



مركز  
للبحوث والتحريات الكمبيوترية

اصبحان

للغافل



عليه  
صباح  
الرمضان

www. **Ghaemiyeh** .com  
www. **Ghaemiyeh** .org  
www. **Ghaemiyeh** .net  
www. **Ghaemiyeh** .ir

# الفقه

آية الله العظمى  
الشيخ محمد باقر  
نوم

كتاب الإدارة

١٠٤

دار السلام  
بغداد - لبنان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الفقه: موسوعه استدلاليه فى الفقه الاسلامى

كاتب:

آيت الله سيد محمد حسينى شيرازى

نشرت فى الطباعة:

موسسه الفكر الاسلامى

رقمى الناشر:

مركز القائمية باصفهان للتحريات الكمبيوترية

# الفهرس

٥	الفهرس
١٩	موسوعه استدلاليه فى الفقه الاسلامى المجلد ١٠٤
١٩	اشاره
١٩	اشاره
٢٣	كتاب الإدارة الجزء الثانى
٢٣	اشاره
٢٥	((أنواع القيادة الإداريه))
٢٥	اشاره
٢٥	((الحد الطبيعى لكل شىء))
٢٥	((التوازن بين الذكر والأنثى))
٢٨	((ازدهار القيادات))
٢٨	((من عوامل نجاح القيادة))
٢٨	اشاره
٢٨	((١: القيادة الشخصيه))
٣٠	((٢: القيادة غير الشخصيه))
٣٠	((٣: القيادة المتسلطه المستبده))
٣١	((٤: القيادة الاستشاريه))
٣٢	((٥: القيادة الأبويه))
٣٢	((٦: القيادة الجافه))
٣٣	((٧: القيادة الرسميه))
٣٣	((٨: القيادة غير الرسميه))
٣٤	((أهم مؤهلات القيادة))
٣٤	اشاره
٣٤	((الطاقه الجسميه))

٣٤	((الطاقه العقلية))
٣٤	((الرغبه الشخصيه))
٣٤	((مهارة الاتصال))
٣٤	((المهاره الاجتماعيه))
٣٧	((الاستقامه))
٣٧	((التوكل على الله))
٣٧	((قوه العلاقه الإنسانيه))
٣٩	((الموضوعيه))
٣٩	((المعلم الجيد))
٤٠	((المقدره الفنيه))
٤٠	((حل المشاكل بنفسه))
٤١	((تحمل المسؤوليه))
٤١	((الرجوع إلى الحق))
٤٢	((الوتيره الواحده))
٤٢	((أجواء القياده))
٤٣	((الحالات الثانويه))
٤٥	((القياده والاستعداد للطوارئ))
٤٥	اشاره
٤٨	((مقومات الجاهزيه))
٤٨	اشاره
٤٨	((١: العنصر البشري))
٤٩	((٢: التنظيم الهيكلي))
٥٠	((٣: الأدوات الإداريه))
٥١	((٤: قوانين الطوارئ))
٥٤	((مأخذ الإدارة الغريبه))
٧٤	((أمراض الإدارة))

٧٤	.....	اشاره
٧٤	.....	((أمراض المدير الجسميه والنفسيه))
٧٦	.....	((من أمراض المدير))
٩١	.....	((النقص الملازم))
٩٢	.....	((تحمل النقد))
٩٣	.....	((الإداره وتشخيص القدره))
٩٣	.....	اشاره
٩٣	.....	((أنواع القدرات))
٩٤	.....	((أقسام القدرات العقلية))
٩٥	.....	((أقسام القدرات غير العقلية))
٩٧	.....	((قدره الحركه وأنواعها))
١٠٠	.....	((الحكومته أكبر مؤسسه إداريه))
١٠٠	.....	اشاره
١٠١	.....	((من سمات الحكومه الاستشاريه))
١٠٨	.....	((رضا العمال والموظفين))
١٠٨	.....	اشاره
١٠٩	.....	((من عوامل الرضا والاستياء))
١١١	.....	((١: الأجره))
١١٢	.....	((٢: محتوى العمل))
١١٤	.....	((فرص الترقيه))
١١٥	.....	((نمط الإشراف))
١١٧	.....	((جماعه العمل))
١١٨	.....	((ساعات العمل))
١١٩	.....	((ظروف العمل الماديه))
١١٩	.....	((سمعه المؤسسه))
١٢٠	.....	((العطل))

