

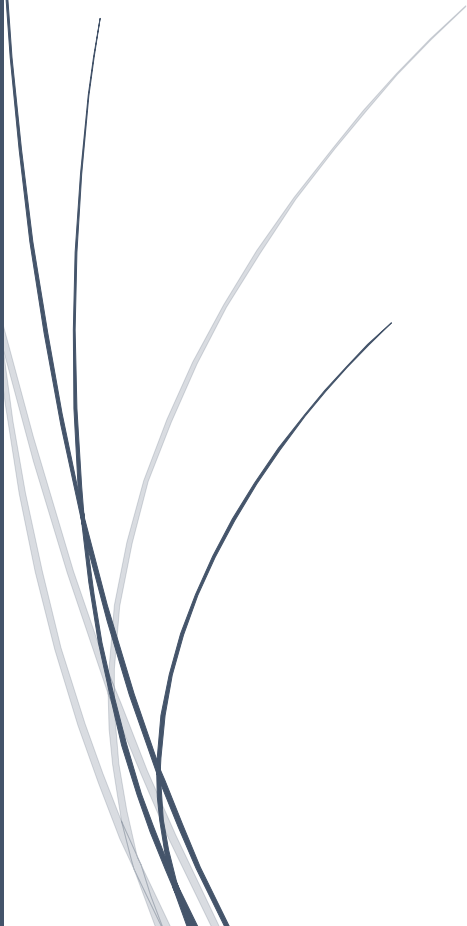


خواطر في الإدارة المعاصرة

دكتور علي السلمي

الجزء الثالث

2020



إهداء

إلى كل المهومين بالشأن العربي
إلى كل العاملين من أجل مستقبل عربي أفضل
إلى كل الشباب العربي أمل المستقبل

محتويات الجزء الثالث

الموضوع	صفحة
الفصل السابع الإدارة في الألفية الثالثة	4
الفصل الثامن الإدارة من منظور إسلامي	44
ملحق: أهم مفكري الإدارة المحدثين	84

الفصل السابع

الإدارة في الألفية الثالثة

مقدمة

مع بدايات الألفية الجديدة يظن الكثيرون في العالم أنها ستكون تكريساً لمزيد من العولمة وعنفوانها، ومجالاً أوسع وأرحب لطفرات علمية وتقنية تبدل حال البلاد والعباد وتنتقل بهم إلى مستويات يقترب تصورها من أفلام الخيال العلمي. ومع تصاعد المعارضة لتوجهات العولمة في السنوات الأخيرة من الألفية الثانية وبدايات الألفية الثالثة، ومع استمرار حالة الركود الاقتصادي في معظم دول العالم، يثور السؤال المهم عن حال الإدارة في تلك الألفية الجديدة وهل سيطراً عليها تغييرات أو طفرات، أم سيسود الفكر الإداري حالة من الاستقرار والثبات النسبي خاصة بعد كل الطفرات والشطحات التي أفرزتها سنوات العقد الأخير من الألفية الثانية؟

ولا شك أن ممارسي الإدارة معنيون تماماً بهذا التساؤل الذي يطرح أنواعاً من القلق يبدىها الكثيرون الذين استثمروا أموالاً طائلة وجهوداً غير عادية في تطبيق تقنيات الإدارة التي استجذت في السنوات القليلة الماضية ولما تبدأ بعد في تحقيق عوائد تتناسب مع الاستثمارات، فهم يتساءلون هل ستهدر كل تلك الجهود والاستثمارات مع هجمة الفكر الإداري الجديد نموذج ما بعد 2001؟

كما نتصور أن ذات التساؤل يطرحه أيضاً المديرون العرب ومن في حكمهم من المسؤولين عن منظمات الأعمال والمنظمات العامة في الدول النامية والساعية إلى تحسين مراكزها التنافسية في مواجهة الشركات العملاقة متعددة الأمم **Transnational Corporations**، وهم لم يستكملوا بعد أو لم يبدؤوا في تطبيق إدارة القرن الماضي؟

كذلك يهتم بذات السؤال - أو من المفترض أن يكونوا كذلك - أعضاء هيئات التدريس والمشتغلين بالتدريب الإداري وتقديم الاستشارات لمنظمات الأعمال والمنظمات العامة، حيث أن حصيلة التقنيات والمعارف التي يستخدمونها في تقديم خدماتهم سواء التعليمية أو التدريبية والاستشارية ستكون مهددة بالتقادم حال نشأة أفكار وتقنيات إدارية جديدة مع بدايات الألفية الثالثة بينما هناك الكثيرين منهم خاصة في عالمنا العربي لم يشرعوا بعد في استيعاب واستخدام مفاهيم وتقنيات إدارة القرن الماضي!

لكل ما سبق رأيت أن يتضمن هذا الكتاب فصلاً يستوضح معالم الإدارة — فكرياً وتطبيقاً — في الألفية الثالثة.

مداخل تكوين الفكر الإداري للألفية الثالثة

أوضحت دراستنا أن محاولات تطوير فكر إداري جديد للألفية الثالثة تتم من خلال المداخل الخمسة التالية:

المدخل الأول

يقوم على دراسة وتحليل تجارب ما يمكن الاتفاق عليه بأنها الشركات [المنظمات] الناجحة - مع تحديد معايير النجاح -، ثم محاولة استخلاص مبادئ أو توجهات عامة يمكن أن يصاغ منها نموذج متكامل للإدارة الجديدة.

المدخل الثاني

يتخذ القادة الإداريين النابهين والناجحين موضوعاً للدراسة والتحليل للاقتراب من أفكارهم والتعرف على أساليبهم القيادية وأدواتهم في اتخاذ القرارات والتأثير على المواقف المختلفة، ومن ثم يمكن تكوين نموذج الإدارة الجديد من تنسيق وترتيب خلاصة ما انتهت إليه مثل تلك الدراسات.

المدخل الثالث

فيحاول الوصول إلى تجريد نموذج الإدارة الجديد من خلال دراسة تجارب الدول واستخلاص أسباب النجاح - أو الفشل - ومصادر القدرات التنافسية للدول.

الملءل الرابع

يبني نموذج الإدارة الجديد بالتركيز على تقنيات إءارية تكون هي المحرك لتطور المنظمات ورفع مستويات الأداء بها، وتدور حولها بالتالي ممارسات المديرين.

الملءل الخامس

يركز على دراسة القرارات الإدارية الكبرى التي كان لها تأثيرها على مصائر المنظمات، ويمكن اعتبارها الأسس التي حققت النجاح ـ أو منعت الفشل والانهيار، ومن ثم يكون تحليل تلك القرارات ومءلولاتها هو الطريق لبناء النموذج الجديد للإدارة.

المدخل الأول

البناء من أجل البقاء

يرى أصحاب هذا المدخل أن التعرف على منطق الإدارة وفلسفتها، ومن ثم بناء نموذج فكري يعتمد للتطبيق إنما ينهض على دراسة النتائج والإنجازات التي تحققت على أرض الواقع أو بالممارسات التي تقوم بها الشركات والمنظمات الناجحة. وفي هذا الإطار نرصد محاولتين مهمتين كان غرض القائمين بالدراسة الأولى منهما¹ والتي صدرت في كتاب باسم "بيت لبقى" سبقت الإشارة إليه في الفصل الثاني، هو تحليل ما تحقق في مجموعة شركات كبرى ناجحة ومستمرة في النجاح، ومقارنته بما حدث لمجموعة أخرى مماثلة من الشركات لم تحقق نفس المستوى من النجاح بل صادفها ألوان من الفشل وذلك عبر سنوات طويلة، ثم استخلاص الدروس حول أسباب النجاح - وبالتالي الفشل - وقد انتهت تلك الدراسة إلى مجموعة من الأفكار المهمة والتي يفترض أنها قابلة للتكرار والتطبيق في شركات أخرى بحيث يمكن اعتبارها نموذجاً فكرياً جديداً لإدارة الألفية الثالثة. وقد لخصت الدراسة أهم نتائجها في أن سر

¹ James C. Collins & Jerry I. Porras, Op. Cit.

النجاح والاستمرار للشركات والمنظمات يكمن في الأمور الثلاثة التالية:

1. أن تعمل الإدارة منذ البداية على تكوين وبناء الشركات الكبرى بغرض استمرارها، وليس مجرد إقامة شركات تحقق نجاحاً سريعاً ثم تختفي بعد فترة وجيزة.
2. أن العامل الرئيس في تحقيق الاستمرار والبقاء للشركات هو طبيعة البشر العاملين فيها ومدى ما يتمتعون به من دوافع للعمل والتطوير والإبداع. إن العنصر البشري هو أساس ابتكار الأفكار والمنتجات والخدمات ونظم العمل وغيرها من عناصر المنظمة، وتطبيقها بكفاءة تسمح للمنظمة بالبقاء والنماء.
3. أن تضع الإدارة موضع التطبيق مجموعة العناصر والتوجهات التي تميز **الشركات الخلاقة ذات الرؤية Visionary Companies** والتي كشفت الدراسة أنها تميز مجموعة الشركات الناجحة بينما افتقدتها الشركات الأخرى التي كانت موضع المقارنة.

وقد بينت دراسة **"بيت لبقى"** أن إقامة الشركات الكبرى ذات الرؤية والقدرة على البقاء أمر ميسور ولا يتطلب بالضرورة أن تنشأ لتحقيق أفكار كبرى، بل هي شركات تقوم لمباشرة أعمال عادية [خذ مثلاً شركة **Wal-Mart** فهي مجرد شركة توزيع بالتجزئة مثل عشرات غيرها، ولكنها اختلفت وتميزت وتحقق لها نجاح غير عادي بفضل فلسفة الإدارة ورؤيتها المتكاملة]. وبالتالي فإن إنشاء الشركات الكبرى ذات الرؤية لا يفترض ضرورة وجود القائد الإداري الملهم، بل يقوم على إدارتها مديرون عاديون ولكن يتميزون بالرغبة في بناء منظمة تبقى، لذا فهم يشاركون العاملين معهم في الرأي، ويلتمسون الأفكار والنصائح من مصادر متعددة، ولا يميلون إلى تركيز السلطات بل يلجئون إلى

أنماط اللامركزية وتنمية العمل الجماعي وبث روح الفريق بين العاملين، كما يرتبطون بالسوق ويقتربون من العملاء ويشجعون التطوير والابتكار في النظم والأساليب، مع تمسكهم بالأهداف والغايات الأساسية للمنظمة.

كذلك تبين دراسة "بيت لبقى" أن الشركات الكبرى ذات الرؤية والتي حققت الاستمرار والبقاء لم تكن تسعى فقط إلى تحقيق أقصى الأرباح، بل كانت دائماً تعمل على تحقيق مجموعة متناغمة من الأهداف من بينها الربح، ولكنها أيضاً كانت تستهدف تحقيق غايات إنسانية ومجتمعية لخدمة أصحاب المصلحة المختلفين **Stakeholders** وليس أصحاب رأس المال فقط، [ولدينا مثال في مصر يؤكد هذه النتيجة هي ما تقوم به شركة المقاولون العرب من مساندة للعديد من الأهداف المجتمعية مثل دعم النشاط الرياضي لجمعيات الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، ودعم جمعيات مكافحة تفشي المخدرات بين الشباب وغير ذلك من الأنشطة الاجتماعية، ورعاية أسر العاملين وتكريم المتقاعدين منهم..].

وتنكر الدراسة نموذج الفكر الإداري الجديد في المحاور التالية:

✚ أن تكون الإدارة منفتحة وتتقبل الفكر الجديد، ولا تتمسك بمفاهيم ثابتة لا تتحول عنها. إن أساساً مهماً في بناء الشركات الكبرى القادرة على البقاء يكمن في توفر القدرات الذاتية داخلها للحركة والتطور نتيجة انفتاح الإدارة.

✚ أن تتيح الإدارة الفرص داخل المنظمة لنشأة الأفكار وتطورها، وأن تتبنى اتجاهًا محايًا لمشاركة أفراد المنظمة في توليد الأفكار ووضعها موضع التطبيق.

✚ أن يتوفر للإدارة القدرة على الجمع بين المتناقضات أو ما يمكن التعبير عنه **بإدارة المتناقضات**

Paradoxical Management، وهي الإدارة التي تسعى لتحقيق أهداف وغايات تبدو متناقضة ومتعارضة، ولكنها تبذل الجهد وتبتكر الحلول للمضي قدماً في تحقيق نتائج مهمة ومطلوبة وهي في ذات الوقت متضاربة. ولعل أبرز أمثلة التناقض التي يجب على الإدارة التعامل معها هي ضرورات تلبية رغبات العملاء في الحصول على سلع وخدمات متميزة عالية الجودة وبأثمان منخفضة وشروط ميسرة، في ذات الوقت الذي تحتم فيه ضغوط المنافسة على الإدارة أن تستثمر أموالاً ضخمة في ابتكار وتطوير منتجات جديدة تستهلك موارد الشركة وتضعف من ربحيتها من وجهة نظر أصحاب رأس المال.

✚ من المهم أن يكون للإدارة "عقيدة" واضحة **Clear Ideology** تكون مرشداً لتوجهاتها ومعياراً لاتخاذ القرارات. وبغض النظر عن محتوى العقيدة ذاته، فإن وجود العقيدة ووضوحها لكافة المعنيين هو الأهم. فقد بينت الدراسة اختلاف عقائد الشركات المختلفة التي حققت البقاء والاستمرار، ولكن الصفة المشتركة بينهم كانت وضوح عقيدة إدارية. والأهم أن توضع العقيدة موضع التطبيق لا أن تكون مجرد وثيقة مكتوبة دون تفعيل.

والمقصود بالعقيدة الإدارية هي مجموعة القيم المحورية التي تؤمن بها الإدارة وتسترشد بها في عملها، وكذا الأهداف والغايات المحورية التي تسعى إلى تحقيقها

.Core Ideology = Core Values + Purpose

في نفس الوقت الذي تحافظ فيه الإدارة على **العقيدة [القيمة المحورية]**

والهدف محققة بذلك عنصري "البقاء" و"الأصالة"، فإنها تسعى إلى

إحداث التطور والتقدم والنماء وذلك من خلال مجموعة آليات مهمة:

- ✚ الالتزام بتنفيذ أهداف ومشروعات كبرى تثير التحدي وتتطلب الاستعداد لتحمل المخاطر.
- ✚ تكوين ثقافة تنظيمية تشجع الأفراد المؤمنين بعقيدة الإدارة على الارتباط بالشركة والعمل فيها، والمحافظة على هؤلاء الأفراد وتوثيق الروابط بينهم كأنهم قبيلة واحدة.
- ✚ تطوير التقنيات وتجربة الأساليب المختلفة لتحقيق الأداء الأمثل، والاحتفاظ فقط بالأساليب الناجحة التي تثبت جدارتها وكفاءتها في تيسير أمور الشركة.
- ✚ تصعيد وترقية الكفاءات الإدارية والفنية من داخل أفراد الشركة، وتنمية فرص الكشف عن تلك الكفاءات التي تؤمن بعقيدة الإدارة وتحترم تطبيقها.
- ✚ الالتزام بمنهجية التطوير المستمر وعدم الركون إلى ما تحقق والاكتفاء بمستوى الأداء القائم حتى مع تميزه، بل السعي الدؤوب للتطوير والارتقاء إلى مستويات أعلى وأفضل من الأداء.

خلص من عرض هذه الدراسة الأولى إلى حقيقة أن ما تبشر به من أفكار لا يمكن اعتباره جديداً بالكامل، بل كانت تلك الأفكار مطروحة دائماً على الساحة الإدارية، ولكن يأتي الاختلاف في مدى الالتزام بتطبيقها كمنظومة فكرية متكاملة، وهذا في تقديرنا أساس فعاليتها وتأثيرها على مستويات الأداء المؤسسي.

التركيز مهمّة الإدارة المتميزة

واستمراراً لمدخل دراسة ممارسات الشركات الناجحة لاستخلاص أسس وعناصر النموذج الفكري لإدارة الألفية الثالثة

تأتي دراسة مفيدة أعدها **ثيودور كيني مع آل ريس** بعنوان "التركيز للمستقبل" **Future Focus²**.

وتهدف الدراسة إلى محاولة استكشاف مستقبل نظام الأعمال والإدارة من خلال البحث فيما تقوم به بعض الشركات المتميزة من ممارسات لبناء هذا المستقبل. وتقوم الدراسة على بناء فكري محدد يتبنى نموذجاً واضحاً للشركات التي ستستطيع دخول المستقبل والتعامل معه. ويعتمد النموذج الفكري المقترح على مفهوم "قوة الاستمرار" **Staying Power** والذي يعتبره المؤلفان حجر الزاوية في نجاح أو فشل - ومن ثم بقاء أو اندثار - الشركات.

ويرى المؤلفان أن الشركات ذات قوة الاستمرار تتميز بالخصائص التالية:

✓ **التركيز Focus**، باعتباره المصدر الحقيقي للقوة والذي يسمح للشركات بتوجيه مواردها وتفعيل جهودها بشكل أفضل كثيراً من الانتشار والتنوع وتبديد الجهود والموارد في مجالات ومشروعات متعددة. [أمثلة تلك الشركات **Toyota, Nokia**].

² Theodore B. Kinni & Al Ries, Future Focus-How 21 Companies Are Capturing 21st Century Success-, Capstone, 2000.

✓ الابتكارية **Innovative**، بمعنى أن تركيز الشركة في العناية بعملائها يدفعها للبحث في احتياجاتهم ورغباتهم والسبق في ابتكار ما يحقق لهم تلك الرغبات حتى قبل أن يفكروا هم فيها.

✓ القابلية للتطور **Protean**، وذلك بقبول الجديد من التقنيات والآليات مع المحافظة على القيم والغايات المحورية [يذكرنا هذا بفكرة "بيت لنبقى"].

✓ القدرة على مواجهة الصعوبات، فالطريق نحو النجاح ليس سهلاً. لذا فإن التركيز والابتكارية والقابلية للتطور وإن كانت خصائص ضرورية تمكن الشركة من فرص النجاح، إلا أنها لا تضمن تحقيق النجاح نتيجة لما قد ينشأ من عقبات أو معوقات تعود إلى الظروف المحيطة [المنافسون، العملاء، الحكومة...]. لذا تبقى القدرة على مواجهة الشدائد واتخاذ القرارات الصحيحة في مواجهتها خاصية لازمة للشركات.

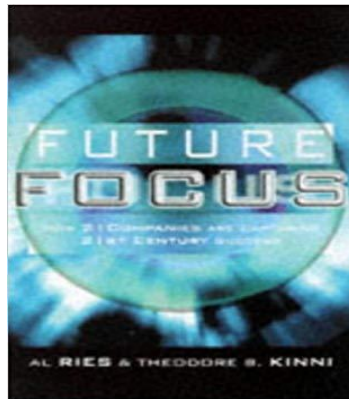
✓ النوجه، نحو العولمة والتعامل في السوق العالمي باعتباره الحقيقة الواضحة التي يجب التعامل معها بجرأة نظراً للفرص الكبيرة التي تتيحها للشركات.

وتتبلور فكرة التركيز **Focus** في العديد من الممارسات الإدارية نعرض لأمثلة منها فيما يلي:

✓ التركيز على خدمة شرائح محددة من العملاء، أو شرائح محددة من الأسواق، أو التعامل في منتجات معينة. ويأتي التركيز هنا على خلاف الاتجاه الذي ساد بين كثير من الشركات في فترات سابقة بالميل نحو التنوع **Diversification** والذي تسبب في تحقيق خسائر ومشكلات ضخمة لكثير من تلك الشركات.

✓ ولا يعني التركيز أن تتجمد الشركة في مجال معين دون تغيير، ولكن مع تغير الظروف، أو تطور التقنيات ورغبات العملاء، تعتمد الإدارة إلى التغيير أيضاً ولكن مع المحافظة على فكرة " التركيز " قائمة، أي أن يتغير موضوع التركيز دون ترك فكرة التركيز ذاتها.

✓ يحدد نجاح الإدارة بقدرتها على اختيار مجال التركيز بالدرجة الأولى، وهنا تبدو أهمية وفعالية القيادة الإدارية القادرة على اكتشاف الفرص وتقييم البدائل لاختيار المجال الذي تركز فيه الشركة عملياتها. ولا شك أن الاختيار ينبغي أن ينصب على المجالات الواعدة ذات المستقبل والمتوقع استمرار الطلب عليها لفترات طويلة.



Theodore B. Kinni Editor of The Business Reader Review, a free electronic newsletter of capsule reviews of new business books. Al Ries Voted one of the top 100 most influential public relations people in the 20th century by PR Week.

Savvy business people and investors around the world are asking, what do we have to do today to prosper tomorrow, next month, next year? That's the question that started Al Ries and Theodore Kinni working on Future Focus, the book that answers the question: what will it take to succeed in business in the next century and new millennium?

They found the answers among twenty-one focused, innovative, and protean companies. Future Focus explores each of these 21 companies in turn. Each company is introduced by a quote from one of its leaders, an Executive Snapshot that offers a fast insight into the strategic vision of the company.

What can you learn from Future Focus?

There are many practical business lessons in the book. They revolve around four major themes:

- 21st century success is focused.
- Almost all of the Future Focus 21 have flirted with diversification.
- Almost all have lost money on the outside ventures and are extremely focused as of today.
- Those that continue to operate outside their core businesses are usually in related businesses and are building a vertically integrated operation.

The lesson: Get and stay focused.

21st century success is innovative. The Future Focus 21 are innovators. They are busy searching out original products and services or they are busy introducing existing products and services in markets that have never seen them before. Either way, they are innovators in the marketplace.

