم تقييم أدائهم بدقة بالغة .	- عدم اعطاء المدير المباشر الفرصة في الاشتراك في الادارة فيما يخصه من عملياتها .
- غياب فرص جذب الاستثمارات الأساسية في شتى قطاعات المجتمع المصري .	- غياب ثقافة الاستثمار في رأس المال البشرى (١)
- التقليل من فرص تحقيق التنمية البشرية والتنمية المستدامة .	- اغفال رأس المال الذهني .
- عدم الاخلاص ، وقلة الضمير .	- الاستبداد الادارى
- غياب روح التفانى في العمل والاخلاص للمنظمة .	- التعالي من القيادات العليا
- الرشوة والفساد الادارى .	- تشخيص المؤسسة أو الوحدة .
- العمل الروتيني .	- الأسلوب السلبي .

أدنى من السياسات العليا المشتركة لكل الأطراف الذين يكون فيما بينهم اتجاه أو تحالف يلتزمون فيه بمعاونة كل منهم للآخر عندما يحتاج الى المعونة) .

(١) مستقبلنا المشترك ، اعداد : اللجنة العالمية للبيئة والتنمية ، ترجمة : محمد كامل عارف . مراجعة :

- دكتور / على حسن حجاج - سلسلة عالم المعرفة - كتاب رقم ١٤٢ ص ١٤٩ .  
حيث ورد به أن : ( فالناس وهم المورد الطبيعي .... أفضل للموارد التي بين أيديهم وتوسيعها أكثر ... ) .

السبب	الظاهرة
- عدم الاقتناع . <sup>(١)</sup>	- قلة الجودة .
- غياب المرونة .	- التكلفة الباهظة ، غياب استخدام أمثل للمورد المادى .

ونحن نرى أن هذه الأسباب والظواهر الناتجة عنها ؛ لا يمكن التغلب عليها إلا من خلال دراسة وتطبيق أساليب الإدارة الحديثة بكفاءة efficiency وفاعلية effectiveness ومن مبادئ الإدارة الرشيدة ؛ ضرورة الاشتراك فى السياسات والبرامج ؛ وهذا يتطلب الاهتمام بهذه الفئة من المديرين من خلال :

(١) اللامركزية الادارية decentralization of administration  
ولا مركزية قرارات الادارة decentralization administration  
واللامركزية الوظيفية والاقليمية functional and decisions  
geographic decentralization .

(ب) الديمقراطية الادارية Administrative democracy ؛ والايامن  
بضرورة تحويل هذه الفئة الى استثمار تطبيقا لنظريات تصدير رؤوس  
الأموال البشرية Theories of the export of labour .

(ج) الاستخدام الرشيد لليد العاملة ورأس المال البشرى

(١) يعد مناخ عدم الاقتناع وليدا لمناخ عام هذا هو عدم ثقة فى الحكومة ذاتها ؛ انظر فى ذلك فى تحليل جيد : نورينا هيرتس ، السيطرة الصامتة ؛ الرأسمالية العالمية وموت الديمقراطية . ترجمة : صدقى خطاب ، سلسلة عالم المعرفة - كتاب رقم ٣٣٦ فبراير ٢٠١٧ ، ص ٢٢٦-٢٢٧ . حيث يقوم هذا التحليل على أن : (المؤسسة المدنية - التعبير الكلاسيكى عن المجتمع المدنى - والسياسة المدنية - التعبير المفترض عن ديمقراطية الافتقار الى المعايير الاجتماعية أو الاخلاقية - قد تكاثفا على الوقوف فى وجه عدم وثوقية الحكومة ، لقد مزج الفلاحون والمنتجون وأنصار البيئـة وجماعات الاستهلاك وسياسو المعارضه وصحف المعارضه اشكالا تقليدية من المشاركة ، بنشاط اجتماعى فى التصدى لحكومة لا تستحق الثقة) .

## Rational utilization of labour and human capital .

(د) توليد طاقة التمويل الذاتي للمشروع **enterprise self-financing**  
capacity<sup>(١)</sup>.

- الأساس الثالث : (العلاقة بالنشاط المؤسسي) :

يمكن تصنيف المديرين حسب علاقتهم بمفردات النشاط الذي تتولاه  
الوحدة او المنظمة الى عدة أنواع هي<sup>(٢)</sup>:

(١) المديرين الذين لهم علاقة بالنشاط الرئيسي للوحدة ؛ من خلال  
سلطتهم في اعطاء أوامر وتوجيهات للعاملين معهم ؛ ومن خلال  
التدرج الهرمي للتنظيم ؛ وذلك انطلاقا من مسئوليتهم عن تحقيق  
الهدف أو الاهداف المطلوبة ؛ ويطلق عليهم مديرو التشغيل **line**  
manager .

(ب) المديرين الذين ينحصر اختصاصهم في تقديم النصائح والاستشارات  
للمسؤولين عن نشاط الوحدة أو المنظمة ، دون أن تكون لهم علاقة  
بالمؤوسين ، ويطلق على هذه الفئة مديرو الاستشارة **staff**  
manager

---

(١) دكتور م زكريا طاحون ادارة البيئة - نحو الإنتاج الأنظف ، تقديم دكتور : محمد  
القصاص ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٧ ، ص ٣٠٠ . حيث يوضح أنه :  
(ومن المعروف أن كفاءة النظام ... لا تعنى فاعليته ،... إلا أنه من دون نظام كفاء  
فلا يمكن أن تحقق الفاعلية ، أما الفاعلية فتتوقف بدورها على السياسة المختارة  
والمطلبات التي تلتزم بها المنشأة ، وكفاءة الأداء هي الوسيلة الناجحة لتحقيقها)  
(٢) انظر : د/ جميل توفيق . دكتور / على الشرقاوى ، ادارة ، سابق ص ٨٦-٨٨ .



(ج) مدير الانتاج<sup>(١)</sup> production administrator وهو الشخص الذى يتولى مهامه فى نشاط الوحدة الرئيسى المتعلقة بتقديم انتاج للغير ؛ من خلال مدخلات الوحدة الى شكل منتج سلعى أو خدمى ، وهو يعد أهم عناصر أو جوانب المشروع ؛ حيث تتجه كافة العمليات الأخرى لخدمة هذا الغرض الرئيسى .

(د) مدير يتولى مهمة تصريف المنتجات من سلع وخدمات من خلال قيادته لمجموعة من العاملين يقومون بتنفيذ توجيهاته اللازمة لتحقيق هذه المهمة ، ويطلق عليه مدير التسويق Marketing diretor ؛ حيث يقوم بما يلى:<sup>(٢)</sup>

- طرق التسويق Marketing methods .

- استراتيجية التسويق Marketing strategy .

- مشكلات التسويق Marketing problems .

- الوفورات التسويقية The marketing economies .

الأساس الرابع : ( الكفاءات الفنية ) Technical competences :

يقسم المديرين حسب التخصص الفنى إلى طائفتين:<sup>(٣)</sup>

(١) دكتورة / عطيات محمد حسن ، مبادئ ، سابق ص ٢٢ . وانظر :

- دكتور / جميل توفيق . دكتور / على الشرقاوى ، ادارة ، سابق ص ٨٨ .

(٢) دكتور / فاروق رضوان وآخرون ، ادارة ، سابق ص ٢٠٥-٢٠٦ .

(٣) جاك الولى ، خدعة التكنولوجيا ، سابق ص ١٠٢ . حيث يذكر نقطة بالغة الأهمية تتعلق بعلاقة التقنية بالإدارة ؛ فيقول : (إن التقنيين ، بطبيعة الحال متخصصون ،

- المدير التقنى **Technical director** ، وهو الذى يكون متخصصا فى ذات المنتج السلعى أو الخدمى الذى هو نشاط المنظمة أو الوحدة ؛ بما يتوافر له من تقنيات سواء ما اتصل منها بتقنيات الانتاج **techniques of mass production** أو اليد العاملة **techniques of manpower** <sup>(١)</sup> . **assessinont**

- المدير غير التقنى **untechnical director** وهو الذى لا يتوافر فيه التخصص الفنى من نفس نشاط الوحدة التى يتولى ادارتها ؛ على أساس أن وظيفة المدير تختلف عن وظيفتها فى مجال تقديم الخدمة للغير **softe** فيما يتصل بالتوجيه أو التخطيط وغيرها من سائر عمليات الادارة.

- معايير الجودة فى المنظمة وعلاقتها بالتصنيفات :

معيار الجودة فى الادارة **save** تقديم الخدمة للأخرين بطريقة سلمية وفى الوقت المناسب وبكفاءة وفاعلية متزايدة ؛ فى كل مرة تؤدى فيها لتحقيق رغبات وآمال وطموحات الجمهور الداخلى وهم العاملون بالمؤسسة والجمهور الخارجى ، وهم العملاء الذين يستفيدون من السلع والخدمات

ويمكنهم بصعوبة بالغة السيطرة على المعلومات فى مجال تخصصاتهم الدقيقة) .  
وانظر:

- دكتور / على السلمى ، الإدارة المصرية ، سابق ص ٣٠٦ .

- دكتور / إبراهيم درويش ، الوسيط ، سابق ص ٣١ ، ٣٢ .

- دكتور / سليمان الطماوى ، مبادئ سابق ص ١٥٧ ، ١٥٨ .

(١) ويلاحظ أن العالم فى العقود الأخيرة قد شهد نموا متسارعا فى : (زيادات دارماتيكية فى استهلاك الوقود لأغراض التدفئة والتبريد ، النشاطات الصناعية ، توليد الكهرباء، وقد اسفر القلق إزاء الآثار الناجمة من تلوث ، الهواء المتزايد فى أواخر السبعينات عن تطوير إجراءات علاجية) راجع مستقبلنا المشترك : إعداد اللجنة العالمية للبيئة والتنمية . ترجمة : محمد كامل عارف . مراجعة : دكتور / على حسين حجاج . عالم المعرفة كتاب رقم ١٤٢٤ ص ٢٥٩ .

التي تؤديها ، وذلك كله وفقا لمعايير criteria ومميزات Discriminatives  
معدة.<sup>(١)</sup>

وأتماط المديرين ذات صلة جوهرية بمواصفات الجودة هذه ؛ فبدون  
توافر روح التعاون والمشاركة ، تفقد الادارة روحها ؛ وتتحول إلى جزر  
منعزلة ؛ جد أن نجد من ورائها نظام أو تقدم progress ؛ ومن ثم فالإهمال  
الداخلي للعاملين ؛ وعدم مراعاة رغبات الجمهور الخارجى ، تعد من  
خصائص نظامنا الادارى ؛ لعدم وضوح التصنيف من الناحية النظرية ،  
ولعدم الفاعلية فى التطبيق ، ولذا يتعرض هذا التنظيم لتعديلات بسياسة  
الترقيع التي هى بعيدة كل البعد عن المبادئ الادارى السلمية .

---

(١) دكتور / محمد هيكمل ، مهارات ، سابق ص ١٥٠ . حيث يعرف الجودة بأنها : (هى  
أن نفعل الشئ الصحيح ، بطريقة صحيحة و متميزة ، من أول مرة ، وكل مرة ،  
طبقا لمعايير ، ومواصفات محددة ، وفى الوقت المناسب ، وبتحسّن مستمر ، ليس  
فقط إرضاء للعميل ، ولكن بطريقة تفوت توقعاته) . وانظر :

- جلوريا إيفانز ، الحكومة الإلكترونية ، سابق ص ٦٧ . حيث تذكر أنه : (من المهم أن  
نعيد التأكيد على حقيقة أنه لا يمكن للتكنولوجيا بمفردها أن تقدم الرؤية الشاملة =  
= لمفهوم الحكومة الإلكترونية . ولذلك ، فقد فشلت الكثير من المؤسسات والنظم  
الحكومية بسبب عدم إدراكها أن الأفراد يشكلون عنصرا مهما لتوازن  
الاستراتيجية).

- عبد السميع الهوارى ، لغة الادارة فى صدر الإسلام ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ،  
١٩٨٦ ص ٣ .

- دكتور / زكريا طاحون ، إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف - تقديم دكتور / محمد  
القصاص ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ٢٠٠٧ ص ١٢ . حيث يذكر أنه لن  
يتحقق للادارة النجاح دون بعض الأمور ومنها :

(تطبيق المعايير الدقيقة والمتحررة والبعيدة عن التحيز أو الاستلطاف عند اختيار  
الفريق الأفضل لمواجهة أى منافس - تطبيق العدالة فى المعاملة - تطبيق المعايير  
الاخلاقية والإدارية والتدريبية والتخطيطية .

إننا ونحن ندرس هذه العلاقة ؛ نبادر إلى المبادرة بضرورة اسهام  
المشرع في اعادة النظر في التصنيف الحالي ؛ حيث عدم الوضوح هو السمة  
البالغة ؛ والتغيرات وعدم الدقة تشوب جوانب كثيرة منه ؛ علاوة على  
ضرورة وجود الرغبة الصادقة من قبل الجهاز الادارى فى تطبيق المبادئ  
الادارية التى اتفق عليها العالم المتقدم ، والتي تحدد معايير الجودة فى  
الادارة .

### المبحث الثالث

#### الجودة فى أساليب اختيار المدير

#### Quality of choosing styles of administrator

نعقد الكلام هنا عن أساليب اختيار المدير فى ظل قاعدة مؤداها إن المدير  
الجيد لابد أن تتواجد فى ادارة حسنة ؛ أما الادارة السيئة فلا يمكن أن يتواجد  
بها مديرون جيّدون.<sup>(١)</sup>

- علاقة أساليب الاختيار بمعايير الجودة :

أن حسن اختيار المدير هو فى الحقيقة ذو علاقة وثيقة بمعايير الجودة  
Relation between choice styles and quality criteria ، ذلك أن كفاءة  
وفاعلية الادارة ، تتوقف على المدير ؛ فى ظل المؤشرات التالية:<sup>(٢)</sup>

(١) جلوريا إيفانز ، الحكومة الإلكترونية سابق ص ٦٦ ، ٦٧ .

(٢) دكتور / زكريا طاحون . إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف ، تقديم دكتور / محمد  
القصاص ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٧ ، ص ١١ ، ١٢ حيث يذكر عدة  
أسس جديدة بالذكر هى :

١- الادارة فى أحدث مفاهيمها هى : الاستخدام الأمثل للعناصر والموارد والإمكانات  
المتاحة .

- ١- الادارة والوعى والتصميم والاخلاص والضمير التى يولدها المدير فى نفوس العاملين لديه .
- ٢- العمل الجماعى وسيادة روح الفريق الذى يجتمع على قلب هدف واحد؛ بحيث يعد المدير هو عقدة الربط الجمعى .
- ٣- التفكير والتخطيط والتنظيم السليم الذى يقوم به المدير باعتباره أساس المال الذهنى للمشروع .
- ٤- الطاقة والجهد المبذولان فى أداء العمل ؛ بعيد عن الخذلان والتكاسل ، والدافع الأساسى هنا هو المدير الجيد ؛ الذى يكون بمثابة الدم الذى يسرى فى شريان الوحدة أو المنظمة .
- ٥- تحقيق الحد الأقصى لأداء العمل فى صورة ممتازة يتم من خلال المدير الجيد الذى يحفز ويخلق هذه الروح فى المؤسسة .
- ٦- إن التقدم والازدهار وليد ادارة على رأسها مديرون يعرفون كيفية يوظفون الكفاءات والمواهب والمهارات الموجودة بالمؤسسة أو الوحدة ، باعتبار أن المعيار هنا هو العنصر البشرى دون النظر إلى الموارد المالية إلا فى ضوءه ؛ فالمدير هنا هو الذى سوف يكتشف هذه المواهب بكل موضوعية وتجرد وحيده<sup>(١)</sup> .

---

٢- الإدارة وفق هذا المفهوم يجب أن تبدأ بإدارة الفكر والتفكير والفكرة قبل ادارة الحركة والتطبيق .

- ٣- الإدارة هى مجموعة من العمليات المتشابهة .
  - ٤- الإدارة الجيدة هى التى تحسن اختيار معاونيها .
  - ٥- الإدارة الجيدة هى البعيدة عن الفهولة ، والأطماع الشخصية ، والضغط الجماهيرية.
- (١) دكتور / سليمان الطماوى ، مبادئ ، سابق ص ١٥٧ . وانظر :  
- دكتور / عطيات محمد حسن ، مبادئ ، سابق ص ١٦٤ .

٧- تحقيق عنصر القبول داخل المؤسسة وخارجها من خلال دراسة الحوافز الايجابية للعاملين ؛ وتحليل رغبات المتعاملين معا من خلال المنتجات والخدمات التى تؤديها للغير .

٨- تحقيق التفوق من خلال اختصاص رأس المال البشرى عن طريق المدير الذى يخدم منظمة تخطط له كما تخطط للانتاج وتدعمه وترعاه وتزود المجتمع بما يحتاج إليه ليستقبله ويستمتع به بل يشارك فى صياغته فى حدود ما تنجح فيه الادارة.<sup>(١)</sup>

- تطبيق عناصر الجودة على نموذج واحد :

إذا أردنا أن نعرف خطورة اختيار المدير كرأس مال ذهنى؛<sup>(٢)</sup> فإننا نأخذ نموذجاً واحداً لاختلال هذا المعيار فى تعامل الادارة المصرية مع العملاء ؛ وهو أحد مبادئ الجودة كما سبق وبيننا ؛ والتى تخلف عن الإدارة تخلف اجتماعى وادارى Socio- administrative underdevelopment ، واهدار المبادئ الأساسية للتخطيط لمصادر رؤوس الأموال basic principles of planning for sources of capital والتحليل الاحصائى للموارد

- دكتور / محمد هيكل ، مهارات ، سابق ص ١٥١ .

- دكتور / فاروق رضوان وآخرون ، إدارة ، سابق ص ٣٣١ .

- دكتور / جميل توفيق . دكتور / على الشرقاوى ، ادارة ، سابق ص ٤٣٤ ، ٤٣٥ .

(١) دكتور / على السلمى ، الإدارة المصرية ، سابق ص ١٤٥ . حيث يذكر أن : (الادارة الجديدة ... ادارة بالانسان وبالتالى فى أى اصلاح للادارة المصرية إنما يرتكز على حسن استخدام الطاقات البشرية المتاحة ...).

(٢) جاك الولى ، خدعة التكنولوجيا ، ترجمة دكتور / فاطمة نصر ، سابق ص ٣٤ .

وانظر :

- جلوريا إيفانز ، الحكومة الالكترونية ، سابق ص ٦٦ .

- دكتور / فطيمة حسن عزام . دكتور / صفاء إبراهيم مصطفى ، السلوك الإنسانى فى الادارة ، بدون ناشر أو تاريخ ، ص ٣ .

المصري حقيقة أن أى مشروع صغير حتى ينشأ لابد أن يمر باجراءات معرقله كثيرة ؛ مردها فى غالب الأحيان إلى عدم جودة المدير ؛ لو تركنا هذه الجزئية وافترضنا أن المشروع قد انشأ فعلا ؛ فإنه يتعامل مع خمسة عشرة جهة حكومية على الأقل بطريقة الايصالات ومنها:

١- رسوم النظافة	٢-رسوم التأمينات	٣-الضرائب العقارية
٤-الضرائب العامة	٥-ضريبة الدمغة	٦-ثمن الكهرباء
٧-ثمن المياه	٨-الرسوم المحلية	٩-مكتب العمل
١٠-رسوم الترخيص	١١-التموين	١٢-السجل التجارى
١٣-الأمن الصناعى	١٤-الطرق	١٥- التأمين

ولو افترضنا أن هذه هى الجهات فقط التى يتعامل معها أى مشروع صغير ؛ فإن صاحبه مطالب بمقابلة خمسة عشر موظفا ؛ بمعدل يوم ويوم ، فى ضوء تكاليف انتقال ورسوم تحصيل ، وضغط على المرافق العامة ؛ وهذا معدل لا يمكن أن يصدق at an incredible ولا يمكن حل المشكلة a solution to the problem إلا من خلال الاستثمار فى رأس المال البشرى الذهنى هنا وهو المدير من خلال تطبيق مبادئ الجودة فى اختياره .<sup>(١)</sup>

(١) دكتور / محمد هيكل ، مهارات إدارة المشروعات ، سابق ص ١٥١ حيث يذكر ما نصه أن هناك مجموعة من العوامل التى تساعد على تحقيق الجودة الشاملة فى المشروعات وهى : (.....)

- ١- اقتناع مدير المشروع بأهمية الجودة الشاملة .
- ٢- الثقة فى النفس ونظام المشروع .
- ٣- تحمس العاملين والتزامهم بتطبيق النظام .
- ٤- فريق عمل متكامل له سلطات وصلاحيات تطبيق النظام .
- ٥- التدريب المستمر (.....) .

**- مبادئ الجودة في اختيار المدير quality principles :**

توجد مجموعة مبادئ تمثل مواصفات أو معايير في اختيار المدير ؛ باعتبار ذلك لم يعد محلا للعشوائية ، في ضوء مدخلات الادارة من رأس المال البشري human capacity ؛ وهذه المواصفات هي :

(١) الموضوعية : وتعنى أن المدير يتم اختياره بموضوعية ، دون تدخل لاعتبارات أخرى كالرشوة والواسطة والمحسوبية ، والتي هي من مظاهر انعدام الشفافية في هذا العملية ؛ والتي تؤدي إلى دق المسمار الأول في نعش الادارة السليمة بالجودة ؛ ذلك أن عدم توافر الشفافية مثله في ذلك مثل السم ، فالقليل منه يكفي لا فساد المنظمة كلها ، فما بالنا إذا امتدت يد الفساد إلى المدير ، الذي يتم اختياره بعيدا عن النزاهة والموضوعية. (١)

(ب) الكفاءة : لا تعترف الجودة سوى بالكفاءة فقط ، ونقصد بها هنا القدرة المتأزة على ممارسة وظيفة المدير ، وأداء العملية الادارية administrative process باتقان وامتياز. (٢)

(ج) الخبرة والمهارة : exprince and skills تعد من مواصفات عملية اختيار المدير ؛ في عصر أصبحت فيه الادارة صناعة لا بديل عنها

(١) تقرير البنك الدولي للانشاء والتعمير عن التنمية في العالم لعام ٢٠٠٠/٢٠٠١ ، سابق ص ٩٩ . حيث أشار إلى حقيقة مؤكدة وهي أن الفقر يمكن مواجهته إذا : (تولت الإدارة العامة تنفيذ السياسات على نحو كفو وكانت قابلة للمساءلة والاستجابة للمتفعين بالخدمات ، ويتم الحد من الفساد والتحرش ، واستخدمت سلطة الدولة لتوجيه الموارد إلى الأعمال التي تفيد الفقراء) .

(٢) دكتورة / عطيات محمد حسن ، مبادئ ، سابق ص ١٦٣ .



لإعمال عناصر النجاح ثم الكفاءة والفاعلية ؛ والمعيار الأساسى هنا هو المهارة الادارية **administrative skill** حتى ولو لم تتوافر المهارة التقنية للمدير **technical skill** ؛ لأن النجاح ليس فنيا فقط بل هو فى الحقيقى ادارى ثم فنى .

وفى ضوء هذه المواصفات للجودة ؛ تأتى النظم الادارية لتدرس أساليب اختيار المدير ، وتختار من بينها على حسب دقتها والتزام هذه النظم بالمبادئ الادارية السليمة ؛ حيث تتعدد بين أساليب هى :<sup>(١)</sup>

أولا : المصدر الداخلى : **inner resource** فى هذا الأسلوب يتم اختيار المدير فى ضوء الأقدمية التى قضاها فى وظيفته السابقة ، فى ذات الوحدة أو المنظمة الادارية ، وذلك بصورة مطلقة ؛ حيث تعد الترقية هنا ، طريقة آلية ؛ تصعد فيها القيادات من الوظيفة الأدنى إلى الأعلى ؛ حسب الترتيب الوارد فى سلم الوظائف والدرجات داخليا .<sup>(٢)</sup>

وقد تكون هناك بعض المبررات للأخذ بهذا الأسلوب فى بعض الوظائف ذات الطبيعة الخاصة ؛ أو بالنسبة للنظم التى تأخذ بالنظام الأوربى

---

(١) يرى البعض عدم امكان الحديث عن أساليب محدودة فى اختيار القادة . وانظر : دكتور / إبراهيم درويش ، الوسيط سابق ص ١١٤ . ويبرز ذلك بقوله : (مشكلة اختيار القادة مشكلة عملية بالدرجة الأولى ، وفى منتهى الأهمية بالنسبة للتنظيم الادارى . وقد أجهد الكتاب أنفسهم فى محاولة بناء معايير يمكن على أساسها أن يتم اختيار القادة الاداريين ..... محاولة بناء نماذج لمعايير يتم الاختيار على أساسها أمر وإن أمكن التوصل اليه نظريا ، إلا أنه يواجه بمشاكل عملية لا حد لها .....)

(٢) دكتور / سليمان الطماوى ، مبادئ علم الادارة ، سابق ص ١٦٨ ، ١٦٩ .

بالذات فيما يتصل بنظام التوظيف ، حيث يرتبط العامل أو الموظف بالوظيفة باعتبارها مهنة .<sup>(١)</sup>

واختيار المديرين من داخل المنشأة من شأنه تحقيق بعض المزايا ومنها : أنه يجعل العاملين لديهم نوع من الاستقرار الوظيفي لشعوره أن هناك مجالاً للوصول للمناصب الأعلى ، كما أن الخبرة المكتسبة في داخلها من خلال مجموعة الخبرات المتركمة التي حصلها العاملون خلال هذه الوظائف functions ، هذا علاوة على تلك الرابطة التي تقوم بين هؤلاء المرشحين لشغل منصب المدير وبين هذه المنشآت الذين قضوا فيها زمناً طويلاً .<sup>(٢)</sup>

ولكن هذا الاختيار الداخلي القائم على الأقدمية أساساً له عدة عيوب ومنها:<sup>(٣)</sup>

١ - قد تؤثر هذه الطريقة في جودة عملية الاختيار للمدير الكفاء ؛ فقد لا يتوافر هذا من داخل الوحدة الإدارية ذاتها ؛ وهو ما يقتضى تمويل العناصر الممتازة من خارجها ؛ حيث أن المؤثر الرئيسي هنا هو الإدارة الممتازة الحسنة التي تخلق الانتماء والالتقان للعمل والالتقان في أدائه ؛ لا

(١) السابق ص ١٧٣ . حيث يبين أنه : (ولا شك أنه من اللازم أن يعتمد في شغل الوظائف القيادية العادية إلى حد كبير على الترقية من الدرجات الدنيا إلى درجات العليا ، لاسيما في الدول التي تجعل من الوظيفة العامة مهنة .....).

(٢) انظر : دكتور / سليمان الطماوى ، مبادئ ، سابق ص ١٧٣ ، ١٧٤ .

(٣) دكتور / جميل توفيق . دكتور / على الشرقاوى ، إدارة ، سابق ص ٤٣٨ ، ٤٣٩ . وراجع :

- دكتورة / عطيات محمد حسن ، مبادئ ، سابق ص ١٦٤ ، ١٦٥ .

- دكتور / فاروق رضوان وآخرون ، إدارة ، سابق ص ٧٦ . حيث يبين أن : (مدير الغد يجب أن تكون لديه القدرة على اتخاذ قراراته بسرعة بالرغم من تضخم التنظيم الذى يعمل فيه).

الادارة بالقطعة ، تلك التى تخلق فواصل بين العمال ؛ وتؤخر الانتان  
على حساب تخطيط التطور الادارى planing of administrative  
.development

٢- قد يكون هذا الاسلوب أحد عوائق التنمية الادارية Obstacles to  
administrative development من خلال ما يزرعه فى نفوس  
المرشحين للمناصب العليا من روح الاستكانة والجمود وعدم الرغبة فى  
التجديد والابتكار ؛ نظرا لأنه سوف يحصل على هذا المنصب إن عاجلا  
أو أجلا ؛ ومن ثم فقد يسعى إلى تطوير نفسه بالتعليم والتدريب  
المستمر<sup>(١)</sup> . continual training .

٣- نظام التمويل الداخلى على النحو السالف من شأنه أن يؤدي إلى قلة  
الجودة فى بعض وظائف المدير ، لاسيما فيما يتصل بالرقابة الادارية  
administrative control ؛ ذلك أن شبكة العلاقات الداخلية قد تخلق  
نوعا من التهاون أو التخازل ؛ يؤثر فى دقة العمل واتقانه ؛ على حساب  
العلاقات الشخصية personality relations .

٤- قد يكون هذا المصدر مدخلا للفساد الداخلى ؛ وهو أشد أنواعه ؛ حيث  
قد يفتح ذلك بابا للرشوة والواسطة والمحسوبية ؛ لأنه مع كثرة المرشحين

---

(١) دكتور / على السلمى ، الادارة المصرية ، سابق ص ١١٥-١١٦ . حيث يبين أن  
من بين مقومات الثورة الادارية فى مصر تأتى : (عملية التغير فى الأساس لابد  
وأن تصيب أفراد مختلفين فى نفوذهم الوظيفية أو مصالحهم المادية أو حتى فى نفوذ  
الأدبى وأوضاعهم الاجتماعية . من هنا يلجأ مثل هؤلاء الأفراد إلى التقليل من  
شأن الثورة الادارية .....).

للمنصب ، قد تحدث هناك تدخلات غير شرعية على حساب الجودة فى هذه العملية.<sup>(١)</sup>

٥- قد يتم اجراء هذه العملية عن طريق الاعلان الداخلى ؛ وهو ما يسبب ذات المشكلات السابقة علاوة على ما يحدثه من خلق تريبطات غير مشروعة فى داخل المنظمة الادارية ؛ وقد يفقد ذلك الجهاز الادارى التطعيم بعناصر فاعلة فى داخله ، الأمر الذى يحدث خللا فى معيار الجودة الأساسى وهو الكفاءة ؛ وهو الأمر الذى يتطلب منا مراعاة الدقة والحذر فى التعامل مع هذا الأسلوب ؛ والمرونة فى اختياره فى ظل ظروف عدة ومتغيرات متباينة يمكن أن يحدث خللا على المستوى الوظيفى للعملية الادارية ؛ <sup>(٢)</sup> حيث يتم دراسة عملية انتقائية للعناصر الجيدة ، ومراعاة الآثار السلبية التى يمكن أن ترتب على هذه العملية فى ضوء متباينات عدة قد يكون تطبيق المنهج الاستبعادى أحدها .

