

اسم الكتاب

## حياة في الإدارة

المؤلف

د. غازي عبد الرحمن القصيبي

دار النشر

المؤسسة العربية للدراسات والنشر

عدد الصفحات

309

تلخيص

أنس حيدر

الطبعة الخامسة 2000

هذا الكتاب عبارة عن السيرة الذاتية للدكتور غازي القصيبي. والدكتور غازي شغل مناصب أكاديمية ورتاسية ووزارية ودبلوماسية عديدة، مما جعله يقضي معظم حياته في الإدارة كما يسميها. يحكي الكتاب بأسلوب مؤلفه المميز طريقة الدكتور في الإدارة في كل منصب من المناصب التي تولاها، ويحكي بعض المواقف والطرائف والعقبات التي واجهته، ويستخلص منها بعض التوجيهات للإداريين عامة والشباب خاصة.

وهذه مجموعة من النصائح المذكورة في الكتاب:

الإصلاح الإداري عملية تراكمية متواصلة: كل إداري يتلقى شيئاً ممن سبقه ويبقى شيئاً لمن خلفه. 0• (صفحة 8)

السلطة، بلا حزم، تؤدي إلى تسبب خطر. وإن الحزم، بلا رحمة، يؤدي إلى طغيان أشد خطورة. ٦٨٦ (صفحة 12)

تقتضي النظرة العلمية أن نعطي المؤسسة -بأبعد معانيها- دورها الكامل كما تقتضي ألا نقلل من ٦٨٧ دور الفرد الذي يقف على رأس هذه المؤسسة. (صفحة 19)

التحرق إلى جمع ثروة طائلة، هو الذي يحرك كل تاجر ناجح. (صفحة 25) ٦٨٨

الإصلاح الإداري الفعال يستطيع أن يقضي على التسبب والتعقيد وكثير من الفساد ولكنه في غياب ٦٨٩ التجهيزات الأساسية الضرورية لا يستطيع تقديم خدمات عامة تذكر. (صفحة 28)

المقصود بالقوة: محاولة إخضاع الآخرين لسلطة المرء ٦٨٩

وأن تجعلهم ينفذون ما تريده أن ينفذوه ويمتنعوا عما تريد أن يمتنعوا عنه، إلا عن طريق ثلاثة ٦٨٩ دوافع، الرغبة في الثواب، أو الخوف من العقاب، أو الحب والاحترام. (صفحة 29)

الذين لا يعملون، يؤدي نفوسهم أن يعمل الناس. (صفحة 34) ٦٨٩

الذين يعرفون فرحة الوصول إلى أعلى السلم هم الذين بدعوا من أسفله. والذين يبدعون بأعلى السلم لن يكون أمامهم إلا النزول. (صفحة 42)

على صانع القرار ألا يتخذ أي قرار إلا إذا اكتملت أمامه المعلومات. (صفحة 48)

لا يمكن للمادة أن تكون مفيدة ما لم تكن مشوقة، ولا يمكن أن تكون مشوقة ما لم تكن مبسطة. (صفحة 52)

المدرس الذي يستطيع تبسيط المنهج يفتح أمام الطالب آفاقا جديدة من المعرفة ويحثه على الاستزادة منها. (صفحة 52)

هذا العالم، يتسع لكل الناجحين بالغا ما بلغ عددهم، وأي نجاح لا يتحقق إلا بفشل الآخرين، هو في حقيقته، هزيمة ترتدي ثياب النصر. (صفحة 55)

إذا كان ثمن الفشل باهظا، فللنجاح بدوره ثمنه المرتفع. (صفحة 69)

أصدقاؤك يستطيعون التعايش مع فشلك، ما لا يستطيعون التعايش معه هو نجاحك. (صفحة 70)

الصديق الحقيقي هو الإنسان الذي اختبرته، المرة تلو المرة، فوجدته صامدا في وفائه، ثابتا في ولائه. هو الإنسان الذي عرفك صغيرا فلم يزدرك وعرفك كبيرا فلم يتملكك. هو الإنسان الذي رأى فقيرا فلم يتأثر، وأبصر غنيا فلم يتأثر. هو الإنسان الذي تستطيع أن تكل إليه، وأنت على فراش الموت، رعاية أولادك وتموت وأنت مطمئن البال. هو الإنسان الذي يضر نفسه لينفعك، وغني عنك ما استغنيت عنه. (صفحة 70)

ما من موهبة تمر بدون عقاب. (صفحة 74)

لا تتعامل مع أي موقف دون أن تكون لديك الصلاحيات الضرورية للتعامل معه. (صفحة 77)

الديمقراطية لا تنبع من النصوص، وإنما من النفوس. (صفحة 93)

الإداري الهجومي لا ينتظر القرارات ولكن يستبقها، والإداري الدفاعي يحاول أن يبتعد عن اتخاذها. الإداري الهجومي لا ينتظر حتى تتضخم المشاكل، أما الدفاعي فلا يتعامل مع أي مشكلة إلا بعد أن تتخذ حجما يستحيل معه تجاهلها.