- ١٢٠ ..... ((رضا الملايسين))
- ١٢١ ..... ((وسائل العمل))
- ١٢١ ..... ((إقبال الناس))
- ١٢٢ ..... ((إدارة الأحزاب وما يلزمها))
- ١٢٢ ..... اشاره
- ١٢٢ ..... ((جمع الكلمة))
- ١٢٢ ..... ((احترام الناس))
- ١٢٣ ..... ((الاستقامه))
- ١٢٣ ..... ((الاستشاريه))
- ١٢٣ ..... ((الواقعيه))
- ١٢٤ ..... ((سعه الصدر))
- ١٢٤ ..... ((التعامل مع الأعداء))
- ١٢٤ ..... ((اتباع الحقيقه))
- ١٢٤ ..... ((مع الناس))
- ١٢٤ ..... ((الضوابط لا الروابط))
- ١٢٤ ..... ((الشباب والشيوخ))
- ١٢٤ ..... ((الواقعيات))
- ١٢٧ ..... ((الحكم الإسلامى))
- ١٢٧ ..... ((اجتناب التهريج))
- ١٢٧ ..... ((تعيب الآخرين))
- ١٢٨ ..... ((السلم العام))
- ١٢٩ ..... ((بين المبدأ والهدف))
- ١٢٩ ..... ((العمل الميدانى))
- ١٢٩ ..... ((توحيد النشاطات))
- ١٣٠ ..... ((دور المؤسسات))
- ١٣١ ..... ((الوفاء بالوعد))



- ١٣٣ ..... ((الفروق بين الإدارات))
- ١٣٣ ..... اشاره
- ١٣٣ ..... ((مشروع صناعى صغير))
- ١٣٣ ..... ((كلية الثقافة))
- ١٣٣ ..... ((المتاجر الصغيره))
- ١٣٣ ..... ((متاجر الجملة))
- ١٣٤ ..... ((شركه التأمين))
- ١٣٤ ..... ((السكك الحديدية))
- ١٣٤ ..... ((شركات الطيران))
- ١٣٥ ..... ((الأجهزه المنزليه والمكتبية))
- ١٣٥ ..... ((إداره المدراء))
- ١٣٦ ..... ((المستشفيات))
- ١٣٦ ..... ((السيارات))
- ١٣٧ ..... ((الألقاب والمناصب))
- ١٣٩ ..... ((بين المدير والقائد))
- ١٣٩ ..... اشاره
- ١٤٠ ..... ((صفات المدير الناجح))
- ١٥٣ ..... ((صفات المدير الاكتسابيه والذاتيه))
- ١٥٤ ..... ((الإنسان واكتساب الفضائل))
- ١٥٤ ..... ((القائد والقياده))
- ١٥٦ ..... ((القائد والتابعون))
- ١٥٨ ..... ((ظهور القائد ومدته القياده))
- ١٥٨ ..... ((بين القائد والرئيس والمدير))
- ١٥٩ ..... ((مشاكل المرؤوسين وحلها))
- ١٥٩ ..... اشاره
- ١٥٩ ..... ((العناد))

- ١٦٠ ..... ((اللا مبالاه))
- ١٦٠ ..... ((عدم المبادره))
- ١٦١ ..... ((الجفاء))
- ١٦١ ..... ((العصيان))
- ١٦٢ ..... ((التحيز))
- ١٦٢ ..... ((الغرور))
- ١٦٢ ..... ((عدم الأمانه))
- ١٦٣ ..... ((الغباء))
- ١٦٣ ..... ((الإشاعات))
- ١٦٣ ..... ((مدح الموظفين وتقدهم))
- ١٦٥ ..... ((الشكاوى))
- ١٦٨ ..... ((الإداره وضروره الرقابه))
- ١٦٨ ..... اشاره
- ١٦٩ ..... ((شروط الرقابه))
- ١٧٠ ..... ((أدوار الرقابه))
- ١٧٢ ..... ((من مهمات الرقابه))
- ١٧٢ ..... ((توفير وسائل الرقابه))
- ١٧٣ ..... ((مما يلزم على الرقابه))
- ١٧٥ ..... ((الرقابه فى الدوله))
- ١٧٥ ..... ((موارد الرقابه))
- ١٧٨ ..... ((الرأى العام))
- ١٧٩ ..... ((مقياس الرأى العام))
- ١٨٢ ..... ((مراقبه الأسواق))
- ١٨٢ ..... اشاره
- ١٨٤ ..... ((مشكله زياده الاستهلاك وأسبابها))
- ١٨٧ ..... ((ترشيد الاستهلاك))