ثانيا : المصدر الخارجى outside resource : وهنا يتم تمويل الكفاءات من خلال الاختيار لها من خارج الوحدة الادارية ، سواء كانوا كفاءات

(١) دكتور / محمد أنس جعفر الوسيط فى القانون العام - أسس وأصول القانون الادارى الطبعة الثانية ١٩٩٣-١٩٩٤ ، ص ٣٤١ . وانظر :

- دكتور / سليمان الطماوى ، مبادئ ، سابق ص ١٦٤-١٦٥ . حيث يقرر أن هذا الأسلوب : (فى الاختيار أكثر اتباعا فى الدول ذات النظام المطلق فى الحكم (despotims and qutocarties) .

(٢) ولعل هذا يرجع إلى طابع نظم الحكم فى الدول غير الرشيدة اداريا . وهو ما لفت النظر إليه نظرية فيتوجل ، التى أورد معالمها دكتور / إمام عبد الفتاح إمام ، الطاغية ، سابق ص ٣١٨-٣١٩ .

تقنية أم تجمع بين هذه والكفاءة فى ممارسة العملية الادارية ؛ حيث يحقق هذا الأسلوب:<sup>(١)</sup>

١- امداد الوحدة بالمهارات المتقدمة فى الداخل ؛ وهو ما يجعل الاختيار من خارجها لا بديل عنه فى سبيل انقاذاها ؛ نظرا للضعف أو النقص المهارى لدى العاملين الذين يمكن أن يتولوا منصب المدير.<sup>(٢)</sup>

٢- اعادة هيكلة الوحدة ؛ نظرا لما تعانیه من مشكلات ضخمة ؛ قد لا يصلح معه ازالة هذه المعوقات سوى استدعاء مديرا خارجيا ؛ يدخل بابداع جديد؛ يخلق لهذه الوحدة ما تريده .

وهذا الهيكل الادارى administrative structure المرتبط بالإصلاح الادارى administrative reform قد يكون هو سبيل الانقاذ الوحيد للمنشأة؛ ولن يتم ذلك إلا من خلال قيادة خارجية ؛ تحقق للنظام الادارى administrative organization أهدافه.<sup>(٣)</sup>

٣- قد يكون هذا الأسلوب الوحيد فى تحقيق مواجهة حاسمة لانعدام الشفافية فى الوحدة الادارية ؛ والقضاء على التكاثر الداخلى على الفساد المنتشر فى شتى أرجائها ؛ وهو ما يجعل هذا المدير ذا قدرة فائقة على انجاز هذه المهمة ؛ بدون تأثير بمعوقات بشرية ، تسبب عجز المدير

(١) انظر : دكتور/ جميل توفيق . دكتور / على الشرقاوى ، ادارة ، سابق ٤٤٠ .

(٢) السابق ، ذات الموضوع .

(٣) يشير دكتور / على السلمى الادارة المصرية ، سابق ص ٢٨٩ . - إلى نقطة بالغة الهمة فى النظام الادارى للقطاع العام وهى أن : (جهود التنمية الادارية فى القطاع العام لا تزال دون المستوى المطلوب ، وأن جهودا متعاظمة لا تزال مرغوبة من اجل احداث تخطيط واع لتنمية ادارية متكاملة - تستوعب عمليات الاختيار) . وهذا الكلام ينطبق ولا يزال - على جميع الوحدات فى الادارة العامة - على الرغم من الخسار دور القطاع العام .

الداخلى عن هذا الانجاز<sup>(١)</sup> ويمكن أن يتحقق هذا التمويل من خلال أحد طريقين:<sup>(٢)</sup>

الطريق الأول : الإعلان : وفيه يتم الاعلان عن الحاجة إلى المديرين؛ وتحديد مؤهلاتهم ومواصفاتهم ، فيتم الاختيار من خلال هذه المسابقة والتي تعقد بامتحان او بدون هذا الامتحان وفقا للمؤهلات المتاحة .

الطريق الثانى : الحرية المطلقة: وفيها يتم الاختيار الخارجى من خلال حرية الادارة فى هذه العملية ؛ لأنه وفقا لما تراه من وجهة نظرها من اتاحة الفرصة الواسعة لها فى تمويل الادارة بكفاءات قد لا يحققها نظام الاعلان . Annual system

أصل المشكلة واقتراح من الباحث :

لقد اتفقنا على مواصفات الجودة فى عملية اختيار المدير ؛ ومن ثم فإننا لا نرى ما ذهب إليه البعض من عدم امكان الاتفاق على طريق محدد لاختيار القادة<sup>(٣)</sup>؛ ذلك أن المبادئ الرشيدة فى الادارة الحديثة قد انتهت إلى عكس هذا الاتجاه .

ومن ثم فأصل المشكلة هو مدى الاخلاص فى عملية الاصلاح الادارى ، فعند وجود الارادة Intention توجد الادارة administration؛

(١) دكتور/ سليمان الصموى ، مبادئ سابق ص ١٧٤ . حيث يشير أن هنرى فايول قد أرس مبدأ هاماً فى دراسته للمشروعات الخاصة ؛ وهو ما يمكن أن يكون سبيلاً لاستخدامه فى المستودع الحكومى وهو : (أثر القيادة الادارية فى ادارة المشروعات الخاصة ، وأنه قام بتجليل ما يتدرج فى اختصاصتها ، وارجعها إلى خمسة عناصر .....).

(٢) دكتور / محمد انس جعفر ، الوسيط فى القانون العام ، اسس وأصول القانون الادارى سابق ، بدون ناشر ، ٣٤٤ .

(٣) دكتور / إبراهيم درويش ، الوسيط ، سابق ص ١١٤ .

ومن ثم فإن الاتفاق على الأسلوب المناسب فى اختيار المديرين يصبح ميسورا ؛ وفى غياب ذلك يغدو الحديث عن الجودة فى الاختيار عبثا والموارد سوف تذهب سدى بين قيادات لاهم لها فى العملية الادارية.<sup>(١)</sup>

ونحن نقترح فى هذا الباب ضرورة التفريق بين هذه العملية فى النظم الادارية المتقدمة progress administrative system وغيرها ؛ ذلك ان النظم المتخلفة مشكلتها الأولى والأخيرة هى عملية اختيار المديرين ؛ ولا تعاني من ضعف الموارد بقدر عدم الاهتمام بتواجد المدير الكفاء على رأس الوحدة.<sup>(٢)</sup> فما يناسب النظم غير الرشيدة فى الادارة هو:<sup>(٣)</sup>

(١) هدم أركان التخلف الادارى .

(١) انظر : تقرير البنك الدولى للإنشاء والتعمير عن شن هجوم على الفقر . ٢٠٠٠ - ٢٠٠١ ، الطبعة العربية ، الناشر مركز الاهرام للترجمة والنشر ، ص ٩ . حيث يذكر التقرير ما نصه : (خلق اجهزة ادارة عامة تشجع النمو والمساواة اجهزة الادارة العامة التى تنفيذ السياسات بكفاءة وبدون فساد أو مضايقات لحسن تقديم القطاع = العام للخدمات وتسهل نمو القطاع الخاص). ويؤكد هذا التقرير على عدة أسس لتحقيق هذا الهدف وهى :

- ١- تقديم حوافز أداء ملائمة لجعل اجهزة الادارة العامة مسؤولة امام المتفاعلين بالخدمات ومستجيبة لاحتياجاتهم .
- ٢- الحصول على المعلومات مثل الموازنات .
- ٣- وجود آليات اشتراكه لإعداد الموازنات .
- ٤- تقييم أداء الخدمات العامة تسهم كلها فى زيادة قدرة المواطنين على صياغة ومراقبة أداء القطاع العام مع تقليل فرص الفساد وتطبيق نطاقه .
- ٥- اصلاح اجهزة الادارة العامة وغيرها مثل اجهزة البوليس لزيادة درجة تحملها للمسئولية واستجابتها لاحتياجات الفقراء ، ويمكن أن يكون له اثر كبير على حياتهم اليومية .

(٢) انظر: دكتور/ على السلمى، الادارة المصرية، سابق ص ٣٠٦ .

(٣) دكتور/ سليمان الطماوى، مبادئ، سابق ص ١٥٧ .

- (ب) التضحية بكل ما يقف عقبة فى التقدم الادارى ؛ فهما بلغت كلفة ذلك.
- (ج) يجب أن تقتنع هذه النظم أن المدير الجيد ورأس المال البشرى هو الأساس .
- (د) الاختيار فى ظل معايير الجودة .

خصائص اختيار المدير فى النظام الادارى المصرى :

عندما تنتقل الى واقع عملية اختيار المدير فى النظام الادارى المصرى؛

فاننا نلخصها فى الآتى :

أولاً : المديرون فى شركات قطاع الأعمال العام :

- يتولى إدارة الشركة القابضة مجلس إدارة يصدر بتشكيله قرار من الجمعية العامة بناء على اقتراح من رئيسها لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ؛ ويتكون من عدد فردى من الأعضاء لا يقل عن سبعة ولا يزيد على أحد عشر ، ويشكل على الوجه الآتى:<sup>(١)</sup>

١- رئيس متفرغ للإدارة .

٢- عدد من الأعضاء لا يقل عن خمسة يختارون من ذوى الخبرة فى النواحي الاقتصادية والمالية والفنية والقانونية وإدارة الأعمال .

(١) المادة الثالثة من القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ .

- ويلاحظ هنا ان الجمعية العامة المشار إليها تتكون من :

(أ) الوزير المختص رئيساً .

(ب) أعضاء من ذوى الخبرة فى مجال الأنشطة - التى تقوم بها الشركات التابعة - للشركة القابضة لا يقل عددهم عن اثنى عشر ولا يزيد على أربعة عشر من بينهم ممثل واحد على الاقل يرشحه الاتحاد العام لنقابات عمال مصر ، يصدر باختيارهم قرار من رئيس مجلس الوزراء ، ويحدد القرار ما يتقاضونه من بدل الحضور وفقاً للقواعد التى تحددها اللائحة التنفيذية (م٩) .



٣- ممثل عن الاتحاد العام لنقابات عمال مصر يختاره مجلس إدارة الاتحاد.

ولا يعتبر رئيس وأعضاء الإدارة من العاملين بالشركة .

- يتولى إدارة الشركة التابعة <sup>(١)</sup> مجلس إدارة يعين لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ، ويتكون من عدد فردى من الأعضاء لا يقل عن خمسة ولا يزيد عن تسعة بمن فيهم رئيس المجلس على النحو التالى :

(أ) رئيس غير متفرع من ذوى الخبرة ، تعينه الجمعية العامة للشركة <sup>(٢)</sup> بناء على ترشيح مجلس ادارة الشركة القابضة .

(ب) أعضاء غير متفرعين يعينهم مجلس إدارة الشركة القابضة من ذوى الخبرة يمثلون الجهات المساهمة من الشركة ، ويكون عددهم نصف عدد أعضاء المجلس .

(ج) عدد من الأعضاء مماثل لعدد الأعضاء من ذوى الخبرة يتم انتخابهم من العاملين بالشركة و طبقا للقانون المنظم لذلك .

(د) رئيس اللجنة النقابية ولا يكون له صوت معدود .

- ( وجهة نظر الباحث ) : نجد أنفسنا فى تطبيق مواصفات الجودة على عملية اختيار الادارة العليا فى شركات قطاع الأعمال العام - أمام نظام

(١) المادة ٢١ من القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ .

(٢) نلاحظ أن الجمعية العامة هنا تتكون من :

١- رئيس مجلس ادارة الشركة القابضة أو من يحل محله فى حالة غيابه رئيسا .

٢- أعضاء مجلس ادارة الشركة القابضة التى تتبعها الشركة .

٣- أعضاء من ذوى الخبرة لا يزيد عددهم على أربعة تختارهم الجمعية العامة للشركة القابضة وتحدد ما يتقاضونه من بدل الحضور .

٤- عضوان تختارهم اللجنة النقابية .

غير جيد ؛ ذلك أنه قد اعتنت فكرة الحرية المطلقة في الاختيار للجمعية العامة للشركة ؛ والتي يأتي على رأسها الوزير المختص فيما يتصل بالشركة القابضة ورئيس مجلس ادارة اشركة القابضة فيما يتصل بالشركة التابعة ، ومن ثم فهو اختيار قد تعوزه معايير الجودة والكفاءة لعدم وجود مواصفات دقيقة وتوصيف لهؤلاء الذين يأتون على رأس هذه الشركات ، وضعف الهياكل التنظيمية لها ؛ وهذا يدل على أننا ما زلنا غير مقتنعين بدور المورد البشري human resource في التنمية.<sup>(١)</sup>

كما أن هذا النظام قد يجعل الاختيار يقوم على أهل الثقة والولاء السياسى أو الادارى ؛ على حساب عناصر الجودة من الموضوعية والخبرة والامتياز الادارى والمهارة فى الادارة.<sup>(٢)</sup> وعدم تمتع الادارة فى هذه الشركات بالاستقلال ناتج عن التبعية غير الرسمية المطلقة للوزير ؛ مما ينذر بواقع ادراى سيئ فى هذه الشركات ؛ سببه تحول الادارة فيها إلى وظيفة استاتيكية وشاغليها إلى موظفين ينتظرون البدلات والحوافز دون تخطيط حقيقى أو رغبة جديدة فى تقدم هذه الشركات ؛ بل قد نتج عن ذلك التأثير فى معدلات الشفافية بها إلى حد كبير.<sup>(٣)</sup>

ثانيا : المديرين من شاغلي وظائف الادارة فى الجهات الأخرى :  
يطلق على شاغلي وظائف الادارة فى الجهات الأخرى غير المشار إليها ؛ الوظائف المدنية القيادية ؛ وهى الوظائف من درجة مدير عام أو الدرجة العالية أو الدرجة الممتازة أو الدرجة الأعلى وما يعادلها التى يرأس شاغلوها وحدات أو تقسيمات تنظيمية من مستويات ادارات عامة أو ادارات مركزية أو قطاعات وما فى مستواها ؛ وينطبق عليهم القانون رقم ٥ لسنة

(١) ولعلك تلاحظ عدم وجود اختلاف أحدثه هذا التنظيم أسهم فى تطويره عما كان عليه الحال فى شركات القطاع العام المنظم بالقانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨ .

(٢) انظر : دكتور / على السلمى ، الادارة المصرية ، سابق ص ٢٨٦ . فيما يتصل بشركات القطاع العام .

(٣) السابق ذات الموضوع فيما يتعلق بشركات القطاع العام .

١٩٩١ ولائحته التنفيذية الصادر بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٥٩٦ لسنة ١٩٩١ والتي عمل بها اعتبار من اليوم التالي لتاريخ نشره فى ١٩٩١/١٠/٢٨<sup>(١)</sup>.

وفى ظل هذا التنظيم يتم اختيار المديرين وفقا لما يلى :

- (١) يكون شغل الوظائف المدنية القيادية فى الحكومة و وحدات الادارات المحلية والهيئات العامة والأجهزة الحكومية التى لها موازنة خاصة ، وهيئات القطاع العام وشركاته ، والمؤسسات العامة وبنوك القطاع العام والأجهزة والبنوك ذات الشخصية الاعتبارية العامة لمدة لا تتجاوز ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمدة أو لمدد أخرى طبقا لأحكام هذا القانون ، وذلك كله مع عدم الاخلال بأحكام القوانين واللوائح فيما يتعلق بباقى الشروط اللازمة لشغل الوظائف المذكورة .<sup>(٢)</sup>
- (ب) تنتهى مدة تولى الوظيفة القيادية بانقضاء المدة المحددة فى قرار شغل العامل لها ما لم يصدر قرار من السلطة المختصة بالتعيين بتجديدها ، فاذا انتهت مدة شغل الوظيفة المذكورة شغل وظيفة أخرى غير قيادية لا تقل درجتها عن درجة وظيفة و بمرتبة الذى كان يتقاضاه مضافا إليه البدلات المقررة للوظيفة المنقول لها ويكون النقل إلى داخل الوحدة بقرار من السلطة المختصة ، وإلى خارج الوحدة بقرار من رئيس مجلس الوزراء .

(١) المادة الأولى فقرتها الثانية من القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١ . واللائحة التنفيذية الصادرة بالقرار رقم ١٥٩٦ لسنة ١٩٩١ .  
(٢) الفقرة الأولى من المادة الأولى من القانون .

ويجوز للعامل خلال مدة الثلاثين يوما التالية لانتهاج مدة شغل الوظيفة القيادية انتهاء خدمته بناء على طلبه . وتسوى حقوقه على أساس مدة اشتراكه في التأمين الاجتماعي مضافا إليها مدة خمس سنوات أو المدة الباقية لبلوغه السن المقررة قانونا لترك الخدمة أيها أقل ، ويعامل فيما يتعلق بالمعاش الذي يستحقه عن الأجر الأساسي أو الأجر المقرر لوظيفه القيادية السابقة معاملة من تنتهي خدمته ببلوغ هذا السن .

ويجب أن تتخذ الإجراءات اللازمة لتجديد مدة شغل الوظيفة القيادية أو النقل طبقا لاحكام السابقة قبل انتهاء المدة المحددة لشغل الوظيفة ستين يوما على الأقل.<sup>(١)</sup>

(ت) استبعد المشروع من تطبيق هذا التنظيم الفئات التالية:<sup>(٢)</sup>

- ١- المحافظين ونوابهم، وأعضاء الهيئات القضائية، وأعضاء هيئات التدريس بالجامعات والأكاديميات ومراكز البحوث العامة ، أعضاء السلك الدبلوماسي والقنصلي وأعضاء هيئة الشرطة .
- ٢- أعضاء هيئة الرقابة الادارية ، والمخابرات العامة .

(١) المادة الثانية من القانون.

(٢) يلاحظ أن المشروع قد قرر عدم الاخلال بحكم المادة ٢٥ من القانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٧٢ ، والتي تنص على أنه : ( لا يخضع عضو مجلس الشعب في الحالة المنصوص عليها في المادة السابقة النظام التقارير السنوية في جهة وظيفته أو عمله الأصلية ، ويجب ترقية بالاقدمية عند حلول دوره فيها ، أو إذا رقى بالاختيار من يليه في الأقدمية).

كذلك أشار القانون الى عدم الاخلال بالمادة ٢٤ من القانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٨٠ بشأن مجلس الشورى ، والتي أحالت هي الأخرى على أحكام المادة ٢٥ السابقة .

٣- الجهاز المركزي للمحاسبات ، والمدعى العام الاشتراكي ، والعاملين بالأمانة العامة لكل من مجلسي الشعب والشورى .

٤- الجهات والوظائف الأخرى ذات الطبيعة الخاصة التي يصدر بتحديدتها رئيس الجمهورية بعد موافقة مجلس الوزراء.<sup>(١)</sup>

(ج) تقوم نتائج أعمال شاغلي الوظائف القيادية الخاضعة لأحكام هذا القانون الموجودين في الخدمة وتاريخ العمل بأحكامه عن الفترة السابقة طبقا للقواعد والإجراءات التي تنص عليها اللائحة التنفيذية لهذا القانون وذلك خلال سنة من تاريخ العمل به . ويستمر هؤلاء العاملون خلال هذه السنة في شغل الوظائف المدنية القيادية وذلك حتى يتم تجديد مدة خدمتهم في هذه الوظائف أو تحدد أوضاعهم طبقا لأحكام هذا القانون .

(د) تعلن كل جهة عن شغل الوظائف القيادية الخالية بها أو المتوقع خلوها من بين العاملين بها أو من غيرهم في صحيفتين يوميتين واسعتي الانتشار ويجوز بقرار من السلطة المختصة بالتعيين أن يكون الاعلان عن شغل الوظائف المشار إليها من بين العاملين بالوحدة ويتم الاعلان عنها في اللوحة المخصص لذلك داخل الوحدة . ويجب أن يتضمن الإعلان في الحالتين مسميات الوظائف ووصف موجز لها وشروط

---

(١) هذا الاستبعاد من أحكام النظام يعنى أنهم يخضعون لأنظمتهم الخاصة الواردة في قوانينهم ؛ وتعانى هذه القوانين من نقص في اعداد الكوادر الجيدة نظرا لمبررات غير منطقية في عدم تطبيق نظم القيادة عليها .

شغلها ودرجتها المالية والمدة المحددة لتلقى الطلبات والجهة التي تقدم لها.<sup>(١)</sup>

(هـ) يشترط فيمن يتقدم للاعلان :

- ١- أن يكون مستفيا لشروط الوظيفة المعلن عنها.
- ٢- أن يرفق بطلبها بيانا عن أبرز إنجازاته واسهاماته في الوحدة التي يعمل بها مدعما بالمستندات المؤيدة لذلك إن وجدت .
- ٣- أن يقدم مقترحاته لتطوير الوحدة أو أحد أنشطتها الرئيسية لتحسين أدائها ورفع الكفاءة الإنتاجية فيها وتطوير الأنظمة التي تحكم العمل وتبسط إجراءاته.<sup>(٢)</sup>

(و) تقوم لجنة الوظائف المدنية القيادية بفحص طلبات المتقدمين من واقع الكشوف التي تعرضها الأمانة الفنية ولها أن تجرى المقابلات والاختيارات التي تراها لازمة للتعرف على قدراتهم ويتم ترتيبهم وفقا لمجموع درجات كل منهم في العنصرين التاليين :

(١) المادة الثالثة من اللائحة التنفيذية . ويلاحظ أن المادة الاولى من هذه اللائحة قد أشارت إلى تحيد المقصود بالمصطلحات التالية :

- الوظيفة المدنية القيادية هي : الوظائف من درجة مدير عام أو الدرجة العالية او الدرجة الممتازة أو الدرجة الأعلى وما يعادلها التي يرأس شاغلها وحدات أو تقسيمات تنظيمية من مستوى ادارات عامة أو ادارات مركزية او قطاعات وما في مستواها .

- السلطة المختصة : الوزير أو المحافظ او رئيس الوحدة المختص بحسب الأحوال .  
- السلطة المختصة بالتعيين : الجهة التي ناطت بها القوانين واللوائح سلطة اصدار قرارات التعيين مادة (١) .

(٢) المادة الرابعة من اللائحة . وتنص المادة الخامسة على أنه: ( يكون شغل الوظائف المدنية القيادية طبقا للقواعد والمعايير الواردة بهذه اللائحة) .

أولاً : تاريخ المتقدم فى النجاح وتحقيق الانجازات أثناء واجباته الوظيفية .  
وتقدر درجات هذا العنصر بخمسين درجة .

ثانياً : المقترحات التى يتقدم بها لتطوير أنظمة العمل فى الجهة التى تقدم لشغل وظيفة قيادية بها والانجازات التى يرى أنه قادر على تحقيقها خاصة فى مجالات تطوير أنظمة العمل ولوائحه وتحقيق المرونة فى شتى تفسيرات القوائم بها ، والتدريب المستمر للمرؤوسين ، وانشاء وتحديث قواعد المعلومات ، والقضاء على شكاوى المتعاملين مع الأجهزة التى سيشرف عليها وتحسين الخدمات التى تقدم لهؤلاء العاملين ، وزيادة موارد الدولة وتقدير النهاية العظمى بخمسين درجة.<sup>(١)</sup>

وتقوم اللجنة المشار إليها بترشيح عدد من المتقدمين يتناسب مع عدد الوظائف المطلوب شغلها لإيفادهم للتدريب اللازم لشغل هذه الوظائف طبقاً لترتيبهم .

وتعد اللجنة الترتيب النهائية للمتقدمين الذين اجتازوا التدريب بنجاح وفقاً للدرجات التى حصل عليها كل منهم.

(و) ويستثنى من شرط التدريب من يلى:<sup>(٢)</sup> يتم التعيين فى الوظائف القيادية بحسب الأسبقية الواردة فى الترتيب النهائية للمتقدمين وفقاً للمادة السابقة. وتسقط حقوق من لم يدرك الدور للتعين بمضى سنة من تاريخ اعتماد قائمة الترشيح من السلطة المختصة بالنسبة للوظائف من درجة مدير عام أو الدرجة العالية وما يعادلها ومن الوزير أو المحافظ المختص بالنسبة لباقي الوظائف .

(١) المادة العاشرة من اللائحة .

(٢) المادة الحادية عشر من اللائحة .

ويجوز التعيين من القائمة التي مضى عليها أكثر من سنة إذا لم توجد قائمة أخرى صالحة للترشيح منها وذلك خلال الستة أشهر التالية .

(ى) تعد ادارة شئون العاملين المختصة بيانا عن موقف الوظائف القيادية التي تنتهى مدة شاغلها وذلك قبل انتهاء هذه المدة بستة أشهر على الأقل ويعرض هذا البيان على السلطة المختصة بالتعيين لتتخذ ما تراه بشأن تجديد مدة شاغل الوظيفة - أو تقرير نقله إلى وظيفة غير قيادية.<sup>(١)</sup>

وفى حالة مد شغل الوظيفة القيادية تصدر السلطة المختصة بالتعيين القرار اللازم قبل انتهاء المدة المحددة لشغل الوظائف - بستين يوما على الأقل.<sup>(٢)</sup>

- (التقويم والاقتراحات) : The valuation and the suggestions  
عندما نقوم هذا التنظيم الذى قرره المشرع فى القانون عن الوظائف القيادية Jobs of leadership؛ فإننا نلاحظ ما يلى :

(أ) أن طريقة الاختيار التى قررها المشرع ؛ قد حادت بالوظيفة القيادية عن الهدف منها ؛ وهو امداد الادارة بالعناصر الممتازة ؛ والتى تحقق الجودة حسب المعايير والمواصفات المتفق عليها ؛ إذ أن هذا يتطلب تغيير النظرة إلى عملية التوظيف ذاتها، والتحول بالوظيفة العامة إلى مصدر لتخريج الخبرات بدلا من أن تكون أحد عوامل القضاء عليها، وهذا يعتمد على اعتبار المدير رأس مال ذهنى لا يمكن أن تنجح الوحدة فى ظل غياب كفاءته وفاعليته .<sup>(٣)</sup>

(ب) الأقدمية المقنعة: حول هذا التنظيم للوظائف القيادية عملية الاختيار إلى نوع من الأقدمية المقنعة حيث يتم اختيار المدير لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمدة أو لمدد أخرى؛ وهو ما يعود بنا الى عيوب الترقية

(١) المادة التاسعة عشر من اللائحة .

(٢) المادة العشرون من اللائحة .

(٣) دكتور / زكريا طاحون ، ادارة ، سابق ص ١٠-١١ .



بالاقدمية حيث أن عملية التجديد تدخل في نطاق التقدير المطلق للسلطة المختصة ؛ وهو ما يأتي على حساب الكفاءة فيها ؛ خاصة وأن هذا القانون قد سمح بقصر الاعلان عدد هذه الوظائف على العاملين بالوحدة ؛ وهو ما قد يمثل أحد مداخل الفساد؛ ويضعف من عملية المنافسة والتمويل بالجودة للعنصر البشري ، وهذا يجعلنا نقترح الغاء السماح بقصر عملية الاختيار على العاملين بالوحدة فقط ؛ وعدم السماح بالتجديد ؛ بل يتم اجراء عملية جديدة New process يتقدم لها هو مع غيره ؛ بحيث تدخل العناصر الممتازة دوما الى الوحدة ؛ ويحدث نوعا من الرقابة control على أداء المدير<sup>(١)</sup>.

كذلك نرى ضرورة ادخال هذه العناصر الممتازة لتتولى وظائف الادارة ؛ حتى ولو كانت من خارج الادارة أو الجهاز الحكومي كله ؛ مع السماح بأن يشمل هذا الاعلان خارجيا بالسماح بتوظيف كفاءات أجنبية ؛ إذا كنا جادين فعلا في هذا الاختيار choice .

(ج) الولاء والثقة: لعل من أخطر ما ترتب على تطبيق القانون هو قصر التعيين بوظائف المديرين على أهل الثقة والولاء ؛ وما العناصر التي أشار إليها التنظيم اللائحي سوى شكل غير مطبق عمليا ؛ وهو لم يحدث تطورا يذكر منذ تطبيق هذا النظام وحتى الآن ؛ بل إن الادارة تزداد سوءا ، يوم بعد يوم ؛ دون فاعلية أو جودة .

(١) يشير دكتور / على السلمى إلى أنه : (ولعل هذه النتائج تدعو الى مناقشة علمية لأساليب البحث عن الأفراد وجلبهم لشغل وظائف الإدارة Recruitment بما تتناسب وطبيعة الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية من ناحية ، ومدى فاعلية - الاعلان بالصحف الذى يشترطه القانون من ناحية أخرى) . الادارة المصرية ، سابق ص ٢٤٣ .

(د) الادارة بالمشاركة: إن المديرين فى القطاع الحكومى لا يملكون السلطة الكافية فى داخل الهيكل التنظيمى فى تطبيق عناصر ممتازة من الجودة والابداع والابتكار ؛ حيث يضعهم فى اطار موظفين جامدين ؛ فمعظم القرارات فوقية لا تترك المدير حرية فى صنعها أو تعديلها ؛ بل فى معظم الأحيان تكون استشارته إن تمت محض شكل لا يؤخذ به .<sup>(١)</sup>

إن عملية الاصلاح الادارى تتطلب الاخلاص فى وضع تنظيم للمديرين ؛ يلتزم معايير الحوكمة والجودة فى الادارة الرشيدة ؛ دون تدخل مؤثرات أخرى مثل التعلل بالظروف أيا كانت ؛ وهذا ما يجعل الاختيار الرشيد هو المعيار ؛ أيا كان مصدر الخبرة الممتازة ؛ وهو ما يجعلنا ننادى بتغيير فلسفة العملية كليا .

---

(١) وهو ما تجمله تقارير التنمية أحد عناصرها ؛ انظر : تقرير عن التنمية فى العالم ٢٠٠٠-٢٠٠١ ، سابق ص ٩ . حيث ورد به أن : (وجود آليات اشراكية لاعداد الموازنات ، وتقييم أداء الخدمات العامة تسهم كلها فى زيادة قدرة المواطنين على صياغة ومراقبة أداء القطاع العام مع تقليل فرص الفساد وتضييق نطاقه ، واصلاح أجهزة الادارة العامة وغيرها من الأجهزة مثل جهاز البوليس) .