The lesson: Be Innovative.

21st century success is global. With a single exception, each company in the Future Focus 21 is a global business and is trying to get more global. A well-focused company replaces the urge to diversify its businesses with the drive to diversify its markets.

The lesson: Go global.

21st century success has speed bumps. There isn't a single, sustained upward ride in any of the Future Focus histories. Sooner or later, a competitor beats you to the next best thing or the bottom drops out of your customer's market or the whole economy heads south for a breather.

The lesson: Be prepared for hard times.

ولعلنا نطرح هنا إشكالية تعاني منها شركات القطاع الخاص المصري الجديد والتي تتمثل في كيانات قام على إنشاءها نفر من رجال الأعمال الجدد تحت مسمى "مجموعة شركات فلان". وتشير هذه الإشكالية إلى ولعل رجال الأعمال الجدد في مصر بتكوين الإمبراطوريات من خلال إنشاء أكبر عدد من الشركات تتعاطى ألوان مختلفة من الأنشطة. وتتركز ملاحظتنا على هذا الاتجاه والذي يعاكس التيار العالمي نحو "التركيز" فيما يلي:

❌ لا تبني الشركات المتعددة على أي من أسس الشروع **Diversification** المتعارف عليها مثل التكامل الرأسي أو

التكامل الخلفي، أو الاشتراك في قنوات التوزيع، أو خدمة شريحة متماثلة من السوق أو استثمار طاقات إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية فائضة أو غيرها من الأسس التي بررت حركة التنويع الشديدة التي سادت الشركات الأمريكية والأوروبية لفترة قبل تبين مخاطرها في السنوات الأخيرة.

✘ **عدم توفر القيادات الإدارية والفنية المتخصصة** في مجالات النشاط المتعددة التي تدخل فيها.

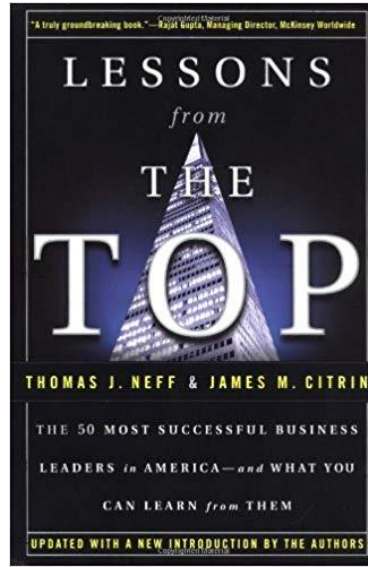
✘ **الاعتماد على الاقتراض** من البنوك لتمويل إنشاء وتشغيل تلك الشركات المتنوعة، وبالتالي فهي لا تخضع لرقابة من حملة أسهم يتضررون حال كون مساهماتهم لا تحقق العوائد المناسبة.

ولعل التباين في أنشطة تلك المجموعات يدل على خطورة الاستمرار في هذا الاتجاه، فنجد إحدى المجموعات تضم شركات تعمل في مجالات التنمية العقارية، إنشاء وتشغيل مدينة للملاهي والتسلية، إنشاء وتشغيل دور العرض السينمائي، إنتاج وتوزيع الأجهزة الإلكترونية، شراء وإدارة نادي رياضي وفريق لكرة القدم، إنشاء وتشغيل مركز تسوق لتجارة التجزئة، ثم أخيراً إنشاء وإدارة قناة تليفزيونية فضائية. والملاحظ أن أغلب تلك الأنشطة لا يبدو أنها تحقق الأرباح المستهدفة لذا نرى تلك المجموعة تسرف في الإعلان عنها.

المدخل الثاني

يتخذ المدخل الثاني وسيلته لبناء نموذج الفكر الإداري الجديد من تحليل أفكار وتوجهات مجموعات المديرين النابهين الذين حققوا نتائج باهرة في شركاتهم. وفي كتاب صدر حديثاً بعنوان

"دروس من القمة"³



يستعرض المؤلفان آراء وتجارب 50 ممن يعتبرون من أنجح القيادات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، والذين تم اختيارهم بناء على تحليل متكامل لأداء الشركات التي يرأسونها، فضلاً عن استطلاع آراء ما يقرب من 1500 من رؤساء

³ Thomas J. Neff & James M. Citrin, *Lessons From The Top*, New York: Currency Doubleday, 1999.

الشركات ومديري المنظمات غير الربحية والأكاديميين لترشيح من يعتبرون أحسن القادة الإداريين.

وقد حدد الباحثان خصائص القائد الإداري الناجح فيما يلي:

1. أن تكون الشركة [الشركات] التي يرأسها حققت نتائج مالية قوية على مدى فترة زمنية ممتدة.
2. أن يبدي مهارات استراتيجية ورؤية مستقبلية واضحة.
3. أن يثبت أنه قادر على مواجهة الصعاب والتعامل الإيجابي مع التحديات.
4. أن يتمتع بقدرات تنظيمية عالية ومهارات فائقة في التعامل مع الموارد البشرية [الناس عموماً].
5. أن يتمتع بشخصية مستقرة ومتوازنة.
6. أن يتمتع ويثبت تميزه بخصال رجل الأعمال **Entrepreneurship** والقدرة على الريادة والمبادرة **Pioneering**.
7. أن يكون قد حقق تأثيراً واضحاً على مجتمع الأعمال أو الصناعة أو المجتمع [له بصمة واضحة].
8. أن يكون صاحب تاريخ في فتح الفرص أمام المبتكرين والمجددين في الشركات التي يرأسها.
9. أن يكون له بصمات واضحة في تأكيد الاهتمام بخدمة العملاء والإدارة من منطلق التوجه بالسوق.

10. أن يؤمن بأهمية خدمة المجتمع والقدرة على استيعاب المتناقضات الناشئة عن اختلاف الرغبات والتوجهات المجتمعية.

ولعلنا نستعرض فيما يلي بعضاً من الأفكار والمفاهيم والتوجهات التي أعرب عنها مجموعة من هؤلاء القادة الإداريين الذين يصوغون بفكرهم وممارستهم إدارة الألفية الثالثة:

✓ يؤكد **Mike Armstrong** الرئيس التنفيذي لشركة **AT&T** على ضرورة أن يكون للقائد الإداري "فكرة واضحة" عما يجب أن يحققه سواء أطلق عليها اسم الاستراتيجية أو الرؤية أو غير ذلك من المسميات. ويقول إن فكرته أو استراتيجيته كانت أن تتحول الشركة من مجال الاتصالات الهاتفية بعيدة المسافات **Long Distance** إلى مجال الاتصالات الحديثة المستندة إلى تقنيات عالية هي **Broadband** وكذا التعامل عبر شبكة الإنترنت ويكون التركيز ليس فقط على السوق المحلي وإنما على أساس عولمي **Global**، وبصورة قاطعة أن تكون **AT&T** هي شركة الاتصالات الوحيدة التي يحتاجها العميل مهما كانت طلباته. وفي ذلك يقول

"Instead of being a point-point long distance company, we would be an any distance company from wherever a customer was to wherever a customer wanted to go".

2. أعد **Gordon Bethune** الرئيس التنفيذي لشركة **Continental Airlines** استراتيجية أطلق عليها "خطة التقدم إلى الأمام" **The Go Forward Plan** والتي تنهض على أربعة محاور:

- التحول من الخسائر إلى تحقيق الأرباح، ويعتمد هذا المحور على تخفيض التكاليف، والتخلص من الوحدات الخاسرة، وإلغاء الرحلات على الخطوط التي تحقق خسائر. والجانب الآخر من استراتيجية تحقيق الأرباح هو حسن استثمار نقاط القوة والمميزات التي تتمتع بها الشركة لتنمية الإيرادات.
- إعادة تخطيط التدفق النقدي لتحقيق فائض نقدي **Positive cash flow** وذلك بإعادة هيكلة القروض، وضبط العمليات **Operations Streamlined** وترشيد عمليات الصيانة وشراء قطع الغيار.
- تطوير الأداء وتحسينه، وذلك بالالتزام بالأداء في الوقت ودقة المواعيد للرحلات في المغادرة والوصول، والتأكيد على العناية بأمثلة الركاب وتخفيض حالات الفقد، وتحسين جودة الوجبات على الطائرات.
- خلق ثقافة تنظيمية تقوم على الشعور بوحدة المصير بين كل العاملين في الشركة "We all were going to win، or nobody would."

وقد حرص **Bethune** على جمع العاملين من مختلف المستويات حول هذه الاستراتيجية وكسب تعاونهم من أجل تحقيقها.

كذلك كان تركيز الاستراتيجية على استعادة العملاء الذين فقدتهم الشركة أثناء الإدارة السابقة.

✚ يحدد **Larry Bossidy** الرئيس التنفيذي لشركة **AlliedSignal**⁴

دور الرئيس التنفيذي لشركة على النحو التالي:

- أن يكون على اتصال وثيق بتفاصيل العمل، وأن يكون أكثر تفاعلاً مع مختلف العناصر في الشركة من عاملين ومتعاملين.
- أن يعمل على تنمية فرق العمل وتكوين الموارد البشرية ممن يملكون مهارات الاتصال والعمل مع الآخرين، فضلاً عن المهارات الفكرية والذهنية.
- أن يشرك العاملين في التعرف على أهداف الشركة وتوجهاتها.

ومن مجمل أفكار وممارسات مثل هؤلاء القادة الإداريين، يجمع المؤلفان

Neff and Citrin ناف وسيترن⁵ العناصر الأساسية التي يعتقدون

أنها تقود الإدارة الناجحة في الألفية الثالثة:

4 هي شركة تعمل في مجال التقنيات المتقدمة والتي اشترت شركة Honeywell الشهيرة

واستمرت تعمل باسمها.

⁵ Thomas, J. Neff & James M. Citrin, Op. Cit., p., P.362

1. العيش بكرامة والقيادة بالمثل
Live with Integrity and Lead by Example
2. تنمية استراتيجية ناجحة
Develop a Winning Strategy or Big Idea
3. بناء فريق إداري فعال
Build a Great Management Team
4. شحذ العاملين لتحقيق الأهداف
Inspire Employees to Achieve Greatness
4. بناء تنظيم مرن ومتكيف
A Flexible, Responsive Organization
17. تنسيق العوامل السابقة جميعاً بتمكين الإدارة التعويض المالي
**Tie It All Together
with Reinforcing Management and Compensation Systems**

المدخل الثالث

يتناول المدخل الثالث قضية الفكر الإداري ونماذج الإدارة التطبيقية من خلال مناقشة تجارب الدول ومقارنة دور الإدارة في تحقيق النجاح أو الفشل للدول ذاتها. وقد صدر حديثاً كتاب حول تأثير الإدارة في اليابان على النجاح النسبي الذي تحقق للصناعات اليابانية فترة من الوقت وتفوقها التنافسي على الولايات المتحدة الأمريكية.

والكتاب بعنوان **Can Japan Compete**?⁶ ويرجع لفكرة أنه على العكس من المفهوم الشائع عن تفوق نمط الإدارة اليابانية خلال سنوات الطفرة الاقتصادية في اليابان، فإن هذا النمط الإداري لم يكن السبب فيما تحقق من نجاح، بل على النقيض فقد حققت الصناعات اليابانية التي استندت إلى ذلك النمط مستويات تنافسية أقل من غيرها.

⁶ Michael E. Porter, Hirotaka Takeuchi & Mariko Sakakibara, Can Japan Compete?
MACMILLAN PRESS LTD, 2000.

Copyrighted Material
CAN

JAPAN

COMPETE



MICHAEL E. PORTER

HIROTAKE TAKEUCHI

AND MARIKO SAKAKIBARA

Copyrighted Material

والكتاب المشار إليه أعده أستاذ الإدارة الأمريكي بجامعة
هارفارد، مايكل بورتير **Michael Porter**، واثنان يابانيين هما، **Marik**
Sakakibara و **Hirotake Takeuchi**.

وما يعنينا في هذا الكتاب الآن هو مناقشة العرض الخاص
بنموذج الإدارة الياباني الذي اعتمدت عليه الشركات اليابانية
لتحقيق طفرتها في الأسواق العالمية. ويقوم هذا النموذج على
دور رئيسي للحكومة اليابانية في دعم وتوجيه ومساندة
الصناعات اليابانية ويتضمن المحاور التالية:

1. دور نشط وفعال للحكومة المركزية يتمثل بالدرجة الأولى في وزارة التجارة والصناعة **MITI**.
2. التركيز على صناعات رائدة لها الأولوية والارتكاز عليها في تحقيق التنمية الاقتصادية.
3. تنمية الصادرات بعنف وبمساعات حكومية واضحة.
4. نظام تفصيلي للإرشاد الحكومي لتلك الصناعات يقوم على الموافقة على احتياجاتها وتنظيمها بكثير من القواعد.
5. حماية السوق المحلي من الواردات الأجنبية على أساس اختياري.
6. فرض قيود على دخول الاستثمارات الأجنبية المباشرة.
7. التساهل في تطبيق قواعد منع الاحتكار.
8. إعادة هيكلة الصناعة اليابانية بمبادرات وتوجيهات من الحكومة.
9. دعم الحكومة وإقرارها لقيام الاحتكارات أو الاتفاقات الاحتكارية بين مجموعات الشركات اليابانية.
10. أسواق مالية منظمة ومقيدة من قبل الحكومة، ومجال ضيق لحركة إدارة الشركات في التعامل في تلك الأسواق.
11. دعم وتمويل الحكومة لمشروعات البحوث والتطوير **Research & Development**.

12. تطبيق فعال للسياسات الاقتصادية الكلية

Macroeconomic Policies

وقد أجرى الباحثون دراسة تحليلية لعشرين صناعة تنافسية يابانية، حيث يقولون بأنهم لم يجدوا في تلك الصناعات الناجحة تنافسياً دور واضح للحكومة ونموذج الدعم المشار إليه. ويضيف الباحثون أنه على عكس المفهوم فقد كان تدخل الحكومة ودعمها لمشروعات البحوث والتطوير واضحاً في الصناعات اليابانية الأقل قدرة تنافسية والأضعف في الأسواق الخارجية. ويصبح السؤال المهم إذن: "إذا لم يكن للدعم الحكومي تأثير في نجاح وتنافسية الصناعات اليابانية، فما هو السبب وراء ذلك النجاح والقوة التنافسية العالية التي أفلقت الصناعات الأمريكية وهددها لفترة طويلة؟".

يجيب الباحثون - ويؤيدهم في ذلك كتاب آخرون - أن السر في قدرة اليابان التنافسية يكمن بالدرجة الأولى في نموذج الإدارة الذي اتبعته الشركات اليابانية **The Japanese Corporate Model** والذي يقوم على العناصر التالية:

1. الاهتمام بالجودة العالية وخفض النفقات.
2. الاتجاه لتطوير مجموعات كبيرة من نماذج المنتجات بمواصفات متعددة.

3. اتباع نظم الإنتاج المرنة [النحيفة] التي ابتدعتها شركة تويوتا **The Lean Manufacturing System**. ويقوم هذا النظام على مجموعة التقنيات الرئيسة التالية:
- نظام إدارة الجودة الكاملة.
 - نظام التطوير المستمر.
 - التصميم الكفاء للمنتجات.
 - العلاقات الوثيقة مع الموردين.
 - الإنتاج في الوقت **Just-In-time manufacturing**.
 - نظم الإنتاج المرن **Flexible Manufacturing**.
 - سرعة تطوير وإنتاج المنتجات وتقصير الوقت بين التصميم والإنتاج والطرح في الأسواق **Rapid cycle time**.



<https://youtu.be/b5t4ceerkhg>

4. **العامل مع الموارد البشرية** باعتبارهم من أهم الأصول في الشركة

.Employees as Assets

5. **تطبيق فكرة علاقات العمل الدائمة** حيث يرتبط العمال بشركاتهم بصفة دائمة.

6. **القيادة القائمة على الاتفاق والنفاق** **Leadership by Consensus**

وإشراك العاملين في حلقات الجودة وغيرها من آليات المشاركة الجماعية في حل المشكلات وتطوير الأداء.

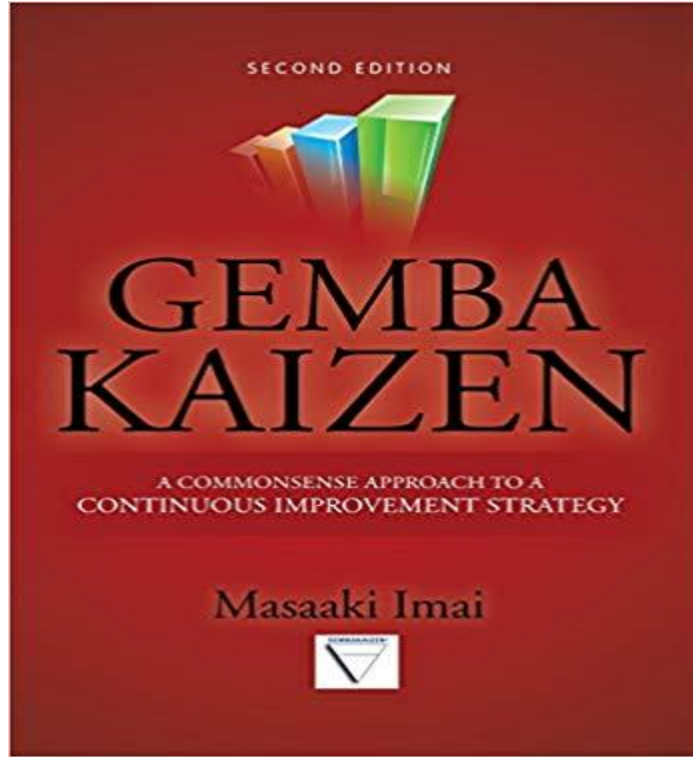
7. **تكوين شبكات قوية من الشركات والجهات المتعاونة معها** مثل البنوك والموردين والموزعين وغيرهم.

8. **السعي لتحقيق أهداف بعيدة المدى**، وليس الاقتصار على الأهداف العاجلة.

9. **الشروع بالدخول في الصناعات ذات احتمالات النمو العالية.**
ويؤكد أهمية هذا النموذج الإداري في تحقيق التفوق للشركات اليابانية الباحث الياباني **ماساكي إيماي** **Masaaki Imai**⁷ وهو يشير إلى نظام الإدارة الياباني القائم على إدارة الجودة، والتكاليف والوصول إلى العميل بما يحقق رضاه. وأن العبرة في التكامل

⁷ Masaaki Imai, Gemba Kaizen – A Commonsense, Low-Cost Approach to Management – McGraw-Hill, 1997.

والترابط بين هذه المتغيرات الثلاثة. ويشير إلى أن جودة المنتجات والخدمات ضرورية ولكنها غير كافية، إذ يرغب العميل في الحصول على تلك السلع والخدمات الجيدة بالسعر والتوقيت المناسبين. وتقوم فلسفة **Kaizen** اليابانية على وضع المعايير والمعدلات **Standards**، والمراجعة المستمرة للتأكد من ترتيب أماكن العمل بما يضمن النظافة والانتظام ومنع الفاقد والضائع، والتخلص من كل أسباب الإسراف والهدر في الموارد وهو ما يطلق عليه اليابانيون **Muda**.



Written by Masaaki Imai, pioneer of modern business operational excellence and founder of the Kaizen Institute, *Gemba Kaizen*, Second Edition is an in-depth revision of this renowned, bestselling work.

The book reveals how to implement cost-effective, incremental improvements in your most critical business processes. Global case studies from a wide range of industries demonstrate how Gemba kaizen has been successfully used to:

- Maximize capacity and reduce inventory at Unga Limited, one of Kenya's largest flour-milling operations
- Change the IT culture at Achmea, a large European insurance firm
- Exceed customer expectations at Walt Disney World in the United States
- Improve quality at Inoue Hospital in Japan
- Transform retail processes at Sonae MC, Portugal's largest employer
- Practice daily kaizen at Tork Ledervin, a weaving plant in Brazil
- Stamp out Muda at Sunclipse, an industrial packaging distributor in the United States
- Manage quality improvement by total workforce involvement at Xuji Group Corporation, an electrical manufacturer in China
- Implement Gemba kaizen at many other companies worldwide

To thrive in today's competitive global economy, organizations need to operate more effectively and profitably than ever before. Developing problem solvers, increasing productivity, improving quality, and reducing waste are essential success factors. Proven strategies for achieving these goals are included in this pioneering guide.

This comprehensive resource offers detailed coverage of important Gemba kaizen topics, including:

- Quality, cost, and delivery in the gemba
- The five steps of workplace organization
- Identifying and eliminating muda—any non-value-adding activity
- Visual management
- Supervisors' roles in the lean workplace
- Gemba managers' roles and accountability in sustaining high performance

- Just-in-time and total flow management
- The CEO's role in leading a kaizen culture

The methods presented in *Gemba Kaizen*, Second Edition reveal that when management focuses on implementing kaizen (incremental, continuous improvement) in the gemba (the worksite) unique opportunities can be discovered for increasing the success and profitability of any organization.

ورغم النتائج الإحصائية التي توصل إليها بورتز وزميله والتي تصب في خانة أن النمط الحكومي الداعم للصناعة لم يحقق أهدافه في حالة اليابان، ومن ثم فهم تحذرون الدول التي تنهج إلى الأخذ بالنموذج الياباني، ويشيرون أن النمط الأمريكي القائم على عدم تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي هو الأفضل، إلا أننا نرى وجوب تدارس النمط الياباني والأخذ بنموذج مشابه من أجل تخطيط ودفع التنمية الاقتصادية في مصر، وعدم الركون فقط إلى مبادرات القطاع الخاص وحركة السوق كمحركات للتنمية الوطنية. ولعل حالات الركود وانخفاض معدل النمو الاقتصادي وضعف القوى الشرائية وقلة السيولة واضطراب أسواق النقد الأجنبي وتراخي الصادرات وانفلات الواردات وغيرها من مظاهر الضعف الاقتصادي العام تدل بشكل واضح على الآثار السالبة التي تولدت عن انسحاب الحكومة في مصر من عملية إدارة التنمية وقيادة حركة الاقتصاد الوطني.