- ١٩٠ ..... ((الإدارة الدينيه وشروطها))
- ١٩٠ ..... اشاره
- ١٩٦ ..... ((دور رجل الدين))
- ١٩٦ ..... اشاره
- ١٩٦ ..... (١) ((النزیه المثالی))
- ١٩٦ ..... (٢) ((أسئلته فی المبدأ))
- ١٩٧ ..... (٣) ((حول المصیر والمستقبل))
- ١٩٧ ..... (٤) ((ارتباط الإنسان والروح))
- ١٩٧ ..... (٥) ((نهج الأنبياء والأوصياء))
- ١٩٩ ..... (٦) ((الأمم الخاليه والقرون الماضيه))
- ١٩٩ ..... (٧) ((سعه الفكر))
- ٢٠٠ ..... (٨) ((عمران البلاد))
- ٢٠٠ ..... (٩) ((تجميل المدن))
- ٢٠١ ..... (١٠) ((الرفاه فی الحياه))
- ٢٠١ ..... (١١) ((الحث على الزراعة))
- ٢٠١ ..... (١٢) ((إزاله الفقر))
- ٢٠٣ ..... (١٣) ((جمع الكلمه))
- ٢٠٤ ..... (١٤) ((الوطنى الغيور))
- ٢٠٤ ..... (١٥) ((النزعه الإنسانيه))
- ٢٠٤ ..... (١٦) ((النزعه العالميه))
- ٢٠٦ ..... (١٧) ((المستوى الثقافى))
- ٢٠٦ ..... (١٨) ((الأسره والعائله))
- ٢٠٨ ..... (١٩) ((الصلح والإصلاح))
- ٢٠٨ ..... (٢٠) ((الطلاق العلاج الأخير))
- ٢٠٨ ..... (٢١) ((نصره المظلوم))
- ٢١٠ ..... (٢٢) ((التوازن فى المجتمع))

- ٢١٠ ..... ((عدم تكديس الثروات)) (٢٣)
- ٢١١ ..... ((الصحة والسلامة)) (٢٤)
- ٢١١ ..... ((السلام الشامل)) (٢٥)
- ٢١١ ..... ((الكرامة البشريه)) (٢٦)
- ٢١٣ ..... ((أفضل القضاء)) (٢٧)
- ٢١٣ ..... ((اللغه العربيه)) (٢٨)
- ٢١٥ ..... ((المبادئ والأديان)) (٢٩)
- ٢١٥ ..... ((الحد من الجرائم)) (٣٠)
- ٢١٦ ..... ((التسليه عن المصاب)) (٣١)
- ٢١٦ ..... ((الحث على العطف والتريه)) (٣٢)
- ٢١٦ ..... ((ضروره صله الرحم)) (٣٣)
- ٢١٨ ..... ((الحث على الزواج)) (٣٤)
- ٢١٨ ..... ((عدم سيطره الأجنب)) (٣٥)
- ٢١٨ ..... ((مبادئ الحريه)) (٣٦)
- ٢٢٠ ..... ((موارد الحسن والقبح)) (٣٧)
- ٢٢٠ ..... ((نحو التقدم)) (٣٨)
- ٢٢٢ ..... ((مؤسسات البر والإحسان)) (٣٩)
- ٢٢٢ ..... ((تصنيع البلاد)) (٤٠)
- ٢٢٢ ..... ((تقليل البطاله)) (٤١)
- ٢٢٢ ..... ((محاربه الربا والغش)) (٤٢)
- ٢٢٤ ..... ((الأحكام الشرعيه)) (٤٣)
- ٢٢٤ ..... ((طب النفوس)) (٤٤)
- ٢٢٥ ..... ((مناهج الحياه)) (٤٥)
- ٢٢٥ ..... ((واعظ مرشد)) (٤٦)
- ٢٢٥ ..... ((شاعر أديب)) (٤٧)
- ٢٢٦ ..... ((معرفة مواقع الخطر)) (٤٨)