### المبحث الرابع نموذج المدير في الإدارة الإسلامية

**Style of administrator in Muslim administration**  
هناك أمران جامعان تقوم عليهما جميع النظم الإسلامية بما فيها النظام الإداري ؛ وهما :

الأمر الأول : الأمانة؛ وهي حفظ كل أمر تولاه من الأمور السياسية والإدارية؛<sup>(١)</sup> قال تعالى : [ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا ]<sup>(٢)</sup>. وهي اسم جامع لجميع الحقوق التي للغير ؛ يقول الحداد : (والولاية أمر خطير والولاية في غاية الخطر).<sup>(٣)</sup>

الأمر الثاني : العدل؛ ويلزم كل من ولي أمر الناس أن يأخذهم بالإنصاف وتجنب الظلم والجور ؛ قال تعالى : [ وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ]<sup>(٤)</sup>.

وفي النظام الإداري الإسلامي يأتي المدير يشمل كل من تولى أمانة المناصب العامة ؛ من العمال والأموال ؛ وكان يطلق عليه الوالي ، وقد يطلق

(١) انظر : السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية . تأليف شيخ الاسلام أحمد بن عبد الحليم بن تيمية المتوفى سنة ٧٢٨ هـ . قدم له فضيلة الشيخ العلامة مقبل بن هادي الوادعي . حققه أبو عبد الله على بن محمد المغربي . ط دار الايمان للطبع والنشر والتوزيع ، ص ١٢/١١ .

(٢) من الآية ٥٨ (سورة النساء) .

(٣) الدعوة التامة والتذكرة العامة للإمام شيخ الإسلام قطب الدعوة والإرشاد الحبيب عبد الله بن علوي الحداد الحضري الشافعي رحمه الله تعالى ، الناشر للطباعة والنشر والتوزيع والإعلان ، الطبعة الأولى ١٤١٢ هـ - ١٩٩٢ م . ص ٩٩ .

(٤) من الآية ٥٨ (سورة النساء) .

عليه العامل ، ولا متاحة فى الاصلاح ؛ لأن معناه كان معروفا فى الممارسة الإدارية فى عهد الدولة الراشدة.<sup>(١)</sup>

وقد وضع للإدارة فى الاسلام مبادئها العامة وقواعدها الكلية التى لا يختلف تطبيقها باختلاف الزمان والمكان ؛ تاركا التفاصيل وهو ما يطلق عليه فى المصطلحات المعاصرة بالسياسات والبرامج والاجراءات والنظم ، لاجتهاد كل عصر وظروف كل زمان ومكان ، دائرا ذلك كله فى فلك عام وهو الالتزام بأمر الله : [إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا]<sup>(٢)</sup> [فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا]<sup>(٣)</sup>.

وحيث التزم المسلمون بهذا المبادئ والقواعد سادوا ، وحين هجروها بادوا ؛ وغدوا يبحثون عنه التقدم فى النظم المختلفة ؛ فى ذات الوقت الذى يوجد فى نظامهم من السمو والمثالية والرشد الذى لم تصل اليه أكثر هذه النظم تقدما ، إذا اتخذناها كمقياس ؛ حيث وضع النظام الإدارى

(١) ما اثر الإنافة فى معالم الخلافة تأليف أحمد بن عبد الله القلقشندى المتوفى سنة ٨٢١هـ، تحقيق عبد الستار أحمد فراج - التراث العربى - سلسلة تصدرها وزارة الإرشاد والأبناء فى الكويت، ١٩٦٤. الجزء الأول. ص ٧٤-٧٦.

(٢) من الآية ٥٨ (سورة النساء).

(٣) من الآية ٥٩ (سورة النساء). يقول ابن تيمية : ( قال العلماء) نزلت الآية الأولى فى ولاة الامور ، عليهم أن يؤدوا الأمانات الى أهلها ، واذا حكموا بين الناس أن يحكموا بالعدل ، ونزلت الثانية فى الرعية من الجيوش وغيرهم ، عليهم أن يعينوا أولى الامر الفاعلين لذلك فى قسمهم وحكمهم ومغازتهم وغير ذلك ، إلا أن يأمرؤا بمعصية الله فلا طاعة لمخلوق فى معصية الخالق ، فإن تنازعوا فى شىء ردوه إلى كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم . وإن لم يفعل ولاة الأمر ذلك ، أطيعوا فيما يأمرؤن به من طاعة الله ، لأن ذلك من طاعة الله ورسوله فأديت حقوقهم إليهم). السياسة الشرعية ، سابق ص ١٢-١٣ .

الإسلامى ما يصطلح على تسميته فى الإدارة المعاصرة بمبادئ الجودة والحوكمة والإدارة الرشيدة .

- الجدارة : تعنى استعمال أصلح الموجود ؛ إذ يجب على كل من ولى عملا من أعمال المسلمين أن يستعمل أصلح من يجده لذلك العمل.<sup>(١)</sup> وعمل المدير أمانة ، واختياره أمانة ، حتى قال عمر بن الخطاب : (من يأخذها بما فيها (يعنى الإمارة) وددت أن أنجو منها كفافا ، لاعلى ولالى ، وكان من شدة خوفه من الاضاعة لشئ من أمور المسلمين وحسن النظر فيها لا ينأى إلا خفقانا وهو قاعد ، ويقول : (إن نمت بالنهار ضيعت أمور المسلمين وإن نمت بالليل ضيعت نفسى ؛ فكيف لى بالنوم بين هاتين).<sup>(٢)</sup>

والبحت عن الأصلح يعد حكما شرعيا بالوجوب ؛ فيجب على من يختار المدير فى ضوء هذا الحكم ما يلى :

أولا : البحت عن المستحقين للولايات من الأمراء الذين هم نواب السلطان، والقضاة وأمراء الأخبار ومقدمى العساكر والكبار والصغار وولاية الأموال من الوزراء والكتاب والشادين والسعادة على الخراج والصدقات، وغير ذلك من الأموال التى للمسلمين ، وعلى كل واحد من هؤلاء أن يستنبى ويستعمل أصلح من يجده<sup>(٣)</sup> . وهذا

(١) السياسة الشرعية ، سابق ص ١٥ .

(٢) الدعوة التامة ، سابق ص ١٠ .

(٣) السياسة الشرعية ، سابق ص ١٦ . وانظر :

- الدعوة التامة ، سابق ص ١٠٠ . حيث يحكى أنه : (وكان على رضى الله عنه إذا اجتمع فى بيت مال المسلمين المال دعاهم ، ففرق عليهم حتى لا يبقى منه درهم ، ثم يأمر بكنسه ونفحه بالماء ، ويصلى فيه ويقول كما يشهد على بجمع المال فيه يشهد لى بالصلاة فيه . ولما ولى الأمر عمر بن عبد العزيز رحمه الله تعالى سمع فى داره بكاء كثيرا فسألوا عن ذلك ، فقيل : أنه خير نساءه وجواريه بين ألا ياتيهن أو الفراق ، وقال : إنى قد شغلت عنكن بما كلفته من القيام بأمر المسلمين ، فاخترن الإقامة معه . فروى أنه لم يغتسل من جنابة مدة خلافة إلا مرتين وكانت خلافته قريبا من سنتين ونصف) .

المعيار يشمل جميع عمال الدولة وموظفيها ، وهى فى حق المدير أمانة أخطر ؛ نظرا لمسئوليته عن غيره .

ثانيا : إن اختيار المدير وتوليته أمرا من أمور المسلمين يعد واجبا فى استعمال الأصلح فى حدود القدرة ، ومن ثم فمن غير الجائز أن يداخل الفساد هذه العملية ؛ وإلا كان ذلك خيانة لله ورسوله صلى الله عليه وسلم ودخل فى قوله سبحانه : [ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ]<sup>(١)</sup>

ثالثا : أن الفساد الادارى يعد أحد مظاهر الادارة السيئة ؛ ومن ثم فقد حرم الاسلام الرشوة والواسطة والمحسوبية فى عملية اختيار ولاة الأمر ومنهم المدير ؛ ومن ثم فلا يجوز : (أن يقوم الرجل لكونه طلب الولاية، أو يسبق فى الطلب ؛ بل ذلك سبب المنع ، فإنه فى الصحيحين عن النبى صلى الله عليه وسلم : (أن قوما دخلوا عليه فسألوه الولاية ، فقال : إنا لانولى أمرنا هذا من طلبه) . وقال لعبد الرحمن بن سمرة : (يا عبد الرحمن ، لاتسأل الامارة ، فإنك إن أعطيتها من غير مسألة أعنت عليها وإن أعطيتها عن مسألة وكلت

---

(١) الآية ٢٧ (سورة الانفال) . وفى السياسة الشرعية : (فيجب على كل من ولى شيئا من أمر المسلمين من هؤلاء وغيرهم ، أن يستعمل فيما تحت يده فى كل موضع ، أصلح من يقدر عليه). ص ١٦ . وانظر: كتاب الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، تأليف أبى الحسن على بن محمد بن حبيب الماوردى المتوفى سنة ٤٥٠هـ ، تحقيق الدكتور أحمد مبارك البغدادي، مكتبة دار ابن قتيبة - الكويت ، الطبعة الأولى ١٤٠٩هـ - ١٩٨٩ . ص ٢٣ . وقد عدد واجبات الحاكم ومنها : (استكفاء الأمانة وتقليد النصحاء فيما يفوض إليهم من الأعمال ويوكل إليه من الأموال لتكون الأعمال بالكفاءة مضبوطة والاموال بالامانة محفوظة) .

اليه . أخرجاه في الصحيحين .....<sup>(١)</sup> ولما كان أحد مبادئ الجودة في الإدارة المعاصرة هو الموضوعية في اختيار المدير ؛ فقد قررت ذلك الإدارة الإسلامية منذ زمن بعيد ؛ فيعد من قبيل الخيانة من قدم غيره : (لأجل قرابة بينهما ، أو ولاء عتاقه أو صداقة ، أو موافقة بلد أو مذهب أو طريقة أو جنس كالعربية والفارسية والتركية والرومية ، أو الرشوة يأخذها من مال أو منفعة ، أو غير ذلك من الأسباب ، أو نصفه على الأحق ، أو عداوة بينهما...)<sup>(٢)</sup>

- الكفاءة : لتحقيق الجودة في المدير ينبغي أن يكون كفؤاً لتحقيق الانضباط والجودة في أعماله ؛ وينبغي أن يكون أميناً حتى تكون الأموال محفوظة بها ؛ وهو ما أشار إليه الماوردي بقوله : (استكفاء الأمانة وتقليد النصحاء فيما يفوض إليهم من الأعمال ويوكل إليهم من الأموال ، لتكون الأعمال بالكفاءة مضبوطة والأموال بالأمانة محفوظة).<sup>(٣)</sup> وأي عمل خلاف ذلك يعد ظلماً لمخالفة لفريضة ؛ يقول سفيان الثوري : (وإن العبد يحاسب يوم القيامة بالفرائض ؛ فإن جاء بها تامة أو لم يفردا كاملة - ألحق بها النوافل حتى يكمل بها ؛ وأول الفرائض الانتهاء عن المحارم والمظالم ، فإن الله تعالى يقول في كتابه : (إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل إن الله نعماً يعظكم به).<sup>(٤)</sup> فنعم والله

(١) السياسة الشرعية ، سابق ص ١٦-١٧ .

(٢) السياسة الشرعية ، سابق ص ١٧-١٨ .

(٣) الأحكام السلطانية ، سابق ص ٣٢ .

(٤) الآية ٥٨ (سورة النساء) .



ما وعظ به .... وقال تعالى : [ وَتَزَوَّدُوا فَإِنَّ خَيْرَ الزَّادِ التَّقْوَى ]<sup>(١)</sup> وإنما عنى اتقوا الله فى المظالم أن تناولوها فتنفقوها فى أعمال البر).<sup>(٢)</sup>

- ويلفت ابن خلدون النظر إلى أن الادارة السيئة من أسباب الخراب؛ حيث يذكر أن العرب إذا سيطروا على أرض سعى إليها الخراب ؛ بسبب : (فإنهم ليست لهم عناية بالأحكام وزجر الناس عن المفاصد ..... أو كبير عشيرته إلا فى الأقل ، وعلى كره من أجل الحياء . فيتعدد الحكام منهم الأمراء، وتختلف الأيدى على الرعية فى الجباية والأحكام ، فيفسد العمران وينتقض . قال الأعرابى الوافد على عبد الملك لما سأله عن الحجاج ، وأرد الثناء عليه عنده بحسن السياسة والعمران فقال : (تركته لا يظلم وحده).....)<sup>(٣)</sup>

- معيار الكفاءة : تقوم الكفاءة على أساس معيار يتكون من :

١- استعمال الأصلح من الموجود :

٢- إذا لم يتوافر الأصلح ، فالأمثل فى كل منصب بحسب ما يتطلبه؛ يقول ابن تيمية : (وإذا فعل ذلك بعد الإجتهد التام ، وأخذه للولاية بحققها ، فقد أدى الأمانة ، وقام بالواجب فى هذا ، وصار فى هذا الموضع من أئمة العدل المقسطين عند الله).<sup>(٤)</sup>

(١) من الآية ١٩٧ (سورة البقرة) .

(٢) الأمر بالإتباع والنهى عن الإبتداع للإمام الحافظ جلال الدين السيوطى المتوفى سنة ٩١١هـ . دراسة وتحقيق مصطفى عاشور - مكتبة القرآن للطبع والنشر والتوزيع ، ص ١٥٠ .

(٣) مقدمه ابن خلدون لعبد الرحمن بن خلدون . كتاب الشعب ، صادر عن دار الشعب ص ١٣٥ .

(٤) السياسة الشرعية ، سابق ص ٢٣ .

- أساس الكفاءة في اختيار المدير : هي توافر الصفات التي تؤهله لشغل المنصب ؛ وهذا يختلف باختلافها ؛ ولذا قال الحداد : (فعلى حسن السياسة والعلم بها مدار كبير في أمور الولايات ، واستصلاح الرعايا ، وهي من ثمرات العقول الراجحة والعلوم الغريزة ؛ ولذلك لا يحسنها ويقوم بها كما ينبغي ، الا من كمل في علمه وعقله وبصيرته وصبره، ولذلك لم يوصف به من الملوك والسلاطين اسلاما وجاهلية إلا لأحدهم من الافراد ، قال الامام الشافعي رحمه الله تعالى : سياسة الناس أشد من سياسة الدواب ، وذلك بين لا خفاء به).<sup>(١)</sup>

واختيار المدير على هذا النحو واجب حتى ولو كان فاجرا ؛ مادام أنه أصلح لها من غيره ، رعاية للمصلحة العامة التي هي حق الله تعالى ؛ يقول ابن تيمية : (اجتماع القوة والامانة في الناس قليل ، ولهذا كان عمر بن الخطاب رضى الله عنه يقول : اللهم إنى أشكو اليك جلد الفاجر ، وعجز الثقة ، فالواجب لكل ولاية الأصلح بحسبها . فإذا تعين رجلان أحدهما ، أعظم أمانة ، والآخر أعظم قوة قدم أنفعهما لتلك الولاية : وأقلهما ضررا ؛ فيقدم في إمارة الحرب الرجل القوى الشجاع ، وان كان فيه فجور فيها ، على الرجل الضعيف العاجز وإن كان أمينا ؛ كما سئل الامام أحمد : عن الرجلين يكونان أميرين في الغزو ، وأحدهما قوى فاجر والآخر صالح ضعيف ، ومع أيهما يغزى ؛ فقال : أما الفاجر القوى فقوته للمسلمين ، وفجوره على نفسه ، وأما الصالح الضعيف ، فصلاحه لنفسه وضعفه على المسلمين، فيغزى مع القوى الفاجر).<sup>(٢)</sup>

(١) الدعوة التامة ، سابق ص ١٠٨ .

(٢) السياسة الشرعية ، ص ٢٧ .

- نظام الاختيار : الواجب هو اختيار الأمانة والأكفاء وتقليد الولايات للثقات النصحاء ؛ لتنضبط الأعمال بالكفاءة ، وتحفظ الأموال بالأمانة.<sup>(١)</sup> بعد ذلك فأى تنظيم تصفه الادارة الاسلامية مشروع ، ومن ثم فلا يجوز قصر اختيار المدير على من هم داخل الوحدة ذاتها ؛ لأن الأصل قد يكون فى غيرها ، كما لا يجوز الترقية بالأقدمية ؛ لأنه قد لا يكون الأكفأ ؛ ومن ثم فعلى واضح النظام أن يكون أساسه البحث عن الكفاء وهو الجدير بالادارة ؛ لأن حتى بعد هذا الاختيار يظل مسئولا من باب التزامه : (مشارفه الأمور العامة بنفسه ، غير معتمد على ولاته وعماله، فقد يخون الأمين ويغش الناصح ، وقد قال تعالى : [ يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ ]<sup>(٢)</sup>.....)<sup>(٣)</sup> . ولقد شرط فى وزير التفويض شرطا زائدا على شروط الإمام وهو الكفاءة والخبرة فى الأعمال وفى التفصيلات وهذا الشرط عليه مدار الوزارة وبه تنتظم السياسة.<sup>(٤)</sup> وبهذا التنظيم الادارى تكون الادارة الإسلامية قد أغلقت مداخل الفساد ، وعولت على اختيار الأكفاء بجودة وفاعلية .

(١) مآثر الإنافة ، ص ٦٠ .

(٢) من الآية ٢٦ (سورة ص) .

(٣) مآثر الانافة ص ٦٠-٦١ . الأحكام السلطانية ، ص ٢٣ .

(٤) الاحكام السلطانية ص ٣٠ .

## الفصل الثاني

## نموذج المدير ضمن الموارد البشرية

## Style of administrator within human resoures

مدخل: من خصائص الطبيعة البشرية characteristics of human nature

أن الإنسان في ظل التجمع يحتاج إلى من يوجهه ، ويقود هذه المجموعة مهما صغرت ؛ حيث يمثل العنصر الإداري فيها دور قائد السيارة الذي قد يصل بها إلى نهايتها أو تتعرض لأزمات قد يكون أخطرها هو الموت؛ وهذا ما يجعل الإدارة من طبائع البشر ، على اختلاف ومدارج المستوى التنظيمي . organizational level<sup>(١)</sup>

والإدارة الرشيدة هي التي تتبنى الأسلوب العلمي في إقامة هيكلها التنظيمي ، وفي التمويل للخطط التي يهدف التنظيم organization إلى تحقيقها ، من خلال التركيز على الموارد البشرية؛<sup>(٢)</sup> لتحقيق الحد الأقصى من الكفاءة والفاعلية في الأداء ، وهذا يقوم على الإهتمام بعنصرين :

العنصر الأول: المدير في المستويات العليا-administrator at top-

. level

(١) والقرن الحالي هو قرن دراسات المستقبل ؛ انظر : محمود المراغي ، أرقام تصنع العالم - كتاب العربي - الكتاب الثاني والثلاثون - أبريل ١٩٩٨ . ص ٣١ . حيث يدلل المؤلف على أنه : (حتى لا يفاجئنا الغد ، يهتم العالم بشكل متزايد بما يسمى : دراسات المستقبل، وهي دراسات لا تنبع من فراغ ، ولا تبتعد كثيرا عن الواقع ، وإنما تبدأ منه تسخلص النتائج والتنبؤات وتساهم في صياغة السياسات) .

(٢) دكتور / محمد هيكل ، مهارات ، سابق ص ٦٤ . حيث يركز على أنه : (يلزم لكي تمارس الإدارة أنشطتها مجموعة من الموارد وتنحصر هذه الموارد في ثلاثة أنواع (بشرية - معنوية - ومادية) وهي تكون في مجموعها (المدخلات) التي تستخدمها الإدارة في اجراء عملياتها اللازمة لتحقيق نتائجها مخرجاتها وأهدافها) .

العنصر الثاني: المدير فى المستويات الأخرى manager at middle level and first line level وتتحقق الكفاءة والحوكمة والرشد لأى منظمة أو وحدة أو منشأة ادارية من خلال دراسة وإرساء أسس وممارسات ثلاث:<sup>(١)</sup>

(١) الجودة : quality الادارة لابد فيها من جانبين وهما : من يعمل فى تخصص المنظمة ومن يدير هذا العمل على المستوى البشرى والمادى ؛ والجودة هنا يتم تحقيقها من خلال المدير الكفاء والفعال ؛ وهذا يتطلب أن يتولى ممارسة مهامه ووظائفه باتقان وامتياز ؛ وهنا يظهر فارق جوهرى بين الوظيفة الادارية Administrative job ونشاط المنظمة ذاتها ، ومن ثم وظيفة من يدير ووظائف العاملين تحت هذه الادارة ؛ فإذا كان التخصص التقنى شرط فى العاملين condition فهو ليس كذلك بالنسبة للمدير ، ومن ثم فإنه وفقا للمنهج العلمى يتم وضع معايير criterions للمنظمة ؛ فإذا حققها المدير فتعد الادارة رشيدة

---

(١) وضع البنك الدولى ما يتوافر للناس من أصول وعوائد هذه الأصول من بين محددات الفقر ؛ حيث جمعها فى أصول خمس هى :

- ١- الأصول البشرية ، مثل القدرة على العمل ، والمهارات ، والصحة الجيدة .
- ٢- الأصول الطبيعية ، مثل الأرض .
- ٣- الأصول المادية ، مثل فرصة الوصول الى البنية الأساسية .
- ٤- الأصول المالية ، مثل المدخرات وفرص الحصول على الائتمان .
- ٥- الأصول الاجتماعية ، مثل شبكة الاتصالات والالتزامات المتبادلة التى يمكن الاستعانة بها فى وقت الحاجة ، والتأثير السياسى على الموارد . انظر : تقرير شن هجوم على الفقر ، سابق ص ٣٢ .

وذاوات جودة ؛ وبالعكس ، إن لم تحقق ذلك المستوى level ؛ فتعد  
ادارة سيئة a bad administration<sup>(١)</sup>.

(ب) انظم systems يدخل في نجاح الادارة ، النظام الذى تدير عليه فى  
اداء الأعمال ، وتنوع ذلك بين المركزية centralization  
واللامركزية Decentralization، وعندما نريد أن تضع المدير  
ضمن الموارد البشرية بجودة؛ فإن هذا يقتضى الصناعة الجيدة  
للامركزية الادارية؛ التى تحقق الإقتناع بالأهداف ، ومن ثم  
تحقيقها ليس فقط على مستوى الأداء بل أيضا على مستوى

(١) العلم science والفن Art والمهنة Aprofession مصطلحات ثلاث من المهم  
أن نوضح علاقتها بالمدير ؛ فالعلم هو مجموعة الحقائق الثابتة التى تختلف بالتطبيق ؛  
وقد تم التوصل إليها من خلال الملاحظة والتجربة . ومن ثم يمر المنهج بمراحل  
ثلاث هى : طرح الفروض ، ثم التحقق منها ، ثم الوصول إلى النتائج . أما الفن  
فيعتمد المهابة والمهارة طريقة للاداء ؛ وهنا تعتمد النتائج المحققة على ما يتمتع به  
الممارس فيها ؛ مثال ذلك النص المسرحى ؛ فقد يؤدي عن طريق شخص عادى فلا  
يلاقى النجاح المطلوب ؛ أما إذا أدى عن طريق ممثل محترف وموهوب ؛ فإن يلقى  
أعظم النجاح .

- وتقوم المهنة على وجود تنظيم لا يسمح بممارسة العمل إلا من خلاله على النمو الذى  
يجولها إلى وظيفة تتطلب ترخيصا للمزاولة مثل مهنة الطب والصيدلة والهندسة .  
انظر فى ذلك :

- دكتور / سليمان الطماوى ، مبادئ ، سابق ص ٢٣ - ٢٦ .
- دكتور / جميل توفيق . دكتور / على الشرقاوى إدارة ، سابق ص ٢٨ ، ٢٩ .  
والملاحظ هنا أنه لا توجد نقابة تضم المديرين تتطلب ترخيصا للانضمام وغير ذلك  
من متطلبات المهنة حتى نطلق على المدير صاحب مهنة .
- وتبعاً فالمدير الناجح هو الذى يجمع بين العلم والفن ؛ حيث توجد فى الادارة المعاصرة  
مجموعة من المبادئ التى لا بد من معرفتها جيدا ؛ هذا مع توافر المواهب والمهارات  
للمدير .

الجودة فيه ، ومن ثم فعناصر السلطة Authority والمسئولية  
Responsibility ودرجة الإنجاز للأغراض والغايات purposes  
(١).and goals

(ج) الإتاحة availability: النجاح فى الإدارة ليس وليد الصدفة chance ؛ بل ناتج عن الجهد والمثابرة والاجتهاد والإتقان ؛ ومن ثم فالإدارة الرشيدة sound adminstration هى التى تتاح لها توافر تمويل عنصرها البشرى بالمدير الجيد الذى هو صانع التفوق والنجاح من خلال ما يتوافر له من خبرة experience ومهارة skill فى العملية الادارية ؛ فالمدير الكفاء هو الذى يصنع النجاح ، وهو سبب هذا النجاح ، ومن ثم فإن الإدارة المتقدمة تبحث عنه وتقدمه ؛ وتوفر له كافة عناصر التفوق والابداع والابتكار ، وتعطيه حرية الحركة فى السياسات والبرامج والخطط ؛ وحيث يخلق من العاملين معه كيانا واحدا يندفع دفعا نحو الهدف بإيمان وعزيمة. (٢)

(١) تقرير عن التنمية فى العالم ٢٠٠٠/٢٠٠١ سابق ص ١٠٨ : (إن تحقيق لامركزية السلطات والموارد حتى مستوى المجالس البلدية الفرعية - مثل الأحياء والقرى - يتطلب بذل جهود خاصة ولكن المنافع يمكن أن تكون كبيرة) .  
- وينطبق هذا المفهوم concept على اللامركزية الاقليمية وعلى مستوى المصالح والمشروعات .

(٢) دكتور زكريا طاحون ، إدارة ، سابق ص ١١ ، ١٢ . حيث يؤكد على أنه : (ولقد أثبتت الممارسات فى المجال الإدارى أن الإدارة الناجحة هى التى تستطيع وحدها أن تتخذ القرارات الحاسمة ، بحيث لا تتردد فى توقيع العقاب على المخطئ مهما كانت أهمية أو موقعه ، وتحسن اختيار من يعاونوها ، ولا تفرق فى المعاملة بين أفرادها لسبب أو لآخر ، على أن يكون أساس التفضيل هو الجهد الذى يبذله أى فرد فى فريق العمل) . وانظر :

- جلوريا إيفانز ، الحكومة الإلكترونية ، سابق ص ٢٦ . وتقول : (سيتم التمييز بين الهيئات الحكومية من خلال قدرة كل منها على استثمار أفكار العاملين بها ..) .  
- جاك الولى ، خدمة التكنولوجيا ، سابق ص ٤٧٨ .

وإذا كان الناس مختلفين في المواهب ؛ فإن البعض منها فطري والبعض الآخر مكتسب والنوع الأول فيها يحتاج إلى تنمية Development وتدريب لازم Training ، وعملية الاختيار choice process للمدير ينبغي أن تقوم على أساس جيد من هذه المواهب والمهارات.<sup>(١)</sup>

وإذا كان المدير ذى المهبة والمهارة يعد موردا استثماريا لا قيمة للموارد المادية أو العاملين فى غيابه ؛ فإنه فى ذاته يحتاج إلى تقدير لمهبتة ؛ من خلال توفير المناخ المناسب الذى يعمل فيه ليس فقط على مستوى التقدير المادى ؛ بل أيضا على تحقيق الحوافز المعنوية له من خلال اعتبار كيان المؤسسة خاضعا لرؤيته المستقبلية فى التنمية بدلا من ذلك الأسلوب العقيم الذى تتبعه الادارة غير الجيدة ؛ فيتم التعامل معه من خلال التعليمات والتوجيهات التى تقتل ما لديه من آمال مواهب ؛ وتحوله إلى موظف جامد ؛ لن تستفيد منه الادارة شيئا يذكر ؛ فتلك معادلة صعبة فى الادارة ؛ قد نجحت الادارات الرشيدة فى حلها ؛ وما زالت الادارة المتخلفة ترزخ تحت عقبات كثيرة ؛ لعل أهمها عدم النظر إلى هذه المواهب سواء بتمويل المؤسسة بها أم

(١) دكتور إبراهيم درويش ، الوسيط ، سابق ص ١١١ ، ١١٢ . وراجع :  
 - دكتورة فطيمة حسن عزام . دكتورة صفاء إبراهيم مصطفى ، السلوك الإنسانى ، سابق ص ٨ . حيث ترى : (أن الأداء الفردى يعتبر المكون الأساسى للإنتاجية ، وبينما يشير لفظ الإنتاجية إلى المحصلة النهائية للعملية الإنتاجية ككل ، يشير الأداء إلى الناتج النهائى لعمل فرد ما أو مجموعة من الأفراد) .  
 - دكتور سليمان الطماوى ، مبادئ ، سابق ص ٢٣ .  
 - تقرير شن هجوم على الفقر ٢٠٠٠/٢٠٠١ ، سابق ص ١٦١ .  
 - دكتور محمد هيكل ، مهارات ، سابق ص ٢١٣ .  
 - دكتور فاروق رضوان وآخرون ، إدارة ، سابق ص ٢٤ . حيث إن المعيار الوحيد للفرقة بين الدول المتقدمة والمتخلفة هو : (والتفسير والمنطقى لذلك هو فرق فى القدرة على إدارة ما تملكه مهما كان قليلا ..) .



تقديرها فى ذاتها ؛ ومن هنا كانت المحصلة النهائية فيها وهى كم الخسائر المادية والبشرية التى تتعرض لها باستمرار . ومن هنا نقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهى :

المبحث الأول : وظائف المدير jobs of administrator .

المبحث الثانى : المهارات الادارية Administrative skills .

المبحث الثالث : وظائف ومهارات المدير فى النموذج الإسلامى

Jobs and skills of administrator in Muslim style.