<https://youtu.be/keMxGA7UWSI>

المدخل الرابع

يعتمد المدخل الرابع في تنمية نموذج الفكر الإداري الجديد على طرح مجموعة من التقنيات الإدارية الواعدة التي يكون الاعتماد عليها أساساً في اكتساب القدرات التنافسية وتحقيق نتائج وإنجازات باهرة.

ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة المحاولات التالية لإقامة مثل هذا النموذج الإداري:

* نموذج "إعادة الهندسة"

The Re-engineering Model

* نموذج "إدارة الجودة الكاملة"

Total Quality Management

* نموذج " الإدارة الاستراتيجية "

Strategic Management

* نموذج " إدارة التميز "

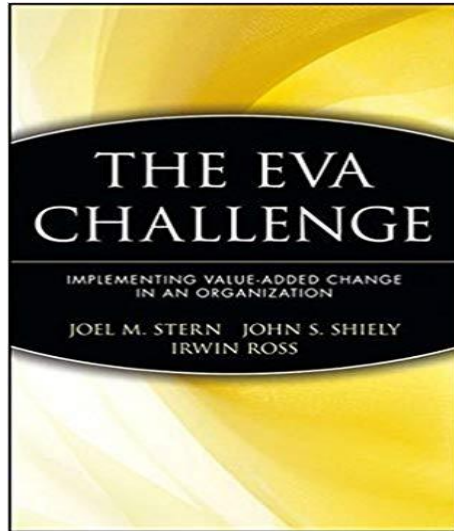
Excellence Management

وبرغم النجاح النسبي لبعض هذه النماذج، وأيضا الفشل النسبي لها، إلا أن محاولات إنتاج نماذج جديدة لا تزال تتوالى. وتعتبر واحدة من أهم هذه المحاولات محاولة إدماج الفكر الاقتصادي في هيكل العمليات الإدارية وتطوير مبادئ المحاسبة التقليدية لتعكس هذه المفاهيم الاقتصادية والتي تحمل عنوان

Economic Value Added [Eva]

وقد صدر مؤخراً كتاب مهم يتناول هذا الموضوع بعنوان

The Eva Challenge⁸



⁸ Joel M. Stern & John S. Shiely With Irwin Ross, The Eva Challenge- Implementing Value-Added Change In An Organization ,New York: John Wiley & Sons, Inc .2001.

الذي يطرح المشكلة التي تواجه الشركات ومؤسسات الأعمال في أنها نتيجة انفصال الإدارة عن الملكية وسيادة الفكر المحاسبي التقليدي. فالجانب الأول من المشكلة أنه برغم تعدد أصحاب المصلحة في مؤسسات الأعمال ومنهم أصحاب رأس المال والمديرين والعاملين والموردين وغيرهم ممن ترتبط مصالحهم بالشركة أو المؤسسة، إلا أن السيطرة كلها تكون في أيدي المديرين المحترفين الذين يديرون تلك الشركات وفق رغباتهم وتوجهاتهم وإرضاء أهدافهم في النجاح والشهرة، وأيضاً تحقيق الرواتب والمكافآت ومستويات الدخل العالية. وفي كثير من الأحيان تتضارب مصالح هؤلاء المديرين مع مصالح حملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصلحة، ولكن القوة والسيطرة هي للمديرين الذين يغلبون مصالحهم الخاصة. ومن هنا تظهر الزاوية الأخرى للمشكلة، إذ أن حملة الأسهم لا يجدون وسيلة للتعرف على أوضاع الشركات التي يساهمون فيها إلا من خلال الاعتماد على القوائم المالية التي يعدها مراقبو حسابات تلك الشركات وتبين الأصول والخصوم وما حققته من أرباح أو خسائر. ويقول المؤلفون أن المعايير التي يعتمد عليها المحاسبون التقليديون ليست فقط غير دقيقة في التعبير عن الواقع الصحيح للشركات والأداء الفعلي، بل هي أكثر من ذلك مضللة. ويطرح المؤلفون عدداً من الأمثلة يدللون بها على أن نتائج

الربح والخسارة التي تظهر في القوائم المالية ليست صحيحة ولا معبرة عن الحقيقة ومنها الأمثلة التالية:

- يعتمد المحاسبون إلى اعتبار نفقات البحث والتطوير من النفقات الجارية التي يتم تحميلها على السنة المالية التي أنفقت فيها مما يؤدي إلى تقليل أرباح تلك السنة وزيادة أرباح السنوات التالية. والحقيقة كما يقول المؤلفون أن نفقات البحث والتطوير تعتبر من النفقات الاستثمارية التي لا تظهر آثارها في سنة واحدة ولا يجوز تحميلها على سنة واحدة، بل يجب معاملتها معاملة الاستثمار الذي يضاف إلى الأصول في الميزانية ويتم استهلاكه على فترة حياة المشروع الاستثماري. وتبدو هذه القضية في غاية الأهمية في الشركات التي تمثل فيها نفقات البحوث والتطوير نسباً مهمة من نفقاتها مثل شركات الأدوية والشركات الكيماوية وغيرها.
- كذلك يعامل المحاسبون نفقات الحملات الإعلانية والتسويقية على أنها مصروفات تخصم من أرباح السنة التي تم فيها الإعلان، بينما هي أيضاً من نوع النفقات الاستثمارية التي ينبغي معالجتها كمصروفات البحوث والتطوير. والفكرة هنا أيضاً أن الإعلان والمجهود التسويقي لا تظهر آثارهما في الفترة القصيرة وعقب الإنفاق مباشرة، وإنما تظهر فعالية الإعلان عبر فترات طويلة نسبياً تبرر

التعامل معه باعتباره نوع من الاستثمار وليس النفقة الجارية.

▪ كما يميل المحاسبون إلى تسجيل الأصول إما بسعر التكلفة أو القيمة السوقية أيهما أقل. ومثل هذا الأسلوب لا يظهر حقيقة قيمة الأصول، ومن ثم قيمة الشركة. ففي أوقات النشاط الاقتصادي وارتفاع الأسعار تبدو الأصول بأقل من قيمتها الحقيقية حيث تظهر بسعر التكلفة مخصوماً منه الاستهلاك.

▪ كذلك فإن المحاسبين لا يحتسبون فائدة على رأس المال المملوك للمساهمين، بينما يحتسبون فقط الفوائد على المال المقترض. وبهذا تظهر الأرباح بشكل مغال فيه [أو الخسائر بشكل يقل عن الحقيقة] إذ يجب أخذ ما يعادل الفائدة على رأس المال المملوك في الحسبان لتظهر حقيقة الإضافة التي حققتها إدارة الشركة.

وتعود أسباب تلك الممارسات المحاسبية إلى أن المحاسبين ينطلقون في عملهم تلبية لاحتياجات الإدارة وليس بالدرجة الأولى من أجل توضيح الأمور للمساهمين. فهم يأخذون بمبدأ الحيطة والحذر الذي يفضله المديرون، فهم يفضلون أن تكون القيمة الحقيقية للشركة أكبر مما تظهره القوائم المالية وذلك على سبيل الاحتياط، حتى إذا كانت النتائج المالية في سنة تالية أسوأ يمكن إظهار تلك القيم المخفية لتصحيح صورة الإدارة

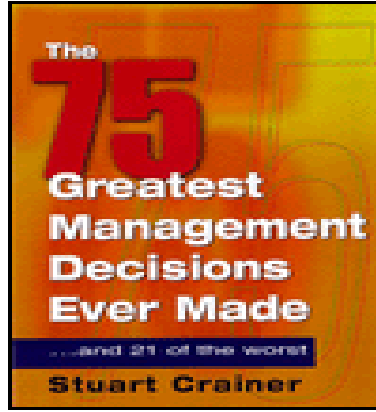
وتجملها. بينما المساهمون يرغبون في التعرف على حقيقة قيمة الأموال التي استثمروها في تلك الشركات.

والحل الذي يطرحه نموذج **EVA** يتمثل في ضرورة إعداد استراتيجية واضحة للشركة وتطوير هيكلها التنظيمية وإعداد نظم العمل فيها بشكل صحيح قبل البدء في تطبيق مبادئ الإدارة الاقتصادية وفق نموذج **EVA**. كما ينبغي أن تأخذ الشركة بالمفهوم الكامل للإدارة الاقتصادية وليس جزء منه فقط. ويشمل هذا المفهوم ثلاثة نظم متكاملة، نظام لقياس الأداء وفق مبادئ اقتصادية سليمة **Measurement System**، ونظام للإدارة **Management System** يستهدي بأفكار القيمة الاقتصادية المضافة في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل، ونظام لرواتب وحوافز الإدارة العليا **Incentive System** يربط العوائد والدخول التي يحصلون عليها بالقيمة الاقتصادية المضافة **The Economic Value-Added**.

إن الأخذ بمفهوم الربح الاقتصادي وهو التعبير الدقيق عما تشير إليه فكرة **EVA** يؤدي إلى ضرورة مراجعة كل ما تقوم به الإدارة من أنشطة وإعادة تقييم جدوى المشروعات والمنتجات وغيرها من الفعاليات في ضوء القيمة الاقتصادية المضافة من كل منها.

الملءل الخامس

يميل البعض إلى دراسة القرارات الإدارية المهمة التي أحدثت تأثيرات واضحة في أوضاع الشركات والمؤسسات، ومحاول استنتاج الدروس والعبر بما يمكن تصويره على أنه نموذج للفكر الإداري قابل للتطبيق في مواقع أخرى. وفي كتاب مهم عن أهم القرارات الإدارية في مجموعة شركات معروفة استعرض المؤلف أهم 75 قرار إداري⁹ من وجهة نظره ومنها القرارات التي حققت نجاحاً تسويقياً، أو أدت إلى نشأة صناعات جديدة بالكامل، أو ساهمت في تصحيح أوضاع شركات وتمكينها من الانطلاق والنمو وهكذا. وفي جميع الأحوال فإن القرار الإداري هو محصلة لتفاعل مجموعة العوامل الرئيسية الفاعلة في أي منظمة والظروف المحيطة بها.



⁹ Stuart Crainer, The 75 Greatest Management Decisions Ever Made...And 21 Of The Worst, New York: AMACOM, 1999.

ويعتبر مدخل اتخاذ القرارات أحد المداخل المهمة في تطوير الفكر الإداري إذ يركز على أهمية التكامل والانسجام بين العوامل التالية على الأقل:

1. الفلسفة الإدارية التي تحكم تفكير القيادات الإدارية.
 2. المهارات والقدرات الشخصية لمتخذي القرارات.
 3. التحليل والإدراك للظروف المحيطة وما بها من فرص أو معوقات.
 4. القدرة على استقراء المتغيرات المتوقعة واحتمالات حدوثها.
 5. الحصر الدقيق للإمكانيات والمعوقات التي توجد داخل المنظمة.
- وتلعب القرارات الإدارية دوراً مهماً يترجم جميع فعاليات الإدارة ويحدد النتائج النهائية التي يمكن التوصل إليها. وقد تكون لتلك القرارات تأثيراتها المصيرية التي تؤدي إلى انهيار شركات عملاقة أو انهيار صناعات بكاملها.

الخلاصة

لقد طرحنا سؤال في بداية هذا الفصل وهو هل هناك طفرات فكرية إدارية ينشأ معها نموذج فكري جديد للألفية الثالثة؟ ونتصور أن ما أوردناه من معلومات تعبر عن حقيقة أساسية أنه لا يوجد جديد تحت الشمس، فكل الأفكار والأطروحات

المعرضة باعتبارها أفكار جديدة إنما هي امتداد وتكرار لأفكار
قديمة ولكنها تقدم بلغة جديدة تناسب الواقع المعاصر. وإن
كان ثمة تجديد فهو في التقنيات والأساليب أكثر منه في الأفكار
والمفاهيم.

الفصل الثامن

الإدارة ... رؤية إسلامية¹⁰

"إشارات قرآنية مرشدة للمديرين الفعال"

¹⁰ قدمت هذه الورقة في المؤتمر السنوي للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال - فبراير

2001.

مقدمة

إن الدافع لإعداد هذه الورقة هو اليقين بالإسلام الدين الخاتم الذي جاء به محمد بن عبد الله صلوات الله وسلامه عليه وعلى آله أجمعين بوحي من الله جل وعلا ليكون خير ما ينفع الناس في دنياهم وأخراهم، والإيمان بالقرآن الكريم كتاب الله المنزل على نبيه الكريم، والتسليم بكل ما جاء به محمد صلى الله عليه وسلم تبليغاً عن ربه ليكون خير زاد للعباد في كل شئونهم.

✚ أن البداية الصحيحة في تناول هذا الموضوع هي الانطلاق من تأمل القرآن الكريم والأحاديث النبوية المشرفة، واستخلاص الإشارات الهادية للبشر في مباشرة أعمالهم وتحديد اختياراتهم في تلك الأعمال ومنها أعمال الإدارة. وكان أن هداني الله سبحانه وتعالى إلى إعداد الورقة الحالية وتم عرضها في ليلة الخامس عشر من رمضان المعظم سنة 1421 هجرية وذلك بتوفيق من الله سبحانه وتعالى.

✚ ثم صادف أن دُعيت لتقديم ورقة في المؤتمر السنوي الذي تقيمه اللجنة الدائمة لإدارة الأعمال بالمجلس الأعلى للجامعات في مصر، وكان اختياري أن أقدم ذات الورقة في هذا المحفل العلمي علها تستثير مزيد من اهتمام الأخوة علماء

الإدارة بهذا الموضوع. وقد أسعدني أن أجد اهتماماً واضحاً وإقبالاً شديداً على المناقشة والحوار.

الإدارة في معناها العام

"الإدارة" عملية إنسانية هادفة إلى تحقيق نتائج مرغوبة تحقق نفعاً لأصحاب المصلحة، يقوم عليها نفر من المختصين، يدبرون الموارد والإمكانات اللازمة، ويحددون الأعمال الواجبة، ويضعون الخطط والبرامج، ويقودون القائمين بالتنفيذ، ويراقبون سير الأداء للتأكد من تحقق النتائج المرجوة، وهم في ذلك كله يأخذون في الاعتبار الظروف المحيطة بهم، يلتمسون الفرص ويتجنبون المخاطر ويستعدون لاحتمالات المستقبل. وتتضمن عمليات الإدارة في مختلف المنظمات وعلى كافة الأصعدة ضرورة التعامل مع العناصر البشرية، المالية، المادية والمعنوية التالية والتي تشكل في مجموعها المكونات الرئيسية للمنظمة ذاتها وما يحيط بها من ظروف خارجية:

1. العمل الإنساني.
2. تحقيق المنافع.
3. استثمار الموارد.
4. الإعداد والخطيطة.
5. الشكس والإبداع.

6. القيادة والنوعية.
7. المحاسبة والمساءلة.
8. التكامل مع المحيط.
9. النهيؤ للمستقبل.
10. النوقيت والحرص على الوقت.
11. الجودة والإتقان.
12. تنمية وإثراء الطاقات.
13. بناء وتنسيق أعمال الجماعات.
14. توزيع وهيكلية الأعمال.
15. الاختيار واختيار القرارات.
16. التطوير والتحسين المستمر.
17. الشافس من أجل النميز.
18. الإخبار والشفافية.

الإدارة نظام متكامل

يمكن النظر إلى الإدارة من زاوية إلى مفهوم النظم **The Systems** **Concept** وذلك بغرض تحليل مكوناتها الأساسية والتعرف على علاقات تلك المكونات بعضها ببعض. وفق ذلك المفهوم تتمثل الإدارة في شكل نظام مفتوح يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسة هي

المدخلات والعمليات والمخرجات والتي تتفاعل مع بعضها البعض في إطار علاقتها العضوية مع المناخ المحيط. والإدارة باعتبارها نظاماً مفتوحاً تتسم بالميل إلى التوازن الداخلي من ناحية، والسعي للتوافق والتكيف مع المناخ المحيط بها من ناحية أخرى. وسوف نتخذ هذا الإطار الفكري أساساً لتحليل ظاهرة الإدارة في نموذجها المعاصر، ثم نعود للنظر إليها من منظور الرؤية الإسلامية.

المدخلات في نموذج الإدارة المعاصرة

إن الموارد على اختلاف أنواعها هي الممكنات وحجر الزاوية في نجاح أي عمل. وتكون الإدارة مسئولة عن توفير تلك المدخلات وتنظيم استثمارها بكفاءة تدر قيماً وعوائد تزيد عما صرف فيها من نفقات. وتشمل مجموعة المدخلات في أي منظمة ما يلي:

- الموارد البشرية
- الموارد المادية
- الموارد الطبيعية
- القيم والتقاليد
- المعلومات
- التقنيات
- المعرفة

ويضاف إلى تلك المدخلات في نموذج الإدارة من المنظور الإسلامي ما يعبر عن القيم الروحية من أمور العقيدة وقواعد المعاملات وركائز الأخلاق الإسلامية. إن المدخلات على اختلافها هي مصادر الطاقة والحركة في المنظمات الإنسانية، وهي محل نشاط وفعالية العمل الإداري في مستوياته المختلفة. وتلك المدخلات هي أيضاً ركائز ثروة المنظمات وعناصر قوتها التي توظفها الإدارة في محاولاتها للوصول إلى ما تبغي من أهداف ونتائج.

الرؤية الإسلامية للتعامل مع الموارد

الموارد في النظام الإداري وفق الرؤية الإسلامية هي الطيبات من الرزق التي هيأها الله سبحانه وتعالى للعباد من آمن منهم ومن كفر، حين استخلفهم في الأرض ليعمروها ويعبدوا الله عز وجل، وهي المنح الربانية التي تتجلى فيها رحمة الله سبحانه وتعالى وكرمه حين سخر للإنسان كل ما يمكنه من الحياة والعمل في الأرض، حيث استخلف الله الإنسان ليعمر الأرض كما تدل على ذلك العديد من آيات القرآن الكريم:

"وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً" [البقرة: 30]

"وَسَخَّرَ لَكُمُ الْفَلَكَ لِتَجْرِيَ فِي الْبَحْرِ بِأَمْرِهِ" [إبراهيم: 32]

"وَسَخَّرَ لَكُمُ الْأَنْهَارَ" [إبراهيم: 32]

" وسخر لكم الشمس والقمر دائبين " [إبراهيم:33]
" وسخر لكم الليل والنهار " [إبراهيم:33]
" وهو الذي سخر لكم البحر لتأكلوا منه لحما
طريا " [النحل:14]

" ألم تر أن الله سخر لكم ما في الأرض " [الحج:65]
" كذلك سخرناها لكم لعلكم تشكرون [الحج:36]
" وما من دابة في الأرض إلا على الله رزقها ويعلم مستقرها
ومستودعها كل في كتاب مبين " [هود:6]
ورغم أهمية الموارد المختلفة التي سخرها الله سبحانه وتعالى
للإنسان والتي تتعامل معها الإدارة وتستثمرها في تحقيق
غاياتها، إلا أن الإنسان ذاته [المورد البشري] هو أهمها على
الإطلاق، لذا سنقصر بحثنا على الرؤية الإسلامية للتعامل مع
المورد البشري، ومنها نستدل على منهج الإسلام بشكل عام في
التعامل مع الموارد على اختلافها. ونحن نطلق في هذه الدراسة
من اقتناع محوري أن الإنسان أغلى وأثمن الموارد التي تتعامل
بها ومعها الإدارة، وأكثر ما تسعى لتمكينه لمساعدتها في تحقيق
أهدافها.

وفي هذا يقول الحق تبارك وتعالى:

" ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم
من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا
" [الإسراء:70]

"لقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم" [التين 4]

"خلق الإنسان، علمه البيان" [الرحمن 3]

والله سبحانه وتعالى يعطينا المثل في كيفية احترام قدرات الإنسان وتمكينه من العمل والأداء ثم محاسبته على نتائج عمله:

"علم الإنسان ما لم يعلم" [العلق 5]

"وكل إنسان ألزمناه طائره في عنقه" [الإسراء 13]

"وأن ليس للإنسان إلا ما سعى" [النجم 39]

"بل الإنسان على نفسه بصيرة" [القيامة 14]

"أحسب الإنسان أن يترك سدى" [القيامة 36]

"يوم يتذكر الإنسان ما سعى" [النازعات 35]

تلك الآيات البينات تهدينا إلى الطريق الصحيح للتعامل مع المورد البشري وتوظيف طاقاته فيما يعود بالنفع عليه وعلى غيره. وتبدو الصورة في تمامها إذا ما تأملنا الهدى الإلهي حيث يكون تعليم الإنسان وتدريبه وتوضيح ما يجب عليه عمله هو نقطة البدء في استخدامه، ثم يحمّل الإنسان المسؤولية وتحدد له المهام التي يكون له حرية الحركة والمرونة في تنفيذها، يتحمل النتائج سلباً وإيجاباً. وما يحصل عليه الإنسان من نتائج لن تكون إلا على أساس ما قدم وأنجز، وبقدر عمله يكون الجزاء. وتتأكد معاني تكريم الإنسان في أنه رقيب على نفسه وأنه يحاسب نفسه مع علمه بأن هناك حساب وجزاء وأنه لن يترك

دون مساءلة، وفي أثناء تلك المساءلة سيكون بيان أعماله واضحاً أمامه بكل ما فيه من خير أو شر. إن الله عز وجل خلق الإنسان في أحسن صورة، ولكنه بشر له نقائصه وعيوبه:

" إن الإنسان لظلوم كـفــــــــار" [إبراهيم 34]
"ويدع الإنسان بالشـر دعاءه بالخير" [الإسراء 11]
"وإذا أنعمنا على الإنسان أعرض ونأى بجانبه" [الإسراء 83]

" وكان الإنسان أكثر شيء جدلاً" [الكهف 54]
" وإنا إذا أذقنا الإنسان منا رحمة فرح بها" [الشورى 48]
" ينبأ الإنسان يومئذ بما قدّم وأخر" [القيامة 13]
" كلا إن الإنسان ليطغى" [العلق 6]
" وحملها الإنسان إنه كان ظلوماً جهولاً" [الأحزاب 72]

في ضوء هذه الإشارات الربانية تصبح مهمة الإدارة البحث عن مصادر القوة والخير في الإنسان والعمل على استثمارها وتوجيهها فيما يحقق الأهداف والنتائج التي تبتغيها، كما يجب عليها الكشف عن مواطن الضعف والقصور ونزعات الشر في الأفراد ومحاولة علاجها بالتوجيه والتدريب والنصح والعقاب والردع حسب الأحوال.