- ٢٢٦ ..... ((إخماد الفتن)) (٤٩)
- ٢٢٦ ..... ((المصلح)) (٥٠)
- ٢٢٩ ..... ((الإدارة المركزيه واللا مركزيه))
- ٢٣٢ ..... ((الحكومه الاتحاديه))
- ٢٣٢ ..... اشاره
- ٢٣٣ ..... ((محاسن ومساوئ الحكومه الاتحاديه))
- ٢٣٧ ..... ((الحكومه المركزيه ومستثنيات التدخل))
- ٢٣٨ ..... ((التعاون الأمني بين الحكومات المحليه))
- ٢٤٠ ..... ((الفحص عن أمراض الإدارة))
- ٢٤٠ ..... اشاره
- ٢٤١ ..... ((أعراض الإدارة وأنواعها))
- ٢٤١ ..... ((أقسام الأعراض الداخليه))
- ٢٤٣ ..... ((أقسام الأعراض الخارجيه))
- ٢٤٤ ..... ((مكاتب الاستشاره))
- ٢٤٨ ..... ((إداره المرأه))
- ٢٥٤ ..... ((الوحدات الخطيه والاستشاريه))
- ٢٥٤ ..... اشاره
- ٢٥٧ ..... ((خبراء الاستشاريه))
- ٢٥٧ ..... ((أنواع العمل الاستشاري))
- ٢٦٠ ..... ((رئيس الحكومه والحاجه إلى المشوره))
- ٢٦٤ ..... ((العمال الماهرون))
- ٢٦٤ ..... اشاره
- ٢٦٤ ..... ((هجره الخبرات))
- ٢٦٥ ..... ((الظروف الصحيحه للإداره))
- ٢٦٦ ..... ((أقسام الظروف المحيطه بالإداره))
- ٢٦٦ ..... ((الظروف الاقتصاديه))

- ٢٦٨ ..... ((الظروف الاجتماعيه))
- ٢٦٨ ..... ((الظروف السياسيه))
- ٢٦٨ ..... ((الظروف الأخلاقيه))
- ٢٦٩ ..... ((التعارض بين المصلحه الفرديه والعامه))
- ٢٧١ ..... ((نماذج من الإدارات))
- ٢٧١ ..... اشاره
- ٢٧١ ..... ((إداره المزرعه))
- ٢٧١ ..... اشاره
- ٢٧٥ ..... ((الرقابه الزراعيه))
- ٢٧٦ ..... ((إداره الحوزه العلميه))
- ٢٧٦ ..... اشاره
- ٢٧٧ ..... ((مقومات تنظيم الحوزه))
- ٢٨١ ..... ((إداره المدارس))
- ٢٨٣ ..... ((اتحاد الطلبة))
- ٢٨٣ ..... ((الحوزات العلميه وما ينبغى))
- ٢٨٣ ..... اشاره
- ٢٨٤ ..... ((شورى المراجع))
- ٢٨٤ ..... ((تنظيم الدراسه))
- ٢٨٥ ..... ((تنظيم المال))
- ٢٨٦ ..... ((تنظيم التبليغ))
- ٢٨٦ ..... ((تنظيم الوكلاء))
- ٢٨٦ ..... ((مختلف أبواب الحياه))
- ٢٨٨ ..... ((جمع الشباب))
- ٢٨٨ ..... ((العلوم الحديثه))
- ٢٨٩ ..... ((ارتباطات الحوزه))
- ٢٨٩ ..... ((بين شورى المراجع والحكام))