## المبحث الأول وظائف المدير

### Jobs of administrator

إن معيار criterion الادارة الجيدة هو نجاحها في تحقيق صناعة ممتازة للمديرين ضمن الهيكل التنظيمي؛ وهو ما يفرق بين أقطار متقدمة development countries وأخرى متخلفة underdevelopment countries في ضوء معايير التخلف underdevelopment criteria وخصائص هذا التخلف characteristics of development ؛ ومن ثم فمن ينجح في التعامل بجودة مع وظائف المدير ، وتطبيقها بفاعلية ؛ هو الذي سوف يتقدم بالادارة Developed by administration.<sup>(١)</sup>

- مفهوم وظائف المدير : concept of jobs of administrator

يعد (هنري فايول) Henri fayol الذي عاش في الفترة بين ١٨٦١ و ١٩١٩ رائدا من رواد المدرسة العلمية scientific school ، وقد قدم

(١) من مبادئ الادارة الرشيدة أن العبرة ليست بما نملك بل بما ندير ، وهو ما يجعل الادارة حلقة الوصل للتقدم ؛ ويكون المدير هو عقل هذه الادارة ؛ ويكون هو أساس التنمية والإصلاح . انظر :

- دكتور محمد محمد بدران ، أسس الإصلاح الإداري في نظرية التنظيم - دراسة في الهيكل التنظيمي ومحددات تطويره ، الطبعة الثانية ١٩٨٥ ، دار النهضة العربية ، ص ٨ ، ٩ .

- دكتور إبراهيم درويش ، التنمية الادارية ، الطبعة السادسة ١٩٨٨ ، دار النهضة العربية، ص ٦٦ ، ٦٧ . حيث يلاحظ مسألة هامة تتصل بالبلاد المتخلفة وهي أن : هذه الدول أن المراكز القيادية في الادارة العليا تملأ من غير المتخصصين ومن غير ذوى الكفايات والذين لا تتوافر فيهم القدرات الإدارية الممتازة التي تشكل عنصر القيادة الإدارية).

- دكتور حمدي أمين عبد الهادي ، إدارة شئون موظفي الدولة - أصولها وأساليبها ، الطبعة الثانية ١٩٨٢ ، دار الفكر العربي - ص ٣ .

اسهامات عظيمة فى الادارة ، منها تقسيم وظائف المشروع ،<sup>(١)</sup> وجعل من منها الوظيفة الادارية Administrative function والتي جعلها فى مقدمة اولويات المشروع Entrprise ، وذلك فى مؤلفه الادارة العامة والصناعية :  
General and industrial management .<sup>(٢)</sup>

وقد بين فايول مفهوم هذه الوظائف وعدد عناصرها ؛ ودرس الأسس التى تقوم عليها والتي تعد مهام المديرين أو وظائفهم ؛ وأرجعها إلى خمسة هى : التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والمراقبة .<sup>(٣)</sup>

ولا تزال هذه الأفكار التى توصل إليها فايول ؛ سائدة فى النظم الادارية الحديثة حيث تمثل الطريقة المثلى لأداء المدير لأعماله ؛ على الرغم مما قد يكون قد دخل عليها من تطور Development فرضته تطور المشروعات وتنوعها واختلاف فلسفة بعضها عن البعض الآخر ؛ إلا أنه يظل له فيما يبدو لى - الفضل الذى يطلق عليه البعض<sup>(٤)</sup> ثورة فى علم الادارة .

وأظن أن مدرسة العلاقات الانسانية فى الادارة Human relationship at the administration قد نجحت فى القاء الضوء على بعض مهام المدير والتي ترتبط بهذه العلاقات ؛ وأهمية الدور الذى

---

(١) دكتور / سليمان الطماوى ، مبادئ ، سابق ص ٣٥ - ٣٧ . حيث يلاحظ أن هنرى فايول قام باجراء بحوث ومحاضرات أعلن فيها أفكاره عن تقسيمه للوظائف فى المشروع ؛ ثم عناصر الوظيفة الادارية .

(٢) دكتورة عطيات محمد حسن ، مبادئ إدارة ، سابق ص ٤٣ .

(٣) دكتور / جميل توفيق . دكتور على الشرقاوى ، إدارة ، سابق ص ٩٦ وما بعدها .  
وراجع :

- دكتور سليمان الطماوى ، مبادئ ، سابق ص ٣٧ .

(٤) دكتور سليمان الطماوى ، مبادئ ، سابق ص ٣٧ .

يلعبه في تحقيق الأهداف ؛ نظرا لتركيزه على بعض خصائص المدير التي ترتبط بتحقيق الرضا النفسي للعاملين في الوحدة أو المنظمة.<sup>(١)</sup>

وفيما يبدو le subjonctif ؛ فإن مهام المدير تختلف عن العمل الذي تخصص فيه الوحدة أو المنظمة أو المشروع فقد يكون الأخير هو انتاج سلعة أو تقديم خدمة سواء في نطاق المشروع الحكومي أم المشروع الخاص ؛ ولكن تظل وظائف المدير عملية ادارية - لها طبيعتها الخاصة ؛ وهو ما يرتب في ظني بعض النتائج وهي :

(١) لا يرتبط نجاح المدير في وظائفه الادارية بكونه متخصصا فنيا في ذات العمل والذي تؤديه المنشأة ؛ فلا يوجد ما يمنع من أن يكون مدير المستشفى محاسبا أو مدير الوحدة الزراعية قانونيا وهكذا ؛ وما تدعمه الادارة الذكية هنا هو : توافر التخصص الدقيق في الوظيفة الادارية ، والمهارة والموهبة في تحقيق المدير لمهامه ، وهنا يظهر الفارق بين الادارة المتقدمة وغير المتقدمة ؛ وذلك أن الأولى تعتنق ما ذكرناه ؛ بينما تتجه الثانية الى ناحية التخصص الفنى في كثير من فروعها ؛ وهو ما انعكس

(١) دكتور / حمدى أمين عبد الهادى إدارة ، سابق ص ٥ . حيث يشير إلى أثر هذه المدرسة على ادارة شئون الموظفين وبخاصة المديرين بقوله : (وتعكس هذه المرحلة حوكمة التطوير الانسانى للادارة والتي عنيت بدراسة تقصى دوافع سلوك العاملين والأخذ بأساليب تنمية السلوك الوظيفى السوى والاستفادة من الحوافز الانسانية والاجتماعية والاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية القيادة الادارية ومهاراتها السلوكية).

على خلط واضح وإهدار لمبدأ ادارى رشيد وهو توافر الادارى الجيد ،  
على حساب ذلك المدير الذى هو وليد الوحدة ذاتها.<sup>(١)</sup>

(ب) أن التدريب والتنمية اللذان يتلقاهما المدير فى ممارسته لمهامه ، إنما  
يعتمد على مجال تخصص فى الادارة ، وليس التخصص الفنى لنشاط  
المؤسسة التى يتولى ادارتها ، وبدون ذلك تهدر فكرة التخصص الادارى  
الذى فى ظننا معيارا جوهريا لحوكمة الادارة .<sup>(٢)</sup>

(ج) أن الادارة غير المتقدمة تهدر المدير كراس مال ذهنى ؛ واعتبار الاستثمار  
فى الأدمغة أساسا فى الإصلاح والتنمية الادارية<sup>(٣)</sup> Development  
administration ، و ينعكس على شتى مجالات العملية الادارية ،  
وأهدار الادارة فى ذاتها كقيمة value لصناعة making النهضة ،  
وغدت عديمة التأثير Inoperative فى ارساء أسس هذه الصناعة ، وهو  
ما ترتب عليه :

---

(١) دكتور / محمد هيكل ، مهارات ، سابق ص ١٥١ . حيث يحدد أن من بين العوامل  
التي تساعد على تحقيق الجودة الشاملة فى المشروعات : (اقتناع مدير المشروع  
بأهمية الجودة الشاملة).

(٢) انظر :

- دكتور / حمدى أمين عبد الهادى ، ادارة شئون موظفى الدولة ، سابق ص ٤ .

- دكتور / محمد محمد بدران ، أسس الإصلاح الإدارى ، سابق ص ٣١ .

(٣) دكتور / إبراهيم درويش ، التنمية الإدارية ، سابق ص ١٣ . حيث يركز التنمية  
فى محاور أربعة هى :

١- الرغبة فى تحقيق التنمية .

٢- الحاجة الى جهاز ادارى كفاء .

٣- التدريب والقدرة للعنصر الانسانى .

٤- الشفافية فى التعامل مع متطلبات هذه المرحلة .

١- أن شاغلى الوظائف من المديرين قد تم تحويلهم إلى مجرد موظفين ؛ وهو ما أثر على النظام التعليمى ذاته الذى يعد موظفا لا رأس مال ذهنى يدير مشروعا ؛ بل ويسعى لأن يكون صاحب هذا المشروع<sup>(١)</sup>

٢- فى ظل هذا النظام يكون المدير من ذوى الأيدى المرتعشة ؛ فليس لديه قدرة على المخاطرة ؛ التى تعد قرينة الابداع والخلق والابتكار فى الادارة، فالمدير ذو الجودة هو من تتوافر له فكرتان : الفكرة الأولى : أنه من المسلم به أن النماذج الاقتصادية والادارية لا عبرة بحفظها بل بفهم الأفكار الأساسية التى تؤدى الى تحقيق الأهداف والجودة ، وهذا يعتمد على الإعراف بوظيفة المدير وحسن هيكلتها ووضعها فى اطارها السليم .

الفكرة الثانية : أن المشكلات الادارية ليست معقدة فى ذاتها ؛ ولكن الفكر غير السليم هو الذى يؤدى الى النتيجة غير السليمة ، وكما قيل فإن : (عجزنا وحده هو الذى يدفعنا بلاضرورة إلى البحث عن حلول معقدة للمشكلات البسيطة).<sup>(٢)</sup>

(١) محمد يونس ، عالم بلا فقر - دور الإقراض بالغ الصغر فى التنمية ، ترجمة محمد محمود شهاب ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٧ ، ص ١٩ . وهذا العالم البنغالى الذى يرأس قسم الاقتصاد بجامعة لشييتاجونج فى بنجلاد يشن حصل على جائزة نوبل فى الاقتصاد لعام ٢٠٠٧ ، حيث وضع تجربة عملية لحل أزمة الفقر ، من خلال برنامج ايجابى هدفه الوصول إلى عالم بلا فقر World without poor ، ولم يستند فى ذلك إلى الفكر الكلاسيكى الجامعى ؛ بل انطلق متخذاً من اقتصاد الحياة الحقيقية الى يعيشها الفقراء وسيلة لدراسة أحوالهم ومعرفة مشكلاتهم ، بغرض القضاء عليها وصولاً لتحسين مستوى حياتهم وتنميتهم بشريا . انظر : المصدر السابق ص ٥ .

(٢) السابق ص ١٩ . وقد أسهم بنك الفقراء الذى أسسه محمد يونس فى تقديم قروض بما يقرب من ٢.٥ مليار دولار لأكثر من مليونى أسرة فقيرة فى الريف البنغالى ، ونجح فى تقديم أسلوب اقتصادى جديد قام على ادارة الفقر ، وهى تجربة تم نقلها الى بعض الدول الاخرى . انظر : عالم بلا فقر ، سابق ص ٦ .

٣- الادارة غير المتقدمة خانقة للمواهب والكفاءات ؛ لأنها لا توفر لهم الهيكل التنظيمى الموضوعى ؛ حيث لا يمكن من ادارة مهامه ؛ ويتحول إلى مجرد موظف ينتظر تعليمات فورية لا يقتنع بها ، وتتحوّل الادارة بالتالى الى ادارة بالأزمة بدلا عن كونها ادارة للأزمات ، ويشاع فى مثل هذا النوع من الادارات كافة الأمراض الادارية التى تشكل عقبات أكيدة فى سبيل أية عملية للإصلاح الإدارى والتنمية الإدارية ؛ ويتحول الأمر إلى ادارة بسياسة الترقيع ؛ وهى غير قادرة فى ظل هذا الوضع على احداث نمو حركى ، وتدير المشكلات بأسلوب ردود الأفعال ؛ وتترك الدولة للظروف ؛ بدلا من خلق الظروف المواتية للتقدم ؛ وهو ما ينتج عن سبب مؤداة أنه لا يوجد فقر مادى ؛ بل فقر ادارى ؛ وإنما العبرة ليست بالموارد المادية بل بالجهد البشرى وهو الادارة والمدير الذى هو عقل مدبر لهذه الادارة.<sup>(١)</sup>

#### أولا : المدير والتخطيط : planning :

علاقة Relation المدير بعملية التخطيط ، تتضح باعتبارها أهم مفردات العملية الادارية؛ فهو يتعلق بما ينبغى فعله فى المستقبل بتحديد الأهداف وتدير الموارد<sup>(٢)</sup> ، وتطبيقا لهذا ؛ فلن يكون هناك تخطيط جيد ؛ بدون مدير لديه القدرة على ممارسة هذه العملية ؛ ولذا تعد أهم الوظائف التى تدخل ضمن مهامه،<sup>(٣)</sup> من خلال أمرين هامين : التنبؤ والمخاطرة :

(١) يعد علم futurlogy أحد العلوم التى تتعامل مع الزمن من منطلق استدعاؤه للحكم عليه ليس فقط فى الطبيعيات بل أيضا على مستوى علوم الادارة .

(٢) دكتور / سليمان الطماوى ، مبادئ سابق ص ١١٧ . حيث يعرف التخطيط بأنه : (التدبير الذى يرمى الى مواجهة المستقبل بخطط منظمة - سلفا لتحقيق أهداف محدودة ....) .

(٣) دكتور / جميل توفيق . دكتور/ على الشرقاوى ادارة ، سابق ص ٩٦

- التنبؤ Expectation المدير هو خير الانظمة الادارى  
Adminstrative systems expert ، والمدير يعتمد على التنبؤ ليقوم  
بالتخطيط ؛ فهما فى الحقيقة عمليتان مختلفتان ، وفقا لما ذهب اليه جاك  
الول؛ فالتنبؤ هو : (تثبيت الأهداف بعيدة المدى التى يتعين تحقيقها  
بقطاع<sup>(١)</sup>) . أما التخطيط فهو دراسة الأهداف واتخاذ الوسائل وتدبير الموارد  
البشرية والمادية اللازمة ؛ والمدير الناجح هو الذى يقوم عليه التنبؤ والتخطيط  
الناجح ، فلم يعد الأمر محلا للتخمين بل إن هذا يعد من قبيل العلم الذى  
يعتمد على الدربة ، والمهارة والموهبة التى يتم اكتسابها ؛ وهو الأمر الذى  
يجعل المدير خالقا للفكرة ؛ ومسيطرا على المستقبل من خلال مهارتى التنبؤ  
والتخطيط.<sup>(٢)</sup>

- المخاطرة risk : الإدارة غير المتقدمة ليس لديها قدرة على المخاطرة؛  
ذلك أنه من المخاطرة ألا تكون لديها قدرة على المخاطرة ، وهذا الأمر  
يتوقف على المدير ؛ الذى يحقق المكاسب للمشروع من خلال القفزات التى  
يحدثها على مستوى الأهداف ؛ فهو الذى يقلل من الآثار الناجمة عن عدم  
التيقن من التنبؤات uncertainty of expectations من حيث :

(١) جاك الول ، خدعة التكنولوجيا ، سابق ص ٩٢ .

(٢) دكتور محمد هيكل ، مهارات ، سابق ص ٦٥ . حيث يوضح أن التخطيط :  
(يساعد الوحدات الداخلية للمشروع - ادارات واقسام - على كيفية السير على  
أساس واضح وسليم دون فوضى أو عشوائية بشكل يساعد على حسن استغلال  
الموارد والتكيف مع متغيرات وظروف البيئة) . وانظر :

- محمد يونس عالم بلا فقر، سابق ص ١٨٠ .

- دكتور/ إبراهيم درويش، التنمية الادارية، ص ٢ .

- دكتور/ محمد بدران، أسس الاصلاح الادارى، سابق ص ٦ .

- دكتور / حمدى أمين عبد الهادى، ادارة، سابق ص ٣٢ .

- جلوريا إيفانز ، الحكومة الإلكترونية ، سابق ص



- (١) درجة عدم التيقن Degree of uncertainty .
- (٢) اقتصاديات عدم التيقن Economics of uncertainty .
- (٣) عنصر عدم التيقن Element of uncertainty .
- (٤) كيفية التغلب على فرص عمل التيقن under uncertainty .

#### ثانيا : المدير والتنظيم organizing :

التنظيم الادارى Administrative organizing هو : وضع الهياكل التنظيمية organizational structures التى تتضمن الموارد البشرية ؛ وتحديد الوجبات والمسئوليات والموارد المادية ، وتحديد العلاقات فيما بينها فى ظل نظام للترتيب والتوصيف والتوظيف.<sup>(١)</sup>

والمدير هو العامل الرئيسى فى نجاح التنظيم الذى يدخل ضمن مهامه سواء من حيث المدخلات Inputs أم من حيث المخرجات outputs، وذلك على جميع مستويات الادارة؛<sup>(٢)</sup> وذلك من خلال :

- ١- وضع المخطط التنظيمى organizational chart .
- ٢- اكتشاف الطرق التنظيمية organizational methods .
- ٣- تقديم الخدمات التنظيمية organizational services .

سواء فيما يتصل بتنظيم الانتاج organizational production أم تنظيم التنمية Development organizational أم التنظيم المالى والمصرفى financial and banking organizational ؛ وترتبط عمليات الادارة بنجاح

---

(١) دكتور/ جميل توفيق . دكتور / على الشراوى ، ادارة سابق ص ٩٧ .

(٢) دكتورة / عطيات محمد حسن ، مبادئ ادارة ، سابق ص ٣٨ . حيث تذكر أن المنظمة تتضمن : (أربعة مكونات هى المهام الوظيفية ، والهيكلى ، والأفراد ، والأدوات التى تساعد على انجاز النشاط) .

المدير في دوره التنظيمي وهو ما يعرف Techniques of administrative organization في مجال التخطيط planning والرقابة، وكيفية التعامل مع التقنية في ظل الأداء التنظيمي، وغير ذلك من أوجه الارتباط.<sup>(١)</sup>

ويتعلق دور المدير في التنظيم بمستويين :

المستوى الأول: وضع التنظيم ؛ فعندما نريد ان نضع خريطة تنظيمية لهيكل جديد ؛ فان المدير خاصة على المستوى الأعلى ؛ هو الذي يتولى هذه العملية الادارية operation management .

المستوى الثاني: اعادة النظر في هذه الخريطة التنظيمية ؛ لأن هذا الهيكل الناتج عنها ليس استراتيجيا على الدوام بغض النظر عن تغير الظروف الانسانية أو المادية ؛ ويدخل هذا ضمن مهام المدير باعتبار أنه هو متخذ القرار ؛ وارتباط ذلك كله بالتخطيط والرقابة ؛ فغاية الادارة كما قيل : (البحث عن الطرق والخطط والأساليب الصحية التي يؤدي تنفيذها وفق الخطة إلى النجاح والفوز).<sup>(٢)</sup>

(١) جاك الول ، خدعة التكنولوجيا ، سابق ص ٢٣ . حيث يوضح أن : (هناك تناقص بين المجتمع التقني والنظام التقني . ووضحت أنه يجب علينا ألا نخلط بين الاثنين . فللنظام التقني مواضعه المحددة في المجتمع . فهو يهيمن على كافة التوجهات والبنى الاجتماعية لكنه لا يتضمن كل شيء . وهكذا يظل المجتمع خارج النظام كما أن مؤسساته ليست تقنية محضة .....).

(٢) دكتور / زكريا طاحون ، ادارة ، سابق ص ١٢ . وراجع :

- جلوريا إيفانز ، الحكومة الإلكترونية ، سابق ص ٢٩ .

- دكتورة / عطيات محمد حسن ، مبادئ ادارة ، سابق ص ٣٠ . =

### ثالثاً : المدير والتوجيه والدفع : Direction and motivating :

التوجيه Direction اعطاء أوامر وتعليمات للعاملين معه فى الوحدة أو المنظمة على النحو الذى يدفعهم فى الطريق السليم لتحقيق الهدف ؛ وهى كما يطلق عليها البعض management of people hat things ومن ثم فهو : (يشرح للأفراد العاملين ماذا سيعملون ويساعدهم فى تنفيذ ذلك ببذل أقصى جهد ممكن).<sup>(١)</sup>

خاصة فى ظل نظم معلومات الحاسب computer informations system وهو هذا العصر الحالى، الذى يقتضى من المدير مهام جديدة للتعامل مع هذه التطورات .

ويدخل فى هذه الاطار عدة أنماط من المديرين مثل : مدير المالية Director of finance ومدير الانتاج production director ومدير التسويق norketing director ومدير المستخدمين Director of personnel ؛ وها ما يعكس كيفية اتصال وظيفة التوجيه بالمهام الاخرى للمدير . والتحفيز والدفع motivating هو الأساليب التى يعتمد عليها المدير فى تحفيز العاملين ودفعهم ، لتحقيق الاهداف ؛ من خلال الظروف النفسية المواتية<sup>(٢)</sup> وهو ما

---

= - محمد يونس ، عالم بلا فخر ، ص ١٥٥ . - دكتور / سليمان الطماوى ، مبادئ ، سابق ص ٧٢ . حيث يبين سيادته ما يلى : (والتنظيم بهذا المعنى على أكبر قدر من الاهمية) .

(١) دكتورة / عطيات محمد حسن ، مبادئ ادارة ، سابق ص ٢٩ .

(٢) دكتور / جميل توفيق . دكتور/ على الشرقاوى ، ادارة ، سابق ص ٩٧-٩٨ . حيث ورد أن هذه الوظيفة فيما يتصل بالمدير تتضمن : (اقناع العاملين بالوحدة بين أهدافهم وأهداف المنظمة والحاجة إلى وجود علاقة متجانسة ، وتشجيعهم على التعاون ، وتبادل الآراء ، والاندماج فى المجموعة) .

يحقق فيهم الاتجاه نحو أهداف الوحدة حتى فى حالة تعارضها مع أهدافهم الخاصة وهو ما يخلق وحده وتناسق بين العاملين ، ويجولهم نحو شعور مشترك واردات متوافقة ؛ وسيادة روح الفريق فى مرحلة ثم عمل الفريق فى مرحلة أكثر تطوراً ، وهو اتجاه لدى الإدارة الذكية يتميز بما يلى:<sup>(١)</sup>

- (أ) تطبيق الأفكار الإنسانية فى الإدارة .
- (ب) تحقيق المعدل الحدى للإنجاز .
- (ج) التغلب على معوقات الإدارة .
- (د) سهولة الإصلاح الإدارى .

#### رابعاً : المدير والرقابة Controlling :

يعد من أهم وظائف المدير الرقابة وتعنى التأكد من أن ما تم إنجازه بالفعل يتوافق مع الأهداف المرسومة والمحددة سلفاً عن طريق التخطيط سواء فى المرحلة القصيرة أم الطويلة.<sup>(٢)</sup>

(١) دكتور/ محمد هيكل ، مهارات إدارة ، سابق ص ٦٦ . حيث يرى أن التوجيه له علاقة بالتحفيز من خلال أنه : (النصح والارشاد والتعليم والتدريب الذى يساعد مرؤوسين على اتقان أعمالهم وتحقيق النتائج المطلوبة من خلال أساليب التحفيز المناسب). وانظر : - دكتور على السلمى ، الإدارة المصرية ، سابق ص ١٤٥ . حيث يرى أن : (الإدارة الجديدة إدارة بالإنسان وللإنسان وبالتالي فان أى اصلاح للإدارة المصرية إنما يركز على حسن استخدام الطاقات البشرية المتاحة) . - دكتور/ زكريا طاحون ، إدارة ، سابق ص ١٢ .

- دكتور / سليمان الطماوى ، مبادئ ، سابق ص ١٧٤ .

(٢) دكتورة / عطيات محمد حسن ، مبادئ إدارة ، سابق ص ٢١٦ . حيث تعرفها بأنها : (قياس وتصحيح أداء المرؤوسين بغرض التأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها) .

والمدير يراقب من خلال سلطته فى اصدار الأوامر والتعليمات لمروؤسيه وتوقعه أن يتلقى رد موضوعيا وباقتناع لها ؛ وهذا ما يجعل هناك ارتباط بين هذه . ووظائف المدير الأخرى ؛ والمهارات التى يستخدمها فى هذا السبيل ؛ حتى تودى هذه الوظيفة بفاعلية وكفاءة .<sup>(١)</sup>

- المدير الذكى والرقابة : يستخدم المدير الذكى وظيفته فى الرقابة ليس من أجل تصيد الأخطاء للمروؤسين؛ بل إن جودة هذه العملية تتطلب منه أن يستخدمها كأحد أساليب دفع العاملين وتحفيزهم فى مرحلة أولى من خلال التعرف على العقبات التى تصادفهم والمعوقات التى تعترض العمل ؛ ومن ثم التغلب عليها ؛ كذلك التعرف على ردود أفعال العاملين تجاه الخطة الانتاجية والخريطة التنظيمية ، ومن ثم إمكان اتخاذ قرار بإعادة النظر بعض المفردات فى ضوء هذه الظروف الواقعية ؛ كذلك قياس أداء العاملين ومعرفة معدلات الإنجاز حتى تكون ذات أثر فى تقييم سلوكيات العاملين ؛ والخوافز الإيجابية ؛ التى يمكن أن تتبع هنا.<sup>(٢)</sup>

وأقل معدلات الجودة فى وظيفة الرقابة أن تكون منحصرة فى تطبيق سياسة الثواب والعقاب الادارى ؛ بدلا من أن تكون أحد عوامل التنمية والإصلاح الإداريين ؛ والكشف عن المواهب والكفاءات التى يمكن أن توكل إليها المسئوليات الرئيسية فى الوحدة أو المنظمة الادارية ؛ ومن ثم عدم حصر الرقابة فى fttruear false يعد نوعا من اتجاه الادارة بالرقابة فى الطريقة السليم .<sup>(٣)</sup>

(١) جلوريا إيفانز ، الحكومة الإلكترونية ، سابق ص ٢٤ ، ٢٥ .

(٢) دكتورة فطيمة حسن عزام . دكتورة صفاء إبراهيم الطوخى ، السلوك الإنسانى ، سابق ص ١١ . حيث تقرر أنه : (أثبتت إحدى الدراسات التى تمت فى مصر أن مستوى الأداء لا يتحدد بأى عامل أو متغير يؤثر فيه ، وإنما يتحدد لتفاعل هذه المتغيرات مع بعضها البعض ، وأن محصلة التفاعل بين المتغيرات المستقلة مجتمعة هى التى تعبر عن مستوى الأداء المتوقع وليس كل متغير منها على حده) .

(٣) دكتور فاروق رضوان وآخرون ، إدارة ، سابق ص ٢٤٧ . حيث يبين ما يلى : (والرقابة كوظيفة إدارية تعتبر عنصر حيوى من عناصر الادارة). وانظر =:

**خامسا : المدير والقيادة Leading :**

كل عمل يتضمن الاشراف على الغير وتقديم الخدمة للآخرين save وتوجيه العاملين معه نحو هدف، يعد إدارة ، ويطلق على شاغل هذه الوظيفة بالمدير ، فهو الذى يتولى توجيه العاملين وتحفيزهم.<sup>(١)</sup>

ولم يكن حتى عهد قريب تدخل القيادة ضمن وظائف المدير خاصة فى ظل تأثر أفكار الادارة بالمبادئ الأساسية التى قامت عليها المدرسة العلمية وروادها أمثال فردريك تايلور وهنرى فايول ؛ حيث توصلوا إلى حقيقة هامة هى : إمكان تحقيق أهداف التنظيم من خلال مجموعة المبادئ العلمية ؛ ولم يعطوا للأفكار الإنسانية اهتماما فى هذا الاتجاه.<sup>(٢)</sup>

وفى ظل مدرسة العلاقات الانسانية فى الادارة ؛ بدأت تظهر آثارها على المواقف الادارية وخاصة فيما يتصل بوظائف المديرين ، وضرورة تمتعهم بمواصفات قيادية تجعل لديهم القدرة والكفاءة على توجيه العاملين نحو تحقيق الهدف من خلال الدافعية Motivation والشعور بالحماس والرغبة فى

- 
- = - دكتور رمزى الشاعر ، مبادئ الإدارة ، سابق ص ٨٨ .
  - دكتور إبراهيم درويش ، الوسيط ، سابق ص ٥٧١ .
  - دكتور سليمان الطماوى ، مبادئ ، سابق ص ١٥٧ .
  - دكتور زكريا طاحون ، إدارة ، سابق ص ١١ ، ١٢ .
  - جوزيف ستجلتيز ، ضحايا العولمة ، سابق ص ١١ .

(١) جلوريا إيفانز ، الحكومة الإلكترونية ص ٢٦ . حيث ترى أن القيادة فى ظل نموذج الإدارة القديمة متسلطة . بينما فى النموذج الجديد للإدارة استشارية - تشجع وتسهل من عملية إبداء الآراء فى تقارير الإفادة على المستويات كافة . ومن ثم يتم حوكمة الإدارة فى ظل النموذج الأخير .

(٢) دكتور محمد هيكل ، مهارات ، سابق ص ٦٦ .

العمل<sup>(١)</sup> لا على أساس سياسة الثواب والعقاب ، مما يزرعه القائد فيهم من حب للعمل ؛ نظرا لأن يمثل عنصر القدوة لهم ؛ ومن ثم تغليب مصلحة العمل على مايتعارض معها ؛ وإشعار العاملين بأن ما يتخذه المدير القائد من قرارات هم قد شاركوا في صنعته ، عن طريق مشاورتهم بمن فيهم القطاعات الأدنى من الإدارة ؛ بما يحقق الرضا الكامل به ، وتحقيق الجودة في الانتاج والخدمات على عكس الحال مما إذا كان الأمر وليد سلسلة من الأوامر الفوقية التي قد تتعارض مع توجهات العاملين وإحداث التناقض بين الآمال والطموحات الشخصية ، وأهداف المنظمة ؛ فالقائد يحدث هذا التوازن النفسى ، ويستخدم أسلوبا للحوافز الإيجابية كأحد المناهج الحديثة فى الإدارة، على عكس ما هو شائع فى الإدارة غير الذكية من الحوافز السلبية<sup>(٢)</sup> .