إن الإنسان هو المورد الأهم والأصعب في التعامل نتيجة لما ميزه الله سبحانه وتعالى به من قدرات عقلية ومهارات ذهنية، وهو المورد الجدير بالتمكين حتى يساهم بكفاءة في تحقيق أهداف الإدارة. والقرآن الكريم يصف لنا من هو الإنسان الجدير بالتمكين والثقة:

"قالت إحداهما يأتى استئجره إن خير من استئجرت القوي الأمين" [القصص 26]

"قد أفلح المؤمنون، الذين هم في صلاتهم خاشعون، والذين هم عن اللغو معرضون، والذين هم للزكاة فاعلون، والذين هم لفروجهم حافظون" [المؤمنون 1-5]

"التائبون العابدون الحامدون السائحون الراكعون الساجدون الآمرون بالمعروف والناهون عن المنكر والحافظون لحدود الله وبشر المؤمنين" [التوبة 112]

"الذين ينفقون في السراء والضراء والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين، والذين إذا فعلوا فاحشة أو ظلموا أنفسهم ذكروا الله فاستغفروا لذنوبهم ومن يغفر الذنوب إلا الله ولم يصروا على ما فعلوا وهم يعلمون" [آل عمران 133-135]

ومن ثم تكون الإدارة مسؤولة عن حسن اختيار الأفراد الذين تأمن لهم وتمكنهم ليقوموا بواجبات معينة، فليس كل إنسان جدير بتلك الثقة إلا من يحسن استقبالها ويحمل الأمانة ويؤديها حقها. وإذا

فرطت الإدارة بأن أسلمت الأمانة والمسئولية إلى من هو غير أهل لها تكون غير جديرة بالاستمرار. إن الإدارة مطالبة بتمكين الإنسان حتى يؤدي واجبات عمله على أفضل ما يكون مستخدماً ما حباه الله به من علم وقوة. ولقد أصبح تعبير **"التمكين" Empowerment** من التعبيرات الشائعة في علم الإدارة المعاصر ويقصد به إعطاء الفرد الفرصة كاملة للسيطرة على عمله وإبداع أحسن ما لديه، ولكن أنظر إلى التعبير القرآني في كثير من السور التي تعبر بقوة وعمق عن المعنى الحقيقي الأصيل للتمكين:

"وكذلك مكنا ليوسف في الأرض" [يوسف 21]
"إنا مكنا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سبباً" [الكهف 84]
"ولقد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معاش" [الأعراف 10]
"الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة" [الحج 41]
"قال ما مكني فيه ربي خير فأعينوني بقوة" [الكهف 95]

خلاصة المنهج الإسلامي في التعامل مع الموارد البشرية

يرشدنا النهج الإسلامي القويم إلى مجموعة الأسس والمبادئ التي تجعل الإدارة [أو أي راع ومسئول عن رعيته] قادر بإذن الله على استثمار طاقات البشر فيما يعود بالخير:

1. حسن الاختيار والتدقيق في المفاضلة بين الراغبين في العمل، والبحث عن الإنسان ذي المواصفات والقدرات والخصال الطيبة الذي يتمتع بخلق المسلم. "إن خير من استئجرت القوي الأمين" [القصص: 26].

2. التعليم والتدريب والتهيئة للعمل، وإسداء النصح وبيان سلوك العمل المطلوب، وتوضيح معايير وأشكال الثواب والعقاب. [من وصية الإمام علي بن أبي طالب لمالك الأشتر حين ولاه على مصر "وأشعر قلبك الرحمة للرعية، والمحبة لهم، واللطف بهم، ولا تكونن عليهم سبعا ضارياً تغتنم أكلهم، فإنهم صنفان: إما أخ لك في الدين، أو نظير لك في الخلق"]¹¹.

3. الحفز والتشجيع، والقيادة والتوجيه، والمساندة والرعاية لتجنيبه الأخطاء وتبصيره بمواطن الضعف في أداءه، وتقديره لمواطن القوة والتميز في أداءه. [في هذا المعنى يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته المشار إليها] فافسح في آمالهم، وواصل في حسن الثناء عليهم، وتعدد

¹¹ السيد عباس نور الدين، عهد أمير المؤمنين إلى القادة والمسؤولين، مركز بقية الله الأعظم، بيروت، لبنان، 1998، ص 18.

ما أبلى ذوو البلاء منهم، فإن كثرة الذكر لحسن أفعالهم تهز الشجاع، وتحرض الناكل، إن شاء الله"¹².

4. التقييم العادل والموضوعي للأداء وبيان مجالات التحسين والتطوير اللازمة، وتقدير نماذج التميز والتفوق، وتمكين الفرد من الإبداع والابتكار في العمل. [في هذا المعنى يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته " ثم اعرف لكل امرئ منهم ما أبلى، ولا تضمن بلاء امرئ إلى غيره، ولا تقصرن به دون غاية بلائه، ولا يدعونك شرف امرئ إلى أن تعظم من بلائه ما كان صغيراً، ولا ضعة امرئ إلى أن تستصغر من بلائه ما كان عظيماً"¹³.

5. التعويض العادل للجهود التي يبذلها الفرد في عمله، ومكافأته مالياً ومعنوياً عن إنجازاته فور تحقيقها. يقول الحديث النبوي الشريف "اعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"، وكما جاء في وصية الإمام علي " ثم أسبغ عليهم الأرزاق، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم، وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك"¹⁴.

¹² المرجع السابق، ص 23

¹³ المرجع السابق، ص 24

¹⁴ المرجع السابق، ص 25

6. تلك الآيات البينات من القرآن الكريم والأحاديث الشريفة والوصايا توضح لنا حقيقة مهمة وهي أن التمكين ليس عملاً من طرف واحد، بل هو علاقة مشتركة. ففي مقابل الصلاحيات والفرص التي تتيحها الإدارة للأفراد بتمكينهم من تحمل المسئوليات وممارسة السلطات، يكون في المقابل أن يؤدي هؤلاء الأفراد واجباتهم ويحسنوا الأداء حتى يكونوا جديرين بتلك الثقة. "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" [النساء:58].

العمليات في نموذج الإدارة المعاصرة

العمليات هي جميع الأنشطة التي يلزم القيام بها في ترتيب وتنسيق لتحقيق الغايات والأهداف التي تبتغيها الإدارة، وتتلور فيما يلي:

1. تحديد الأهداف والغايات.
2. تحديد الأسواق ومجالات النشاط المستهدفة.
3. تحديد وتوفير الموارد اللازمة.
4. تشغيل الموارد إنتاج السلع والخدمات وتحقيق القيم والمنافع.
5. تسويق السلع والخدمات ورعاية العملاء.
6. تنمية الموارد والأسواق وتحقيق العوائد المرغوبة.
7. تنمية الأعمال وتنويعها وتحسين النتائج.

8. البحث والتطوير لتحسين الجودة وتعظيم العوائد. وتتضمن العمليات كل الأنشطة التي تباشرها عناصر المنظمة وتقوم أساساً على قدر وافر من البحث والدراسة، التفكير والتدبير، إعداد الاستراتيجيات والخطط، اتخاذ القرارات، التحسين والتطوير. والعمليات بهذا المعنى تشير إلى بذل الجهد، واستخدام الموارد، واستهلاك الطاقات، وإنفاق المال والوقت في سبيل الوصول إلى نتائج وغايات تراها الإدارة مهمة وضرورية. ومن ثم فإن مجرد توفر الموارد لا يحقق النتائج المرغوبة، بل يجب السعي والعمل والاستخدام المنظم لتلك الموارد حتى تتحقق الغايات.

الرؤية الإسلامية للنظام مع العمليات

تقوم الرؤية الإسلامية للعمليات على مبدأ أساسي وهو " **العمل** "، يقول الله سبحانه وتعالى: " **وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون** " [التوبة: 105]، وتتبلور الرؤية الإسلامية لقضية العمل وبذل النشاط في مفهوم الإحسان، وهو في صورته العليا صفة رب العالمين " **صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون** " [النمل: 88]. ويقول الحق تبارك وتعالى " **وأحسنوا إن الله يحب المحسنين** " [البقرة: 195]، وقال رسول الله (ص): " **إن الله كتب الإحسان على كل شيء** ". [رواه مسلم].

ويشير الإحسان إلى الجودة والإتقان في عمل كل شيء. ولعل الإنسان يهتدي بقول الحق تبارك وتعالى: " ما ترى في خلق الرحمن من تفاوت فارجع البصر هل ترى من فطور (3) ثم ارجع البصر كرتين ينقلب إليك البصر خاسئاً وهو حسير " [الملك: 3-4].

ويتضمن الإحسان معنى السرعة واستثمار الوقت، وبذل الجهد الأكثر والوقت الأقل لإنتاج السلع والخدمات ذات الجودة العالية التزاماً بالأمر الإلهي " إن الله يأمر بالعدل والإحسان " [النحل: 90]. كما يتضمن الإحسان إنفاق المال الواجب وبالقدر اللازم لتحقيق النتائج المستهدفة، فلا استثمار الصحيح وبالقدر المناسب دون تقدير أو تبذير يهيئ الظروف المواتية للعمليات لكي تحقق النتائج المرجوة، عملاً بقول الحق عز وجل: " الذين ينفقون في السراء والضراء والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنين " [آل عمران: 134]، وقوله عز من قائل: " وأنفقوا في سبيل الله ولا تلقوا بأيديكم إلى التهلكة وأحسنوا إن الله يحب المحسنين " [البقرة: 195].

ويشمل الإحسان الفرد والجماعة والمنظمة جميعها حتى يتحقق المستوى المأمول من الإنتاج، ومن ثم يعم الالتزام

بمبدأ الإحسان جميع المشاركين في العمليات وعلى كافة المستويات.

ويتعارض الإحسان مع الفساد ويبطل تأثيره، لذا تصبح الإدارة الإسلامية للعمليات مدفوعة بالتركيز على الإحسان لتسد المنافذ على الإفساد والمفسدين. يقول الشيخ محمد الغزالي¹⁵:

"وهناك فساد إداري بالغ الأضرار في العالم الثالث! فالرجل يتولى المنصب العام فيحسبه متعة خاصة أو جاهاً شخصياً، ولا يعلم أنه مسؤولية جسيمة وأمانة صعبة، ومن ثم لا يتيقظ لمطالبه ولا يسهر على مراقبته، وقد رابني في ميدان الإدارة أن الرئيس والمرؤوس يحتالان على الهرب، وقد يشتد غيظي عندما يتذرع البعض بإقام الصلاة على ترك الأعمال ساعة أو نصف الساعة قد تصاب فيها الآلات بالعطب أو الإنتاج بالنقص!!، ويستمر الشيخ الغزالي يقول: "والإدارة فن، يقوم على النشاط، والذكاء، والانتباه، والإبداع، وقد ألهم العرب هذه الخصال فغلبوا بها دولاً ذات تاريخ عريق. والذين درسوا خطة خالد بن الوليد في معركة اليرموك، أو خطة الصحابة في معركة الأحزاب، يعجبون لتفوق المسلمين الإداري. أما اليوم فإن أساليبنا في إدارة الأعمال، لا

¹⁵ محمد الغزالي، المحاور الخمسة للقرآن الكريم، دار القلم، دمشق، 1991، ص 194.

تتبع من فكر ثاقب، أو عزيمة منعقدة، فما قيمة إيمان يفقد هذه
العناصر؟¹⁶

كذلك يتضمن الإحسان معنى التقوى باعتبارها درجة من
الانضباط النفسي تحدد موقف المرء بإزاء العادات والعبادات
والمعاملات ومختلف مواقف الإنسان في الحياة¹⁷، ويقول الحق
عز وجل: " اتقوا الله وكونوا مع الصادقين " [براءة: 119].

خلاصة الرؤية الإسلامية للعمليات

المدير المسلم يدير أنشطة المنظمة انطلاقاً من القيم الإسلامية
الأساسية القائمة على الإيمان بالله سبحانه وتعالى والتوكل
عليه والاستعانة به جل وعلى. ويعد المدير المسلم للعمليات
بالبحث والدراسة والتخطيط والإعداد [وأعدوا لهم ما استطعتم
من قوة ومن رباط الخيل] [الأنفال: 60]، ويحث العاملين على
العمل في جماعة وينمي بينهم أواصر المحبة والإخاء والاتحاد،
كما يعد ويدرب ويحفز الجميع لإحسان العمل وإتقان الأداء في
كافة مراحله.

المخرجات في نموذج الإدارة المعاصرة

المخرجات هي المنتجات التي ينتهي إليها جهد الإدارة، وتتلور
في أمور ثلاثة:

¹⁶ المرجع السابق، ص 195.

¹⁷ المرجع السابق، ص 202.

✚ السلع والخدمات التي تحقق رغبات المستفيدين [العملاء].
✚ القيم والمكاسب لأصحاب الأعمال والعاملين والمتعاملين.
✚ النمو والازدهار للمنظمة، والتقدم والرفاهية للمجتمع.

الرؤية الإسلامية للمخرجات

وتتبلور المخرجات في المنظور الإسلامي في كونها منافع للناس يقصد بها وجه الله عز وجل، فالمخرجات في الرؤية الإسلامية هي كل ما ينفع الناس من سلع وخدمات وقيم وعوائد مادية أو معنوية. " فأما الزبد فيذهب جفاء وأما ما ينفع الناس فيمكث في الأرض " [الرعد 17]. وتتضمن المخرجات الرغبة في ابتغاء فضل الله ورحمته ومرضاة الله وغفرانه. وقمة المخرجات هي الوصول إلى ثواب الدنيا والآخرة.

المناخ في نموذج الإدارة المعاصرة

المناخ المحيط هو البيئة التي تتم فيها الأنشطة وتمارس فيها العمليات وتتحقق فيها النتائج. ويمثل المناخ المحيط أهمية خاصة للإدارة حيث هو مصدر الموارد، وسوق استقبال المنتجات، ومصدر القواعد والأعراف التي تحكم عمل الإدارة، ومصدر الفرص والمهددات للإدارة.

الرؤية الإسلامية للمناخ

المنظمة في الرؤية الإسلامية جزء من المجتمع تعيش مشكلاته وتعمل على رفعة شأنه. والمدير المسلم مسئول عن توفير ما ينفع المجتمع ومراعاة ظروفه وتقاليده، والسعي إلى استصلاحه وعمارته. كما يشعر المدير المسلم بمسئوليته تجاه المجتمع ويكون رائده في عمله السعي المستمر لتطويره. وفي هذا المعنى جاءت كلمات الإمام علي بن أبي طالب في وصيته لمالك الأشتر¹⁸: "وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق، وأعمها في العدل، وأجمعها لرضى الرعية، فإن سخط العامة يجحف برضى الخاصة، إن سخط الخاصة يغتفر مع رضى العامة".

إشارات قرآنية للمدير المسلم [الفعال]

يقول الحق تبارك وتعالى:

1. "إن هذا القرآن يهدي للتي هي أقوم ويبشر المؤمنين الذين يعملون الصالحات أن لهم أجراً كبيراً" [الإسراء: 9].
2. "ولقد آتيناك سبعاً من المثاني والقرآن العظيم" [الحجر: 87].
3. "أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم وأنتم تتلون الكتاب أفلا تعقلون" [البقرة: 44]، المدير المسلم قدوة للعاملين والمتعاملين معه، يلزم نفسه بما يطالبهم به.

¹⁸ السيد عباس نور الدين، مرجع سابق، ص 19.

4. "كما أرسلنا فيكم رسولاً منكم يتلوا عليكم آياتنا ويزكيكم ويعلمكم الكتاب والحكمة ويعلمكم ما لم تكونوا تعلمون" [البقرة: 151]، التعليم وتنمية معارف وقدرات العاملين مسئولية المدير المسلم.

5. "ولا تأكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام لتأكلوا فريقاً من أموال الناس بالإثم وأنتم تعلمون" [البقرة: 188]، المدير المسلم مسئول عن حفظ أموال المنظمة وصيانتها والبعد عن الهوى والغرض في معاملاته.

6. "يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً وما يذكر إلا أولوا الأبواب" [البقرة: 269]، المدير المسلم يستلهم المعرفة والتفكير المبدع من الله عز وجل ويوظف علمه فيما يفيد.

7. "يسألونك عن الأهلة قل هي مواقيت للناس والحج" [البقرة: 189]، "واذكروا الله في أيام معدودات" [البقرة: 203]، "إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتاً" [النساء: 103]، استثمار الوقت والحرص على المواعيد وسرعة الإنجاز من أساسيات عمل المدير المسلم.

8. "فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمته فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين"

- [آل عمران: 159]، مبدأ أساسي وتوجيه قرآني للمدير المسلم في أسلوب التعامل مع أفراد فريق العمل معاونين له.
9. "يأيها الذين آمنوا إذا تداينتم بدين إلى أجل مسمى فاكتبوه وليكتب بينكم كاتب بالعدل ولا يأب كاتب أن يكتب كما علمه الله فليكتب وليملل الذي عليه الحق وليتق الله ربه ولا يبخس منه شيئاً" [البقرة: 282]، الإثبات وتسجيل المعاملات وتوثيق العمليات وتوضيح أسس التعامل من قواعد الإدارة في المنظور الإسلامي.
10. "واللاتي تخافون نشوزهن فعظوهن واهجروهن في المضاجع واضربوهن فإن أطعنكم فلا تبغوا عليهن سبيلاً إن الله كان علياً كبيراً" [النساء: 34]، ينص الإسلام على مبدأ التدرج في العقاب عند مخالفة العاملين لقواعد العمل وتوجيهات الإدارة.
11. "يأيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود" [المائدة: 1]، "من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه، فمنهم من قضى نحبه، ومنهم من ينتظر، وما بدلوا تبديلاً" [الأحزاب: 23] احترام العقود والعهود من أسس نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها، وضمانة مهمة لحفز الآخرين على احترام عهودهم معها.
12. "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب" [المائدة: 2]، يهتم المدير المسلم بتنمية العمل الجماعي وبناء فرق العمل المتعاونة.

١٣. "ولقد أخذنا آل فرعون بالسنين ونقص من الثمرات لعلهم يذكرون" [الأعراف: ١٣٥]، على المدير المسلم التزام ما يرضي الله سبحانه وتعالى، وإلا تتعرض المنظمة للخسائر وانعدام البركة وضياع الخير.

١٤. "إني وجهت وجهي للذي فطر السماوات والأرض حنيفاً وما أنا من المشركين" [الأنعام: ٧٩]، على المدير المسلم أن يتوجه بعمله إلى الله سبحانه وتعالى ويلتزم بالقيم والأخلاق لتحقيق الخير بعون الله ولا يخشى في ذلك لومة لائم.

١٥. "وهو الذي جعل لكم النجوم لتهتدوا بها في ظلمات البر والبحر قد فصلنا الآيات لقوم يعلمون" [الأنعام: ٩٧]، استثمار المعلومات والمؤشرات لمعرفة ما يحيط بالمنظمة وتبين الفرص والمخاطر المحيطة بها.

١٦. "لقد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معاش قليلاً ما تشكرون" [الأعراف: ١٥]، واجب المدير المسلم السعي والبحث عن الثروات ومصادر الموارد الطبيعية واستثمارها وتنميتها.

١٧. "قل أمر ربي بالقسط وأقيموا وجوهكم عند كل مسجد وادعوه مخلصين له الدين كما بدأكم تعودون" [الأعراف: ٢٩]، العدل في القرار والموضوعية في التعامل والالتزام بالقواعد السليمة في التعامل من أسس الإدارة في المنظور الإسلامي.

18. "قل لا يستوي الخبيث والطيب ولو أعجبك كثرة الخبيث فاتقوا الله يا أولي الأبواب لعلكم تفلحون" [المائدة:100]، البحث عن الأفضل والأحسن في كل ما تتعامل به الإدارة، والتركيز على الجوهر دون الظاهر.

19. "وإن يمسسك الله بضر فلا كاشف له إلا هو وإن يمسسك بخير فهو على كل شيء قدير" [الأنعام: 17]، الانطلاق في العمل بعد الإعداد والتخطيط، والأخذ بالأسباب بما يرضي الله، والله يكافئ ويوزع الأرزاق.