- ٢٩٠ ..... ((الرأى العام ودوره))
- ٢٩١ ..... ((إداره المصارف التجاريه))
- ٢٩١ ..... اشاره
- ٢٩٤ ..... ((الميزانيات التقديرية))
- ٢٩٥ ..... ((الرقابه على البنك))
- ٢٩٥ ..... ((إداره الأحزاب والمنظمات))
- ٢٩٥ ..... اشاره
- ٢٩٦ ..... ((ما يلزم مراعاته فى إداره الأحزاب والشباب))
- ٣٠٠ ..... ((إداره المستشفيات))
- ٣٠٠ ..... اشاره
- ٣٠٣ ..... ((أبنيه المستشفى))
- ٣٠٤ ..... ((الرقابه على المستشفيات))
- ٣٠٥ ..... ((إداره المؤسسات الخيرية))
- ٣٠٨ ..... ((إداره الدوله))
- ٣٠٨ ..... اشاره
- ٣٠٩ ..... ((فروق مزعومه بين الإداره العامه والخاصه))
- ٣١١ ..... ((الفروق الجوهرية على رأى بعض))
- ٣١٢ ..... ((فروق أم مشتركات))
- ٣١٥ ..... ((إداره المنظمات الحققيه))
- ٣١٥ ..... اشاره
- ٣١٦ ..... ((فضح الاستعمار))
- ٣١٧ ..... ((غربه الإنسان عن نفسه))
- ٣٢٠ ..... ((جحيم الدنيا))
- ٣٢١ ..... ((الفراغ الروحى وأسبابه))
- ٣٢٢ ..... ((مشجعات وعقوبات))
- ٣٢٥ ..... ((من مشاكل الإداره))

- ٣٢٥ ..... اشارة
- ٣٢٥ ..... ((مشكله التنازع وحلها))
- ٣٢٦ ..... ((مشكله الروتين وحلها))
- ٣٢٧ ..... ((من أسباب الروتين))
- ٣٣١ ..... ((مما ذكر في علاج الروتين))
- ٣٣٢ ..... ((خاتمه في بعض الأسئلة الإداريه))
- ٣٥٤ ..... ((السكوت في بعض المواقف))
- ٣٥٥ ..... ((المعرفه الشموليه))
- ٣٥٦ ..... ((أحوال المدراء العظماء))
- ٣٥٧ ..... ((ترجيح الأهم على المهم))
- ٣٥٨ ..... ((العفو))
- ٣٥٩ ..... ((بين كبار الأمور وصغارها))
- ٣٥٩ ..... ((تنظيم الأمور وتوزيعها))
- ٣٦٠ ..... ((التفكر الدائم))
- ٣٦١ ..... ((التخطيط الإداري))
- ٣٦٢ ..... ((حسن الأخلاق))
- ٣٦٢ ..... ((معرفه الأشخاص))
- ٣٦٤ ..... ((عدم إظهار الضعف والقوه))
- ٣٦٥ ..... ((عند قرار الفصل))
- ٣٦٧ ..... ((احترام النفس))
- ٣٦٧ ..... ((الترفع عن مستوى الانحطاط))
- ٣٦٨ ..... ((الحيويه))
- ٣٦٩ ..... ((إصلاح الخطأ))
- ٣٧٠ ..... ((تنظيم الوقت))
- ٣٧٠ ..... ((تشجيع الموظفين))
- ٣٧١ ..... ((السرعه والإتقان))



- ٣٧٢ ..... ((التوسط وقابليه التحليل))
- ٣٧٢ ..... ((عدم التبجح بالعمل))
- ٣٧٣ ..... ((النظره الثاقبه))
- ٣٧٥ ..... ((المدير الأذن))
- ٣٧٥ ..... ((المراقبه الإداريه))
- ٣٧٦ ..... ((طيب المعاشره))
- ٣٧٧ ..... ((الخلل الصغار))
- ٣٧٨ ..... ((ترك ما يوجب النفره))
- ٣٧٩ ..... ((جلب ثقه الناس))
- ٣٨٠ ..... ((قوه القرار الإداري))
- ٣٨٠ ..... ((الاستشاره))
- ٣٨١ ..... ((تجنب الاستفزاز))
- ٣٨٢ ..... ((عدم الأنايه))
- ٣٨٣ ..... ((الحزم))
- ٣٨٤ ..... ((أهميه الدعايه))
- ٣٨٥ ..... ((دور الإيمان))
- ٣٨٦ ..... ((نزاهه الجهاز الإداري))
- ٣٨٧ ..... ((الملاك هو النجاح النسبي))
- ٣٨٨ ..... ((التوسط في النظر))
- ٣٨٨ ..... ((الصمود أمام الكوارث))
- ٣٨٩ ..... ((نظام الترقيه والترفيه))
- ٣٩٠ ..... ((الترفيه عن النفس))
- ٣٩١ ..... ((محاربه الكسل))
- ٣٩١ ..... ((العنايه الشامله))
- ٣٩٢ ..... ((التطوير النوعي))
- ٣٩٢ ..... ((اللباقه في المواقف الحرجه))