- المدير بالصدفة والقائد : وبناء عليه فإن مدير الصدفة هو أحد خصائص الإدارة غير الذكية ، لأنه لا يمكن أن يكون قائدا ؛ وتبعاً فقد استقر فى ظل نظم الإدارة الرشيدة ، مواصفات القائد الإدارى باعتبارها من شروط

---

(١) دكتور على السلمى ، الإدارة المصرية ، سابق ص ١١٢ . حيث يرى أن : (البشر ... وهم دعامة العمل ومصدر الكفاءة الحقيقية . وقد كانت شئون الأفراد ونظم التوظيف وأساليب معاملة القوى العاملة هى دائما من المنعطفات الرئيسية التى تحطمت عليها جهود سابقة للإصلاح أو الثورة الإدارية) .

(٢) السابق ص ١١٣ . وانظر :

- تقرير شن هجوم على الفقر ، سابق ص ٢٤ .

- دكتور سليمان الطماوى ، مبادئ ، سابق ص ١٦٢ .

المدير؛ وغدت إحدى وظائفه الهامة ؛ التي تقيس مدى نجاحه في وظائفه الأخرى.<sup>(١)</sup>

### - خصائص هذه الوظيفة في نظم الإدارة الذكية Intelligence : administration

(١) أن وظيفة القيادة تعد من مهام المدير الأساسية ؛ بحيث يتم حوكمة المدير الكفاء من غيره بقياس نجاحه في قيادة فريق العمل معه بروح الفريق بل وبمعيار أعلى عمل الفريق Team work على أساس أن المدير الناجح هو الذي يخلق وظيفة ناجحة وليس العكس ؛ في ضوء ما يتوافر له من إمكانيات شخصية؛ ولا عبء في هذا بما قد يمنحه من سلطات ومسئوليات ؛ إذ تظل هذه بعيدا عن مواصفات الإدارة الذكية.<sup>(٢)</sup>

(١) دكتور سليمان الطماوي ، مبادئ سابق ص ١٦٢ ، . حيث يرى أن هناك صفات أشار إليها بعض كتاب الإدارة تعد صفات للقائد الجيد والناجح . وانظر :

- دكتور عطيّات محمد حسن ، مبادئ ، سابق ص ١٨٠ .  
- دكتور فاروق رضوان وآخرون ، إدارة سابق ص ٧٣ ، ٧٤ .  
- ديورا توم ، البحث عن التوازن : خطوات ضرورية لتحقيق الإشباع في عملك وحياتك ، ترجمة ونشر مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية ، الطبعة الأولى ٢٠٠٥ ص ١١ . حيث تلاحظ هذه العاملة ما يلي : ( بيئة العمل هي غالبا المكان الذي نقضى فيه جل وقتنا ، إنها المكان الذي نكون فيه في أفضل حالاتنا إلا بداعية ، وغالبا ما يكون أعز أصدقاءنا في موقع العمل ، وكثيرا ما نقابل شركاء حياتنا فيه).

- دكتور إبراهيم الفقى ، قوة التحكم في الذات ، سلسلة النجاح ، ترجمة سلوى كامل ، فخرى كامل ، المراجعة : فخرى كمال والدكتور إبراهيم الفقى ، ط ٢٠٠ ، المركز الكندي للتنمية البشرية ، طباعة دار التوبة - الرياض - السعودية، ص ٥٩  
(٢) تقرير شن هجوم على الفقر ، سابق ص ٢٤ .



(ب) إن المهبة والخصائص الشخصية التي يتميز بها المدير القائد تنعكس على الإدارة ذاتها من خلال إمدادها بالكفاءات والخبرات النوعية ، وهذا في حد ذاته يتطلب أن يسود هذه الوظيفة الجو الصالح والملائم والصحي لهذه المواهب .<sup>(١)</sup>

(ج) إمكان قياس النجاح في ظل هذا النظام من خلال عنصر وظيفة القيادة فقط ؛ حيث تتوقف عليه سائر الوظائف الأخرى من حيث معدلات الإنجاز والجودة في الأداء ؛ وذلك بسبب موضوعيتها وتجربتها ، ورعايتها للمصلحة العامة.<sup>(٢)</sup>

---

(١) دكتور إبراهيم درويش ، الوسيط ، سابق ص ١٠٦ .  
(٢) دكتور فؤاد مرسى ، الرأسمالية تجدد نفسها ، عالم المعرفة ١٤٧ ، مارس ١٩٩٠ ، ص ١٥٧ .

## المبحث الثانى

### المهارات الادارية

### Managerial skills

#### مدخل Approach :

هناك حقيقة مؤكدة هى أن وظيفة المدير تتطلب المهارة والحذق والبراعة skill فى أدائها ؛ وفى ضوء تحليل المهارات skills analysis يمكن تمويل المنظمة بالأيدى العاملة البارعة skilled labour والتي كما نؤكد هى رأس المال الذهنى فى الوحدة.<sup>(١)</sup>

ويعد توافر هذه المهارات الادارية عاملا هاما فى تحقيق أوصاف الادارة الرشيدة والادارة الذكية والمتقدمة ؛ حيث إن تمويل المهارات وتوفيرها وتدريبها والاهتمام بها أحد مجالات الاستثمار التى تحقق عوائد قصوى من البشر والمادة على سواء.<sup>(٢)</sup>

---

(١) انظر : دكتور إبراهيم الفقى المفاتيح العشرة للنجاح - سلسلة النجاح ، ترجمة : سلوى كمال ، فخرى كمال ، الإخراج والطباعة : دار التوبة - الرياض - السعودية ، المركز الكندى للتنمية البشرية ، ١٩٩٩ ، المراجعة : خالد فريد والدكتور إبراهيم الفقى ، ص ٢٨ .

(٢) دكتور زكريا طاحون ، إدارة ، سابق ص ١٢ . وانظر :  
- دكتور إبراهيم الفقى ، قوة التحكم ، سابق ص ٣٨ .  
- ديوراتوم ، البحث عن التوازن ، سابق ص ١٨٨ .  
- دكتور محمد هيكل ، مهارات ، سابق ص ٦٩ .  
- شن هجوم على الفقر ، سابق ص ٢٤ .  
- دكتور حسن محمد وجيه ، مقدمة فى علم التفاوض ، سابق ص ٥١ .  
- جلوريا إيفانز ، الحكومة الإلكترونية، سابق ص ٩٥ . حيث قرر مايلى : (ومن الضروري أيضا أن يتم بشكل مستمر الارتقاء بمهارات وإمكانيات العاملين وتوفير بيئة داعمة للتنمية المهنية تساعدهم على النجاح).

### - خصائص المهارات Characteristics of skills :

هذه المهارات صفة لصيقة بالانسان ذاته ؛ فلا يمكن بحثها فى نطاق عناصر المشروع الأخرى؛ وتبعاً فإنه يبدو لنا أنها تتميز بما يلى :

(أ) أن بعضها فطرى وبعضها مكتسب عن طريق التعليم والتدريب ، وأعلى درجاتها هو ما توفر بالفطرة وتم تنميته باستمرار ؛ وهو ما يمكن أن نطلق عليه بمهارات الاستثمار أو الاستثمار فى المهارات من خلال الاستفادة منها فى إدارة المشروع ؛ أو تصديرها باعتبارها خبرات نادرة تتطلب جهداً كبيراً فى الأعداد والامتحان واكتساب الخبرات ؛ وبالتالي فإنك تلاحظ مدى الخسارة التى يمكن أن تحدث فى حالة التخلي عنها فى أى مرحلة من مراحل ؛ وعلى جميع مستويات الإدارة .<sup>(١)</sup>

(ب) فى داخل الهيكل الإدارى تعد المهارة ضرورية على جميع مستويات ؛ ففي الإدارة العليا حيث تكون مهمة المسؤولين غالبية فى جانب رسم الخطط والسياسات العليا ؛ فيقتضى ذلك توافر القدرة على هذه العملية وفى مستوى الإدارة الوسطى تقل المهام السابقة وتتسع مجالات الاشراف والتوجيه ، وفى الإدارة الدنيا تكون هناك مسئولية تنفيذية ذات اتصال مباشر بمواقع العمل والانتاج والخدمات ؛ وهو ما يتطلب حيث تفصيلي عن المهارة المطلوبة بكل وحدة أو منظمة .<sup>(٢)</sup>

(١) دكتور إبراهيم درويش ، التنمية الإدارية ، سابق ص ١٤٢ ، ١٤٣ وانظر :

- دكتور محمد بدران ، أسس الإصلاح ، سابق ص ٤٨ ، ٤٩ .

- دكتور حمدى أمين ، إدارة ، سابق ص ٥ .

(٢) دكتور محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمى ، سابق ص ٥٤ ، ٥٥ . وانظر :

- دكتور أحمد زايد ، المصرى المعاصر ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٧ ، ص ٤٦ .

- دكتور إبراهيم شيحا ، أصول الإدارة العامة . القيادة الإدارية وفن صناعة القرار ، ١٩٨٥ بدون ناشر ، ص ٢٥ . ذلك أنه يرى وبحق أن القيادة : (إنما تعتمد على

التأثير والاستمالة ورفع الروح المعنوية).

- دكتور حامد عمار ، مقالات ، سابق ص ١٢٢ .

(ج) الإدارة الذكية إدارة بالعقول أما غيرها فإدارة غير عقلية ، وهذا ما يمكن ترجمته فى ظننا بأن الأولى استثمار فى الأفكار بينما الثانية استثمار فى الأقدام ، ومن هنا نلاحظ المدى الذى تحظى به المهارات بالاهتمام والرعاية فى الدول المتقدمة ؛ فتوجد معاهد حقيقية لإعداد هذه المهارات من خلال عملية التعليم والتدريب لتخريج الكوادر البشرية المؤهلة ؛ علاوة على أخذ التدريب الإدارى فى مراحل العمل بالجدية اللازمة ، وعدم الاعتراف بتولى المناصب العليا إلا من خلال التوافر الحقيقى لهذه المهارات والخبرات ، وهو ما يفسر لنا أن الإنفاق على البحث العلمى يحتل قدرا كبيرا من ميزانيتها ، ومن ثم تكون مخرجات outputs هذا النظام على درجة عالية من الكفاءة والمهارة حيث يقوم على مبدأ principle أن مدخلات inputs النظام التعليمى تعد بالجودة والدربة اللازمة ليكونوا بعد ذلك أصحاب أعمال وليسوا مجرد عمال أو موظفين ، هذا ويوفر هذا النظام أسلوبا للتعامل مع الآليات ، وتعليم كيفية استثمار الأموال بشكلى منهجى وعلمى ؛ وليس بطريقة عشوائية.<sup>(١)</sup>

(د) توافر المهارات يعد مصدرا للأموال والعوائد الكبيرة ؛ ومن ثم تعد بمثابة أصول ذات عائد مرتفع ؛ بينما تكون هناك استثمارات فى موارد غير مضمون العائد ؛ بل تسبب نفقات كبيرة ؛ نتيجة لإهمال المهارات الداخلية Interior skill والمهارات الخارجية outsider skills ؛ وهنا تكون الإدارة الذكية خالقة ، بينما الإدارة المختلفة خانقة.<sup>(٢)</sup>

(١) ولذا يعد نموذج محمد يونس فى بنجلاديش تطبيقا للإدارة الذكية بالمهارات . راجع : له مؤلفه : عالم بلا فقر ، سابق ص ١٣٣ .

(٢) ديوراتوم ، البحث عن التوازن ، سابق ص ٧٠ ، ٧١ . وانظر : - دكتور حمدى أمين عبد الهادى ، إدارة ، سابق ص ٣ = .

(هـ) بدون مهارة فلا يوجد مدير جيد ؛ وإذا كان أحد الخبراء الألمان قديما فى مجال العسكرية قد قال إن المدرعة لايدفعها إلا مدرعة والدبابة لا يصدها إلا دبابة ؛ فإن العسكرية المصرية فى حرب أكتوبر ١٩٧٣ قد أثبتت حقيقة جديدة على لسان الشهيد عبد المنعم رياض وهى أن الرجل يمكن أن يقف فى مواجهة دبابة - وهذا مثال لما يمكن أن توفره المهارة الادارية من كفاءة وفاعلية للادارة ؛ فهى التى تحقق منظور العلاقات الإنسانية فى الادارة ؛ فعلى سبيل المثال ؛ عندما يفهم المدير نفسية العاملين معه ؛ والاحساس بالآخرين sensitivity والنظر الثاقب للأمور cerative insight ، وتحقيق الربط بين كافة فروع التنظيم ؛ بحيث يشكل شبكة عنكبوت spider net لكافة العاملين بالمؤسسة.<sup>(١)</sup>

(و) المهارة الإدارية إحدى صفات وخصائص الادارة الذكية ، وبالتالي فهى ليست النفاق أو الخداع أو تسلق السلم بالقفز على الاعتبارات

---

= - دكتور محمد بدران ، أسس الإصلاح الإدارى ، سابق ص ٦ ، ٧ .

- دكتور إبراهيم درويش ، التنمية الإدارية ، سابق ص ٦٩ .

(١) وهذا ما يجعل المفهوم اللغوى هو ذات المعنى الاصطلاحى . انظر : مجمع اللغة العربية ، المعجم الوجيز ، سابق ص ٥٩٣ . (مهر المرأة - مهرا : جعل لها مهرا . أعطاهها مهرا . و - الشئ ، وفيه ، وبه - مهارة : أحكمة وصار به حذقا مهرا ماهر . - أمهر المرأة - سمى لها مهرا أو أعطاهها المهرا . تمهر فى كذا : حذق فيه متمهر .... .... المهريه - خيل مهريه - بجانب تسبق الخيل منسوبة لقبيلة مهرة بنى حيدان ... ) . وانظر :

- Longmon Active study dictionary , the Egyptian international publishing company - longmon , 1988 . p . 573 .

- "skill ... practical Knowledge and power ; an ability to do something well : a pilot of great skill / Read and writing are different"

الموضوعية ؛ وهذه هى المشكلة بالذات التى تعانى منها الإدارة غير المتقدمة ؛ حيث السلوكيات غير الصحيحة والظاهر السلبية يعتمدها المدير كبديل للمهارة الادارية ؛ ولذا لا نفاجى عندما نجد كل محاولات الإصلاح الإدارى والتغلب على معوقات الادارى قد ذهبت أدراج الرياح؛ بسبب عدم فهم ذلك الخيط الذى يفرق بين المهارة والفهلوة،<sup>(١)</sup> ولذا نجد أن كم الخسارة التى تتعرض له كبير ؛ مع إهدار المهارات الموجودة بالفعل فى الجهاز الادارى ، ومن تظهر موهبته تحاول الإدارة العليا القضاء عليه باختلاق المشكلات أو تصيد الأخطاء ، بحيث يتسلل إليه الشعور بالإحباط وعدم الاكتراث ؛ وهنا تتحول هذه المواهب إلى مشاعر سلبية تجاه الادارة ؛ وهناك فريق من ذوى المواهب من يحاول الهجرة إلى الخارج حيث توجد الإدارة الذكية التى تجتذب هؤلاء ؛ وتوفر لهم الجو الصحى المناسب للإبداع والإبتكار ، ولذا تفقد الادارة غير الذكية الوقت وتضيع عليها الفرصة فى التقدم . progress

وإذا كانت المهارة الإدارية على هذا النحو من الأهمية والخطورة ؛ فإنه من الجدير بنا أن نتناولها فى خصائصها الكلية ؛ مع ملاحظة أننا نتحدث عنها فى مجال الادارة ، وهذا يقتضى أن تكون متصلة بوظائف المدير ، أى تلك التى تحقق الكفاءة والفاعلية والجودة فى أدائه لوظائفه .

(١) دكتور زكريا طاحون ، ادارة ، سابق ص ١٢ . وانظر :

- تقرير شن هجوم على الفقر ، سابق ص ٦٢ . حيث يبين أنه : (يدور الجدل حول الكيفية التى تصمم بها الإصلاحات الرامية إلى بناء الأسواق وتنفيذ بشكل محسوبا ومتلائما مع الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للبلد).

### وفيما يلي عرض لأهم هذه المهارات :

أولاً : مهارة التفاوض Negotiative skill :

التفاوض Negotiation يعنى التفاعل وتبادل وجهات النظر التى هى شئون الوحدة أو المنظمة التى يقوم على رأسها المدير سواء مفاوضات على قروض مثلاً، to negotiate a loan ومفاوضات اقتصادية economic negotiations أو مفاوضات ادارية administrative negotiation أو مفاوضات ثنائية bilateral negotition أو جماعية ، على نحو يحقق لكل طرف من أطراف عملية التفاوض process of negotiation غايته فى ضوء نماذج متعددة لها.<sup>(١)</sup>

وعلم التفاوض من العلوم المتقدمة التى يعتمد عليها المفاوض فى شتى أنواع العلاقات سواء على مستوى الدول أم المنظمات والوحدات الادارية ، بل على مستوى الأفراد، وعندما يصل حديثا إلى المهارة فى التفاوض الادارى administrative negotiation ؛ فإنه ذو أهمية استثمارية ؛ من حيث خلق مجالات وفرص عن طريق النجاح فى صياغة مواقف وتصرفات تفاوضية على مستوى عال من المهارة والجودة والذكاء<sup>(٢)</sup>؛ بحيث

(١) انظر : دكتور حسن محمد وجيه ، مقدمة فى علم التفاوض ، سابق ص ٥٠ . حيث يعرف التفاوض بأنه : ( تبادل الحجج وتفنيدها وتوسع لعمليات تساومية عديدة داخل وخارج الإطار المكاني والزمانى لجلسات تفاوض بعينها بهدف وصول كل طرف إلى ما يحقق أجندته) .

(٢) انظر :

- دكتور إبراهيم الفقى ، قوة التحكم فى الذات ، سابق ص ٦١ . حيث يقول فى معرض تدليله على أهمية القدرة ما يلى : (وإذا درست تاريخ معظم الأشخاص = الذين حققوا نجاحا كبيرا فى الحياة ستجد أن العامل المشترك بينهم هو أن نظرتهم إلى الأشياء كانت ممتازة).

- دكتور إبراهيم الفقى ، المفاتيح العشرة للنجاح ، سابق ص ٣٢ ، ٣٣ .

يصل إلى الحد الأقصى من المكاسب ، ليس فقط تلك التي يصل إليها المدير العادي في ذات ظروف الزمان والمكان ؛ بل بما يفوق المتوقع فيها ؛ في ضوء أن المدير الجيد هو الذي يتمتع بمهارة تجعله يحصل على عوائد لم يكن من الممكن الحصول عليها في الظروف العادية للمدير التقليدي.<sup>(١)</sup>

ويعد اكتساب المدير هذه المهارة عن طريق التعليم والتدريب والممارسة ذو أهمية بالغة ؛ بحيث لا يمكن أن يترك أمرها للفهلوة والخبرات الشخصية لكل مدير على حده في ضوء ما يظهر له ؛ وهنا تقوم الإدارة المتقدمة بإعداد المديرين بهذه المهارة بدون اعتماد كلي على ما سبق وحصلوه من خلال المراحل السابقة.<sup>(٢)</sup>

وهناك علاقة بين هذه المهارة وبين إدارة الموارد البشرية Human Resources Management ؛ باعتبار أن المدير إنما يتعامل أولاً مع البشر لهم آمالهم وتطلعاتهم وطموحاتهم وهو ما يمثل أحد أدوار التفاوض مع هؤلاء

- ديوراتوم ، اجث عن التوازن ، سابق ص ٢٠٣ .

- جلوريا إيفانز ، الحكومة الإلكترونية ، سابق ص ٤٣ .

- دكتور محمد هيكل ، مهارات إدارة المشروعات ، سابق ص ١٥١ .

- دكتور زكريا طاحون ، إدارة ، سابق ص ١٢ .

(١) دكتور محمد هيكل ، مهارات ، سابق ص ٦٩ - ٧٠ حيث يجمع الخصائص التي يتعين أن يتسم بها صاحب المشروع المبتكر فيما يلي : (الإيمان بالله - الثقة بالنفس - الميل إلى التغيير والتحديث - المثابرة - البحث والتفكير باستمرار لا يقبل الأشياء على علاقتها - دائم المناقشة والأسئلة - العمل بمبدأ لا صواب مطلق ولا خطأ مطلق - لا يشتكى - لا يخشى تحمل المسئولية - النظرة الواقعية للأمور - المرونة في حل المشكلات).

(٢) جي . جي . كلارك ، التنوير الآتي من الشرق - اللقاء بين الفكر الآسيوي والفكر الغربي ، ترجمة شوقي جلال ، عالم المعرفة - كتاب رقم ٣٤٦ ديسمبر ٢٠٠٧ ، ص ١٣ .



بغية حل ما قد يحدث من صراعات ؛ واستخدامها فى تحقيق التناسق فيما يخدم مصلحة الوحدة أو المنظمة ، وخلق جو ملائم يساعد على حل المشكلات المتصلة بسلوك العاملين ، وكذا تمويلها بالعنصر البشرى فى حالة تعرضه لأزمات أو نقص عادى فى هذه الموارد.<sup>(١)</sup>

وتتضح أهمية هذه المهارة فى مجال توفير الموارد المالية التى تحتاجها الوحدة ؛ وهو ما يمثل عنصر استثمارى ؛ يجعل المنظمة فى حالة استعداد دائم لتوفير هذا التمويل فى ضوء الظروف والمتغيرات التى تتعرض لها.<sup>(٢)</sup>

وتعول الإدارة المتقدمة على هذه المهارة فى تحقيق تقدمها وتطورها ؛ وهو ما خلق لها المزايا النوعية التى تتمتع بها ؛ على عكس ما يحدث فى الإدارات غير المتقدمة undevelopment التى لا يتوافر فيها الاهتمام الكافى سواء على مستوى إعداد وتكوين هذه المهارات أم التنمية البشرية لها ؛ وهو ما يخلق مشكلات المدير التنظيمية organizational problems management ، وكان أحد الأسباب لسوء الإدارة ، سواء على مستوى إدارة البشر الداخلية أم الخارجية.<sup>(٣)</sup>

#### ثانيا : مهارة الادراك skill of awareness :

تتوافر هذه المهارة لدى المدير بمعنى : أن يكون لديه قدرة على الاحاطة العامة والشاملة بكل أركان المنظمة وفروعها على المستوى البشرى

(١) جاك الولى ، خدعة التكنولوجيا ، سابق ص ٤٨٤ . حيث يوضح ما يلى : (يتوافق هذا الموقف مع التعقيب الحتمى للآلية الادارية والتنظيم الصناعى ، فكيف لنا أن نبحت عن المسئولين وسط شبك القرارات والعديد من تنفيذ المهام . وبما أنه لا يمكن تحديد موقع الخطأ يصبح من فى السلطة غير مسئولين).

(٢) جلوريا إيفانز ، الحكومة الإلكترونية ، سابق ص ٢٦ .

(٣) ديورا توم ، ابحت عن التوازن ، سابق ص ٢٠١ .

والمادى ؛ بحيث تتكون لديه رؤية عن كيان هذه المنظمة داخليا وخارجيا ؛  
والتأثيرات الانعكاسية التي قد تترتب على بعض القرارات المتخذة على  
الكيان كله أو بعض وحداته وفروعه.<sup>(١)</sup>

وتتطلب هذه المهارة والموهبة ما يلي :

١- الذكاء وما يتطلبه من قدرة على حل المشكلات والتأقلم مع المواقف  
الاجتماعية المختلفة التي قد تصادف المدير ، وهذا يتوقف على الذكاء  
اللفظي والذكاء الحركي والذكاء فى الأداء ، والتكيف مع البيئة فى ضوء  
تأثيراتها الإيجابية والسلبية ، وتحين واستغلال الفرص المتاحة أو الممكنة  
أو تلك التى يمكن توقعها.<sup>(٢)</sup>

---

(١) دكتور جميل توفيق . دكتور على الشرقاوى ، إدارة ، سابق ص ١١٣ . حيث يعرف  
هذه المهارة بأنها : (مقدرة المدير على فهم مكونات المنظمة فى صورتها الكلية ،  
وكيف يتسق كل جزء وكل إدارة أو وحدة فى الكيان العام للمنظمة) . وانظر:  
- دكتور محمد محمد بدران ، أسس الإصلاح ، سابق ص ١٧ .  
- دكتور حمدى أمين عبد الهادى ، إدارة ، سابق ص ٥ .  
- دكتور إبراهيم شيحا ، أصول الإدارة العامة ، سابق ص ٦٣ ، ٦٤ .  
- دكتور رمزى الشاعر ، مبادئ الادارة العامة ، سابق ص ١٠١ ، ١٠٢ .  
(٢) تقرير عن التنمية فى العالم ٢٠٠٠/٢٠٠١ شن هجوم على الفقر ، سابق ص ٩٩ .  
حيث ورد به ما يلى : (فى معظم البلدان النامية يواجه الفقراء صعوبة فى الحصول  
على خدمات سريعة وكفؤة من الإدارة العامة ولتغيير هذا الوضع ، تكون الخطوة  
الأولى هى بناء قدرة الإدارة العامة ، كما يتطلب أن يكون للموظفين أطر تنظيمية  
يمكن طرقها ...).

٢- القدرة على الاختزال والتعلم واكتساب المعلومات والخبرات بالسرعة المطلوبة ؛ حيث يعد عامل الوقت استثمار في الادارة ؛ ومجارة الأحداث واستنتاج التأثيرات التي قد تتصل بادارته.<sup>(١)</sup>

٣- القدرة المتوافرة للمدير والتي تمكنه من تحليل المواقف ؛ والوقوف على الأبعاد المرتبطة بها بطريق مباشر أو غير مباشر ؛ وهو ما يخلق نوعا من التفاعل الادراكي والحس السريع تجاه ما يمكن اتخاذه .

٤- القدرة على التغلب على المشكلات ؛ بحيث يكون فاعلا بها ؛ من خلال موهبته ومهارته في استدعاء الحلول المتعددة ؛ واختيار أحدها أو بعضها في ضوء ما يبين له من ادراكات يتفاعل بها ومعها .

٥- القدرة والذكاء الحركي والأدائي يساعده على التعامل مع الأزمات بأسلوب استباقي ، فيبتكر الحلول لأزمات يتوقعها ، ويصنع الموارد التي يمكن من خلالها التغلب على هذه الظروف غير العادية.<sup>(٢)</sup>

٦- اذا كانت هذه المهارة ترتبط بالذكاء ؛ فإن المدير هنا يتميز بعدة مواهب منها احترامه للقانون ليس بنصه بل بروحه ؛ وعدم ميله إلى النمطية والتكرار ؛ فهو دائما يفاجئ بأشياء غير عادية وحلول جديدة ؛ وتعدد

---

(١) دكتور فؤاد مرسى ، الرأسمالية تجدد نفسها ، عالم المعرفة - كتاب رقم ١٤٧ ص ٨٥ : (لا شك أن الروبوت لم يحل محل الإنسان بالكامل - إنه يحل محل الجهد العضلي وقد يحل محل الجهد الذهني - لكنه لن يحل أبدا محل الذكاء البشري) .

(٢) انظر : دكتور على السلمى ، الادارة المصرية ، سابق ص ١٠٥ . حيث إن المدير في ظل هذا الوضع يتطلب الموقف منه تفكيرا استراتيجيا ؛ ويوضح المؤلف أن : (الاستراتيجية هي العمل المخطط القائم على البحث والدراسة من أجل الكشف عن أفضل السبل لإستخدام الموارد والامكانيات المتاحة ، والتغلب على الصعوبات والمعوقات المحيطة ... ) .

وكثرة الأنشطة ؛ فهو عدو للاستاتيكية ، ومتفاعل عملي إلى حد بعيد ؛ وهو ما يطلق عليه الذكاء العملي.<sup>(١)</sup>

٧- يعد الذكاء الادراكي الاستراتيجي مرتبطا بالمقدرة على التخطيط الذي تمارسه الادارة العليا باعتبارها هي المهمة الرئيسية لها ؛ ويعد التنبؤ سابقا على هذه العملية ؛ ويضاف إليه كمرحلة تمثل القدرة على الواقعية في القراءة للمستقبل ، والربط بين الحاضر وبين الموارد ، ومن هنا تركز الادارة الذكية على دور هذه المهارة والموهبة خاصة بين شاغلي الوظائف العليا من أجل خلق مجالات واسعة أمام الانطلاق للمنظمة ليس فقط على المستوى الداخلي ؛ بل أيضا على النطاق الخارجي وتحقيق أعلى المعدلات في الأهداف المرسومة والمخططة ؛ وهو ما يصل بنا إلى نتيجة مؤكدة في هذا النوع من الادارات ، وهو الوفرة التي تتمتع بها من هذه الكفاءات على المستوى النسبي والتخصصي ؛ واحداث فروق شاسعة في معدلات التنمية والتطور مقارنة بالإدارات غير الذكية التي يتحول فيها المدير إلى مدير استاتيكي ليست لديه مقدرة على الادراك بمفهومه الاداري ؛ وهو ما أثر في درجة الجودة في السلع والخدمات ومن ثم الأهداف.<sup>(٢)</sup>

(١) ديبوراتوم ، اجث عن التوازن ، سابق ص ٨٣ . حيث تبين أن من بين مهارات واستراتيجيات الحياة ما يلي : (الرؤية : امتلاك واكتساب والاحتفاظ بنوع من الشعور بأن لديك رؤية بمرور الوقت ، كل هذا يعد أمرا جوهريا يعينك من خلال أى موقف أو تجربة تمر بها . فبغض النظر بما يحدث في عملك أو حياتك ، ليس هناك مفر من أن يكون لديك رؤية ينظر من خلالها للموقف الذي تجد نفسك فيه ، يمكنك أن تتعامل مع هذا الموقف ، أيا كان نوعه ، من خلال التغيير كثيرا من المنظور الذي تنظر من خلاله للأشياء ... ) .

(٢) دكتور جميل توفيق . دكتور على الشرقاوى ، إدارة ، سابق ص ١١٣ . حيث يوضح أنه : (تتوافر هذه المهارة عندما يكون المدير قادرا على رؤية كيفية يرتبط كل جزء ..).