20. "ادعوا ربكم تضرعاً وخفية إنه لا يحب المعتدين" [الأعراف: 55]، المدير المسلم يتواضع لله عز وجل ويمنع نفسه من الظلم والتكبر والعدوان على الآخرين.

21. "فأوفوا الكيل والميزان ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها ذلكم خير لكم إن كنتم مؤمنين" [الأعراف: 85]، المدير المسلم يقيم العدل، ولا يبخس الناس حقوقهم، ويبغي الإصلاح في كل ما يفعل.

22. "وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم وما تنفقوا من شيء في سبيل الله يوف إليكم وأنتم لا تظلمون" [الأنفال: 60]، الإعداد والتخطيط والاستعداد للمنافسة وقبول التحديات، ومواجهة المخاطر بالعمل السديد من سمات المدير المسلم.

23. "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون" [التوبة: 10]، يتوجه المدير المسلم لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها بالعمل المنتج الصالح الذي يراعي قواعد ومعايير الإسلام الحنيف، ويرجو التوفيق والجزاء من الله سبحانه وتعالى.

24. "ال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون. ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلاً مما تحصنون [يوسف: 47-48]، المدير المسلم يدرس الواقع ويتوقع المستقبل ويستعد له ويتعامل مع المتغيرات بإيجابية.

25. "أما الزبد فيذهب جفاء وأما ما ينفع الناس فيمكث في الأرض كذلك يضرب الله الأمثال" [الرعد: 17]، حسن اختيار الأهداف، وتوظيف الطاقات والموارد فيما ينفع الناس، وتجنب الإسراف والتبذير من قواعد الإدارة في المنظور الإسلامي.

26. "إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وإذا أراد الله بقوم سوءاً فلا مرد له وما لهم من دونه من وال" [الرعد: 11]، إدارة التغيير وإقناع العاملين بالتوجهات الصالحة للعمل، والقيم الأمثل في الأداء والتعامل مسئولية المدير المسلم الذي يبدأ بنفسه ليقنع الآخرين بضرورة التغيير.

27. "وقال يا بني لا تدخلوا من باب واحد وادخلوا من أبواب متفرقة وما أغني عنكم من الله من شيء إن الحكم إلا لله عليه توكلت وعليه فليتوكل المتوكلون " [يوسف: 67]، المدير المسلم ينظم العمل، ويوزع المهام، ويضع الاستراتيجيات في مواجهة الظروف والمتغيرات معتمداً في كل ذلك على الله سبحانه وتعالى.

28. "وضرب الله مثلاً رجلين أحدهما أبكم لا يقدر على شيء وهو كلّ على مولاه أينما يوجهه لا يأت بخير هل يستوي هو ومن يأمر بالعدل وهو على صراط مستقيم " [النحل: 76]، المدير المسلم يميز بين الأفراد من حيث قدراتهم وإنجازاتهم ويحاسبهم على الأساس.

29. "وما أرسلنا من رسول إلا بلسان قومه ليبين لهم فيضل الله من يشاء ويهدي من يشاء وهو العزيز الحكيم " [إبراهيم: 4]، المدير المسلم يخاطب الناس بالأسلوب المناسب، ويحقق القيادة الفعالة بكفاءة الاتصالات وانفتاحها.

30. "وضرب الله مثلاً قرية كانت آمنة مطمئنة يأتيها رزقها رغداً من كل مكان فكفرت بأنعم الله فأذاقها الله لباس الجوع والخوف بما كانوا يصنعون " [النحل: 112]، المدير المسلم يؤمن أن دوام النجاح يتوقف على تقوى الله والالتزام بأوامره وتجنب نواهيه.

31. "ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولا تبسطها كل البسط فتقعد ملوماً محسوراً " [الإسراء: 29]، المدير المسلم يوجه الإنفاق الاستثماري والتشغيلي فيما هو أجدى وأنفع للناس. 32. "ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن" [النحل: 125]، يتعامل المدير المسلم مع الناس بالحسنى، ويحصل على تعاونهم ويتقبل آراءهم ويناقشهم بالمنطق.

33. "وكل إنسان ألزمناه طائره في عنقه ونخرج له يوم القيامة كتاباً يلقاه منشوراً. اقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيباً" [الإسراء: 13-14]، المدير المسلم يضع أسس التقييم، ويوضح للعاملين نتيجة التقييم الموضوعي، ويجعلهم على بينة من تقدير الإدارة لهم، وينمي فيهم روح المسؤولية والرقابة الذاتية].

34. "ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون" [الأحقاف: 19]، المدير المسلم يضع نظم التقييم ومعايير المساءلة بحيث يكون الجزاء سلباً وإيجاباً بقدر العمل وجودته.

تلك وغيرها من آي الذكر الحكيم هي الإشارات الربانية الهادية إلى حسن تقدير الأمور وسلامة اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة التي يجد المدين نفسه فيها. والقرآن الكريم يحوى كل ما يفيد المسلم في حياته وفي جميع المجالات، كما

يفتح للمسلم طريق النجاة في الآخرة والفوز بالجنة. وما تقدمه هنا على سبيل المثال وليس الحصر لما في القرآن الكريم من ذخائر وفائس يستهدي بها المدين المسلم.

منهاج المدين المسلم [الفعال]

في ضوء الإشارات القرآنية الهادية، نحاول بناء إطار فكري **يسترشد به المدير المسلم [وغير المسلم] في مباشرة مسؤولياته**، من منطلق أن المدير [أي مدير] يحتاج في مباشرته لأعماله إلى منهاج أو إطار فكري يعتمد عليه في تحديد توجهاته الأساسية، ويرشده إلى ترتيب الأولويات، ويتخذ أساساً في المفاضلة بين البدائل حين اتخاذ القرارات، ويحتكم إليه للحكم على الأشياء وتقييم النتائج والإنجازات، ويستلهمه كمعيار في توجيه معاملاته مع الآخرين من رؤساء وزملاء ومرؤوسين وعملاء.

والمشاهد أن الإطار الفكري للمدير المعاصر يتشكل من الكتابات والدراسات والبحوث والتقارير المنشورة والقصص والحالات المتواترة عن كبار المديرين، ومن تجاربه الشخصية والخبرات التي يستمدّها من الممارسة الفعلية للإدارة. ويعتمد المديرون في العالم العربي والإسلامي على مصادر غربية بالأساس في تكوين الأطر الفكرية واستلهم التقنيات الإدارية

التي يستخدمونها. ولا بأس من التعرف على أفكار الآخرين واجتهاداتهم والتي قد تختلف الآراء في تقييمها أو تفسيرها باختلاف الرؤى والمواقع والمصالح. كما تتعرض تلك المفاهيم الإدارية الوضعية الغربية للتبديل والتعديل بحسب قبول أو رفض المتعاملين لها، كما تتعرض للتأويل والتحريف بحسب فهم الناس لها وتأثر مصالحهم بها. ولكن المدير المسلم يتميز بميزة كبرى حباه الله عز وجل بها، وأنعم عليه بنعمة غالية توفر له الإطار الفكري السليم، وتمكنه من التفوق والتميز والفوز بالنجاح في الدنيا والآخرة، ومنها يستمد إطاره الفكري، لذا ينبغي أن يصوغ المدير المسلم لنفسه إطاراً فكرياً ينطلق من عقيدته ومصادره الإيمانية. وقد تتفق تلك الأفكار الغربية مع بعض ما ينشأ من أطر فكرية للمديرين المسلمين، ولكن تظل مرجعية المدير المسلم في الأساس هي القرآن الكريم والسنة النبوية المشرفة عملاً بقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم " تركت فيكم أمرين لن تضلوا ما تمسكتم بهما: كتاب الله وسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم " [رواه الإمام مالك]¹⁹،

عناصر منهاج المدير المسلم [الفعال]

¹⁹ منصور على ناصف، التاج الجامع للأصول في أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم، دار الفكر، بيروت، المجلد الأول، ص47.

الإيمان بالله تعالى

نقطة البدء في عمل المدير المسلم إيمانه الراسخ بالله سبحانه وتعالى، وتصديقه بأنه عز وجل فاطر السماوات والأرض، عالم الغيب والشهادة، رب كل شيء ومليكه، لا إله إلا هو، ولا رب سواه، ويستمد المدير المسلم من هذا الإيمان الثقة والاطمئنان إلى قدرة الله عز وجل، وينطلق في عمله معتمداً على الله ومتوكلاً عليه.

إدراك عظمة الخالق

يدرك المدير المسلم النظام الدقيق للسنن الكونية في الخلق والتكوين، والتنشئة والتطوير لسائر الكائنات الحية في هذا الوجود من إنسان وحيوان ونبات، وكلها تدل على عظمة الخالق وربوبيته لكل شيء. تتكيف حياة المدير المسلم ويتشكل فهمه لطبيعة المنظمات وكل ما يجري فيها من شئون بإدراكه أنه عنصر في منظومة تخضع لقدرة الخالق الأعظم.

الإيمان بربوبية الله تعالى لكل شيء

يؤمن المدير المسلم أن الله عز وجل هو الخالق البارئ المصور مالك الملك المتفرد بملكه والمتصرف المطلق في كل شيء، المدبر لكل أمر، هو الرزاق بغير حساب، وهو يهدي من يشاء ويضل من يشاء، وهو على كل شيء قدير.

الإيمان بالقرآن والعمل به

القرآن يحمل التشريع الإلهي والهداية والخير، ويوفر للمدير المسلم المصدر الذي لا ينضب من الحكمة والتوجيه والقواعد المنظمة لشئون البشر بما يسعدهم في الحياتين الدنيا والآخرة، والتي إن تمسكوا بها لا يضلون بعدها أبداً.

التحلي بمكارم الأخلاق

يأخذ المدير المسلم نفسه بأخلاقيات الإسلام ويتأسى بخلق رسول الإسلام محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم، ولقد وصف الله سبحانه وتعالى رسولنا العظيم بقوله " **وإنك لعلی خلق عظیم** " [القلم 4]، وأمرنا الله عز وجل أن نقتدي به في طيب شمائله وعريق خلاله فقال: " **لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيراً** " [الأحزاب: 21].

الإيمان بالقضاء والقدر

يؤمن المدير المسلم بالقضاء والقدر وأن الله عز وجل عدل في قضائه، حكيم في تصرفه وتدبيره، رحيم بعباده، يهدي من يشاء ويضل من يشاء، بيده الخير وهو على كل شيء قدير. والإيمان بالقضاء والقدر يستلزم التفكير والتعقل والعمل بما يرضي الله سبحانه.

التوسل إلى الله تعالى

يتوسل المسلم إلى الله سبحانه وتعالى ويتقرب إليه بصالح الأعمال وطيب الأفعال والأقوال. ويتقرب المسلم إلى الله سبحانه وتعالى بأداء فرائضه واتباع أوامره واجتناب نواهيه، وبذلك يكون عمل المدير المسلم من أجل خير المسلمين هو تقرب على الله سبحانه وتعالى ونوع من العبادة.

الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر

واجب المدير المسلم أن يأمر بالمعروف إن علمه ورآه متروكاً، وأن ينهى عن المنكر إن علمه ورآه مرتكباً سواء كان الأمر أو التغيير باليد أو اللسان، وفي ذلك خير الأمة وفلاحها. ولكي يباشر المدير المسلم هذه المهمة النبيلة ينبغي أن تتوفر فيه الصفات الأساسية التالية:

1. أن يكون عالماً بحقيقة ما يأمر به أو ينهى عنه.
2. أن يكون ما يأمر به متروك فعلاً وهو صحيح في الشرع، وأن ما ينهى عنه مرتكب فعلاً وهو مذموم في الشرع.
3. لا يأتي ما ينهى عنه، ولا يترك ما يأمر به [فيكون قدوة للآخرين].
4. ألا يتبع وسائل غير مشروعة للتعرف على المنكر.
5. أن يشرح ما يريد أن يأمر به من معـروف.
6. أن يأمر بالرفق، وينهى باللين، ثم يغلظ القول ويوقع العقاب في حدود صلاحياته، فإن لم ينفع ذلك غير المنكر بيده، فإن عجز استظهر عليه بصاحب الأمر.

أليست تلك أفضل الصفات التي نتوخاها في القيادات الإدارية حتى تكون قادرة على التأثير الإيجابي في سلوك وأداء العاملين؟

الأدب مع الله عز وجل

الأدب مع الله عز وجل يكون بشكر الله على نعمه والخوف منه والخجل من معصيته، والتوكل عليه وتفويض الأمر إليه سبحانه، والتوسل إليه عز وجل بصالح الأعمال وطيب الأقوال، وحسن الظن به والاطمئنان إلى عدله وغفرانه.

الأدب مع الناس

المسلم يؤمن بما لأخيه المسلم من حقوق وآداب تجب له عليه، فيلتزم بها ويؤديها له، وهو يعتقد أنها عبادة لله تعالى وأداءها طاعة له سبحانه وتعالى، ومن مظاهر أدب المدير المسلم في علاقاته بالآخر:

1. أن ينصحه إذا استنصحه في أمر من الأمور. " إذا استنصح أحدكم أخاه فلينصح له " [البخاري].
2. أن يحب له ما يحب لنفسه، ويكره له ما يكره لنفسه. " لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه، ويكره له ما يكره لنفسه " [متفق عليه].
3. أن ينصره ولا يخذله في أي موطن يحتاج فيه إلى نصره. " أنصر أخاك ظالماً أو مظلوماً " [متفق عليه].

4. أن يتواضع له، ولا يتكبر عليه. " إن الله أوحى إليّ أن تواضعوا حتى لا يفخر أحد على أحد " [أبو داود وابن ماجه، صحيح].

5. ألا يهجره أكثر من ثلاثة أيام. " لا يحل لمسلم أن يهجر أخاه فوق ثلاث يلتقيان فيعرض هذا ويعرض هذا وخيرهما الذي يبدأ بالسلام "[متفق عليه].

6. ألا يجعله موضعاً لسخريته وتحقيره والإساءة إليه. " يا أيها الذين آمنوا لا يسخر قوم من قوم عسى أن يكونوا خيراً منهم، ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيراً منهن، ولا تلمزوا أنفسكم، ولا تنابزوا بالألقاب، بئس الاسم الفسوق بعد الإيمان، ومن لم يتب فأولئك هم الظالمون" [الحجرات: 11].

7. أن يخالقه بخلق حسن فيبذل له المعروف ويكف عنه الأذى. " اتق الله حيثما كنت، وأتبع السيئة الحسنة تمحها، وخالق الناس بخلق حسن " [الحاكم والترمذي].

– أن ينصفه من نفسه ويعامله بما يحب أن يعامل به. " لا يستكمل العبد الإيمان حتى يكون فيه ثلاث خصال: الإنفاق من الإقتار، والإنصاف من نفسه، وبذل السلام "[البخاري].

مميزات الإدارة المهندسية بالرؤية الإسلامية

الصدق

يقول الحق تبارك وتعالى

يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وقولوا قولاً سديداً يصلح لكم أعمالكم ويغفر لكم ذنوبكم، ومن يطع الله ورسوله فقد فاز فوزاً عظيماً" [الأحزاب: 70-71]

الوفاء

يقول الحق تبارك وتعالى " وبعهد الله أوفوا، ذلكم وصاكم به لعلكم تذكرون " [الأنعام: 152].

الأمانة

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم

" من استعمل رجلاً على عصابة وفيهم من هو أرضى لله منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين " [الحاكم].

الإخلاص

يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم " أخلص دينك يكفك العمل القليل " [الحاكم]، " إن الله لا ينظر إلى أجسامكم، ولا إلى أصولكم، ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم " [مسلم].

القوة

قال رسول الله (ص) " المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف. وفي كل خير. احرص على ما ينفعك واستعن

بالله ولا تعجز، فإن أصابك شيء فلا تقل: لو أني فعلت كذا لكان كذا، ولكن قل: قدر الله وما شاء فعل، فإن لو تفتح عمل الشيطان" [مسلم].

التكاتف والعمل في جماعة

المسلم جزء من جماعة المسلمين، ويزكي الإسلام العمل الجماعي ويجعله مفضل على العمل الفردي حتى في العبادات، ويخاطب الله سبحانه وتعالى عباده دائماً في صيغة الجمع " يا أيها الذين آمنوا اركعوا واسجدوا واعبدوا ربكم، وافعلوا الخير لعلكم تفلحون، وجاهدوا في الله حق جهاده " [الحج: 77-78].

إعمال العقل واستثمار العلم

التفكير كما يقول العقاد فريضة إسلامية²⁰، والإسلام يأمرنا بالتعقل والتفكير والتدبر حتى في أمور العقيدة لكي يكون الإيمان السليم مؤسساً على العقل والاعتناء. وكان الأمر الإلهي للرسول العظيم (ص) أن " اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم " [العلق: 1-5].

الانتفاع بالوقت والاعتناء بالزمن

²⁰ عباس محمود العقاد، التفكير فريضة إسلامية، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون تاريخ.

الإسلام دين يعرف قيمة الوقت، ويقدر خطورة الزمن، والمدير المسلم يعي هذه الحقيقة ويسير على هداها ليحقق الفوز والتميز بإذن الله. يقول الله عز وجل " إن في اختلاف الليل والنهار وما خلق الله في السماوات والأرض لآيات لقوم يتقون " [يونس: 6]، كما يقول سبحانه " إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتاً " [النساء: 103]، ويقول الحق " الحج أشهر معلوات " [البقرة: 197] و " اذكروا الله في أيام معدودات " [البقرة: 203] ويقول سبحانه " ولكل أمة أجل فإذا جاء أجلهم لا يستأخرون ساعة ولا يستقدمون " [الأعراف : 34]. ويقول الحق تبارك وتعالى في شأن الاعتاز بما حدث للأقوام الأخرى " ألم يأتهم نبأ الذين من قبلهم قوم نوح وعاد وثمود وقوم إبراهيم وأصحاب مدين والمؤتفكات أتتهم رسلهم بالبينات فما كان الله ليظلمهم ولكن كانوا أنفسهم يظلمون " [التوبة: 70].

خاتمة

كان هدفنا من هذا البحث طرق مجال مهم في علم الإدارة لربط الممارسة الإدارية بمعين لا ينضب من الفكر والتوجيه الإلهي الذي بشر الله سبحانه وتعالى عباده بأنه يهديهم لما هو أقوم ويحقق لهم الخير العميم. ولقد تجنبنا تماماً في هذا البحث ما درج عليه بعض الباحثين في علوم مختلفة من محاولة إسباغ الصورة الإسلامية على علوم ومعارف وضعية فيتحدثون عن الاقتصاد الإسلامي والطب الإسلامي وغيره بأن يأخذوا ما توافر

لهم من معلومات ونظريات وضعية ويحاولون التنقيب في القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف ليجدوا ما يتفق وتلك النظريات والمعلومات البشرية. وفي هذا الاتجاه خطر عظيم إذ هو يخضع الأعظم والأعلى وقول الحق تبارك وتعالى [حاشا لله] لقول البشر وأفكارهم، فماذا لو تبدلت تلك النظريات وهي تتبدل كل يوم بل كل ساعة؟ هل يعني ذلك خطأ [حاشا لله] فيما سبق الاستناد إليه من القرآن الكريم أو الحديث الشريف؟ لذا كان مدخلنا هو البدء بالمصدر الأساسي والاعتماد على ما أمرنا بدراسته والتفقه فيه وهو القرآن العظيم وسنة الرسول الكريم (ص)، " إني تارك فيكم ما إن تمسكتم به لا تضلوا بعدي أحدهما أعظم من الآخر كتاب الله حبل ممدود من السماء إلى الأرض وعترتي أهل بيتي ولن يتفرقا حتى يردا على الحوض فانظروا كيف تخلفوني فيهما " [رواه الترمذي ومسلم].

وما وفقنا الله إليه هو استلهاهم مبادئ من القرآن الكريم وأحاديث الرسول (ص) لاتخاذها مرشداً للقائمين على إدارة شئون المسلمين في مواقع العمل المختلفة، وتلك بداية نرجو الله أن يوفقنا وغيرنا من الباحثين للاستمرار فيها للنهل من فيض القرآن العظيم والسنة المطهرة وتقديمه مادة طيبة مباركة يهتدي بها المدير المسلم [وفي الحقيقة وغير المسلم أيضاً] لما فيه الخير والفلاح بإذن الله.

وقد اعتمدنا بعد الله سبحانه وتعالى على مجموعة المراجع التالية:

1. القرآن الكريم.
2. قاموس القرآن الكريم - المدخل، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت، 1992.
3. إبراهيم بدران، لمحات عن الإدارة في الإسلام، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 1998.
4. أبو بكر جابر الجزائري، منهاج المسلم، كتاب عقائد وآداب وأخلاق وعبادات وعاملات، مؤسسة جمال، بيروت، 1964.
5. السيد عباس نور الدين، عهد أمير المؤمنين إلى القادة والمسؤولين، مركز بقية الله الأعظم، بيروت، 1998.
6. _____، إدارة العمل الإسلامي - الإدارة التي لا تعرف الهزيمة، دار المداد، بيروت، 1995.
7. محمد الغزالي، المحاور الخمسة للقرآن الكريم، دار القلم، دمشق، 1991.
8. _____، خلق المسلم، دار القلم، دمشق، 1996.
9. _____، نحو تفسير موضوعي لسور القرآن الكريم، دار الشروق، القاهرة، 2000.
10. منصور علي ناصف، التاج - الجامع للأصول في أحاديث الرسول (ص)، دار الفكر 1986.

11. محي الدين أبي زكريا يحيى بن شرف النووي، رياض
الصالحين من كلام سيد المرسلين، دار الخير، دمشق،
1988.