الإداري الهجومي لا يدير المؤسسة من مكتبه ويحرص على أن يكون في الموقع أكبر وقت ممكن، أما الدفاعي فلا يغادر مكتبه إلا في المحن والأزمات.

الإداري الهجومي يعتبر نفسه مسؤولا عن تطوير الجهاز وإصلاحه، والدفاعي فلا يرى لنفسه مهمة تتجاوز الإدارة اليومية.

الإداري الهجومي لا يخشى أن يكون موضع جدل، أما الدفاعي فيتجنب كل ما يثير الجدل.

الإداري الهجومي ينفق كل الاعتمادات وبطال بالميزد، أما الدفاعي فيستوي عنده الإنفاق والتوفير.

الإداري الهجومي لا يسمح للمعارضة أن تثنيه عن موقفه، أما الدفاعي فيتراجع عند اصطدامه بأول جدار. (صفحة 97)

لا تذهب إلى عمل جديد إلا بعد أن تعرف كل ما يمكن معرفته عن هذا العمل. (صفحة 103)

اختبر الخدمة التي يقدمها جهازك، واختبرها بنفسك. (صفحة 103)

- لا شيء يركز التفكير مثل غياب البدائل " هنري كيسنجر (صفحة 108) " <sup>٦٨ ٥</sup>
- لا ينبغي على الرئيس الإداري، مهما كان تعلقه بالمؤسسة التي يرأسها، أن يخلق جدوى لا توجد، <sup>٦٨ ٦</sup> وأن يحرص على توسع لا ينفج. (صفحة 108)
- لا يجوز لي مهما كانت عواطفني الإنسانية نحو زميل من الزملاء أن أبقيه في موقعه إذا كان بقاءه <sup>٦٨ ٧</sup> يعرض سلامة الآخرين للخطر. (صفحة 117)
- أوصي كل مدير، بشدة ، أن لا يخضع لابتزاز الاستقالة. (صفحة 120) <sup>٦٨ ٨</sup>
- لا يوجد موظف لا يمكن الاستغناء عنه. (صفحة 120) <sup>٦٨ ٩</sup>
- على القائد الإداري ألا يتردد في اتخاذ القرارات الضرورية، حتى لو كانت مؤلمة. (صفحة 120) <sup>٦٨ ١٠</sup>
- السلطة مهما كانت واسعة، لا تضمن تحويل القرارات إلى واقع ملموس. (صفحة 123) <sup>٦٨ ١١</sup>
- الرغبة بدون سلطة لا تغني ولا تسمن من جوع. واجتماع الرغبة والسلطة لا يكفي لصنع قائد إداري <sup>٦٨ ١٢</sup> فعال. (صفحة 123)
- هناك ثلاث صفات لا بد من توفرها في القائد الإداري الناجح، الأولى صفة عقلية خالصة، والثانية <sup>٦٨ ١٣</sup> صفة نفسية خالصة، والثالثة مزيد من العقل والنفس. الصفة العقلية هي: " معرفة القرار الصحيح". والصفة النفسية هي: "اتخاذ القرار الصحيح". والصفة الثالثة هي: "تنفيذ القرار الصحيح". (صفحة 128)
- المهارة المطلوبة لتنفيذ القرار الصحيح تشمل، ضمن ما تشمل، القدرة على إنشاء لوبي فعال <sup>٦٨ ١٤</sup> واستخدامه، القدرة على التحفيز، القدرة على شرح القرار، والقدرة على إزالة كل عقبة تقف في الطريق، وتتطلب الكثير الكثير من الصبر والدأب. (صفحة 130)
- الوزير المتخصص قد يكون أقل فعالية من الوزير غير المتخصص لسببين رئيسيين: الأول ينبع من <sup>٦٨ ١٥</sup> غريزة بشرية متأصلة: الناس أعداء ما جهلوا وأصدقاء ما عرفوا. والسبب الثاني ينبع من حقيقة معروفة: حيث يشكل أعضاء كل مهنة نقابة - فعلية أو معنوية - يلتزم أعضاؤها بالولاء المتبادل. (صفحة 132)
- اهتموا بالضعفاء، أما الأقوياء فهم قادرون على الاهتمام بأنفسهم " المغفور له الملك خالد بن عبد <sup>٦٨ ١٦</sup> العزيز آل سعود. (صفحة 133)
- إن لقاء شخصيا واحدا قد يحقق ما لا تستطيع عشرات المراسلات الرسمية تحقيقه. (صفحة 135) <sup>٦٨ ١٧</sup>
- لكي تخطط لعمل جهاز ما، يجب أن تكون الصورة الإدارية للجهاز متضحة في أذهان المخططين. <sup>٦٨ ١٨</sup> (صفحة 137)
- الإنسان الذي يعرف نقاط ضعفه يملك فرصة حقيقية في تحويلها إلى نقاط قوة. وعلى الذين لا <sup>٦٨ ١٩</sup> يعرفون، أن يستعينوا، بلا تردد، بمن يعرفون. (صفحة 138)
- لا تستح أبدا أن تعترف بجهلك وأن تعالجه بخبرة الخبراء. (صفحة 138) <sup>٦٨ ٢٠</sup>
- لا يمكن أن يكون القائد الإداري فعالا إذا ظلت منجزاته طي الكتمان. (صفحة 141) <sup>٦٨ ٢١</sup>