### ثالثا : مهارة الاتصال Communication :

تعد مهارة الاتصال من المهارات ذات الأهمية الخاصة فى ظل العصر الحالى الذى أصبحت فيه المعرفة والاتصال ركنين جوهريين فى الادارة المتقدمة ذات الذكاء فى التفاعل مع التكنولوجيا المعاصرة. <sup>(١)</sup>

ويقصد بهذه المهارة أن يكون لدى المدير الموهبة والاستطاعة على استخدام المعلومات فى صالح المنظمة من خلال اعطائها للآخرين سواء كانوا من العاملين تحت رئاسته أم من الجهات الأخرى ذات الصلة بها ، وذلك فيما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة. <sup>(٢)</sup>

وتتطلب هذه المهارة استعدادا خطيرا للتواصل مع الآخرين ، ثم ثقلها بالتدريب والممارسة والعلم ؛ حيث تتواجد فى الادارات الذكية المراكز المتخصصة فى اعداد الكوادر المؤهلة بهذه المهارة. <sup>(٣)</sup>

ويمكن قياس هذه المهارة من خلال توافر مجموعة من المؤشرات هى :

---

(١) انظر : دكتور فواد مرسى ، الرأسمالية تجدد نفسها ؛ سابق ص ٩٠ ، ٩١ . حيث يذكر المؤلف أنه : (فى مجرى التقدم العلمى والتكنولوجى الراهن ، وانتقال الصناعة وقطاعات الاقتصاد بصورة متزايدة إلى قاعدة تكنولوجيا جديدة ، فإن عددا من الصناعات الحديثة يحتل المقدمة ، ويزيح الصناعات القديمة التى كانت تمثل قاعدة للطبقة العاملة ، ومن ثم تتغير بالضرورة الهياكل القطاعية والمهنية والمهارات الخاصة بالسكان النشطين اقتصاديا ويظهر نوع جديد من العمال ذوى المهارة العالية يقومون بتشغيل التكنولوجيا المعقدة القائمة على العلم ، ويحتاجون لدرجة عالية من الإعداد والتدريب).

(٢) دكتور جميل توفيق . دكتور على الشرقاوى ، إدارة ، سابق ص ١١١ .

(٣) دكتورة عطيات محمد حسن ، مبادئ ، سابق ص ٢٤ .

المؤشر الأول : التفاعل الداخلي مع العاملين بالمؤسسة<sup>(١)</sup> وامتدادهم بالمعلومات التي يكون مصدرها المدير حيث يعتمدون عليها في سبيل إنجاز الأعمال وأداء المهام ؛ خاصة فيما يتعلق بالقرارات الادارية التي لا تعد عملية قانونية فقط بل تتوقف على أركان وشروط بل يرتبط نجاحه إلى حد بعيد بفن اتخاذ القرار ؛ بناء على المهبة والمهارة التي يتمتع بها متخذه ؛ ومن ثم تعد مهارة الاتصال ذات علاقة وثيقة بفن اتخاذ القرار ؛ حيث توفر للمدير البيانات والمعلومات Information data التي يقوم عليها فن اتخاذ هذا القرار ؛ فأى رئيس ادارى يمكنه اتخاذ قرار ادارى ولكن القرار الجيد والكفاء يرتبط بالمدير الذى تتوافر لديه مهارة الاتصال.<sup>(٢)</sup>

المؤشر الثانى : التفاعل الخارجى مع الجهات والأشخاص الآخرين ذوى العلاقة بالوحدة التى يتولى ادارتها؛ ذلك أنها تعد جزءا من كيان هو الدولة ؛ وتحتاج هذه الأخيرة إلى تحقيق الترابط بين سياستها وخطط الوحدات المختلفة ، كما ترتبط هذه الوحدة مع منظمات ووحدات أخرى فى الدولة أم فى الخارج ؛ ولقد اصبحت هذه العلاقات وحسن ادارتها مهارة

(١) دكتور عصمت عبد الله الشيخ ، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات فى تيسير وفاعلية العمل الادارى ، دار النهضة العربية ١٩٩٨ ، ص ٨ . حيث يوضح ما يلى : (ولكى تحقق الادارة أهدافها يلزم وجود نظم المعلومات لممارسة الأنشطة الادارية المختلفة ، فلا يوجد نشاط أو عملية ادارية يمكن أن تتم بنجاح وعلى الوجه الصحيح إلا بتوافر البيانات والمعلومات أمام رجل الادارة بالقدر المناسب) .

(٢) دكتور جميل توفيق دكتور على الشرقاوى ، ادارة ، سابق ص ١١ . انظر :

- دكتور عطيات محمد حسن ، مبادئ ، ادارة ، سابق ص ٢٤ .

- دكتور رمزى الشاعر ، مبادئ الادارة ، سابق ص ١٤٢ .

- دكتور إبراهيم شبحا ، أصول ، سابق ص ٢١٦ . حيث يوضح أن الاتصال فى مفهومه لا يقتصر على مجرد استخدام وتبادل للبيانات والمعلومات ، وإنما ينبغى فهمه بطريقة دقيقة تتصل بالمشاركة الفعلية والفاعلة فى هذه العملية .

عالية ، ذات عائدا استثمارى كبير على الادارة ؛ وهو ما جعل الادارة الذكية توفر لادارتها مديرين ذوى مهارة عالية فى الاتصال ؛ ويعد نجاحهم فى إدارة هذه العملية مؤشرا مثاليا ؛ لتوافر المهارة فى الاتصال.<sup>(١)</sup>

المؤشر الثالث : استخدام هذه المهارة فى تحقيق العلاقات الانسانية فى الادارة ؛ حيث يتولى المدير هذه المهمة من خلال المهارة التى يتمتع بها عن طريق ازالة الحواجز التى قد تتواجد بين الادارة والعاملين بالوحدة ، وخلق تواصل مع العملاء من خلال أهمية التعرف على آرائهم تجاه السلع والخدمات التى يتعاملون مع هذه الوحدة بها ، واستخدام البيانات والمعلومات فى صياغة قرارات جديدة ، ثم توصيلها إلى العاملين.<sup>(٢)</sup>

وهنا نصل إلى حقيقة مؤكدة تتصل بخصائص الإدارة غير الذكية ؛ وهى نقص الاهتمام بمهارة الاتصال ؛ والندرة فى الكفاءة التى يتمتع بها المديرون فيها ، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها:

- عدم الإدراك الكافى لأهمية هذه المهارة فى تحقيق عائدا استثمارى فى الوحدة .
- عدم وجود معاهد تدريب على كفاءة عالية لنقل هذه المهارة .
- وجود عوائق لهذه العملية مرتبطة بتخلف النظام الادارى .

(١) دكتور محمد هيكل ، مهارات ، سابق ص ٦٦ .

(٢) دكتور حمدى أمين ، إدارة ، سابق ص ١٥٨ ، ١٥٩ . وانظر :

- دكتور محمد بدران ، أسس الاصلاح الادارى ، سابق ص ١٦ .

- دكتور إبراهيم درويش ، التنمية الادارية ، سابق ص ٥٩ ، ٦٠ .

- دكتور فاروق رضوان وآخرون ، إدارة ، سابق ص ٣١٦ . حيث فى رأيه أنه : (فالمدير مركز اتصال يقضى الجانب الأكبر من وقته فى اتصالات سواء داخل المنظمة ..... أو خارج المنظمة .....).

- استغلال عدم الاتصال الجيد في الحصول على منافع غير مشروعته .
- الاستفادة من انتشار ظاهرة الفساد الادارى .

#### رابعا : مهارة التشخيص Diagnostic skill :

تتوافر هذه المهارة لدى المدير ، عندما يكون لديه القدرة على التعامل مع المسائل المعقدة التي تصادف الوحدة ؛ سواء فيما يتصل بالسير العادى للأمور أم المشكلات الكبرى التي تصادفها ؛ <sup>(١)</sup> وهذا يقتضى من المدير ما يلى :

<sup>(١)</sup> القدرة على تطبيق المنهج العلمى فى تشخيص المشكلات بمراحلته الثلاث من طرح الفروض والتعرف على الأسباب ، وتحليل كل سبب على حده ؛ ودراسة الأهداف فى جميع مستوياتها ؛ والتعرف على البدائل الممكنة أو المحتملة ؛ وكيفية تدبير موارد بشرية أو مادية أو كلاهما معا؛ مع مقارنة كل بديل بغيره فى ضوء التكلفة والعائد ، ثم الاستقرار على أحدهما. <sup>(٢)</sup>

(ب) القدرة على ممارسة مهارة التخطيط ، وما يتطلبه من قراءة للمستقبل ، بل واستدعاؤه للحكم عليه ؛ حيث تتوقف نجاح هذه العملية على ما

- 
- (١) دكتور جميل توفيق . دكتور على الشرقاوى ، إدارة ، سابق ص ١١٢ ، ١١٣ وانظر:  
 - دكتورة فطيمة حسن عزام . دكتورة صفاء إبراهيم ، السلوك الإنسانى ، سابق ص ٦٣ .  
 - حيث يلاحظ أنه يشار إلى ما يلى : (فبعد استقبال المعلومات ، تتم عملية تحليل لها وتصنيف وتنظيم وتخزين فى الذاكرة...).
- دكتور محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمى ، سابق ص ١٠٩ .
- (٢) دكتور سليمان الطماوى ، مبادئ ، سابق ص ١٩٩ . ويبين أن : (عملية التخطيط ، هى عملية معقدة ، متعددة الجوانب ، ومن ثم فإنه من اللازم أن تقوم على أسس سلمية مدروسة ...). وانظر :
- دكتور إبراهيم درويش ، الوسيط ، سابق ص ١٨٧ ، ١٨٨ .



لدى المدير من تشخيص لكافة الأبعاد المتصلة بها ؛ فى ضوء الظروف الإيكولوجية والسوسولوجية المرتبطة بالعملية الادارية ؛ حيث لن يتمكن من هذه القراءة الجيدة للموقف دون ربط بهذه المتغيرات ؛ ليس فقط لنجاح هذه الوظيفة ؛ بل لتحقيق معدلاتها العالية من الجودة.<sup>(١)</sup>

(ج) التشخيص الجيد يساعد المدير على تحقيق النجاح فى عملية اتخاذ القرار، فهذا رغم خضوعه للمنهج العلمى فى دراسة المشكلات والبدائل؛ إلا أنه يتطلب مهارة فى اتخاذه ، من حيث دراسة الزمان والمكان والأشخاص ؛ والتأثيرات المتعددة التى سوف يحدثها عليهم ؛ وهو ما نسميه فن اتخاذ القرار .<sup>(٢)</sup>

(د) مهارة اقتناص الفرص ؛ فدراسة الزمن والأبعاد والظروف الأخرى ، تعطى المدير ذا القدرة على التشخيص ، تحين الفرصة ، ثم اقتناصها ؛ وهذه ليست بالمهمة السهلة للمدير ، فالإدارة الذكية تعطى المدير حرية واسعة فى التنظيم تمكنه من تحقيق هذا الهدف .<sup>(٣)</sup> وفيما يبدو لى ؛ فإن نقص وعدم جودة هذه المهارة ؛ قد ترتب عليها نموذجاً للإدارة السيئة ، كان من مظاهرها ما يلى :

(١) وقد اشارت بعض التقارير الدولية إلى وجود مشكلات معقدة تتصل بعملية التخطيط ، يمكن أن نرجعها نحن فى أحد أسبابها إلى النقص فى استخدام هذه المهارة . انظر :

تقرير شن هجوم على الفقر ٢٠٠٠ / ٢٠٠١ ، سابق ص ٧ .

- دكتور محمد هيكل ، مهارات سابق ص ٦٩ .

(٢) دكتور محمد هيكل ، مهارات ، سابق ص ٦٩ . حيث يرى أن اتخاذ القرار كوظيفة يقصد بها : ( أن يقوم مدير المشروع بتحديد المشكلة وجمع البيانات وتحليلها وتحديد بدائل الحلول ومقارنتها وتقييم الحلول ... ) .

(٣) دكتور على السلمى ، الإدارة المصرية ، سابق ص ٣٤١ . وانظر :

- دكتورة عطيات محمد حسن ، مبادئ ، سابق ص ٢٤ .

- دكتور جميل توفيق . دكتور على الشرقاوى ، ادارة ، سابق ص ١١٣ .

١- عدم واقعية تشخيص المشكلات التي تصادف الإدارة ؛ لاسيما فيما يتصل بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ؛ وهو ما ترتب عليه نشوء ما يعرف بالفساد الإداري ؛ وغياب معايير الحوكمة والشفافية ؛ وانتشار ظاهرة البطالة المقنعة ؛ وغياب سياسة واضحة للإصلاح والاستجابة للواقع بدلا من أن تكون فاعلة به.<sup>(١)</sup>

٢- تبديد الزمن ؛ حيث أهملت هذه الإدارة عنصر الوقت ؛ وبالتالي فقد فاتها كثيرا من الفرص المواتية لعملية النهضة والإصلاح ، وأصبحت تكلفة هذه العملية باهظة ؛ إن لم تكن مستحيلة لتحقيق هذا الهدف في مراحل قريبة أو متوسطة.

٣- تعقد المشكلات وتشابكها بسبب تلك الفترة الطويلة التي انقضت مع وجود مطالب كبيرة للإصلاح ، وهو ما جعل الإصلاح الإداري غير كاف في حد ذاته.<sup>(٢)</sup>

#### خامسا : مهارة ادارة البشر Human administration skill :

العاملون هم أساس التنمية البشرية ، والسؤال هنا : كيف يمكن استخدام هؤلاء بما يحقق أهداف الوحدة ؟ وبأى أسلوب ؟

(١) دكتور أحمد زايد ، المصرى المعاصر ، سابق ص ٦٦ .

(٢) دكتور محمد يونس ، عالم بلا فقر ، سابق ص ٦٥ . حيث قامت تجربته في الواقع على نجاح فكرة بنك جرامين ، وكان لديه قدرة على التشخيص المناسب ، ولعلك تجده يقول : (في بداية الأمر قمنا بتشجيع مقترضينا على تكوين مدخرات يمكنهم اللجوء إليها في الأوقات الصعبة ، أو استخدامها في فرص توليد دخل إضافي . وطلبنا من كل مقترض إيداع خمسة في المائة من كل قرض في صندوق اجتماعي . وقد تفهموا هذا الأمر الذى وجدوه يشبه العادة البنغالية (موشى تشال) .

تتعامل الإدارة الذكية مع العنصر البشرى من منطلق انسانى ؛ وبناء على ذلك ؛ تسودها الخصائص التالية :

(أ) سيادة القانون والمساواة فى التعامل مع العاملين ؛ وهم ما يمثل أساسا مهما لمشروعية تصرفات هذه الادارة ؛ ويجعلهم فى أمان من كل قرار غير قانونى يمكن أن يطبق بطريقة انتقائية ؛ وهو ما يخلق الولاء للوحدة الادارية ؛ وخلق روح الفريق للمصلحة العامة ؛ وغياب كثير من الاتجاهات الخاصة غير المتوافقة مع خصائص الوحدة ذاتها.<sup>(١)</sup>

(ب) الجدارة فى الحصول على الامتيازات التى تمنحها الادارة كمقابل للكفاءة ؛ وكمدخل مهم للالتزام بأهمية العلاقات الإنسانية فى الادارة؛ بحيث تخلق لدى أفرادها الدافعية Motivation نحو العمل والأهداف بإخلاص واثقان وجودة ؛ وهو ما فسر لنا كيف أنه فى الادارة اليابانية يعد أحد مظاهر التأديب مجرد الحرمان من أداء العمل على أساس أنه هدف فى حد ذاته بغض النظر عن العائد الخاص منه للعامل.<sup>(٢)</sup>

- 
- (١) انظر : دكتور مصطفى عفيفى ، مبادئ وأصول علم الادارة ، سابق ص ١٨٩ ، ١٩٠ .  
(٢) دكتور حسن محمد وجيه ، مقدمة ، سابق ص ٨٦ ، ٨٧ . وانظر :  
- دكتور فؤاد مرسى ، الرأسمالية تجدد نفسها ، سابق ص ٦٤ ، ٦٥ .  
- دكتور إمام عبد الفتاح إمام ، الطاغية ، سابق ص ١١٨ .  
- نورينا هيرتس ، السيطرة الصامتة ، ترجمة صدقى خطاب ، عالم المعرفة ٣٣٦ فبراير ٢٠٠٧ ص ٩٢ ، ٩٣ .  
- جاك الولى ، خدعة التكنولوجيا ، سابق ص ٤٧٨ .  
- جلوريا إيفانز ، الحكومة الإلكترونية ، سابق ص ٣٨ ، ٣٩ .  
- السيد يس ، الديمقراطية وحوار الثقافات - تحليل للأزمة وتفكيك للخطاب ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٧ ص ٨٠  
- دكتور زكريا طاحون ، إدارة ، سابق ص ١٢ . فالادارة الذكية لها خصائص منها (ولا يغرها الشناء أو النفاق ، وأن تستمع لآراء الخبراء وتستعين بخبراتها وتصمم أذنانها عن النصائح الواردة من المنافقين والمغرضين) .

- (ج) توفير حرية التجديد والابتكار في داخل المؤسسة ؛ حيث لا يتم التعامل مع العاملين كقوالب جامدة ؛ بل كبشر لهم تطلعاتهم ؛ ومن ثم فإن أفكارهم تحترم ، وخبراتهم تقدر ؛ ومقترحاتهم يتم النظر إليها بعين الاعتبار ؛ دون أن يكون هناك تسلط فوقى ، يلغى هذا التوجه ، ومن هنا فلا يوجد ما يمنع في ظل هذا الوضع من تعديل التنفيذ بناء على اقتراح من الادارة المباشرة.<sup>(١)</sup>
- (د) مراعاة الظروف النفسية للعاملين ؛ وتقديرهم من خلال مجموعة من الحوافز الإيجابية ، التي يلجأ إليها المدير ؛ والتي تخلق جوا من الأمان والطمأنينة تجعل العامل متمميا إلى عمله ؛ وتخلق لديه الدافع النفسى نحو التقدم والترقى في مجال وظيفته.<sup>(٢)</sup>
- (هـ) المرونة في التعامل مع العاملين ؛ فهؤلاء بينهم اختلافات وفروق فردية ؛ فلا يمكن أن يكن أسلوب الإدارة معهم واحدا ؛ بل إن المدير الماهر هو الذى تتنوع أساليبه وتتعدد ليس فقط باختلاف الأشخاص بل بتباين الظروف والانعكاسات على تصرفاتهم ، والنظر إليهم فى داخل التنظيم باعتبارهم جزءا من كل ؛ وهنا يحقق المدير النفعية والرشد الادارى ؛ دون التضحية بمصالح وتطلعات الأفراد.<sup>(٣)</sup>

(١) دكتورة عطيات محمد حسن ، مبادئ ، سابق ص ٢٥ .

(٢) انظر : ديوراتوم ، ابحاث عن التوازن ، سابق ص ٥٢ ، ٥٣ .

- دكتور إبراهيم الفقى ، المفاتيح العشرة للنجاح ، سابق ص ٣٢ ، ٣٣ .

- دكتور إبراهيم الفقى ، قوة التحكم فى الذات ، سابق ص ٥٤ .

(٣) دكتور على السلمى ، الادارة المصرية ، سابق ص ١١٥ . ولعلنا ندرك هنا أن نظم الادارة غير الذكية قد تأتى القوى المعرقلة لعملية الإصلاح الادارى من هؤلاء المديرين ومن العاملين ، وهو ما يتطلب وفقا لما ذهب إليه دكتور على السلمى إلى القول بأن : (التغيير فى الأفراد سواء على مستوى القيادات أو المستويات التنفيذية المختلفة بكل أبعاده المحتملة سواء بالنقل أو انهاء الخدمة أو باعادة التدريب أو بتقديم المكافآت والحوافز) .

- (و) المدير الموهوب ، مدير خلاق ؛ يزرع فى نفوس العاملين الرغبة فى العمل والابتكار فيه ؛ ولا يكتفى فقط بتوفير هذه الحرية ؛ ولقد أصبح ذلك أحد معايير إدارة الجودة quality management فى البشر Human والمؤهلات المهنية professional qualifucations والرقابة النوعية quality control وضمان الجودة quality assurance فى ظل عصر لم يعد يعترف إلا بالبشر كمدخل approach للتقدم progress<sup>(١)</sup>.
- (ى) تمتد هذه المهارة لتشمل حسن إدارة علاقة المؤسسة مع الجمهور ؛ وهذا ما أكدت عليه مفاهيم الجودة فى إدارة العملاء .

#### سادسا : المهارة الفنية Technical skill :

فيما يتصل بهذه المهارة ؛ فإننا نلاحظ أن الاهتمام بها يتزايد فى مستوى الادارة الدنيا ؛ حيث أن معناها توافر القدرة والتعامل مع الأساليب والتقنيات المرتبطة بنوع العمل الذى تخصص فيه الوحدة أو المنشأة ؛ وهذا المدير المباشر Manager يختلف عن المدير الأعلى Administrator الذى تكون مهمته الأساسية التخطيط ورسم السياسات ؛ ومن ثم فليس من الضروري أن تكون له لديه هذه المهارة بتخصص مثل الطائفة الأولى.<sup>(٢)</sup>

---

(١) دكتور محمد هيكل ، مهارات ، سابق ص ٩٠ . حيث يضع من بين مواصفات النجاح ما يلى : (أولى خطوات الالتزام المشاركة ... اجعل لمرؤوسيك قدرا من المشاركة فى تحديد الأهداف ، وطرق بلوغها ، ومعايير قياس النتائج) .

(٢) انظر :

- دكتور جميل توفيق . دكتور على الشرفاوى ، ادارة ، سابق ص ١١١ . حيث تعرف هذه المهارة بأنها : (المقدرة على استخدام المعلومات الفنية أو طرق العمل أو المعدات والادوات فى تنفيذ الأهداف ، مثل استخدام نسب معينة لمزج المواد الأولية فى صناعة الزجاج) .
- دكتورة عطيات محمد حسن ، مبادئ ، سابق ص ٢٤ .

وتتميز هذه المهارة للمدير بما يلي :

١- المهارة في التعرف على تقنيات الانتاج Techniques of production سواء الموجودة مع امكانية التعرف على العوامل المتغيرة لتقنيات الانتاج variants of production Techniques الانتاج producer's choice techniques ، خاصة وأن المدير هو المتصل مباشرة بعملية التنفيذ.<sup>(١)</sup>

٢- المهارة في اختيار فنون البيع Sale's choice Technigues المناسبة لنوع النشاط الذي تخصص فيه الوحدة ؛ إذا كان نشاطها يتركز أساسا في عمليات التسويق للمنتجات والخدمات ، وخاصة التقنيات التجارية Marchandizing techniques وهو ما قد يقتضى اتخاذ قرار بالانتاج على نطاق واسع Techniques of mass production.<sup>(٢)</sup>

٣- القدرة على استخدام الأساليب الرياضية Techniques of mathematical research في مجال الانتاج والخدمات ؛ لاسيما فيها يتصل بما يمكن في نظرنا أن نطلق عليه هندسة الادارة المعاصرة ، التي أصبح من بين مقوماتها الذكية ، التعامل مع العملية الادارية ، باعتبارها عملية رياضية نتائجها محققة لا تدخل في نطاق الاحتمال ، فلا تقبل

(١) جاك الول ، خدعة التكنولوجيا ، سابق ص ١٩١ . حيث وضح ما يلي : ( لقد أتى مصطلح الذكاء الصناعي إلى مجال الاستعمال العام . إلا أن باستطاعتنا استعماله تحديدا إلى الحد الذي به نقوم باختزال الذكاء والايضاع لألية معينة . فمن جانب ، هناك إشارة إلى خبراء الأنظمة Systems experts ) .

(٢) وقد تم برجة العمل الادارى حتى في مجال العمل الحكومي الخدمى من منطلق مبادئ الجودة التي في أساسها تقوم على : (تحقيق رغبات العميل بحيث يكون المنتج موافق لاستخدامات العميل). انظر: دكتور محمد هيكل ، مهارات، سابق ص ١٥٠

هذه العملية العشوائية الارتجال والفهلوة كما هو السائد فى الإدارة غير الذكية.<sup>(١)</sup>

٤- القدرة على التعامل مع الإدارة الإلكترونية وما يتميز من خصائص أهمها توظيف البيانات والمعلومات لخدمة الإدارة ؛ حيث تحولت الإدارة إلى ما يسمى بالمعاملات التكنولوجية Technological coefficients ، ومن ثم فلم يعد من المقبول من مدير العصر عدم الكفاءة فى التعامل مع المعطيات التكنولوجية Technological data ليس فى استخدامها بل فى توظيفها لخدمة العملية الإدارية والنشاط العملى للوحدة أو المؤسسة ؛ ومن ثم فمن لا يملك هذه المهارة ؛ لا يمكن أن يقبل فى نظم الإدارة الذكية.<sup>(٢)</sup>

٥- هذه المهارة بناء على خصائصها السابقة تتطلب من المدير التدريب المستمر ، حيث التطورات سريعة وتقتضى المتابعة ؛ وهذا ما يجعل التدريب فى ظل نظم الإدارة الذكية يحتل أهمية استثمارية أساسية ؛ من أجل أن يتحول المدير بعد ذلك إلى وسيلة جيدة لنقل النظم والأساليب المستخدمة فى مجال النشاط المتخصص للوحدة ؛ وإمكان الإنتقال إلى إحداث تغييرات تكنولوجية Technological changes خاصة وأن المدير قد يصادف مشكلات فى نقل المعلومات Transfer of technology فى الإدارة ، ومن ثم فيمكنه التغلب عليها بما يتمتع عليها بما يتمتع به من

(١) دكتور زكريا طاحون ، إدارة ، سابق ص ١٢ .

(٢) جاك الولى ، خدعة التكنولوجيا ، سابق ص ٤٨٤ .

مواهب ومهارات فنية ؛ حيث ليس مطلوباً منه التخصص الدقيق ، بقدر ما ينبغي أن يتوافر له من قدرة على اكتساب الخبرة.<sup>(١)</sup>

- 
- (١) دكتور عصمت عبدالله الشيخ ، دور نظم ، سابق ص ٧ . حيث يذكر ما يلي :
- (أدركت الإدارة أهمية المعلومات في أداء الأعمال) . وانظر :
- دكتورة عطيات محمد حسن ، مبادئ سابق ص ٢٤ .
  - دكتور إبراهيم درويش ، التنمية الادارية ، سابق ص ١٢٩ .
  - دكتور محمد بدران ، أسس الاصلاح الادارى ، سابق ص ٧ .
  - دكتور حمدى أمين ، إدارة ، سابق ص ٨٠ . حيث يوضح أنه : (وتشير تقارير الخبراء الدوليين فى الإدارة العامة إلى عوامل ثلاثة تبرر التعجيل بالتدريب من أجل الوظيفة العامة فى الدول الجديدة والنامية والتي ترجع إلى الحاجة لتجديد الإدارة (...).
  - دكتور على السلمى ، الإدارة المصرية ، سابق ص ٣٥٠ .



### المبحث الثالث

#### وظائف ومهارات المدير فى الادارة الاسلامية

**Jobs and skills of administrator in Muslim Administration**  
المدير يقوم بالتوجيه والاشراف على الآخرين من أجل الأهداف المرسومة ؛ وإذا عرف هذا ، فإن الادارة الاسلامية بخصائصها العقدية ، تضع على عاتق المدير مهمتين :<sup>(١)</sup>

الأولى : الواجب العام على كل مسلم من أمر ونهى لمن هم تحت سلطاته ؛ والعاملون يدخلون فى هذا المعنى ، فالتوجيه الدينى والالتزام بطاعة الله ورسوله ، أمر لا ينفك عنه مسلم ؛ وهذا يعد أساسا فى تحقيق التوازن النفسى والاتحاد العقدى بينهم ؛ مما يدفعهم نحو تحقيق الهدف باتقان ؛ حتى ينال حب الله؛<sup>(٢)</sup> وفى هذا قيل أن من واجب الوالى أن : (يكون من أحرص الناس على إقامة فرائض الله تعالى ، واجتناب محارمه ، وتعظيم شعائر دينه وحرماته . وعليه أن يأمر رعيته بذلك ويحثهم عليه ؛ فإن الله تعالى ما ولاه عباده إلا ليقم فيهم دينه ، وما أمر به من طاعته ؛ وحرمه من معصيته ، وأما ما يدور على الولاية من أمور الدنيا والمعاش فهو تابع لذلك ولا حق به . والأصل هو السعى فى إقامة الدين وأمر الله فى عباده).<sup>(٣)</sup>

(١) عبد السمیع سالم الهوارى ، لغة الادارة ، سابق ص ٣٦٩ ، ٣٧٠ .  
(٢) الحسية فى الاسلام أو وظيفة الحكومة الاسلامية لابن تيمية ، سابق ص ١٤ ، حيث ذكر أنه : (وهذا واجب على كل مسلم قادر ، وهو فرض على الكفاية ، وبصير فرض عين على القادر الذى لم يقم به غيره ، والقدرة هو السلطان والولاية ، فذوو السلطان أقدر من غيرهم ، وعليهم من الوجوب ما ليس على غيرهم ، فإن مناط الوجوب هو القدرة فيجب على كل إنسان بحسب قدرته) .  
(٣) الدعوة التامة ، سابق ص ١٠٥ . ويضيف : (وعلى الوالى أن يحرص على إزالة المنكرات ومحو آثارها ، ولا يمكن أحدا من التظاهر بها . ومن أظهر من ذلك شيئا زجره أبلغ الزجر ، وعاقبه أشد العقوبة على حسب ما يقتضيه الشرع الشريف أو السياسة السلطانية ، كل ذلك مع أهله وفى محله) .