12. Beekun, R.I. & Badawi, J, Leadership - An Islamic
Perspective, Amana. 12 publications, Beltsville, Maryland,
1999.

ملحق

أهم مفكري الإدارة المحدثين

Contemporary Management Gurus

Top 10 Management Gurus of all time

Guru is someone who acts as a guiding light for that path on which we decide to embark our journey. In every field, there are pioneers and revolutionaries who have created disruption in order to break-free the primordial practices. Here, we present some of greatest management gurus of all times who will inspire you to do well in your career

In the field of management, Management Gurus are pioneers who have achieved name and fame with the tried and tested formulas that have helped them evolve theories and practices that you as an aspirant read in the books and magazines.

Be it in the domain of finance, marketing, human resource, advertising, retail or other 85 specializations that contributes to enhance the revenue of an enterprise, these management gurus of 21st century have invested their grey matter to take the organizations to greater heights.

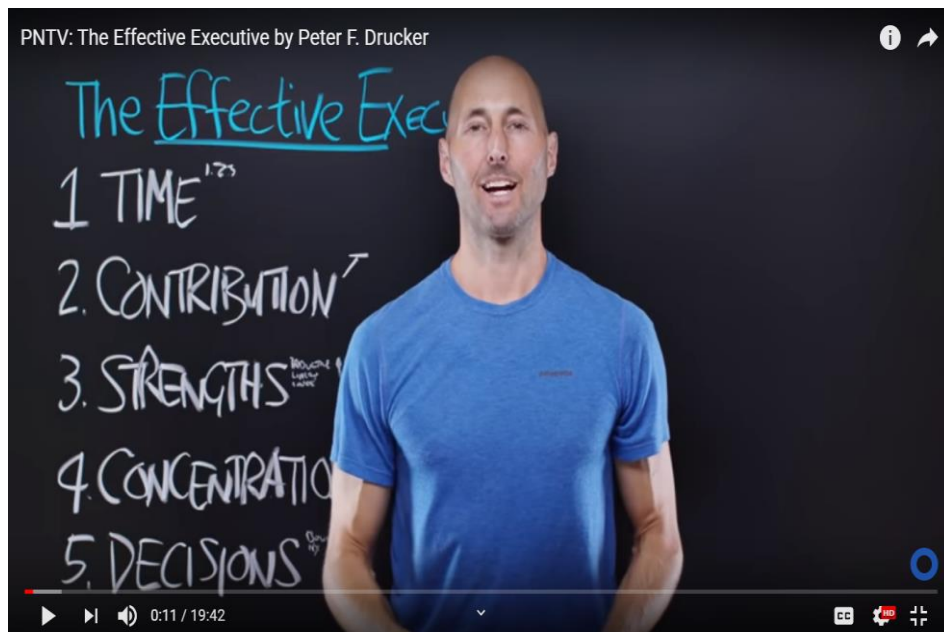
The valuable lessons that they have imparted in the field of management can surely let you broaden your perception to think the unthinkable.



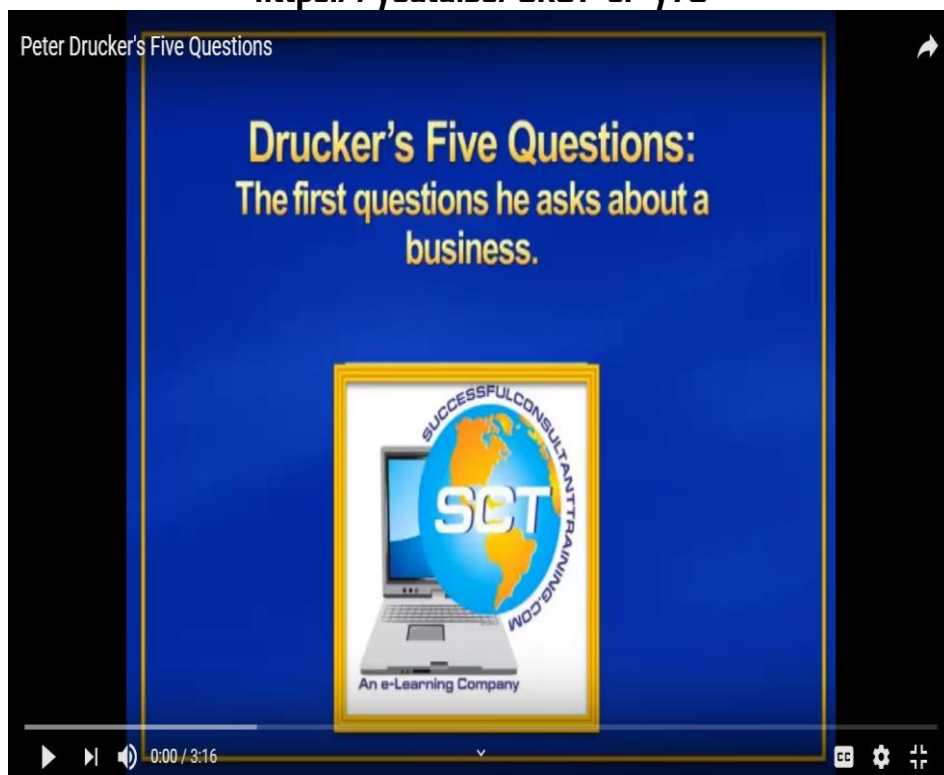
<https://youtu.be/FoagunDw6I>



<https://youtu.be/nAgH5D7bfDw>



<https://youtu.be/3KG7-cr-y78>



<https://youtu.be/tRUGjhR19GY>

Situational Leadership Model Explained

Situational Leadership Model

0:01 / 10:01

<https://youtu.be/pykuvuA-QFU>

Ken Blanchard - One Minute Manager

**LONDON
BUSINESS
FORUM**

Ken Blanchard

One Minute Manager:
Techniques to increase productivity and profits

Wednesday 24th October 2012

0:09 / 6:01

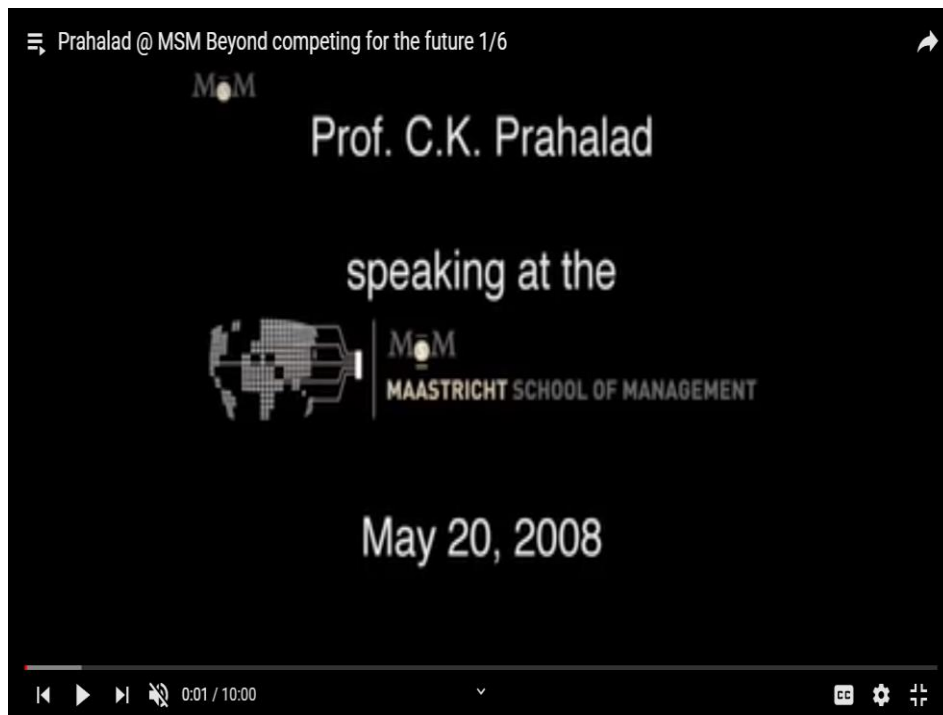
<https://youtu.be/ZRU9ERi-GtM>



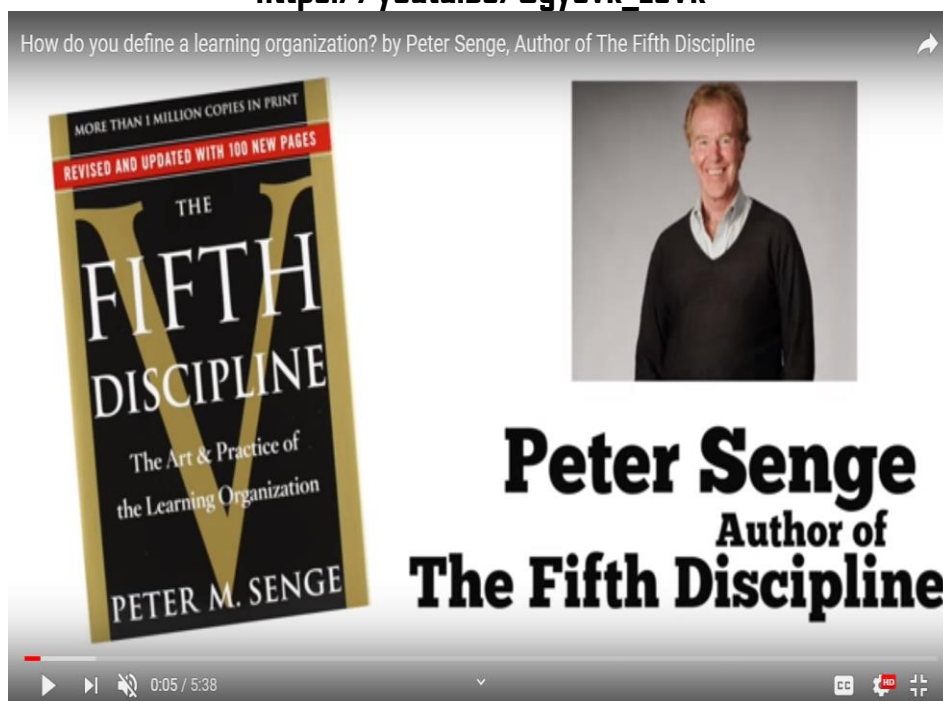
<https://youtu.be/M9Rot4AWOWY>



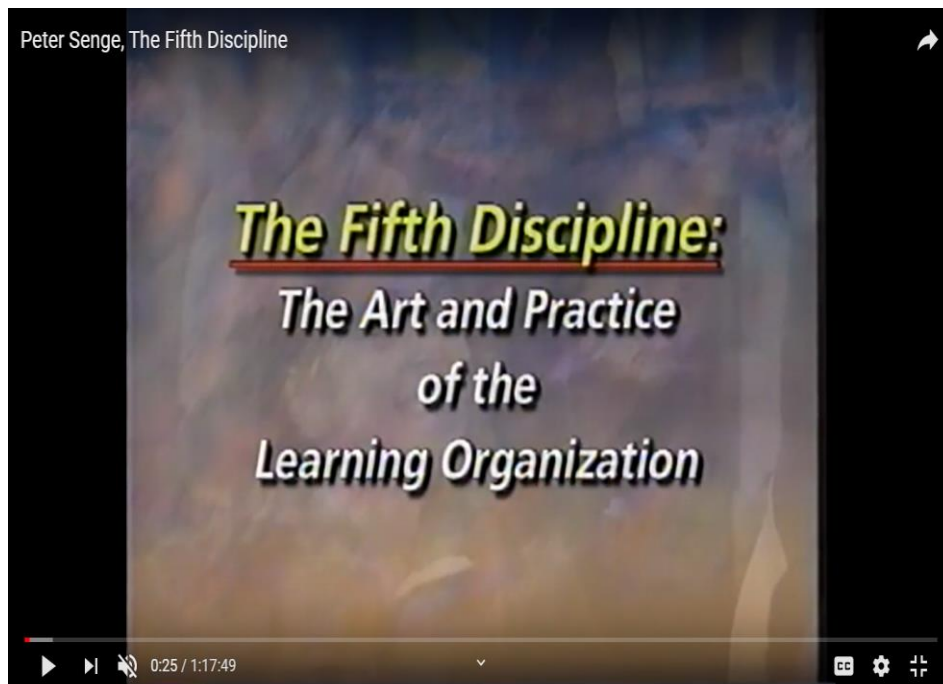
<https://youtu.be/wwqvtgp9djs>



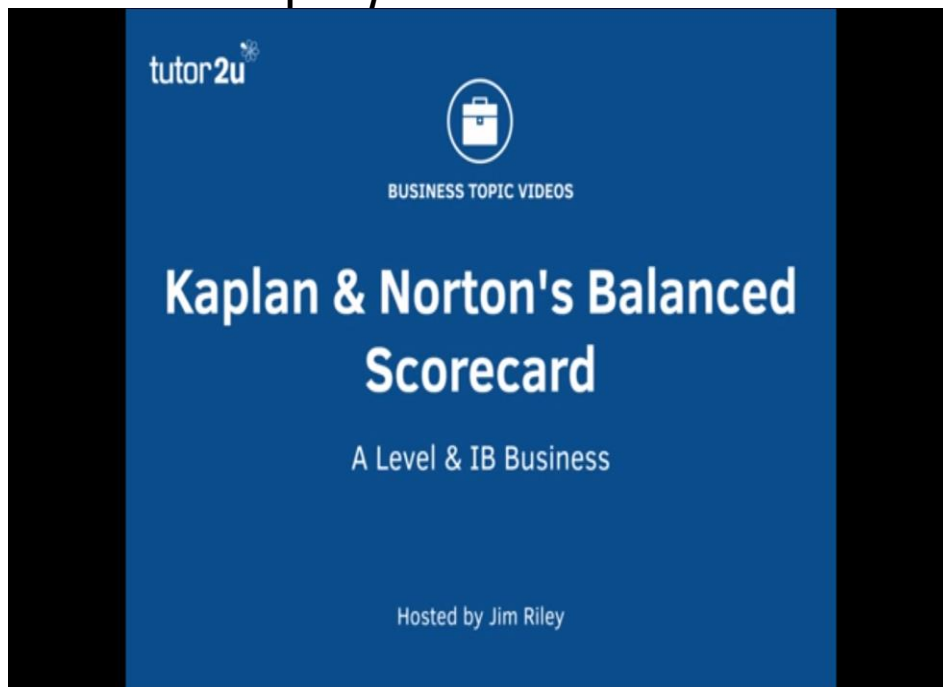
https://youtu.be/Ugycvk_zeVk



<https://youtu.be/vc2ruCErTok>



<https://youtu.be/FIn7GnBNWmo>



https://youtu.be/OZtNk__7Qyg

قراءات حديثة في الإدارة وتقنياتها

1. A Survival Guide for Startups in the Era of Tech Giants²¹

Thales S. Teixeira

February 21, 2020



Startups and established companies all face a dilemma when building new technology products. If they hit upon something innovative that has high potential, they invite the scrutiny of large technology companies such as Amazon, Google, Facebook, and Microsoft. Big Tech has the money, technology, data, and talent to replicate and enhance any technological innovation that is not

²¹ <https://hbr.org/2020/02/a-survival-guide-for-startups-in-the-era-of-tech-giants>

fully protected by patents — which encompasses most digital products.

Recent episodes have shown this copycat behavior to be quite common and life-threatening to startups. The copying comes in various flavors. Sometimes tech giants simply copy innovative features. When Snapchat was doing well with stories that disappeared after 24 hours, for example, Facebook retaliated by introducing the same feature to its products, including Instagram and WhatsApp. Subsequently, Snapchat's usership stalled. It has had trouble regaining momentum, and its stock price went down dramatically.

In more egregious cases, whole "form factors" (in Silicon Valley jargon) have been copied. After years of growing its user base at nearly 5% per month (!) Slack's adoption rate has slackened and started to show signs of decline. The pivotal event? The introduction of Microsoft's knockoff product, Teams. Microsoft did what it does best: waited to see signs of success (four years, in this case) then copied the offering and later integrated it into its other products.

A third approach is to copy a niche product. **Allbirds** acquired a cult following by developing a line of wool shoes sourced in an environmentally responsible manner. In response, Amazon copied the top-selling product almost point-for-point and sold it online for nearly half the price.

Despite this predatory behavior — and the resulting reluctance of some venture capitalists to invest — a few startups have managed to survive beyond their early stages and become sizable players in the same space as the tech giants. On the surface, it looks as if they succeeded due to luck or lack of interest on Big Tech's part. In reality, though, these challengers succeeded by using the companies' strengths against them. This strategic move, although counterintuitive at first, can lead to copy-proof innovation.

Consider **Wayfair**. Today it's the largest online seller of home goods and furniture. Back in 2014, [a Harvard case I co-authored](#) described how the company had just merged more than 200 niche product websites into the Wayfair brand. When I spoke with its co-founder and CEO, Niraj Shah, it was clear that Amazon was the constant threat. Over the years, Wayfair had implemented many features that it had seen work for Amazon, and Amazon developers also copied features from Wayfair.

One thing that Amazon did not replicate — and that worked remarkably well for Wayfair — was taking its own pictures of and measurements for the furniture and home furnishings that it sold. This additional detail helped consumers visualize the home decor they were planning, and it helped Wayfair to differentiate itself and get traction. (Its five-year revenue growth has been an astounding 49% [CAGR], compared to Amazon's 26%.) Yet,

Amazon continued to show only the pictures provided by the manufacturer.

Why? I suspect it's because Amazon has 3 billion items for sale, whereas Wayfair offers 14 million. The infrastructure and added cost that Amazon would require to take unique pictures of products is daunting, particularly given that more than half its sales comes from the marketplace listings that are managed independently by third-party sellers. And it's not just about costs. To succeed with Wayfair's approach, Amazon would need longer lead times for adding new products, reducing the speed of growth at the "everything store." Plus, it would cause the website to load slower and be more visually cluttered. Amazon could have copied Wayfair, but it chose not to, as that was not in its own interest.

Zulily, which sells women's and children's clothing online, found another approach to competing with Amazon in a way that the giant retailer chose not to emulate. Amazon is relentlessly customer-centric: Shoppers tend to get lower prices, quicker delivery times, and great customer service. However, in retailing, catering to the shopper above all else comes at the expense of the supplier — and Amazon's suppliers put up with a lot. Amazon routinely withholds or delays payment, often arbitrarily. Worse, it copies suppliers' products and undercuts them, often putting the supplier out of business.

So, it made perfect sense for Zulily to offer suppliers high-quality service, commit to volume purchases, and offer fair purchase

prices. As a result of Zulily's approach, many suppliers accepted exclusive supply deals with the startup instead of selling on Amazon's much larger marketplace. This, in turn, allowed Zulily to offer novel and unique items not available elsewhere. The company grew revenues tremendously — from 2009 to 2014 at a CAGR of 161% — until it was acquired by Qurate, owners of QVC and HSN, in 2015 for \$2.4 billion as this Harvard case study shows. Outside of e-commerce, in its early days **Dropbox** took advantage of Microsoft's massive enterprise software sales prowess. For years, Dropbox was a tiny startup with only a few dozen employees and no salesforce to sell cloud storage to enterprise CIOs and CTOs. Instead, Dropbox offers its service for free to individual consumers. As people adopted the service and it grew, Dropbox got this network of people to start using its product at work. Over time, those users lobbied their bosses, CIOs and CTOs, to purchase and offer Dropbox for Business, the subject of a Harvard case study. In other words, they used personal consumption as a Trojan horse.

This judo-like approach, in which a smaller challenger leverages the opponent's larger size and strength, is promising, but it's certainly not guaranteed to work or to be sustainable over the long haul. If they don't copy you, the giant you're challenging might opt to build a standalone competitor and still copy point-for-point what you built. That said, it's generally easier to compete with a stand-alone spinoff than the "mother ship." When

TikTok offered a video-sharing app that allowed users to share music snippets, it appealed to younger users who thought Facebook was for their parents and grandparents, and it quickly gained traction. In response, Facebook launched a nearly identical stand-alone app called Lasso, which thus far has not gained traction.

2. Monopolies and Tech Giants: The Insights You Need from HBR (Advance Edition)

Alternatively, Big Tech might simply attempt to acquire the threat. But that's not guaranteed to succeed, either. Acquisition is sometimes very costly and increasingly it's just not an option. Facebook did try to buy Snapchat and was denied. Microsoft did try to buy Slack without success. In these cases, it was the startup founders and investors that rejected the offers. Amazon, reputationally the least acquisition-prone of the Big Tech bunch, has historically preferred to develop in-house rather than acquire from outside.

I have been using this approach with the startups that I advise to various degrees of success. In order to leverage Big Tech's strengths against them and avoid being besieged by copycat behavior, you will need to address these questions:

1. Does the opponent have *a major strength* that is predominantly responsible for its success?
2. Can you identify a product offering (niche, feature, or format) that a segment of customers value and the delivery of which is made harder by possessing the above-mentioned strength?
3. Would mimicking the novel offering somehow hurt the larger opponent's main business?
4. If the product offering eventually has traction in the market, would the Big Tech opponent necessarily need to give up its strength to copy or compete?

If you can answer “yes” to these questions, then you too may have found a way to deter blatant copying and to succeed unencumbered. Of course, no single strategy can deliver an advantage forever. In order to thrive, constantly creating copy-proof innovation is essential.

3. The Digital Talent Gap Extends Into The C-Suite, Too²²

Joe McKendrickContributor

I track how technology innovations move markets and careers

Top executives still need to up their digital game, studies show. **With automation**, AI and other technology-driven changes to their workplaces, it's a challenge keeping up with the training or educational requirements of the workforce. But perhaps upper-level executives could use an educational boost as well. As explained in a recent [post](#), business leaders need to up their games in terms of digital transformation. Now, more industry surveys confirm that C-level executives could really use more education on business technology.