جزء أساسي من فعالية القائد الإداري أن يبدو فعالاً أمام رؤسائه وأمام مرءوسيه وأمام المواطنين. ٦٨ ٢ (صفحة 141)

الإعلام بدون إنجاز حقيقي، جعجة لا تليث أن تهدأ دون أن تترك خلفها طحنا. (صفحة 142) ٦٨ ٣

كنت ولا أزال، أؤمن بسياسة الباب المفتوح ولكنني لم أؤمن، قط، ولا أؤمن الآن، بسياسة الباب المخلوع. (صفحة 144) ٦٨ ٤

إن لقاء المسؤول بالمواطنين، يقدم له خدمة إدارية لا تقدر بثمن. (صفحة 144) ٦٨ ٥

على الإداري أن يفصل، بقدر الإمكان، بين حياته العامة وحياته الخاصة. (صفحة 147) ٦٨ ٦

اختيار المساعدين الأكفاء نصف المشكلة، والنصف الآخر هو القدرة على التعامل معهم ٦٨ ٧

الرئيس الذي يريد مساعدا قوي الشخصية عليه أن يتحمل متاعب العمل مع هذه الشخصية القوية ٦٨ ٨

لا شيء يتعب أكثر من التعامل الشخصي مع الأبطال " هنري كيسنجر. (صفحة 147)" ٦٨ ٩

إذا كنت لا تريد أن تسمع سوى "نعم.. نعم.. نعم.." فمن الأسهل -والأرخص- أن تشتري جهاز تسجيل. أما إذا كنت تريد بالفعل، مشاركة الرجال عقولها فعليك أن تتذرع بصبر لا حدود له. (صفحة 148) ٦٨ ١٠

لا يستطيع أي رئيس أن يمارس إشرافا فعالا على مرؤوسين يزيد عددهم عن ستة أو سبعة. ٦٨ ١١ (صفحة 149)

عندما يتلقى الموظف تعليماته من مرجعين، أحدهما أعلى من الآخر، فإنه سوف ينزع إلى تجاهل التعليمات الصادرة من المرجع الأدنى. (صفحة 149) ٦٨ ١٢

صيحة لصناع القرار السياسي: إذا كنتم تؤمنون بكفاءة مسؤول ما، فلا تفرضوه على وزير ما .. ٦٨ ١٣ (صفحة 150)

لا يمكن الإخلال بمبدأ "وحدة القيادة" دون الإخلال بمستوى الأداء، إخلالا خطيرا، وربما قاتلا. ٦٨ ١٤ (صفحة 151)

إذا كنت لا تستطيع أن تتحمل مسؤولية الخطأ الذي يرتكبه أحد العاملين معك فمن الأفضل أن تبقى في دارك. (صفحة 152) ٦٨ ١٥