الثانية : واجباته ووظائفه الادارية ، التي عرفتها الادارة المعاصرة ؛

ويجب عليه من خلالها ما يلي :<sup>(١)</sup>

١- أن الادارة الاسلامية ولاية ، والمدير والى ؛ ومن ثم يجب عليه أن يجتهد قدر إمكانه في تحقيق الحد الأقصى من المنفعة للناس ؛ يقول ابن تيمية: فالمقصود والواجب بالولايات: إصلاح دين الخلق الذى متى فاتهم خسروا خسروا مبينا، ولم ينفعهم ما عملوا به فى الدنيا، وإصلاح ما لا يقوم الدين إلا به من أمر دنياهم).<sup>(٢)</sup>

٢- أن المدير فى الادارة الاسلامية ، يجب أن يكون معيار وظيفته ما يلي : (أن لا يوسط بينه وبين رعيته ولا يستعمل عليهم إلا أهل الخير والدين ، والأمانة والصيانة ؛ فإن السلطان بوسائطه وعماله الذين يكونون بينه وبين الناس . فمهما كانوا أختيارا وأمناء بلغوا عنه وبلغوا إليه الأمور على ما هى عليه من غير تغيير ولا زيادة ولا نقصان ، ومهما كانوا أشرارا مفسدين خونة بلغوا إليه الأمور على حسب أهوائهم ، ووفق أغراضهم الفاسدة ؛ وتلتبس بسبب ذلك الأمور ، وتضطرب الأحوال ، وينسب ما يصدر منهم إلى السلطان مما يستحسن أو يستقبح فليتحرز السلطان غاية التحرز ، وليتحفظ نهاية التحفظ من وسائط السوء وعمال السوء).<sup>(٣)</sup>

(١) كتاب الأحكام السلطانية للماوردي ، ص ٣٠ . حيث ذكر أنه : (والوزارة على ضريين : وزارة تفويض وزارة تنفيذ . فأما وزارة التفويض فهو أن يستنيب الإمام من يفوض إليه تدبير الأمور برأيه وإمضائها على اجتهاده).

(٢) السياسة الشرعية ، سابق ص ٣٧ .

(٣) الدعوة الثامنة ، سابق ص ١٠٩ .

٣- أن وظائف المدير من تخطيط وتنظيم وغيرهما مردها في النهاية إلى طاعة الله ورسوله صلى الله عليه وسلم ؛ وذلك لتحقيق تقدم الإدارة ، وصياغة عملية لمواصفات الإدارة الإسلامية ؛ يذكر ابن خلدون ما يلي : (إعلم أن مصلحة الرعيه في السلطان ليست في ذاته وجمعه ، من حسن شكله أو ملاحه وجهه ، أو عظم جثمانه أو اتساع علمه أو جوده خطه أو ثقوب ذهنه .

وإنما مصلحتهم فيه من حيث إضافة إليهم ، فإن الملك والسلطان من الأمور الإضافية ، وهي نسبة بين منتسبين تحقيقه السلطان أنه المالك للرعية القائم في أمورهم عليهم فالسلطان من له رعية . والرعية من لها سلطان . والصفه التي له من حيث إضافته إليهم . هي التي تسمى الملكة وتوابعها من الجودة بإمكان حصل المقصود من السلطان على أتم الوجوه فإنها إن كانت جميلة صالحه كان ذلك مصلحه لهم . وإن كانت سيئة متعسفة ، كان ذلك ضررا عليهم وإهلاكا لهم).<sup>(١)</sup>

٤- الإخلاص في العمل؛ حبا فيه لا رغبة في نفاق ؛ ولذا قال السيوطي : (وكان السلف إذا تسلموا أحدا وسلموا عليه ، سلمت له قلوبهم).<sup>(٢)</sup> ويقول الشاطبي: (الشريعة كلها ترجع إلى قول واحد في

(١) المقدمة ، سابق ص ١٦٨ . انظر :

- مآثر الإنافة للقلقشندی ، سابق ص ١٤ ، ١٥ .

(٢) ويقول : (فلا يتكلمون فيه إلا بخير في غيبة وحضوره . وإذا تكلموا في أحد لبدعة أو بفسق يعظونه . وإذا مدحوا أحدا بقول لم يذموه لفعل . وإذا ذموه بفعل لم يمدحوه بقول ، لأن ذا اللسانين واختلاف الوجهين واختلاف السر والعلانية نفاق . وكان بعض السلف يقول : ما ذكر عندي انسان إلا مثلته جالسا ، فقلت في غيبته =

فروعها وإن كثر الخلاف كما أنها فى أصولها كذلك ولا يصلح فيها  
غير ذلك<sup>(١)</sup>

وهذا يعد أحد مبادئ الجودة فى الإدارة ؛ من تحقيق الرضا بالنفس  
للعاملين ، بعيدا عن أمراض الإدارة ومرد تحلف النظم الإدارية فى الدول  
الإسلامية هو غياب الصفات الاخلاقية وقيم الرشد التى قررتها الأحكام  
الشرعية عن الهيكل التنظيمى والممارسة العملية ، وقد سبق ابن خلدون  
كتاب الإدارة الحديثة والمعاصرة ، فى توصيف هذا السبب ، حين أرجع  
تحلف الدولة إلى استحكام طبيعة الملك من الانفراد وحصول الترف  
والدعة.<sup>(٢)</sup>

ويضع عبد الحميد الكاتب فى رسالته إلى الكتاب مواصفاتهم الجيدة  
التى تنطبق على المدير فى الإدارة الإسلامية ؛ فيقول فى موضع : (وإذا ولى  
الرجل منكم أو صير إليه من أمر خلق الله وبعياله أمر فليراقب الله عز وجل  
وليؤثر طاعته، وليكن على الضعيف رفيقا ، وللمظلوم منصفا ، فإن الخلق  
عيال الله، أحبهم إليه أرفقهم بعياله ، ثم ليكن بالعدل حاكما ، وللأسرة  
مكرما ، والفقير موفرا والبلاد عامرا ، وللرعية متألفا ؛ وعن أذاهم متخلفا ،

=ما يجب أن يسمع . وقال الآخر : ما ذكر عندى رجل إلا صورت نفسى فى مثاله  
فكلما أحب أن يقال لى قلته له) . وهذا مثال النموذج المجتمع المسلم الذى تعد  
الإدارة أحد مظاهره ، ليس فقط لأداء العمل بل للامتياز فيه .

(١) الموافقات فى أصول الأحكام تأليف أبى اسحاق إبراهيم بن موسى اللخمي  
الغرناطى الشهير بالشاطبى المتوفى سنة ٧٩٠هـ - ج ٤ ص ٦٣ ط د ١١ احياء  
الكتب العربية . بدون تاريخ . ويقول فى موضع آخر ما نصه : (وبهذا يظهر أن  
الخلاف الذى هو فى الحقيقة خوف ناشئ عن الهوى المضل لا عن تحرى قصد  
الشارع) . السابق ج ٤ ص ١٢٥ .

(٢) المقدمة ، سابق ص ١٥٧ .

وليكن فى مجلسه متواضعا ، حليما ، وفى سجلات خراجه واستقصاء حقوقه رفيقا<sup>(١)</sup>.

٥- أن مهارات المدير هى أوصاف شرعية ونفسية واجتماعية ينبغى أن تتوافر فى كل من ولى الادارة فى الاسلامية ؛ ولما كان منصب المدير يقترب من وزير التنفيذ فقد قرر الماوردى له سبعة أوصاف هى: <sup>(٢)</sup>

(١) الأمانة حتى لا يخون فيما قد اؤتمن عليه ولا يغش فيما قد استنصح فيه . وقد قال الإمام على كرم الله وجهه ورضى الله عنه وأرضاه - فى كتابه لمالك بن الأشتر ولاء مصر ما يعينه على هذه الولاية : (أنى قد وجهتك إلى بلاد قد جرت عليها دول قبلك ، ويقولون فيك ما كنت تقوله فيهم ، وأشعر قلبك الرحمة للرعية ، والحجة لهم ، واللطف لهم . فإنهم صنفان : إما أخ لك فى الدين أو نظير لك فى الخلق ،

(١) المقدمة ، سابق ص ٢٢٢ . ويقول : (وقد علمتم أن سائس البهيمة ، وإذا كان بصيرا لسياستها التمس معرفة أخلاقها ، فإن كانت رموحا لم يهجمها إذا ركبها ، وإن كانت شوبوا إتقاها من بين يديها ، وإن خاف منها شرودا وقاها من ناحية رأسها ، وإن كانت حرونا قمع هواها فى طرقها ، فإن استمرت عطفها يسير له قيادها ، وفى هذه الوصف من السياسة دلائل لمن ساس الناس وعاملهم وجربهم وداخلهم) .

(٢) كتاب الأحكام السلطانية ، ص ٣٥ . وقد حكى أن المأمون قد قال : (إنى التمس لأمرى رجلا جامعا لخصال الخير ذاعفة فى خلائقة واستقامة فى طرائقه ، وقد هذبتة الآداب وأحكمتة التجارب ، وإن اؤتمن على الأسرار قام بها وإن قلد مهمات الأمور نهضة فيها ، يسكتة الحلم وينطقه العلم وتفنيه اللحظة وتعنيه اللمحة ، له صولة الأمراء وأناة الحكماء وتواضع العلماء وفهم الفقهاء ، إن أحسن إليه شكر وإن ابتلى بالاساءة صبر ، لا يبيع نصيب يومه بجرمان غده ، يسترق قلوب الرجال بخلاية لسانه وحسن بيانه). وانظر :

- السياسة الشرعية لابن تيمية ، ص ٢٨ ، ٢٩ وفى هذا كان رسول الله صلى الله عليه وسلم تستعمل خالدا على إمارة الحرب لأنه كان أصلح فى هذا الباب من غيره .

فأعظمهم من عفوك وضعفك مثل الذى تحب وترضى أن يعطيك الله من عفوه وصفحه) .

(ب) صدق اللهجة حتى يوثق بخبره فيما يؤديه ويعمل على قوله فيما ينهيه . وقد قال الإمام على رضى الله عنه : (ولا تقولن : إنى مؤمر أمر فأطاع ، فإن ذلك إدغال فى القلب ، ومنهكة الدين ، وتقرب من الغير، وإذا أحدث ..... من سلطانك أبهة أو مخيلة ، فانظر إلى عظم ملك الله فوقك وقدرته منك على ما لا تقدر عليه من نفسك) .

(ج) قلة الطمع حتى لا يرتشى فيما يلى ولا ينخدع فيساهل . ويقول الإمام على : (وليكن أحب الأمور إليك أوسطها فى الحق ، وأعمها فى العدل ، وأجمعها لرضا الرعية ، أثقل على الوالى مثونة فى الرخاء وأقل معونة له فى البلاد ، وأكره للانصاف ، وأسأل بالإلحاف ، وأقل شكرا عند الإعطاء ، وأبطأ عذرا عند المنع، وأضعف صبورا عند ملمات الدهر من أهل الخاصة ، وإنما عماد الدين وجماع المسلمين والعدة للأعداء العامة من الأمة فليكن صفوك إليهم وميلك معهم) .

(د) أن يسلم فيما بينه وبين الناس من عداوة وشحناء فإن العداوة تصد عن التناصف وتمنع من التعاطف .

(ه) أن يكون ذكورا لما يؤديه إلى الخليفة وعنه لأن شاهد له وعليه .

(و) الذكاء والفتنة حتى لا تدلس عليه الأمور فتشبهه ولا تموه عليه فتلتبس فلا يصح مع اشتباهها عزم ولا يصلح مع التباسها عزم .

(ي) ألا يكون من أهل الأهواء فيخرجه الهوى من الحق إلى الباطل ويتدلس عليه الحق من الباطل فإن الهوى خادع الألباب وصارف له عن الصواب.<sup>(١)</sup>

وعندما نبحث عن خصائص الادارة الذكية<sup>(٢)</sup>؛ فإننا نجد أن هذا النسق الاسلامى قد وضعها نموذجاً لكل من يرغب فى التقدم؛ وهو أسلوب فريد بدأ بالبناء المعنوى قبل المادى؛ ولذا قبل أنه: (ينبغى للسلطان أن يكون شفيقاً فى موضع الرفقه)<sup>(٣)</sup>.

(١) ولعل كتاب الإمام على هذا دليل على عظمة هؤلاء الذين تربوا فى المدرسة النبوية؛ فيقول: (واعلم أن الرعية طبقات لا يصلح بعضها إلا ببعض، ولا غنى ببعضها عن بعض، فمنها جنود الله، ومنها كتاب العامة والخاصة، ومنها قضاة العدل، ومنها عمال الإنصاف والرفقه ومنها أهل الجزية والخراج من أهل الذمة ومسلمة الناس ومنها التجار وأهل الصناعات، ومنها الطبقة السفلى من ذوى الحاجة والمسكنة، وكان قد سمي الله له سهمه ووضع على حده فريضة فى كتابه أو سنة نبيه صلى الله عليه وسلم عهداً منه عندنا محفوظاً، فالجنود بإذن الله حصون الرعية، وزين الولاية، وعز الدين، وسبل الأمن، وليس تقوم الرعية إلا بهم، ثم لا قوام للجنود إلا بما يخرج الله لهم من الخراج الذى يقومون به على جهاد عدوهم، ويعتمدون عليه فيما يصلحهم، ويكون من وراء حاجتهم).

- ثم لا قوام لهذين الصنفين إلا بالصنف الثالث من القضاة والعمال والكتاب لما يحكمون من المقاعد، ويجمعون من المنافع، ويؤمنون عليه من خواص الأمور وعوامها، ولا قوام لهم إلا بالتجار وذوى الصناعات، فيما يجتمعون عليه من مرافقهم، ويقيمونه من أسواقهم ويكفونهم من الترفق بأديهم ما لا يبلغه برفق غيرهم ثم الطبقة الوسطى من أهل الحاجة والمسكنة الذين يحق ردهم ومعونتهم).

(٢) وراجع فى توصيف أسباب الخراب الذى يعم بالدول: مقدمه ابن خلدون فى ص ١٥٧.

(٣) الدعوة التامة، سابق ص ١٠٨.

## معايير القيادة في كتاب التراث هذا:

٦- في ميزان القيادة ؛ لا يقبل إلا الصالح ، ويعزل غيره ؛ نظرا لخطورة منصبه ، وارتباط نجاح الادارة وجودتها به .

ومعايير القيادة والمهارة والمواهب كلها شرعية ؛ وما ينبغي أن يتسم به فيها ورد في كتاب جامع لطاهر بن الحسين أوصى فيه ابنه عبد الله بن طاهر بوصايا تعد جامعة مانعة لأوصاف الحكم الصالح والادارة الرشيدة ، وهذا الصفات تعد نموذجاً للادارة الذكية الإسلامية ، فيقول ما نصه:<sup>(١)</sup>

- 
- (١) مقدمة ابن خلدون ، ص ٢٧٣ - ٢٧٩ .  
وهذا الكتاب يكشف عن الأسباب التي بها تحلفت البلدان الإسلامية .  
ولعلك حين تراجع سير الحكام ورجال الادارة تجد فيها من الخصائص التي تفوقت بها  
النظم الادارية المعاصرة . انظر :  
- السياسة الشرعية ، سابق ص ٢٩ .  
- أبو الأعلى المودودي ، الإسلام والمدنية الحديثة ، الدار السعودية للنشر والتوزيع ص  
١٩٨ ص ٥٠ .  
- دكتور عبد الكريم زيدان ، أصول الدعوة ، مؤسسة الرسالة - مكتبة القدس ، الطبعة  
الثانية ١٩٨٧ ص ٦٢ .  
- دكتور أحمد شلبي ، المجتمع الإسلامي ، الطبعة الثانية ١٩٩٠ ص ١٦٢ .  
- السيرة النبوية لابن هشام ، مكتبة الكليات الأزهرية ، قدم لها وعلق عليها وضبطها طه  
عبد الرؤف سعد ، الجزء الأول ص ٥ ، ٦ .  
- بحوث اقتصادية وتشريعية ، صادرة عن مجمع البحوث الإسلامية - المؤتمر السابع  
١٩٧٢ ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية س ٢٢٠ .  
الدين والحياة نشرة صادرة عن وزارة الأوقاف - رقم ٨٣ سنة ١٩٧١ ص ١٠ .  
- دكتور محمد محمد عامر ، النظم الإسلامية ، الطبعة الثانية ١٩٨٢ ص ٥١ وما بعدها .  
- محمد الغزالي ، دستور الوحدة الثقافية - بين المسلمين ، دار الشروق ، الطبعة الأولى  
١٩٩٧ ص ١٥٢ .



(وعليك الاقتصاد فى الأمور كلها فليس شىء أبين نفعا ، ولا أخصأنا . ولا أجمع فضلا منه ، والقصد داعيه إلى الرشد ، والرشد دليل على التوفيق ، والتوفيق قائد إلى السعادة ، وقوام الدين والسنن الهادئة بالأقتصاد فائزة فى دنياك كلها). (ولا تقتصر فى طلب الآخرة والأجر والأعمال الصالحة والسنن المعروفة ومعالم الرشد والأعانة ، والاستكثار من البرد والسعى له إذا كان يطلب به وجه الله تعالى مرضاته ، ومرافقه أولياء الله فى دار كرامته . واعلم أن القصد فى شأن الدنيا يورث الفرد يمحص من الذنوب ، وأنتك لن تحوط نفسك من قائل ولا تنصلح أمورك بأفضل منه ، فإنه واهتد به تتم أمورك وتزد مقدرتك وتصلح عامتك وخاصتك . وأحسن ظنك بالله عز وجل تستقم لك رعيتك ، والتمس الوسيلة إليه فى الأمور كلها تستدم به النعمة عليك).

(ولا تمتهن أحدا من الناس فيما توليه من عملك قبل أن تكشف أمره ، فإن إيقاع التهم بالبرآء والظنون السيئة بهم آثم . فاجعل من شأنك حسن الظن بأصحابك ، وأطرد عنك سوء الظن بهم ، وارضضه يغنك عن ذلك على استطاعتهم ورياضتهم ولا تتخذن عدو الله الشيطان فى أمرك معمدا ، فإنه يكتفى بالقليل من وهنك ويدخل عليك من الغم بسوء الظن بهم ما ينقص لذادة عيشك . واعلم أنك تجدد بحسن الظن قوه وراحة . وتكتفى به ما أحببت كفاية من أمورك ، وتدعو الناس إلى محبتك والاستقامة فى الأمور كلها . ولا يمنحك حسن الظن بأصحابك والرافه برعيتك ، أن تستعمل المسألة والبحث عن أمورك . والمباشرة لأموال الأولياء وحياطة أيسر عندك مما سوى ذلك ، فإنه أقوم للدين وأحيى للسنة) .

(وأخلص نيتك فى جميع هذا ، وتفرد بتقويم نفسك تفرد من يعلم أنه مسئول عما صنع ، ومجزى بما أحسن ، ومؤاخذة بما اساء فإن الله عز وجل جعل الدين حرزا وعزا ، ورفع من اتبعه وعززه)

(وأسلك بمن تسوسه وترعاه نهج الدين وطريقه الأهدى . وأقيم حدود الله تعالى في أصحاب الجرائم على قدر منازلهم وما استحقوه ، ولا تعطل ذلك ولا تتهاون به ، ولا تؤخر عقوبة أهل العقوبة ، فإن في تفريطك في ذلك ما يفسد عليك حسن ظنك . واعتزم على أمرك في ذلك بالسنن المعروفة وجانب البدع والشبهات يسلم لك دينك وتتم لك مروءتك).

وإذا عاهدت عهدا فأوف به ، وإذا وعدت الخير فأأنجزه . وأقبل الحسنه وأدفع بها . وأغمض عن عيب كل ذي عيب من رعيتك . وأشده لسانك عن قول الكذب والزور ، وابغض أهل النميمة ، فإن أول فساد أمورك في عاجلها وآجلها ، تقريب الكذوب والجراءة على الكذب ؛ لأن الكذب رأس المآثم ، والزور والنميمة خاتمها ، لأن النميمة لا يسلم صاحبها ، وقائلها لا يسلم له صاحب ولا يستقيم له أمر . وأصيب أهل الصلاح والصدق ، وأعز الأشراف بالحق ، وأعن الضعفاء وصل الرحم ؛ واتبع بذلك وجه الله إعزاز أمره ، والتمس فيه ثوابه والدار الآخرة . واجتنب سوء الأهواء والجور ، واصرف عنهما رأيك ، وأظهر براءتك من ذلك لرعيتك . وأنعم العدل سياستهم وقم بالحق فيهم ، وبالمعرفة التي تنتهي بك سبيل الهدى . وأملك نفسك عند الغضب وأثر الحلم والوقار ، وإياك الحدة والطيش والغرور فيما أنت بسبيله .

(وإياك أن تقول أنا مسلط ، أفعل ما أشاء ؛ إن ذلك سريع إلى نقص الرأي وقلة اليقين بالله وجل . وأخلص لله وحده النية فيه واليقين به . وأعلم أن الملك لله سبحانه وتعالى يؤتيه من يشاء ينزعه ممن يشاء . ولن تجد تغير النعمة وحلول نعمة إلى أحد أسرع منه إلى جهلة النعمة من أصحاب السلطان ، والمبسوط لهم في الدولة كفروا نعم الله وإحسانه ، واستطالوا بما أعطاهم عز وجل من فضله) . ودع عنك شره نفسك ولتكن ذخائرك كنوزك

التي تدخر وتكثر البر والتقوى ، واستصلاح الرعيه ، وعماره بلادهم والتفقد لأموارهم ، والحفظ لدمائهم ، والإغاثة للمهوفهم)

(واعلم أن الأمور إذا كثرت وادخرت فى الخزائن لا تنمو ؛ وإذا كانت فى صلاح الرعيه وإعطاء حقوقهم وكف الأذى عنهم نمت وزكت ، وحلمت بها العامة - وترتبت بها الولاية ، وطاب بها الزمان ، واعتقد فيها الفرد والمنفعة . فليكن كنز خزائنك تفريق الأموال فى عماره الإسلام وأهله ، ووفر منه على أولياء أمير المؤمنين قبلك حقوقهم ، وأوف من ذلك حصصهم ، وتعهد ما يصلح أمورهم ومعاشهم ؛ فإنك إذا فعلت ذلك قرت النعمة لك ، واستوجب المزيد من الله تعالى ، وكنت بذلك على صيانه أموال رعيته وخرابك أقدر ، وكان الجميع لما شملهم من عدلك وإحسانك أسلس لطاعتك . وطب نفسا بكل ما أردت ، وأجهد نفسك فيما حددت لك فى هذا الباب ، وليعظم حقدك فيه)

وإنما يبقى من المال ما أنفق فى سبيل الله وفى سبيل حقه . واعرف للشاكرين حقهم وأنبهم عليه . وإياك أن تنسيك الدنيا وغرورها هول الآخرة فتهاون بما يحق عليك ، فإن التهاون يورث التفريط ، والتفريط ، يورث البوار وليكن عملك لله عز وجل وفيه ، وارجع الثواب منه ، فإن الله سبحانه قد أسبغ عليك فضله . واعتصم بالشكر ، وعليه فاعتمد ، يزدك الله خيرا وإحسانا فإن الله عز وجل يثبت بقدر شكر الشاكرين وإحسان المحسنين) .

(ولا تحقرن ذنبا ، ولا تماثلن حاسدا ، ولا ترحن فاجرا ، ولا تصلن كفورا ولا تراهن عدوا ، ولا تصدقن ثماما ، ولا تأمن غدارا ، ولا توالين فاسقا ، ولا تتبعن غاويا ، ولا تحمدن مرائيا ، ولا تحقرن إنسانا ، ولا تردن سائلا فقيرا ، ولا تحسنن باطلا ، ولا تلاحظن مضحكا ، ولا تخلفن وعدا ، ولا تزهون فخرا ، ولا تظهرن غضبا ، ولا تباين رجاء ، ولا تمشين مرحا ،

ولا تزكين سفيها ، ولا تفرطن فى طلب الآخرة ، ولا ترفعن للنمام عينا ، ولا تغمضن من ظالم دهبه منه أو محاباة ، ولا تطلبن ثواب الآخرة فى الدنيا).

(وأكثر مشاورة الفقهاء ، واستعمل نفسك بالحلم وخذ عن أهل التجارب وذوى العقل والرأى والحكمة . ولا تدخلن فى مشورتك أهل الرفه والبخل ولا تسمعن لهم قولا ، فإن ضررهم أكثر من نفعهم) . وليس شئ أسرع فسادا لما استقبلت فيه أمر رعيتك من الشح . واعلم أنك إذا كنت حريصا كنت كثير الأخذ قليل العطيه ، وإذا كنت كذلك لم ستقيم أمرك إلا قليلا ، فإن رغبتك تعقد على محبتك بالكف عن أموالهم وترك الجور عليهم . ووال من صافاك من أوليائك بالإفضال عليهم وحسن العطيه لهم واجتنب الشح ، وأعلم أنه أول ما عصى الإنسان به ربه ، وأن العاصى بمنزله الخزى ، وهو قول الله عز وجل : [وَمَنْ يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ فَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ] (التغابن: ١٦)

فسهل طريق الجود بالحق ، واجعل للمسلمين كلهم فى فيئك خطأ ونصيبا ، وأيقن أن الجود أفضل أعمال العباد ، فأعد له نفسك خلقا وارض به عملا ومذهبا . وتفقد الخبر فى دواوينهم ومكاتبتهم وأدر عليهم أرزاقهم ، ووسع عليهم فى معاشهم يذهب الله عز وجل بذلك فاقتهم ، فيقوى لك أمرهم ، وتزيد قلوبهم فى طاعتك وأمرك خلوصا واشراقا . وحسب ذى السلطان من السعادة أن يكون على جنده ورعيته وشفقته وبره وتوسعته ، فزایل مكروهه وأحد البابين باشعار فضل الباب الآخر ولزوم العمل به ، تلق إن شاء الله تعالى به نجاحا وصلاحا وفلاحا .

(واعلم أن القضاء من الله تعالى بالمكان الذى ليس فوقه شئ من الأمور ؛ لأنه ميزان الله الذى تعدل عليه أحوال الناس فى الأرض . وباقامه العدل فى القضاء والعمل تصلح الرعيه وتؤمن السبل ويتتصب المظلوم ،

وتأخذ الناس حقوقهم ، وتحسن المعيشه ، ويؤدى حق الطاعه ويرزق الله العافيه والسلامه ، ويقيم الدين ويجرى السنن والشرائع فى مجاريها . واشتد فى أمر الله عز وجل . وتورع عن النطف . وأمض لإقامة الحدود . وأقلل العجبه وأبعد عن الضجر والقلق ، وأقنع بالقسم ، واتبع تجربتك ، وانتبه فى صحتك واسدد فى منطقتك ، وأنصف الخصم ، وقف عند الشبهة ، وأبلغ فى الحجة ، ولا يأخذك فى أحد من رعيك محاباة ولا مجاملة ولا لومة لائم ، وثبت ، وراقب ، وانظر ، وتفكر ، وتدبر ، واعتبر ، وتواضع لربك وأرفق بجميع الرعيه ، وسلط الحق على نفسك ، ولا تسرعن إلى سفك الدماء ، فإن الدماء من الله عز وجل بمكان عظيم ، فإياك انتهاكا لها بغير حقها) .

(وانظر هذا الخراج الذى استقامت عليه الرعيه ، وجعله الله للإسلام عزا ورفعة ، ولأهله توسعة ومنعة ؛ ولعدوه كبتا وغيظا ، ولأهل الكفر معاديههم ذلا وصغار ، فوزعه بين أصحابه بالحق والعدل والتسوية والعموم ، ولا تدفعن شيئا منه عن شريف لشرفه ، ولا عن غنى لعتاه ، عن كاتب لك ولا عن أحد من طاعتك ولا حاشيتك ، ولا تأخذن منه فوق الاحتمال له لا تكلف أمرا فيه شطط واحمل الناس كلهم على أمر الحق ، فان ذلك أجمع لألفتهم وألزم الرضاء والعامه) .

(واعلم أنك جعلت بولايتك خازنا وحافظا وراعيا وإنما سمي أهل عملك رعيك لأنك راعيهم وقيمهم فخذ منهم ما أعطوك من عفوهم ونقده فى قوام أمرهم وصلاحهم وتقويم أودهم ، واستعمل عليهم أولى الرأى والتدبير والتجربة والخبرة بالعلم والعدل بالسياسة والعفاف ، ووسع عليهم فى الرزق ؛ فان ذلك من الحقوق اللازمة لك فيما تقلدك واسند إليك ، فلا يشغلك عنه شاغل ولا يصرفك عنه صارف ، فإنك حتى آثرته وقمت فيه بالواجب استدعيت به زيادة النعمة من ربك ، وحسن الأحداثه فى عملك ، واستحررت به المحبة من رعيك ، وأعنت على الصلاح ، فدرت الخيرات

ببلك ، وفشت العمارة بناحيتك ، وظهر الخصب فى كورك ، وكثر خراجك وتوافرت أموالك ، وقويت بذلك على ارتياض حبذك ، وارضاء العامة بافاضة العطاء فيهم من نفسك وكنت محمود السياسة ، مرضى العدل فى ذلك عند عدوك وكنت فى أمورك كلها ذا عدل وآلة وقوة وعدة ، فنافس فيها ولا تقدم عليها شيئاً محمد عافية أمرك إن شاء الله تعالى .

واجعل فى كل كورة من عملك أمينا يخبرك خبر عمالك ويكتب إليك بسيرهم ، وأعمالهم حتى كأنك مع كل عامل فى عمله معانا لأموره كلها . وإذا أردت أن تأمرهم بأمر فانظر فى عواقب ما أردت من ذلك فإن رأيت السلامة فيه والعافية ورجوت فيه حسن الدفاع والصنع فأمضه ، وإلا فتوقف عنه ، وراجع أهل البصر والعلم به ، ثم خذ فيه عدته ؛ فإنه ربما نظر الرجل فى أمره وقد أتاه على ما يهوى فأغواه ذلك وأعجبه ، فإن لم ينظر فى عواقبه أهللكه ، ونقض عليه أمره . فاستعمل الحزم فى كل ما أردت وباشره بعد عون الله عز وجل بالقوة ، وأكثر من استخارة ربك فى جميع أمورك وحوادث تلهيك عن عمل يومك الذى أخرت . واعلم أن اليوم إذا مضى ذهب بما فيه فإذا أخرت عمله اجتمع عليك عمل يومين فيشغلك ذلك حتى تمرض منه . وإذا أمضيت لكل يوم عمله أرضت بدنك ونفسك ، وجمعت أمر سلطانك) .