٣٩٤ ..... ((عدم الانخداع))

٣٩٤ ..... المحتويات

٤١٤ ..... تعريف مركز

اشاره

سرشناسه : حسینی شیرازی، محمد

عنوان و نام پدید آور : الفقه : موسوعه استدلالیه فی الفقه الاسلامی / المؤلف محمد الحسینی الشیرازی

مشخصات نشر : [قم] : موسسه الفکر الاسلامی، ۱۴۰۷ق. = - ۱۳۶۶.

شابک : ۴۰۰۰ ریال (هر جلد)

یادداشت : افست از روی چاپ : لبنان، دارالعلوم

موضوع : فقه جعفری -- قرن ۱۴

موضوع : اخلاق اسلامی

موضوع : مستحب (فقه) -- احادیث

موضوع : مسلمانان -- آداب و رسوم -- احادیث

رده بندی کنگره : BP۱۸۳/۵ ح ۵۶ ۷۶ ۱۳۷۰

رده بندی دیویی : ۲۹۷/۳۴۲

شماره کتابشناسی ملی : م ۷۰-۵۵۱۵

ص: ۱

اشاره



الفقه

موسوعه استدلاليه فى الفقه الإسلامى

الجزء الثانى بعد المائه

آيه الله العظمى

السيد محمد الحسينى الشيرازى

دام ظله

كتاب الإداره

الجزء الثانى

ص: ٣

الطبعة الأولى

١٤١٠ هـ \_ ١٩٨٩ م

دار العلوم: طباعه. نشر. توزيع.

العنوان: حاره حريك، بئر العبد، مقابل البنك اللبناني الفرنسى

ص: ٤



بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاه والسلام على أشرف خلقه سيدنا محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين، واللعنه الدائمه على أعدائهم إلى قيام يوم الدين.

ص: ٦



((أنواع القيادة الإدارية))

(مسأله): القيادة على أنواع ثمانية: القيادة الشخصية، وغير الشخصية، والمتسلطه، والاستشاريه، والأبويه، والجافه، والرسميه، وغير الرسميه.

وكل قسم من القيادة لها ميزاتها، مما نتعرض لها في الجملة، وقد جعل الله سبحانه في كل من الإنسان والحيوان طبيعتين متخالفتين: طبيعه القيادة، وطبيعه التبعية، فبعض الناس يولدون بطبيعه القيادة، كما أن بعضهم يولدون بطبيعه التبعية، وكذلك في الحيوان، ولذا نرى في الأطفال منذ الصغر أن بعضهم يقوم بإداره دفعه القيادة حتى في اللعب، وبعضهم ينتظر من يقوده، وكثيراً ما يكونان من أبوين ويربيان في بيئه واحده.

إذا انضم ذلك إلى الأمرين الآخرين اللذين عجز العلم عن دركهما، كما عجز عن درك ما ذكرها من طبيعه القيادة والمقوديه، كانت أمور ثلاثه في هذا البعد:

**((الحد الطبيعي لكل شيء))**

((الحد الطبيعي لكل شيء))

أحدهما: وصول كل إنسان وحيوان بل وشجر إلى حد طبيعي لا يتجاوزه في الحجم، فأى جهاز يخلق في الجسم منذ الولاده يمنع عن النمو أكثر فأكثر، حتى يكون العصفور بقدر الحمام، والحمام بقدر الديك، والديك بقدر النعامه، والنعامه بقدر الفرس، والفرس بقدر البعير، إلى غير ذلك، وهكذا بالنسبه إلى الإنسان، مع أنه ينمو في ابتداء ولادته نمواً سريعاً كما هو المشاهد، كذلك بالنسبه إلى الأشجار، قال سبحانه: (الذي أعطى كل شيء خلقه ثم هدى) (١).