لا شيء يقتل الإبداع عند أي مسؤول مثل شعوره أنه تحت التجربة، أو أنه يتولى العمل بصورة مؤقتة. (صفحة 152) ٦٨ ١٦

تغيير وكيل أصيل، أفضل إداريا، بكثير، من إبقاء وكيل "بالنيابة" سنة بعد سنة في محاولة لاختباره أو لتدريبه. (صفحة 153) ٦٨ ١٧

الحلول العاجلة هي أقصر الطرق إلى الفشل. والنجاح لا يمكن أن يتحقق إلا بالعمل الدائب المبني على تخطيط علمي. (صفحة 165) ٦٨ ١٨

لا يجوز لإنسان أن يدعي العفة، ما لم يتعرض للفتنة. (صفحة 173) ٦٨ ١٩

- إذا كنت تريد النجاح فتمننه الوحيد سنوات طويلة من الفكر والعرق والدموع. (صفحة 191) ٦٨ ٦
- القرار الصحيح ليس، بالضرورة، قرارا بالمضي في تنفيذ شيء ما. قد يكون القرار الصحيح قتل شيء ما في المهد. (صفحة 198) ٦٨ ٧
- فلسفة التوظيف في الشركات اليابانية: "لن نغريك بالدخول، ولكن إذا دخلت، فسوف نغريك بالبقاء". (صفحة 204) ٦٨ ٨
- سر النجاح في قيادة المجالس أمران سهلان/صعبان: التحضير الكامل، واحترام مشاعر الأعضاء الآخرين ورغباتهم. (صفحة 214) ٦٨ ٩
- لا يمكن لأي حوار أن يتم في وجود التشنج، أزل التشنج ثم ابدأ الحوار. (صفحة 224) ٦٨ ١٠
- إن الذي لا يخطئ، هو الذي لا يعمل. (صفحة 224) ٦٨ ١١
- الإداري الناجح هو الذي يستطيع تنظيم الأمور على نحو لا تعود معه للعمل حاجة إلى وجوده. (صفحة 227) ٦٨ ١٢
- محاولة تطبيق أفكار جديدة بواسطة رجال يعتقدون أفكارا قديمة هي مضيعة للجهد والوقت. (صفحة 229) ٦٨ ١٣
- المال عنصر أساسي في الإدارة ولكنه ليس العنصر الأوحد، وقد لا يكون العنصر الأهم. (صفحة 250) ٦٨ ١٤
- الإعلام سلاح فعال ولكنه، ككل الأسلحة، سلاح ذو حدين. (صفحة 256) ٦٨ ١٥
- الإنسان السعيد هو الذي يستطيع أن يحول كل موسم من مواسم الحياة، فرصة لنمو طاقات جديدة، أو متجددة في أعماقه. (صفحة 294) ٦٨ ١٦

:وإليكم بعض ما قيل عن هذا الكتاب

مادة سياسية نادرة.. إضاءات دقيقة حية لا أعتقد أن المؤرخين في أي مصدر آخر للتاريخ السياسي السعودي المعاصر. د. محمد جابر الأنصاري

"كتاب يشدك إلى قراءته من أول صفحة." الوطن

يقتحم قلاع البيروقراطية ومتاريسها التقليدية بكثير من الحيوية والشجاعة.. محمد رضا نصر الله

"ستار لحياة كثيرة الإنجاز.. "الاقتصادية

أتمنى أن يقرأ هذا الكتاب كل وزير وكل مدير من وُلي مصلحة عامة وكل أستاذ وكل تلميذ وكل خبير وكل باحث وكل مهتم بالإدارة.. عبد الرحمن السدحان

"اعترف غازي أيضا أنه ترك في كل مكان عدوا.. "الجديدة

سجل دقيق لجانب هام من عملية التنمية الشاملة التي عاشتها المملكة.. مرجع في الإدارة والتقنيات الإدارية.. د. جميل عبد الله الجشي

يتحدث عن الإنجازات بطريقة توغر صدور عشرات الذين تسلّموا مناصب وزارية.. فؤاد مطر

بدأت بقراءته بتمعن فوجدت نفسي ساهرا حتى ساعة متأخرة من الليل إلى أن قرأت آخر سطر فيه بإعجاب واهتمام ودهشة. عرفان نظام الدين

.أخيرا.. أتمنى أن يعجبكم الكتاب، وأن تفيدكم المعلومات التي يحتويها