(وأنظر أحرار الناس وذوى الفضل منهم ممن بلوت صفاء طويتهم وشهدت مودتهم لك ، ومظاهرتهم بالنصح والمحافظة على أمرك ، فاستخلصهم دخلت عليهم الحاجة واحتمل مؤونتهم ، وأصلح حالها ، حتى لا يجدو لحلهم منافرا . وأفرد نفسك بالنظر فى أمور الفقراء والمساكن ومن لا يقدر على رفع مظلمته إليك والمحتقر الذى لا علم له بطلب حقه ، فسل عنه أخفى مسألة وكل بأمثاله أهل الصلاح فى رعيتك ، ومرهم برفع حوائجهم إليك لتنظر فيما يصلح الله به أمرهم . وتعاهدت ذوى البأساء ويتماهم

وأراملهم ، واجعل لهم أرزقا من بيت المال اقتداء بأمير المؤمنين أعزه الله تعالى فى العطف عليهم والصلة لهم ، ليصلح الله بذلك عيشتهم ، ويرزقك به بركة وزيادة .

وأجر للأضراء من بيت المال ، وقدم حملة القرآن منهم والحافظين الأكثر فى الجراية على غيرهم . وانصب لمرضى المسلمين دورا وتأويهم وقواما يرفقون بهم ، وأطباء يعالجون أسقامهم ، وأسعفهم بشهواتهم مالم يؤد ذلك إلى سرف فى بيت المال .

( مقارنة بين الادارة الاسلاميه والمعاصرة ) :

بعد أن عرضنا لهذا الكتاب التراثى فإننا نصل إلى أن معظم أمراض الادارة العامة المعاصرة تعود إلى عدم اتباع الأساليب التى وردت به ؛ ذلك أنه قام على النية والاخلاص والأمانة وهى من أسس الادارة فى الإسلام والتى تفتقدها الادارة العامة المعاصرة .

ولعل الحاجة أصبحت ضرورية للأخذ بمبادئ الادارة الاسلامية فى ظل الأزمة المالية والاقتصادية العالمية التى تعد زلزالا مدمرا هز كافة الأصول التى يقوم عليها النظام الرأسمالى وتطبيقاته ؛ حيث يعد المديرون أحد أهم الأسباب فى حدوث هذه الأزمة بل وتفاقمها بما يمثلونه من جشع واستغلال وربما فاحش وانعدام عناصر الاخلاص والضمير الذى قضت عليه الادارة الإسلامية باعتبار الأساس الإيمانى الذى يسيطر عليها وهو الاطار العام والشامل الذى يسيطر على الانسان فى سلوكه الفردى والجماعى والحرص على ارضاء ربه والالتزام لسنة رسوله ﷺ .

وهذه المبادئ وتلك الأصول تم تطبيقها عمليا فى ظل العصور الزاهرة للدولة الإسلامية ، وكيف وصلوا بها إلى ارساء حضارة عظيمة فى الأندلس ، كما لها الفضل الأكبر فى انقاذ أوروبا من عصور الظلام التى كانت تعيش فيها فى القرون الوسطى ، فما أحوج المسلمين لاعادة احياء هذا التراث العظيم والعمل على تطبيقه .

## الخاتمة النتائج والتوصيات

### - النتائج :

توصلنا من خلال البحث إلى مجموعة من النتائج منها :  
(أولاً) يمثل رأس المال الذهني في الإدارة الحكومية الأساس الأول الذي ينبغي ان تقوم عليه عملية الاصلاح الادارى ؛ ويقع المدير موقع القلب فيها ، فلا يوجد عمل جماعى بلا مدير يوجه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف ، وهذا يتطلب الكفاءة في التوصيف المناسب لهذه الوظيفة ووضعها في اطارها المناسب، والاعداد الجيد لهذه الطبقة حتى يتمكنوا من تخطيط برامج العمل والتنسيق والرقابة ، واجراء الاتصالات بغرض التحدث أو تمثيل الوحدة ، واصدار القرارات اللازمة في شئونها واختيار العاملين معه .

(ثانياً) أن وظائف الادارة تختلف عن العمليات المرتبطة بوظيفة الوحدة ذاتها ، وتتنوع الى وظائف الادارة العليا والوسطى والمباشرة ، وقد أصبح للمدير المعاصر درجة عالية من الجودة المرتكزة في اختيار التقنيات والمنظمين والاقتصاديات الرشيدة ، وتحقيق المنفعة الحدية للمشروع والتدابير الادارية ، والاصلاح الادارى وتكوين الوحدات الادارية ، وقد أسهم هذا كله في تحول النظرة الى المدير ، فلم يعد من المقبول في ظل معايير الجودة والمؤسسات والمشروعات المعاصرة الحديث عن فروق جوهرية بين المدير والقائد ، فالمدير الجيد هو الذى تتوافر لديه مواصفات القائد التى تحدث عنها كتاب الادارة ؛ وذلك في سبيل اقامة نظم ادارية مستقرة ، وينطبق هذا ولو كنا في مجال ادارة المرافق العامة ، فحوكمتها أصبحت ضمن معايير الجودة التى تتطلب ادارة رشيدة تعتمد على الكفاءة والمقدرة ؛ باعتبارها أساس الوصول لهذا



المناصب العليا ، وفى ظل هذه الفكرة لم يعد هناك أثرا لمعيار الاختلاف بين الادارة العامة وادارة الاعمال فيما يتصل بالمدير ؛ إذ رغم اختلاف مجال العمل ، إلا أن طبيعة الوظيفة واحدة ، وأن جودة الادارة تختلف عن وظيفة المشروع ذاته ، وهذا يتطلب التعامل مع الادارة الحكومية من منظور استراتيجى ، هو أن النجاح والجودة والتفوق ، يتطلب أمرين :

الأمر الأول : الاستثمار فى العقل الإنسانى بكل ما تعنيه هذه الكلمة من توفير حرية الابداع له وعيشته عيشة كريمة يستثمر فيها ما يريد له ولأولاده .

الأمر الثانى : أن الانسان لابد أن يعمل فى ظل منظومة متكاملة ، يرقى فيها كنتيجة لمجهوده فقط دون واسطة أو رشوة أو محسوبية ؛ وكلها مظاهر للفساد لا تتفق مع حوكمة الادارة الحكومية ؛ التى يعد وجود المدير الجيد فيها أحد أسس نجاحها ، إن لم يكن الأساس الأهم .

(ثالثا) إن أنماط المديرين وعدادهم وتوزيع مهامهم ينبغى أن يخضع لاسلوب ومنهج علمى سليم لا يخلط فيه بين ما هو سياسى وادارى ، وأن المهام الادارية يجب تخطيطها وتنظيمها بمعرفة المديرين ، وبدون ذلك ؛ فلن تكون هناك شفافية ولا محاسبة وتحتزل الادارة فى يد شخص غير كفؤ ولا جدير بالادارة .

وهنا بان لنا المشكلة فى النظام الادارى المصرى حيث أن الوزير هو الرئيس الادارى الأساسى للوزارة وله السلطة الكاملة فى رسم السياسة وتخطيط الأعمال ، وهنا الخطر الذى سبب تخلف ادارتنا المصرية ، فالوزير هو مرد كل شئ ، وتم تحويله الى موظف ادارى فتم القضاء على الصف الثانى ، وأصبحت هناك ظاهرة الاتكالية ، واهدار الموارد البشرية نتيجة

لهذه العشوائية فى التفكير الادارى والاستبدال فى العملية الادارية ، وتحولت الى ادارة بالأشخاص لا بالمؤسسات ، وسبب ذلك قتل المواهب وقلة الطموح والرغبة فى التجديد والابتكار ، وسيادة ثقافة التخلف والخداع والمظهرية وغياب الكفاءة والجدارة عن الادارة ، وعدم الاستفادة من الادارتين الوسطى المباشرة فى عمليات التخطيط المستقبلى ؛ والتعالى من القيادات العليا، والأساليب السلبية وعدم الاقتناع وغياب المرونة والتكلفة الباهظة ، وغياب الاستخدام الأمثل للمورد المادى.

وبناء على هذا فإن تحقيق اللامركزية الادارية والديمقراطية والإستخدام الرشيد لليد العاملة ؛ تمثل أساسا لكل عملية مخلصه للإصلاح الادارى .

(رابعاً) تقوم الجودة فى أساليب اختيار المدير على موضوعية هذه العملية دون تدخل اعتبارات أخرى والقدرة الممتازة على ممارسة مهامه والاتقان والامتياز فيها ، والخبرة والمهارة فى عصر أصبحت فيه الادارة صناعة لا بديل عنها لإعمال عناصر النجاح ثم الكفاءة والفاعلية ؛ وفى ضوء هذه المواصفات ؛ تاتى النظم الادارية لتدرس هذه الأساليب ، وتختار من بينها على حسب دقتها والتزام هذه النظم بالمبادئ السليمة ؛ بحيث يكون المصدر إما داخليا أو خارجيا والأخير هو الغالب فى النظم الذكية ؛ بما يكفل امداد الوحدة بالمهارات المتقدمة بالداخل ؛ واعادة هيكلة الوحدة نظرا لما تعانیه من مشكلات ضخمة ، قد لا يصلح معها سوى استدعاء المدير الخارجى ، وتحقيق مواجهة حاسمة لانعدام الشفافية بالجهاز الادارى ، بدون تأثر بالمعوقات الداخلية .

ولقد خلصنا الى أن أصل المشكلة يمكن فى مدى الاخلاص الادارى، فعند وجود الارادة توجد الادارة ، ومن ثم يصبح الاتفاق على الأسلوب

المناسب ميسورا ، وفى غياب ذلك يغدو الحديث عن الجودة فى الاختيار عبثا والموارد سوف تضيع سدى بين قيادات لاهم ولا مستقبل لها فى الادارة.

ويزداد الحاح هذا المطلب فى النظم غير الذكية التى تتطلب هدم أركان تخلفها مهما بلغة التكلفة ، ويجب أن تقتنع هذه النظم أن رائس المال البشرى هو الأساس فى التقدم .

(خامسا) أن المشرع المصرى قد أرسى أساسا لاختيار المديرين فى قانون الوظائف القيادية ولائحته التنفيذية، وكان هذا بمثابة تنظيم جديد عما كان متبعاً فى ظل القواعد العامة الواردة بقانون العاملين المدنيين بالدولة، وقد انتهينا إلى أن هذا التنظيم قد شابه ظواهر غير جيدة منها الأقدمية المقنعة والاختيار المبني على الولاء والثقة ، وغياب مفهوم المشاركة .

(سادسا) أن توافر المهارات للمدير يعد أحد خصائص الادارة الذكية فهى ليست النفاق أو الخداع والقفز على الاعتبارات الموضوعية ، بل إن المهارة هى مقدرة أو موهبة وصفات خاصة تعد مصدرا للعوائد الكبيرة على الادارة ، ويتوقف عليها نجاح وجودة وظائف المدير ، وممارسة مهامه ؛ فهى تحقق فاعلية وكفاءة الادارة ؛ ومتطلبات العلاقات الانسانية ، فعلى سبيل المثال عندما يفهم المدير نفسية العاملين معه ، والاحساس بالآخرين، وتحقيق الربط بين كافة فروع التنظيم ؛ بحيث يشكل فى النهاية ما يمكن أن نطلق عليه شبكه عنكبوتية لكافة العاملين معه فى المؤسسة .

وهنا يكمن الفارق بين الادارة الذكية وغيرها ؛ فهذه الأخيرة يسودها اهدار المهارات ، والمشاعر السلبية والشعور بالاحباط وعدم الاكتراث ، وهنا

إما أن تهدر أو تهاجر إلى الخارج ، حيث تجتذبهم الدول الأجنبية ، ويضيع على الدول المتخلفة بالتالى فرصته التقدم .

ومن أهم هذه المهارات : مهارات التفاوض ، والادراك ، والتشخيص ، والانسانية ، وغيرها مما تناولنا ، وخلصنا بصدده إلى حقيقة هامة ؛ وهى أنه لا توجد إدارة ذكية ؛ بدون أن تكون المهارات أحد مصادرها الاستثمارية.

(سابعاً) أن النظام الإدارى الإسلامى له خصائصه المتسقلة التى ساهمت فى قيام الدولة فى عصورها المزهرة على أساس معايير من الكفاءة والجدارة ، فاختيار المدير وتوليته يعد واجباً فى استعمال الأصلح فى حدود القدرة ، ويعد من قبيل الخيانة من قدم غيره لأجل قرابة بينهما أو صداقة أو جنس أو غير ذلك ، لأن اختيار الأكفاء والأمناء وتقليد الولايات للثقات والنصحاء واجب ؛ لتنضبط الأعمال بالكفاءة ، وتحفظ الأموال بالأمناء .

وقد وضع للإدارة فى الإسلام مبادئها الكلية التى لا يختلف تطبيقها باختلاف الزمان والمكان ، تاركاً ما يطلق عليه فى النظم المعاصرة بالسياسات والبرامج والإجراءات والنظم لاجتهاد كل عصر وظروف كل زمان ومكان ، دائراً ذلك كله فى فلك عام وهو الالتزام بأمر الله ، وبهذا يكون هذا النظام قد ضاع مبادئ جودة ولم يتركها لتصرف البشر حيث إن اتقان العمل يعد حكماً شرعياً بالوجوب .

وإذا كان اختيار الكفاء والأمين تنطبق على جميع موظفى الدولة ؛ فإنه فى حق المدير ألزم ، فعلى كل واحد أن يتشبث ويستعمل أصلح من يجده ؛ لأن المسئولية تقوم على العقيدة والإيمان والإخلاص .

### التوصيات

وهذا يتوقف على عدة مجالات ؛ منها وضع تشريع متكامل للعاملين المدنيين بالدولة يكون ضمن بنوده ، وضع أسلوب جيد لاختيار القادة الاداريين ، يقوم على أساس الكفاءة والجدارة الحقيقية ؛ والابتعاد عن المعايير غير الموضوعية ، التي يأتى على قمتها الرشوة والفساد والمحسوبية.

- إعادة النظر في التوصيف الحالي واتباع الأسلوب العلمي لوظائف المديرين ؛ مع الاهتمام بالتدريب الموضوعى عليها فى ظل مراكز لإعداد القادة ؛ تكون على غرار التجارب التي سارت فيها النظم الذكية ، ومنها المدرسة الفرنسية فى الادارة ؛ حيث إننا نعانى هنا من عدم أخذ هذه العملية بالجدية المناسبة ؛ وإذا لم نأخذ هذا بعين الاعتبار ، فسوف نضل نبحت عن التقدم ، فى ذات الوقت الذى لم نحدد الطريق الذى نسير فيه.

- الاهتمام بمعايير الحوكمة والادارة الرشيدة ، بحيث نتبنى الأسلوب العلمى فى إقامة الهيكل التنظيمى وفى تمويل الخطط التى يهدف التنظيم لتحقيقها ، من خلال التركيز على الموارد البشرية لتحقيق الحد الأقصى من الكفاءة والفاعلية فى الأداء ، وهذا يجعلنا ننادى بقيام هذه العملية على عناصر هى :

- . العنصر الأول : المدير فى المستويات العليا Administrator at top-level .
- . العنصر الثانى : المدير فى الادارة الوسطى Manager at middle-level .
- . العنصر الثالث : المدير فى الادارة المباشرة Mnager at first line-level .

إذا كان المثل الفرنسى يقول : من ولد ليزحف لا يستطيع أن يطير ، فإننا ولدنا لنظير فى نظم الادارة الإسلامية إذا ما أخذنا بالأفكار الأصيلة التى قامت عليها ؛ والتى هى الكفاءة والأمانة والحفظ والعلم ؛ فعلى واضعى الهيكل التنظيمى ؛ والمديرين فى داخله إذا ما أرادوا تفوقا وامتيازاً أن

يطبقوا المبادئ الإسلامية الرشيدة ، فى اطار منهج معاصر ، وفقه ذكى يقوم على أساس اسلامى ؛ ولعلك تجد أن هذه الدولة الاسلامية قد وصلت حدودا مترامية شرقا وغربا بالادارة الذكية ؛ وعناصر الاتقان التى وجدت لها؛ وما هذا إلا أن هذين قد تم صياغتهما فى صورة أحكام شرعية غير قابلة للتعديل أو التبديل ؛ وقد أعلنوا جميعا المبدأ الشرعى : أن المولى يجب أن يكون أصلح الموجود ، وأن الإعانة مع الاحسان والتقويم مع الاساءة .

### قائمة بأهم المراجع

أولا : المؤلفات العامة والمتخصصة :

- دكتور إبراهيم درويش :
- التنمية الادارية ، دار النهضة العربية - الطبعة السادسة ، ١٩٨٨ .
- الوسيط فى الادارة العامة - النظرية والممارسة ، دار النهضة العربية - الطبعة الأولى ١٩٨٨ .
- دكتور أحمد زايد :
- سيكولوجية العلاقات بين الجماعات - قضايا فى الهوية الاجتماعية وتصنيف الذات - كتاب عالم المعرفة - ٦ أبريل ٢٠٠٦ .
- دكتور إمام عبد الفتاح إمام :
- الطاغية - دراسة فلسفية لصور من الاستبداد السياسى ، كتاب عالم المعرفة ١٨٣ مارس ١٩٩٤ .
- دكتور أحمد زايد :
- المصرى المعاصر - مقارنة نظرية وإمبيريقية لبعض أبعاد الشخصية القومية المصرية - الهيئة المصرية العامة للكتاب ، طبعة ٢٠٠٥ .
- دكتور إبراهيم الفقى :
- المفاتيح العشرة للنجاح - سلسلة النجاح (١) - الترجمة : سلوى كمال ، فخرى كمال - دار التوبة - الرياض - السعودية ، طبعة ١٩٩٩ .
- قوة التحكم فى الذات - سلسلة النجاح (٢) - الترجمة : سلوى كمال ، فخرى كمال - دار التوبة - الرياض السعودية ، طبعة ٢٠٠٠ .
- دكتور إبراهيم عبد العزيز شيحا :
- أصول الادارة العامة - القيادة الادارية وفن صناعة القرار - طبعة ١٩٨٥ .
- باريراريتمر :

- الأنماط الثقافية للعنف . ترجمة : دكتور ممدوح يوسف عمران - كتاب عالم المعرفة ٣٣٧ مارس ٢٠٠٧ .
- البنك الدولى للانشاء والتعمير :
- تقرير عن التنمية فى العالم ٢٠٠٠/٢٠٠١ شن هجوم على الفقر - الطبعة العربية ٢٠٠٠/٢٠٠١ - الناشر : مركز الأهرام للترجمة والنشر .
- برنارد وشفارتر :
- القانون فى أمريكا ، دار المعارف ، ١٩٨٠ .
- جى . جى كلارك :
- التنوير الآتى من الشرق - اللقاء بين الفكر الآسيوى والفكر الغربى - كتاب عالم المعرفة ٣٤٦ ديسمبر ٢٠٠٧ .
- دكتور / جميل أحمد توفيق . دكتور / على الشرقاوى :
- إدارة الاعمال - مدخل الوظائف والممارسات - طبعة ١٩٨٨ بدون ناشر
- جاك الولى :
- خدعة التكنولوجيا - ترجمة دكتورة فاطمة نصر ، المصرية العامة للكتاب . ٢٠٠٤ .
- جلوريا إيفانز :
- الحكومة الإليكترونية - اعداد قسم الترجمة : بدار الفاروق - الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٧ .
- دكتور / جمال الخولى :
- الوثائق الإدارية بين النظرية والتطبيق - الدار المصرية اللبنانية ، الطبعة الأولى . ١٩٩٣ .
- جوزيف ستجليتز :
- ضحايا العولمة - ترجمة : لبنى الريدى . تقديم : دكتور جلال أمين الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٧ .



- جون لوك :  
رسالة فى التسامح ، ترجمة : منى أبو سنة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب  
٢٠٠٥ .
- دكتور / حسن محمد وجيه :  
مقدمة فى علم التفاوض الاجتماعى والسياسى - كتاب عالم المعرفة ١٩٠  
أكتوبر ١٩٩٤ .
- دكتور / حامد عمار :  
مقالات فى التنمية البشرية العربية - الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ٢٠٠٧ .
- دكتور / حمدى أمين عبد الهادى :  
إدارة شئون موظفى الدولة - أصولها وأساليبها ، دار الفكر العربى - الطبعة  
الثانية ١٩٨٢ .
- ديوراتوم :  
البحث عن التوازن - خطوات ضرورية لتحقيق الاشباع فى عملك وحياتك  
، مكتبة جرير - السعودية ، الطبعة الأولى ٢٠٠٥ .
- روييريلو :  
المواطن والدولة . ترجمة نهاد رضا - من منشورات عويدات : بيروت -  
باريس الطبعة الثالثة ١٩٨٣ .
- دكتور / رمزى الشاعر :  
مبادئ الادارة العامة ، دار النهضة العربية ١٩٨٩ .
- دكتور / رفاعى محمد رفاعى :  
الاصول العلمية لادارة الأعمال ، الهانى للطباعة ، بدون تاريخ .
- دكتور / زكريا طاحون :  
إدارة البيئة - نحو الإنتاج الأنظف ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٧ .
- دكتور/ سليمان محمد الطماوى :

مبادئ علم الادارة العامة - الطبعة السابعة ١٩٨٧ .

- دكتور/ السيد يس :

الديمقراطية وحوار الثقافات - تحليل للأزمة وتفكيك للخطاب - الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٧ .

دكتور/ فاروق رضوان وآخرون :

ادارة الاعمال مدخل وظائف ومهارات المديرين ٢٠٠٢/٢٠٠٣ ، بدون ناشر .

- دكتور/ فؤاد مرسى :

الرأسمالية تجدد نفسها كتاب عالم المعرفة ١٤٧ مارس ١٩٩٠ .

- دكتورة فطيمة حسن عزام . دكتورة صفاء إبراهيم مصطفى :

السلوك الإنسانى فى الادارة ، بدون تاريخ وناشر .

- دكتور عز الدين العلام :

الآداب السلطانية - دراسة فى بنية ثوابت الخطاب السياسى ، كتاب عالم المعرفة ٣٢٤ فبراير ٢٠٠٦ .

- دكتور / عصمت عبد الله الشيخ :

دور نظم وتكنولوجيا المعلومات فى تيسير وفاعلية العمل الادارى ، دار النهضة العربية ١٩٩٨ .

- دكتورة / عطيات محمد حسن :

مبادئ ادارة الاعمال ، بدون ناشر وتاريخ .

- دكتور عبد المنعم سعيد :

ثمن الاصلاح - أهمية التفكير الجاد فى سبيل مستقبل مصر - الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٧ .

- عبد الخبير محمود عطا :

مجلة الشريعة والقانون ❁ العدد الرابع والعشرون المجلد الأول (٢٠٠٩ - ١٤٣٠) ❁ (٩٠٧)

خصائص صنع القرار السياسى فى المجتمع اليابانى - الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٨٠ .

- دكتور / على السلمى :

الادارة المصرية - رؤية جديدة - الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٧٩ .

- غاستون بوتول :

سوسيولوجيا السياسة - ترجمة نسيم نصر ، من منشورات عويدات : بيروت باريس الطبعة الثانية ١٩٨٠ .

- اللجنة العالمية للبيئة والتنمية :

مستقبلنا المشترك فى عالم المعرفة ١٤٢ أكتوبر ١٩٨٩ .

- محمد العدنانى :

معجم الاغلاط اللغوية المعاصرة - مكتبة لبنان الطبعة الأولى ١٩٨٤ إعادة طبع : ١٩٩٦ .

- مجمع اللغة العربية بمصر :

المعجم الوجيز ، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم ١٩٩٥ .

- ميشال لوساج :

النظام السياسى والادارى فى الإتحاد السوفياتى ، ترجمة : عيسى عصفور من منشورات عويدات : بيروت باريس ، الطبعة الاولى ١٩٨٣ .

- دكتور / محمد أحمد بيومى :

تاريخ الفكر الاجتماعى ، دار المعرفة الجامعية ١٩٩٠ .

- معجم العلوم الإجتماعية :

- إعداد نخبة من الأساتذة المصريين والعرب المتخصصين ، تصدير ومراجعة الدكتور إبراهيم مذكور ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٧٥ ،

- محمود المراغى :

أرقام تصنع العالم ، كتاب العربى - الكتاب الثانى والثلاثون أبريل ١٩٩٨ .

- دكتور محمد يونس :  
عالم بلا فقر . ترجمة محمد محمود شهاب ، الهيئة المصرية العامة للكتاب  
. ٢٠٠٧ .
- دكتور مصطفى عفيفى :  
مبادئ وأصول علم الادارة العامة - بدون تاريخ وناشر .  
- دكتور محمد محمد بدران :  
أسس الاصلاح الادارى ، دار النهضة العربية ، الطبعة الثانية ١٩٨٥ .  
- مجلة السياسة الدولية :  
العدد ١٥٠ أكتوبر ٢٠٠٢ .
- دكتور محمد مغازى :  
البطالة ودور الوقف والزكاة فى مواجهتها ، دار الجامعة الجديدة للنشر ،  
. ٢٠٠٥ .
- دكتور محمد إسماعيل بلال :  
السلوك التنظيمى بين النظرية والتطبيق ، بدون تاريخ وناشر .  
- دكتور محمد هيكل :  
مهارات إدارة المشروعات الصغيرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٧ .
- مايك فيذرستون :  
ثقافة العولمة ، ترجمة : عبد الوهاب علوب ، الهيئة المصرية العامة للكتاب  
. ٢٠٠٥ .
- دكتور ماجد عثمان :  
السكان وقوة العمل فى مصر ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ٢٠٠٥ .  
- نورينا هيرتس :  
السيطرة الصامتة ، ترجمة : صدقى خطاب ، كتاب عالم المعرفة ٣٣٦ فبراير  
. ٢٠٠٧ .

- نيقولو ميكافيللى :  
الأمير ، تعريب وتقديم : خليل حنا تادرس - مكتبة النافذة ، الطبعة الأولى  
٢٠٠٦ .
- هورست إفهيلد :  
اقتصاد يغدق فقرا ، كتاب عالم المعرفة ٣٣٥ يناير ٢٠٠٧ .  
مؤلفات فى النظام الإسلامى :  
- أبو الأعلى المودودى :  
الإسلام والمدنية الحديثة ، الدار السعودية للنشر والتوزيع ، الطبعة الثامنة ،  
١٤٠٢هـ - ١٩٨٢ م .
- أحمد بن عبد الله القلقشندى المتوفى سنة ٨٢١هـ :  
مآثر الإنافة فى معالم الخلافة - دار التراث العربى : سلسلة تصدرها وزارة  
الإرشاد والأنباء فى الكويت ؛ تحقيق عبد الستار أحمد فراج ، ط ١٩٦٤ .
- أحمد بن عبد الحليم بن تيمية المتوفى سنة ٧٢٨هـ :  
- الحسبه فى الإسلام أو وظيفة الحكومة الإسلامية ، من منشورات مسجد  
التوحيد بأمستردام - هولندا ، الطبعة الأولى ١٤١٠هـ - ١٩٩٠ م .
- السياسة الشرعية فى إصلاح الراعى الرعية ، قدم له فضيلة الشيخ مقبل  
بن هادى الوادعى . حققه أبو عبد الله على بن محمد المغربى ، دار الإيمان  
للطبوع والنشر والتوزيع بالمنصورة .
- أبى إسحاق إبراهيم بن موسى اللخمي الغرناطى الشهير بالشاطبى المتوفى  
سنة ٧٩٠هـ :  
الموافقات فى أصول الأحكام ، دار احياء الكتب العربية .
- دكتور أحمد شلبى :  
المجتمع الإسلامى ، مكتبة النهضة المصرية للطبع والنشر ، الطبعة الثانية  
١٩٩٠ .

- جلال الدين السيوطى المتوفى سنة ٨٤٩هـ :  
الأمر بالاتباع والنهى عن الابتداع ، دراسة وتحقيق مصطفى عاشور ، مكتبة القرآن ١٩٨٧ .
- دكتور عبد الكريم زيدان :  
أصول الدعوة ، مؤسسة الرسالة - مكتبة القدس ، الطبعة الثانية ١٩٨٧ .
- الحبيب عبد الله بن علوى الحداد الحضري الشافعى :  
الدعوة التامة والتذكرة العامة ، الناشر للطباعة والنشر والتوزيع والإعلان ، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ - ١٩٩٢ م .
- أبو الحسن على بن محمد بن حبيب الماوردى المتوفى سنة ٤٥٠هـ :  
كتاب الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، تحقيق دكتور أحمد مبارك البغدادى ، مكتبة دار ابن قتيبة ، الطبعة الأولى ١٤٠٩هـ - ١٩٨٩ م .
- أبى محمد عبد الملك بن هشام المعافى المتوفى بمصر سنة ٢١٣هـ :  
السيرة النبوية ، مكتبة الكليات الأزهرية .
- عبد السميع الهوارى :  
لغة الإدارة فى صدر الإسلام ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٨٦ .
- عبد الرحمن بن خلدون :  
مقدمة ابن خلدون - كتاب الشعب - دار الشعب .
- محمد الغزالى :  
دستور الوحدة الثقافية بين المسلمين ، دار الشروق ، الطبعة الأولى ١٩٩٧ .
- دكتور محمد محمد عامر :  
النظم الإسلامية - نشأتها وتطورها ، الطبعة الثانية ١٩٨٢ .
- مجمع البحوث الإسلامية :  
بحوث اقتصادية وتشريعية - المؤتمر السابع ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، ١٩٧٣ .
- وزارة الأوقاف - الإدارة العامة للدعوة - المكتب الفنى :  
الدين والحياة : النشرات ارقام ٨٣ - ١٠٥ - ١٥٤ - ١٦٩ .

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
٧٥٦	الديباجة
٧٧٣	الفصل الاول نموذج المدير ضمن مدخلات التنظيم
٧٧٥	المبحث الاول : مفهوم المدير.
٧٨٨	المبحث الثانى : أنماط المديرين .
٨٠٤	المبحث الثالث : الجودة فى أساليب اختيار المدير.
٨٢٨	المبحث الرابع : نموذج المدير فى الادارة الاسلامية .
٨٣٦	الفصل الثانى نموذج المدير ضمن الموارد البشرية
٨٤٢	المبحث الأول : وظائف المدير
٨٥٨	المبحث الثانى : المهارات الادارية
٨٨١	المبحث الثالث : وظائف ومهارات المدير فى الادارة الاسلامية
٩٠٠	الخاتمة النتائج والتوصيات
٩٠٢	قائمة بأهم المراجع
٩١٠	الفهرس