Many business leaders are held back by a deficiency in digital savviness coupled with outdated mindsets, according to a [study](#) of 4,394 global business leaders out of MIT Sloan Management Review. "Executives around the world are out of touch with what it will take to win, and to lead, in the digital economy," according to Douglas Ready and his co-authors.

²² <https://www.forbes.com/sites/joemckendrick/2020/02/19/the-digital-talent-gap-extends-into-the-c-suite-too/#167773d85082>

“Digitalization, upstart competitors, the need for breakneck speed and agility, and an increasingly diverse and demanding workforce require more from leaders than what most can offer.”

The **MIT** survey shows finds only 12% of executives strongly agree that their leaders have the right mindsets to lead them forward. In addition, only 40% agree that their companies are building robust leadership pipelines to tackle the demands of the digital economy. While 82% believe that leaders in the new economy will need to be digitally savvy, less than 10% of respondents strongly agree that their organizations have leaders with the right skills to thrive in the digital economy.

Another [survey](#) of 400 IT executives released by Logicworks finds more than four in five (84%) wish their company’s leadership better understood what IT does, and 76% think their company’s leadership doesn’t grasp how the cloud really works.

Today In: [Innovation](#)

How can executives build their digital leadership abilities? The MIT researchers offer the following advice:

Be bold and clear. “Articulate a powerful leadership narrative that courageously lays out what you believe is important for leading in the digital economy,” Ready and his co-authors state.

“Don’t mince words. Be an authentic role model for the new

leadership. A forceful, clear leadership narrative will send a message that it is high time to bring about change.”

Look for potential. “Promote a culture that identifies future leaders early in their careers,” the authors advise. “Signal which people with which behaviors and mindsets best reflect the values expressed in your leadership narrative.”

Emphasize community. “Build communities of leaders by empowering employees at all levels. Shed the baggage of dense hierarchies. Understand that your employees’ value and respect your ability to connect with them far more than your title.”

Build trust. “Make transparency and trust the cornerstone of your culture to unleash the energy that exists at every level and in every corner of your organization,” the MIT researchers state.

Demand diversity. “The research is clear that diverse teams perform better, so stop talking about diversity and make it happen. Use data and insights to identify where diversity is lost and how to preserve it.”

4. Don't Let Negativity Sink Your Organization

[Bill Taylor](#)

February 17, 2020



Every so often, you encounter academic research that snaps into place a whole bunch of tensions, issues, and problems that you've noticed but haven't been able to understand. That happened to me when I read a new book called *The Power of Bad: How the Negativity Effect Rules Us and How We Can Rule It*. The authors of the book, renowned research psychologist Roy F. Baumeister and award-winning journalist John Tierney, offer lessons from social science about life, love, parenting, even politics.

For me, though, the book provided eye-opening insights into a set of questions about business and leadership that I have been wrestling with for years — questions that get to the heart of why so many organizations find it difficult to transform themselves despite the best of intentions. Questions such as:

Why do so many big, established, well-funded companies remain so cautious and conservative, even in the face of radical

technology advances and head-spinning disruptions in the marketplace? Why is change so hard?

Why are so many executives so deadly afraid of failure, even though most of them will admit that successful innovation rarely comes without setbacks, that the very nature of launching new products or rethinking old processes requires risk-taking, experimentation, and inevitable bumps in the road?

How is it that just one discordant colleague, a single voice of negativity in a business unit or project team that is upbeat and enthusiastic, can cast such a long shadow on group morale? How does one bad apple always seem to spoil the whole bunch?

John Tierney and Roy F. Baumeister help us wrestle with these and other questions about strategy, culture, and creativity by starting with a defining principle of human psychology — bad is stronger than good. We humans are wired in such a way, they argue, that there is a “universal tendency for negative events and emotions to affect us more strongly than positive ones.” We are “devastated by a word of criticism” but “unmoved by a shower of praise.” We “see the hostile face in the crowd” but “miss all the friendly smiles.”

I don’t know about you, but for me, as a parent, an author, and a public speaker, these observations ring painfully true. But this built-in “negativity bias” also has huge implications for us in our roles as leaders, colleagues, and change agents.

For one thing, it explains why so many organizations remain so reluctant to change, even in the face of massive evidence that the risk of trying something new is much lower than the cost of clinging to what's worked in the past. Too many of us are "safety junkies," according to Tierney and Baumeister. "We pay so much attention to bad things — reliving them, imagining them, avoiding them — that we let fear run our lives and become irrationally cautious."

The social-science term for this mindset is "[loss aversion](#)" — most of us prefer to play not to lose rather than play to win, because we feel the sting of defeat so much more intensely than the pleasure of success. But for leaders who want their companies to win, especially in fast-changing, hyper-competitive fields, allowing their organizations to remain addicted to safety is the ultimate losing proposition. I've found that the best leaders infuse their organizations with what [John Gardner, the legendary leadership scholar](#), called "tough-minded optimism" — excitement, enthusiasm, grit. The future, he insisted, "is rarely shaped by people who don't themselves believe in the future." Effective leaders keep their people excited about the future and break their addiction to safety.

The power of bad also explains why it is so hard to sustain innovation over the long term, even when things are basically going well. It turns out that the impact on morale of even a small setback — a project that goes over budget, a product that doesn't

deliver quite as promised — can overwhelm all the successes that surround it. Tierney and Baumeister call it The Rule of Four: “It takes four good things to overcome one bad thing.”

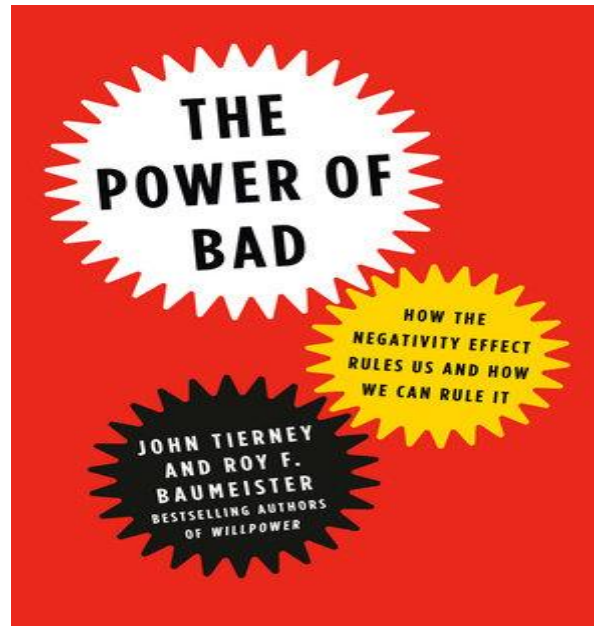
I’ve found that the most effective leaders go out of their way to remind colleagues of the progress they are making, to celebrate small wins as frequently and colorfully as they can. There’s a reason so [many startups ring a bell \(or lately, it seems, a gong\)](#) every time they land a new customer, or organize Friday celebrations to revel in the week’s good news. Much of our day-to-day experience in business, from building a new company to changing an established one, is tinged with disappointment — the customer we didn’t land, the meeting that didn’t go well. The Rule of Four means leaders should make it a point to emphasize (even over-emphasize) good news in order to drown out the bad news. The power of bad explains one final element of the hard work of big change, this one more personal than strategic. I’ve always been struck by how a small number of discordant voices inside a company — a loud skeptic, a died-in-the-wool traditionalist — can slow down or paralyze a change program that enjoys widespread support. As it turns out, one “bad apple” really can spoil the whole bunch ([the lyrics of that Osmond’s song notwithstanding](#)), so it’s urgent for leaders to rid their teams of the three different kinds of bad apples that Tierney and Baumeister describe: the jerk, the slacker, and the downer.

Researchers have documented the positive impact of “social support” — friends, colleagues, neighbors who pump you up and cheer you on. Researchers have also documented the negative impact of “social undermining” — people who gossip, carry grudges, and otherwise bring you down. Not surprisingly, “Social undermining was found to have a bigger impact than social support.”

So, leaders with great ideas and good intentions won’t succeed unless they are prepared to deal with their bad apples.

Ultimately, the good news is that bad news doesn’t have to drag down your company or your team. But it does require all of us, as executives, entrepreneurs, and change agents, to infuse well-designed strategies with a healthy dose of psychology. In business, as in life, it’s hard to get to the good unless you overcome the power of bad.

5.The Power of Bad²³



Take the bad with the good, we stoically tell ourselves. But that's not how the brain works. Our minds and lives are skewed by a fundamental imbalance that is just now becoming clear to scientists: Bad is stronger than good.

This power of bad goes by several names in the academic literature: the negativity bias, negativity dominance, or simply the negativity effect. By any name, it means the universal tendency for negative events and emotions to affect us more strongly than positive ones. We're devastated by a word of

²³ <https://www.penguinrandomhouse.com/books/313665/the-power-of-bad-by-john-tierney-and-roy-f-baumeister/>

criticism but unmoved by a shower of praise. We see the hostile face in the crowd and miss all the friendly smiles. The negativity effect sounds depressing-and it often is-but it doesn't have to be the end of the story. Bad is stronger, but good can prevail if we know what we're up against.

By recognizing the negativity effect and overriding our innate responses, we can break destructive patterns, think more effectively about the future, and exploit the remarkable benefits of this bias. Bad luck, bad news, and bad feelings create powerful incentives-the most powerful, in fact-to make us stronger, smarter, and kinder. Bad can be put to perfectly good uses, but only if the rational brain understands its irrational impact. Beating bad, especially in a digital world that magnifies its power, takes wisdom and effort.

The negativity effect is a simple principle with not-so-simple consequences. When we don't appreciate the power of bad to warp our judgment, we make terrible decisions. Our negativity bias explains things great and small: how countries blunder into disastrous wars, why neighbors feud and couples divorce, how economies stagnate, why applicants flub job interviews, how schools are failing students, why football coaches punt much too often. The negativity effect destroys reputations and bankrupts companies. It promotes tribalism and xenophobia. It spreads bogus scares that have left Americans angrier and Zambians hungrier. It ignites moral panics among both liberals and conservatives. It poisons politics and elects demagogues.

Bad is universally powerful, but it is not invincible. You are most affected by the negativity effect during your younger years, when you most need to learn from failures and criticism. As you

age, the need to learn diminishes while perspective increases. Old people tend to be more contented than young people because their emotions and judgments aren't as skewed by problems and setbacks. They counteract the power of bad by appreciating pleasures each day and recalling happy moments instead of dwelling on past miseries. Their lives may not seem better by objective standards (particularly if they have health problems), but they feel better and can make sounder decisions because they can afford to ignore unpleasant learning opportunities and focus on what brings joy.

That's the sort of wisdom we're promoting in this book. We'll explain how to use the power of bad when it's beneficial and overcome it when it's not. Thanks to a recent surge of studies of the negativity effect, researchers have identified strategies for coping with it. Evolution has left us vulnerable to bad, which rules a primal region of the brain in all animals, but it also has equipped the more sophisticated regions of the human brain with natural cognitive tools for withstanding bad and employing it constructively. Today these tools are more essential than ever because there are so many more skilled purveyors of fear and vitriol—the merchants of bad, as we call them, who have prospered financially and politically by frightening the public and fomenting hatred.

We'll show how to deploy the rational brain to keep bad at bay in both private and public life—in love and friendships, at home and school and work, in business and politics and government. Above all, we want to show how good can win in the end. It is not as immediately powerful and emotionally compelling as bad, but good can prevail through persistence, intelligence, and force of

numbers.

By learning how the negativity bias affects you and everyone else, you see the world more realistically-and less fearfully. You can consciously override the impulses that cause crippling insecurities, panic attacks, and phobias like the fear of heights or public speaking. A phobia is a discrete illustration of the power of bad: an exaggerated reaction to the possibility of something going wrong, an irrational impulse that prevents you from enjoying life to its fullest. Phobias can be overcome, and so can more generalized problems once you understand the negativity effect.

Instead of despairing at a setback, you can look for ways to benefit from it. Instead of striving to be a perfect parent or partner, you can concentrate on avoiding the basic mistakes that matter much more than your good deeds. In any relationship, you can learn how to stop fights before they begin, or at least prevent them from spiraling out of control, by recognizing how easily a small affront can be misinterpreted and exaggerated, especially when romantic partners are trying to make sense of each other. At work, you can avoid the pitfalls that ruin careers and doom enterprises.

The upside of bad is its power to sharpen the mind and energize the will. By understanding the impact of painful feedback, you become better at dealing with criticism-at absorbing the useful lessons without being demoralized. You also become better at dispensing criticism, a rare skill. Most people, including supposed experts, don't know how to deliver bad news because they don't realize how it's received. When doctors ineptly deliver a grim diagnosis, they compound the patients' grief and

confusion. When students or employees are evaluated, many teachers or supervisors deliver critiques that serve mainly to dishearten, while others just duck the problems by giving everyone good grades and evaluations. They could do their jobs more effectively with techniques that have been tested recently in schools, offices, and factories.

Criticism and penalties, when administered deftly, spur much faster progress than the everybody-gets-a-trophy approach. They inspire people to learn from their mistakes instead of continuing to jeopardize their careers and their relationships. Criticism and penalties teach people how to improve themselves and get along with others, whether they're collaborating at work, juggling family responsibilities, or trying to keep romance alive. **Properly understood, the power of bad can bring out the best in anyone.**

The negativity effect is a fundamental aspect of psychology and an important truth about life, yet it was discovered only recently, and quite unexpectedly. Roy Baumeister's research began, as usual, with a vague question, the sort that's no longer fashionable among his fellow researchers in psychology. As an undergraduate he had wanted to become a philosopher contemplating broad questions about life, but his parents considered that too impractical a career to justify Princeton's tuition, so he compromised by going into social psychology. Once he became a professor, first at Case Western Reserve University and then at Florida State and the University of Queensland, Baumeister did his share of highly specialized research and experiments, the kind of work favored by today's journals and tenure committees. He became known for his work

on self-control, social rejection, aggression, and other topics. But he also took on questions far beyond his specialties. Why is there evil? What is the self? What shapes human nature? What is the meaning of life? He answered each one in a book by surveying the literature in psychology and other disciplines to spot patterns unseen by the specialists.

In the 1990s he became intrigued by a couple of patterns in good and bad events. Psychologists studying people's reactions found that a bad first impression had a much greater impact than a good first impression, and experiments by behavioral economists showed that a financial loss loomed much larger than a corresponding financial gain. What gave bad its greater power? When and how could it be counteracted?

To investigate, Baumeister started by looking for situations in which bad events didn't have such a strong impact. It was a logical enough approach: To understand the source of something's strength, look for examples of its weakness. To find out what's supporting a roof, look for spots where it's sagging. Baumeister and his colleagues proposed to "identify several contrary patterns" that would enable them to "develop an elaborate, complex, and nuanced theory about when bad is stronger versus when good is stronger."

But they couldn't. To their surprise, despite scouring the research literature in psychology, sociology, economics, anthropology, and other disciplines, they couldn't find compelling counterexamples of good being stronger. Studies showed that bad health or bad parenting makes much more difference than good health or good parenting. The impact of bad events lasts longer than that of good events. A negative image (a photograph

of a dead animal) stimulates more electrical activity in the brain than does a positive image (a bowl of chocolate ice cream). The pain of criticism is much stronger than the pleasure of praise. Penalties motivate students and workers more than rewards. A bad reputation is much easier to acquire and tougher to lose than a good reputation. The survey of the research literature showed bad to be relentlessly stronger than good. Almost by chance, the psychologists had discovered a major phenomenon, one that extended into so many different fields that the overall pattern had escaped notice.

While he was writing up the results, Baumeister happened to visit the University of Pennsylvania and present his findings. A professor in the audience, Paul Rozin, came up afterward and told him he was working on a similar project, although from a different approach. Rozin was already well known for his highly creative research into neglected topics, including magical thinking and disgust.

In a memorable set of experiments, he showed how little it took to contaminate something good. When a sterilized, dead cockroach was dunked into a glass of apple juice and then quickly removed, most people refused to take a sip. (The notable exception: little boys, who seemed incapable of being grossed out.) Most adults became unwilling to drink any apple juice at all, not even when it was freshly poured from a new carton into a clean glass. The slightest touch with a disgusting bug could make any food suddenly seem inedible.

But suppose an experimenter put a luscious piece of molten chocolate cake on top of a plateful of sterilized cockroaches. Would that make you willing to eat the bugs? Can you imagine

any food so good that merely touching it to the plate would render the cockroaches edible? No, because there is no "anti-cockroach." Rozin's study of disgust and contagion confirmed an old Russian saying: "A spoonful of tar can spoil a barrel of honey, but a spoonful of honey does nothing for a barrel of tar."

As Rozin pondered this asymmetry, he saw that this negativity bias applied to a wide range of phenomena. In many religious traditions, a person can be damned by a single transgression or possessed by a demon in an instant, but it takes decades of good works and dedication to become holy. In the Hindu caste system, a Brahman is contaminated by eating food prepared by someone from a lower caste, but an untouchable does not become any purer by eating food prepared by a Brahman.

A few linguistic peculiarities also struck both Baumeister and Rozin. Psychologists generally describe emotional states with pairs of opposites: happy or sad, relaxed or anxious, pleased or angry, friendly or hostile, optimistic or pessimistic. But when Baumeister surveyed psychological research into good and bad events, he noticed that something was missing. Psychologists have long known that people can be scarred for years by a single event. The term for it is trauma, but what is the opposite? What word would describe a positive emotional state that lingers for decades in response to a single event?

There is no opposite of trauma, because no single good event has such a lasting impact. You can consciously recall happy moments from your past, but the ones that suddenly pop into your head uninvited—the involuntary memories, as psychologists call them—tend to be unhappy. Bad moments create unconscious feelings that don't go away. Fifty years after World War II, when

researchers compared American veterans who'd fought in the Pacific with those who'd fought in Europe, there was a distinct difference in tastes: The Pacific veterans still avoided Asian food. One bad sexual experience can haunt a person for life, but the most blissful tryst will become a hazy memory. One infidelity can destroy a marriage, but no act of devotion can permanently bond a couple. One moment of parental neglect can lead to decades of angst and therapy, but no one spends adulthood fixated on that wonderful day at the zoo.

Rozin noticed some other singular bad words. For instance, there was no single word meaning the opposite of murderer. When they tested this notion by asking people to name one, there was no consensus. Some people couldn't think of any word; others suggested words that were not quite right, like savior (a broader term typically used for spiritual redemption and other kinds of rescue) and lifesaver (which brings to mind something on a ship's deck). Previous researchers had studied languages around the world and found a negativity bias in the distribution of words: There are more synonyms for a bad concept like pain than for its opposite, pleasure. But for murderer there is no opposite. The Penn researchers looked for other such "unique nouns," either good or bad, and came up with just a handful-all of them bad.

They could find synonyms for sympathy (like compassion and pity) but no single word to connote empathizing with someone's good fortune. There was a word for an unexpected negative event, accident, and also for the chance that something bad could occur, risk, but most people couldn't think of an opposite for either one. (Serendipity is a possibility, but it apparently

wasn't familiar to most people.) Nor could most people name an antonym for disgust. It was the same story when the researchers looked for versions of these words in twenty other languages, including the most widely spoken tongues as well as less common ones like Icelandic and Ibo. The results demonstrated an extreme version of the negativity bias: Sometimes bad is so much stronger that people don't even try contrasting it with good.

By the time they finished comparing notes, Baumeister and Rozin realized they had independently recognized the same principle, and they coordinated the publication of their papers in 2001. Both are now among the most cited papers in the social-science literature. They've inspired psychologists and a wide range of other researchers to conduct hundreds of studies of the negativity bias, discovering it in new places, analyzing its effects, and testing countermeasures. With this book we want to start sharing this growing body of research, which has deepened our understanding of the negativity effect while also confirming the original papers.

Rozin's paper, coauthored with his Penn colleague Edward Royzman, was titled "Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion." They concluded that "negative events are more salient, potent, dominant in combinations, and generally efficacious than positive events." Baumeister's paper was titled simply "Bad Is Stronger Than Good." After surveying the evidence, they concluded: "The greater power of bad events over good ones is found in everyday events, major life events (e.g., trauma), close relationship outcomes, social network patterns, interpersonal interactions, and learning processes."

6. INNOVATING THE FUTURE

How the Japanese Government's New "Sandbox" Program Is Testing Innovations in Mobility and Technology?²⁴

February 11, 2020



From left to right: Narumi Teizo, CEO of glafit, Okai Daiki, CEO of Luup, Hyuga Ryo, CEO of mobby ride.

When the glafit E-bike was introduced in 2017, it offered a new experience on Japanese roads: a ride on a lightweight two-wheeler that could switch between motor mode, pedal mode and hybrid mode and then easily collapse and fold up for storage.

But the **E-bike** came with a challenge: How should the use of E-bikes be regulated? Japanese traffic laws covered bikes, scooters and motorcycles, but it was unclear just where and how this hybrid innovation should operate in all its different modes.

²⁴ <https://hbr.org/sponsored/2020/02/how-the-japanese-governments-new-sandbox-program-is-testing-innovations-in-mobility-and-technology>



glafit E-bike

Regulatory review threatened to slow the passage of new rules that would allow the **E-bike** onto bike lanes or other off-highway paths – crucial to its use when riders want to switch to pedaling in crowded cities or rural settings.

But under the Japanese government's new "**sandbox**" program, glafit entered a demonstration program with Wakayama City so the **E-bike** can operate in multiple settings while the city and company collect use and safety data that can be used to create new regulations.