**((التوازن بين الذكر والأنثى))**

((التوازن بين الذكر والأنثى))

والثاني: جعل التوازن التقريبي بين الذكر والأنثى في الإنسان والحيوان بل في الأشجار، في كل جيل طول الخط، فلا يمكن حتى في جيل واحد أن ينقطع الذكر، بأن تلد كل امراه أنثى، أو ينعكس الأمر فتلد كل امراه ذكراً.

وعلى أي حال، فالإداره نوع من القيادة، بل يمكن أن



يقال: إنهما متساويان من الكليات الأربع المنطقيه، وإن كان يسمى قائداً باعتبار، ومديراً باعتبار آخر.

نعم أصل الطبيعه لا ينافى الاحتياج إلى التعليم والتربيه والصقل والممارسه حتى تظهر الكفايه المخزونه ظهوراً كاملاً، حالها حال سائر الملكات والصفات، وإنه لأمر طبيعي أن يقوم البعض بالقياده بينما يرضى الآخرون بأن يكونوا تابعين.

وفى الواقع إن معظم الناس يريدون أن يكونوا مقادين، فهم يريدون شخصاً ما ليريهم الطريق ويحدد لهم ما ينبغى عمله، ويساعدهم على القيام بالأعمال التى ينبغى القيام بها، فإن الكثره الكثيره من الناس إنما يقتنعون من الحياه بالمأكل والمشرب والمسكن والمنكح والمركب وما أشبه ذلك، ولا يستعدون لأن يكونوا قاده، والكثيرون يتبعون القائد الذى أبرز نفسه لفته ما حتى يثبت نفسه ووجوده أو يفشل، فإذا أثبت نفسه ووجوده تبعه الكثيرون الآخرون، وإذا فشل انفضوا من حوله حتى الذين هم التفوا حوله فى اليوم الأول.

واللازم أن تكون هناك قوه نشطه فى كل جماعه عمل، فإن الأشخاص يجدون أن تجاربهم اليوميه تتكون من الكثير من العلاقات الإنسانيه فى المجتمع، وكل واحده منها تحتاج إلى قياده، وفى بعض هذه العلاقات سيقوم بعض الأفراد لتحمل القياده، بينما فى علاقات أخرى للجماعه سيظهر أفراد آخرون كقاده، ولذا نشاهد أن فى المجتمع قاده متعددون، قاده فى الاقتصاد، وقاده فى السياسه، وقاده فى الاجتماع، وقاده فى التربيه، وغير ذلك.

ولكى تنجح أى منظمه يجب أن تزود أفرادها بالرغبه فى التقدم والنجاح وتحقيق النتائج والاستعداد للتعاون، حتى يظهر من بينهم الأفراد الذين هم صالحون صلاحاً كاملاً أو صلاحاً

متوسطاً أو صلاحاً في المستوى الأنزل، ولذا نرى في الدعاء: «اجعلنى من أفضل عبيدك نصيباً عندك، وأقربهم منزله منك، وأخصهم زلفه لديك» (١).

وإذا فشل الذين أبرزوا أنفسهم كقاده في تقديم القيادة الضرورية والقيام بشؤون الإدارة، فإن أعضاء المؤسسه كأعضاء المجتمع يبحثون عن الفاده لإرشادهم ومساعدتهم وحفزهم، ولذا يلزم أن تظهر القيادة في المنظمه بنفسها الحاجه إلى نفسها حتى لا ينفذ الناس من حولها.

### **((ازدهار القيادات))**

((ازدهار القيادات))

وعلى أى حال، فإن القيادة لا يمكن أن تزدهر في فراغ، وإنما تزدهر القيادة في المعتركات والأزمات والمشكلات، وفي المثل المعروف: (إن الأمم تظهر قاداتها بأنفسها).