Wakayama City Hall official Kobayashi Kenta, Section Chief of the Industrial Policy Division, said the experiment will both support a hometown startup – glafit is based in Wakayama – and encourage the use of hybrids, which could help the environment and the local community.

"We decided by supporting glafit, we have the possibility also of solving social issues," he said. "We have a shortage of transportation in our rural areas, and we need to diversify affordable transportation methods for elders. Inside the city, we think pushing [forward] with the usage of these bikes will also relieve traffic congestion and reduce the environmental footprint of vehicles."

The Government of Japan introduced the sandbox framework in 2018 as one mechanism for regulatory reform to support the development of innovative technologies and business models in Japan. The framework

does not limit the area of regulations, but currently covers those in financial services, the health care industry, mobility and transportation. Any company, including overseas companies, can apply to conduct demonstrations under this new framework and test the possibilities of innovative technologies such as AI, IoT or blockchain for future business, especially if they cannot start new businesses using these technologies due to existing Japanese regulations. The projects are monitored, so the government can review the social and economic viability of the technology, how the technology fits in with current regulations, and what changes need to be made.

Japanese experiments in innovation with blockchain and fintech have garnered attention for the sandbox framework. But the program has attracted a wide range of applications that are taking on social challenges as well as creating economic growth in Japan, said Deputy Director-General Kazeki Jun of Japan's Economic Revitalization Bureau.

The 129 companies that currently operate under the sandbox framework are exploring a wide range of projects, from finance and insurance to domestic recycling, health care services and transportation experiments. "We have an aging population and a shrinking labor market, but with technology we can develop new approaches," Kazeki said. "We want to create a broad range of projects with flexibility to experiment quickly." Speeding up the approval cycle for projects will increase investment and economic returns, he added.

"In the past it has been difficult – particularly for startups – to do business, and the path to approval was not clear," he said. "Investors were not sure they should invest in these companies. It took a long time – and time is money. Now we can move quickly, and if a company is

approved for a project, the investors know this startup can obtain results.”

The sandbox has attracted a number of companies in the transportation space. mobby ride, for instance, has introduced an electric kickboard scooter that integrates GPS and IoT sensor technology to operate in a controlled area, so that “share service” scooters could easily be set up in a defined urban area. Speed limitation in a specific area is also possible.



mobby ride

In Fukuoka City, which has become a national strategic special zone for scooter use, sandbox regulations allow city leaders to learn whether the vehicles can help solve traffic and parking problems in a compact town center where subway stations are few, bus routes are sometimes complicated and it can be difficult for tourists to navigate. The company is also running a demonstration project at Kyushu University Ito campus to collect data about the scooters on different types of roads.

“There are many opinions about the electric scooter, whether it is dangerous and just how safe it is, because it is a new vehicle,” said Atake Shuichi, who is in charge of mobby ride’s business development and public relations. “Now we can obtain quantitative data, such as how many accidents occur (of course, zero is preferable), and use it as negotiation data for future system reforms.”

Another mobility company, Luup, also is running an experiment with shared services vehicles, as well as a sandbox experiment program on a

college campus that can evaluate the safety of several types of vehicles for both young users and the elderly.

“Considering safety aspects for the elderly is important because Japan is an aging society,” said Matsumoto Misato, Public Relations Manager of Luup. “Aspects such as speed and the balance of the vehicle are important. The university campus was a good testing ground because it contains both walk paths and car roads.”



The Luup

For startups, whether in transportation or other industries, the sandbox is an opportunity to introduce new ideas and technologies and speed up regulatory reform, said CEO Narumi Teizo of glafit.

“Thanks to the approval of the regulatory sandbox framework, it is now possible for us to demonstrate the ride on lanes other than car lanes in our customers’ everyday use,” he said. “In addition, the approval under the sandbox framework makes our problems widely recognized and understood by stakeholders, including policymakers in Tokyo, the mayor of Wakayama, police departments, media, and current and future customers.”

“Without the sandbox framework, nobody would know about the regulation problem and the challenges we have faced for so long. We hope that this demo leads to regulatory reform in the near future.”

7. HBR Guide to Managing Strategic Initiatives²⁵



Every so often, you encounter academic research that snaps into place a whole bunch of tensions, issues, and problems that you've noticed but haven't been able to understand. That happened to me when I read a new book called *[The Power of Bad: How the Negativity Effect Rules Us and How We Can Rule It](#)*. The authors of the book, renowned research psychologist Roy F. Baumeister and award-winning journalist John Tierney, offer lessons from social science about life, love, parenting, even politics.

For me, though, the book provided eye-opening insights into a set of questions about business and leadership that I have been wrestling with for years — questions that get to the heart of why so many organizations find it difficult to transform themselves despite the best of intentions. Questions such as:

Why do so many big, established, well-funded companies remain so cautious and conservative, even in the face of radical technology advances and head-spinning disruptions in the marketplace? Why is change so hard? Why are so many executives so deadly afraid of failure, even though most of them will admit that successful innovation rarely comes without setbacks, that the very nature of launching new products or rethinking old processes requires risk-taking, experimentation, and inevitable bumps in the road?

How is it that just one discordant colleague, a single voice of negativity in a business unit or project team that is upbeat and enthusiastic, can cast such

²⁵ <https://hbr.org/2020/02/dont-let-negativity-sink-your-organization>

a long shadow on group morale? How does one bad apple always seem to spoil the whole bunch?

John Tierney and Roy F. Baumeister help us wrestle with these and other questions about strategy, culture, and creativity by starting with a defining principle of human psychology — bad is stronger than good. We humans are wired in such a way, they argue, that there is a “universal tendency for negative events and emotions to affect us more strongly than positive ones.” We are “devastated by a word of criticism” but “unmoved by a shower of praise.” We “see the hostile face in the crowd” but “miss all the friendly smiles.”

I don’t know about you, but for me, as a parent, an author, and a public speaker, these observations ring painfully true. But this built-in “negativity bias” also has huge implications for us in our roles as leaders, colleagues, and change agents.

For one thing, it explains why so many organizations remain so reluctant to change, even in the face of massive evidence that the risk of trying something new is much lower than the cost of clinging to what’s worked in the past. Too many of us are “safety junkies,” according to Tierney and Baumeister. “We pay so much attention to bad things — reliving them, imagining them, avoiding them — that we let fear run our lives and become irrationally cautious.”

The social-science term for this mindset is “[loss aversion](#)” — most of us prefer to play not to lose rather than play to win, because we feel the sting of defeat so much more intensely than the pleasure of success. But for leaders who want their companies to win, especially in fast-changing, hyper-competitive fields, allowing their organizations to remain addicted to safety is the ultimate losing proposition. I’ve found that the best leaders infuse their organizations with what [John Gardner, the legendary leadership scholar](#), called “tough-minded optimism” — excitement, enthusiasm, grit. The future, he insisted, “is rarely shaped by people who don’t themselves believe in the future.” Effective leaders keep their people excited about the future and break their addiction to safety.

The power of bad also explains why it is so hard to sustain innovation over the long term, even when things are basically going well. It turns out that

the impact on morale of even a small setback — a project that goes over budget, a product that doesn't deliver quite as promised — can overwhelm all the successes that surround it. Tierney and Baumeister call it The Rule of Four: "It takes four good things to overcome one bad thing."

I've found that the most effective leaders go out of their way to remind colleagues of the progress they are making, to celebrate small wins as frequently and colorfully as they can. There's a reason so [many startups ring a bell \(or lately, it seems, a gong\)](#) every time they land a new customer, or organize Friday celebrations to revel in the week's good news. Much of our day-to-day experience in business, from building a new company to changing an established one, is tinged with disappointment — the customer we didn't land, the meeting that didn't go well. The Rule of Four means leaders should make it a point to emphasize (even over-emphasize) good news in order to drown out the bad news. The power of bad explains one final element of the hard work of big change, this one more personal than strategic. I've always been struck by how a small number of discordant voices inside a company — a loud skeptic, a died-in-the-wool traditionalist — can slow down or paralyze a change program that enjoys widespread support. As it turns out, one "bad apple" really can spoil the whole bunch ([the lyrics of that Osmond's song notwithstanding](#)), so it's urgent for leaders to rid their teams of the three different kinds of bad apples that Tierney and Baumeister describe: the jerk, the slacker, and the downer. Researchers have documented the positive impact of "social support" — friends, colleagues, neighbors who pump you up and cheer you on. Researchers have also documented the negative impact of "social undermining" — people who gossip, carry grudges, and otherwise bring you down. Not surprisingly, "Social undermining was found to have a bigger impact than social support." So, leaders with great ideas and good intentions won't succeed unless they are prepared to deal with their bad apples. Ultimately, the good news is that bad news doesn't have to drag down your company or your team. But it does require all of us, as executives, entrepreneurs, and change agents, to infuse well-designed strategies with a healthy dose of psychology. In business, as in life, it's hard to get to the good unless you overcome the power of bad.

8. 12 leadership styles of the most successful CEOs ever²⁶

CW Headley

February 20, 2020

Most industry insiders draw a hard line between two fundamental leadership styles: prestige and dominance. These broad strokes define the majority of iconic visionaries but closer inspection reveals an alarming degree of gradations between each.

According to a new study published in the *Journal of Personality and Social Psychology*, effective leadership is reflected by a stream of principles. Subtle alterations in policy, posture, and office culture have major effects on the way authority can be conveyed.

“Converging evidence suggests that high rank is communicated through various nonverbal behaviors,” the authors write in the new paper. “Given the divergent messages that prestigious and dominant leaders need to send in order to attain and retain their place in the social hierarchy, theoretical accounts would suggest that individuals use distinct sets of nonverbal behaviors to communicate these two forms of high rank.”

With this new paper in mind, Ladders unpacked 12 key leadership styles employed by the heads of successful corporations. On

²⁶ <https://www.theladders.com/career-advice/12-leadership-styles-of-the-most-successful-ceos-ever>

balance, the most effective techniques air on the side of one of the two approaches explored in the new study.

From the report: "Specifically, prestige, or the attainment of rank through earned respect, and dominance, or the use of intimidation and force to obtain power, are communicated from different head positions (i.e., tilted upward vs. downward), smiling behaviors (i.e., presence vs. absence of a symmetrical smile), and different forms of bodily expansion (i.e., subtle chest expansion vs. more grandiose space-taking). "



Transformational leadership

Transformational leadership, made famous by [Microsoft](#) founder and CEO, [Bill Gates](#), is a form of prestige governance.

Transformational leaders try to inspire their team by appealing to each member as an individual as opposed to a dutiful cog. If an employee's professional ambitions align in some way with their corporation's vision, they'll be more likely to bring their unique sensibilities to every venture. This management style requires a great deal of tact because it steers clear of confrontation.

Gates has been said to avoid conflict [in professional contexts](#).

Diplomacy is needed to inspire loyalty and dedication, but it can just as easily diminish the perception of authority. How does the tech magnate account for this potential liability?

He reserves his passion for ideals and the central objective of his company. When a leader's vision remains both clear and

consistent, the daily tasks are constantly changing to accommodate; driving productivity and net profit. On keeping his team engaged, a 30-year-old [Gates once said:](#)

“The work we’re doing, it’s not like, you know we’re doing the same thing all day long. We go into our offices and think up new programs, we get together in meetings, we talk to customers, there’s so much variety and there are always new things going on. And I don’t think they will ever come a time when that will be boring.”

Vulnerable leadership

Ursula Burns, the chairman and CEO of [VEON](#), senior adviser to Teneo, and non-executive director of Diageo since April 2018, makes a point to let her staff “see her sweat.”

Although Burns is a figure lauded for her spirited climb to success, the mogul believes company morale can’t persist unless leaders remain vulnerable and relatable to their employees. If anything, good work is perceived more admirably when the gears are available for all to see.

“We have to know each other. We as a team make up the whole. Me, alone, would leave a ton of blind spots,” Burns said in [a recent interview](#).

“I have invested in this company. I’ve been there for 35 years. This is the long run. We need both missionaries and mercenaries at work. Some of that in a leadership team is OK. But if we have a leadership team where half of the people are there for the short term, it’s not very good.” As for diversity in leadership, she added: “I think we should bring as many differences to the table as possible. They are to be emphasized.”

The learner

Co-founder, CEO and product architect of [Tesla, Inc.](#), Elon Musk motivates his team with the promise of [new horizons](#).

The SpaceX engineer welcomes the potential for failure and expects his staff does the same, saying in a recent interview, "Failure is an option here. If things are not failing you are not innovating."

Although Musk demonstrates fidelity to his vision, he's a big proponent of receiving evaluations from his colleagues, irrespective of their rung on the ladder. How can you expect workers to devote themselves to your mission if they're not permitted to have a say in operations?

"I think it's very important to have a feedback loop, where you're constantly thinking about what you've done and how you could be doing it better. I think that's the single best piece of advice: constantly think about how you could be doing things better and questioning yourself." Musk explained in a recent [press statement](#).

Operational leadership

Marilyn A. Hewson is the Chairman, President and Chief Executive Officer of Lockheed Martin Corporation.

When asked about how she maintains focus within her work branches, Hewson said it came down to strategic monitoring. She segments every function of her firm with tangible metrics. Starting at the very bottom, she determines what is needed of herself and informs her staff on what she needs from them. The goal post is always changing and the team is always kept up to speed in regards to their latest objectives.

"What kind of attrition are we experiencing, where are relative to moving people into leadership roles. You have to monitor things and you have to set metrics. That's making a difference. Setting the tone at the top with metrics. It permeates all the way down through the organization. It's expected and that's what we focus on to take the business forward," Hewson said during a sit down with [Catalyst.com](https://catalyst.com).



The intuitive leader

"It's really easy to imitate the bad parts of Steve. He brought some incredibly positive things along with that toughness ...Steve is a very singular case, where the company really was on a path to die and it goes and becomes the most valuable company in the world with products that are really amazing. There won't be many stories like that," Bill Gates once said of [the late Apple](#) CEO, Steve Jobs.

Jobs relied heavily on intuition to govern everything from picking new talent to deciding which horses to back in the tech circus.

Working for Jobs necessitated a tentative belief in destiny. His frequent gut impulsive decisions lead to a modest stack of failures and a high turnover rate, but the scope of his success preserved his legacy and validated the countless votaries that followed him onto shaky territory.

The participative leader



Richard Branson is an investor, author, philanthropist, and founder of the Virgin Group

On several occasions, Branson has cited a democratic approach to team management over a *my way or the highway* method.

When a team member proposes an idea that doesn't ally perfectly with his own process, Branson makes an effort to give said idea its day in court. If the majority is in agreement, the motion passes and is then judged by its impact.

"I never learned the rules in the first place. To change the game is at the heart of what Virgin stands for, so the company culture has always been: Don't sweat it: rules were meant to be broken."

Value-Driven leadership

Oprah Winfrey's rise to icon-hood is defined by its humble origins. A throng of rejections has made her sympathetic to the plight of working-class Americans. More than metrics and performance, Winfrey chooses to incentivise her team with ethics and values.

In her estimation, this approach to leading a team elevates the purpose of output by making monetary compensation a tertiary consideration. If you commit to the principles and projects you love everything else will follow.

"When you're doing the work you're meant to do, it feels right and every day is a bonus, regardless of what you're getting paid," Oprah once wrote. "I had no idea that being your authentic

self could make me as rich as I've become. If I had, I'd have done it a lot earlier.

The pragmatic leader

Very much unlike many of the previously mentioned executives, former president of basketball operations of the [Los Angeles Lakers](#) of the [National Basketball Association](#), [Magic Johnson](#) believes it's important for an effective leader to know when to quit.

When you're the head of a corporation, every decision you make on behalf of your company ripples down the chain. This means every risk has to be surveyed for its potential to negatively impact workers who can't afford to take a hit that the top dogs can.

When employees know that their leader has everyone's success in mind, they'll be that much more likely to ensure goals are met and that much less discouraged in the wake of failure.

"I have to tell you, I'm proudest of my life off the court. There will always be great basketball players who bounce that little round ball, but my proudest moments are affecting people's lives, effecting change, being a role model in the community, Johnson said in an interview.

The Aggressive encourager

Facebook founder Mark Zuckerberg is known to insist on constant innovation from his workers-balancing three core leadership styles to do so (autocratic, democratic, and laissez-faire). By his own admission, he doesn't always consult his board before making major decisions. He does, however, welcome the contrary view when it's presented.

No one is muzzled based on position. Those who introduce novel ideas and complete their allotted tasks enjoy as much stake in strategy as everyone else.

“By giving people the power to share, we’re making the world more transparent. The basis of our partnership strategy and our partnership approach: We build social technology. They provide the music. I think a simple rule of business is, if you do the things that are easier first, then you can actually make a lot of progress,” Zuckerberg explained.

Steel disposition

As the Chairman and Chief Executive Officer (CEO) of [The Walt Disney Company](#), **Bob Iger** feels it is imperative that leaders never let their team see them shaken in the face of failure. In his recent book, *The Ride of a Lifetime: Lessons Learned from 15 Years as CEO of the Walt Disney*, the janitor turned businessman revealed the core tenants of successful management.

He expressed a “relentless pursuit of perfection,” on behalf of himself and his staff-writing in his book:

“True integrity—a sense of knowing who you are and being guided by your own clear sense of right and wrong—is a kind of secret leadership weapon. If you trust your own instincts and treat people with respect, the company will come to represent the values you live by.”

The micromanager

According to [Dealbook’s Evelyn Ruseli](#) Zynga Founder, Mark Pincus “obsessively tracks analytics for all staff, sets harsh deadlines, and aggressively pushes his employees to meet them.”

Back when he was voted CEO of the year, he attributed his success to an emphasis on experimentation, refinement, and repetition.

“My approach is that you have to earn the respect of people you work with,” Pincus said on the topic of a relentless pursuit of goals.

Persistence and efficiency define his management style and it seems to work more than it doesn’t.

Humility and accountability

Safra A. Catz is an American billionaire banker and CEO of [Oracle Corporation](#). [She](#) holds everyone involved in Oracle’s operations accountable—including herself.

When seeking new talent, Catz privileges emotional intelligence over technical acumen. She believes that performance can always be improved if collaboration survives on an open dialogue.

“Employees who don’t exhibit emotional intelligence frequently lose sight of the team objective, becoming caught up in their own personal agendas. We have built a culture of problem-solving, not finger-pointing, and we want team members who approach their jobs with the same mindset,” Catz [told Forbes recently](#).

9. Seven Unmistakable Traits of Highly Influential Leaders²⁷

1. They're good storytellers

Think about the most influential people in your life and career. They either had a [great story](#), which inspired you to be like them, or they told great stories about people you wanted emulate. Basically, these people were interesting to you because they were interested in allowing a good story to impact you—to make you see yourself as the protagonist of a great story, and improve yourself accordingly. They, quite frankly, believed in you.

2. They understand the other people who played a role in their success

The best leaders, more often than not, will give credit to the people who helped them become who they are. Sometimes they'll [tell stories about people who inspired them](#), and other times they'll tell stories about people who taught them “what not to be.” Either way, they're giving credit to others. They understand that they didn't achieve their position without the help of others. If you want to be great, start by recognizing the people who helped you get to where you are today.

²⁷ <https://www.forbes.com/sites/toddnordstrom/2020/02/19/7-unmistakable-traits-of-highly-influential-leaders/#3e012d0572e7>

3. They're unafraid of disagreement

The best leaders are quick to disagree. And, they're also the people quick to seek disagreement. Great leaders understand that disagreement can achieve greater thinking and results. And, they don't see disagreement as arguing. They see it as productive brainstorming. If you want to be influential, find people who have the nerve to disagree with you. Respect their opinion. Honor it.

4. They actually care about purpose—your purpose

The concept of purpose gets tossed around frequently in today's corporate world. Of Course, your organization has a purpose. But, when I ask people about the most influential people in their lives and careers, I've never heard the answer, "They convinced me to believe in their purpose." Instead, I've heard, "They truly understood where I wanted to go and what I wanted to do." Your job as a leader isn't to convince someone to change. It's to convince them that they should become the best version of themselves at work every day.

5. They actually care about people

Words and actions are two very different things. You know this. I know this. The most influential leaders actually care about the person, and the bottom line. How does that work? Well, it's simple. Most likely you have past leaders in your life who have, for some reason, stayed in your life. And, I would bet that these are some of the people you think of as your most influential leaders—whether you moved on, or the company no longer needed you. The most influential people in your life care about you whether you're creating monetary value for them or not.

6. They don't care when they're being watched

You might get surprised from time to time. However, the most influential people in your life are probably the most likely to act the same inside of the workplace, as they do outside of the workplace. They're real. They're honest about who they are—with all their strengths and weaknesses. And, you would bet money on the fact that they are the person you know whether someone is watching or not. That's called integrity. It's called transparency. And, if you want to be influential, it's invaluable.

7. They understand criticism can be the ultimate act of kindness

We all live in an oversensitive world. And, here's the rub. When you look back at your own life and compare your worst leaders (the people who made you feel belittled), to your best leaders (the people who made you feel empowered), they both had the same goal—to make you better. What's the difference? Great leaders approach others with kindness—knowing that they're cheating themselves, the company, and you if they can't communicate how truly great, they think you could become. Criticism isn't mean. It's a belief someone can do better. The words you choose make all the difference in how someone perceives it.

When you're a leader, influence is your job. But, unless you understand that influence is also your opportunity to positively change the course of someone's life, you'll never be great. Choose to be a positive inspiration. As a leader, it's the most rewarding and influential thing you can do.

انتهى الكتاب بعون الله وفضله

تم بحمد الله