وحيث إن تنميه التعاون الاجتماعى يحتاج إلى معيار، فقد وضع جمع من العلماء معيار القيادة الصحيحه حتى يتبع كل قائد هذا المعيار، ولا يحتاج إلى أن تمحكه التجارب، كالتب الذى وضع له كتب حتى لا يحتاج كل إنسان إلى أن يعيد التجارب بعمر لا يكفى مثل ذلك.

### **((من عوامل نجاح القيادة))**

#### **إشاره**

((من عوامل نجاح القيادة))

والعوامل التى تساهم فى القيادة الناجحه تنطوى على تقديم أهداف محدوده وواضحه وخطه سليمه كامله، ووضع الإنسان المناسب فى المكان المناسب، وإذا ظهر الخلاف فاللازم التغيير فوراً، فإن الشخصيه ليست بالذى لا يخطأ فى غير المعصومين (عليهم الصلاه والسلام) وإنما الشخصيه هى التى إذا أخطأت أصلحت الخطأ، ومن هنا جرى المثل المعروف: (الاعتراف بالخطأ فضيله).

### **((١: القيادة الشخصيه))**

((١: القيادة الشخصيه))

وعلى أى حال، فالقيادة الشخصيه هى التى تراول القيادة عن



طريق الاتصال الشخصي بالآخرين والتوجيه لهم ويحفزهم بالكلام وما أشبه ذلك، وهي من الأنواع الشائعة والتي تمتاز الفاعليه الكثيره بالإضافه إلى بساطتها.

### **((٢: القيادة غير الشخصية))**

((٢: القيادة غير الشخصية))

أما القيادة غير الشخصية، فهي اصطلاح يستخدم للإشاره إلى القيادة التي تزاوُل من خلال مرؤوس القائد وعن طريق وسائل غير الشخصية، مثل الخطط والأوامر وما أشبه ذلك.

وهذه الطريقه أيضاً شائعه تستخدم تقريباً في كل قياده، أخذاً من رئيس الحكومه إلى القياده في أصغر منظمه، من غير فرق بين أقسام المنظمات الثقافيه أو السياسيه أو الاجتماعيه أو العسكريه أو غيرها.

وفي بعض الأحيان يكون من الصعب استخدام القيادة غير الشخصية استخداماً موجِباً للنتائج المطلوبه بسبب انعدام التأثير الشخصي للقائد على التابعين الناتج عن وجود وسيط يفصل بينهما.

### **((٣: القيادة المتسلطه المستبده))**

((٣: القيادة المتسلطه المستبده))

أما القسم الثالث: فهي القيادة المتسلطه المستبده، والتي يعبر عنها بالديكتاتوريه، وهي تقوم بكل الأعمال بنفسه وتزعم أنها تعرف كل شيء، وأن رأيها هي الأصبوب، فتوزع الأوامر وتعطى التوجيهات دون التشاور مع شخص.

والذي يقوم بتنفيذ العمل، بالإضافه إلى أنه ديكتاتور بالنسبه إلى أقرانه أيضاً.

وغالباً يعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطه يمكنه أن يقرر أفضل من غيره، وماذا ينبغى عمله.

وفي ظل هذا النوع من القيادة تكون الأساليب الرقابيه المستخدمه عديده وعنيفه وجامده، كما أنها إذا كانت في الحكومه بدلت الحكومه إلى ديكتاتوريه بوليسيه ظاهراً وباطناً، وهذه هي شأن الفراعنه دائماً، بخلاف شأن الأنبياء والأئمه (عليهم الصلاه والسلام) وأتباعهم.

حيث إن الأولى ترى في نفسها الكفاءه بينما هي غير كفوءه، أما

القيادة الثانيه، فإنها مع كفاءتها الذاتية وبالارتباط بالوحي في الأنبياء (عليهم الصلاه والسلام) والعصمه في الأئمه (عليهم السلام) تستشير، فشعار القيادة النبويه: {أمرهم شورى بينهم} (١١)، و{شاورهم في الأمر} (٢٢).

وقياده الدكتاتوريين والفراعنه فطالعهم: {إن فرعون علا- في الأرض وجعل أهلها شيعاً يستضعف طائفه منهم يذبح أبناءهم ويستحيى نساءهم} (٣٢).

كما أن في آيه أخرى قال سبحانه حول فرعون: (قال فرعون ما أريكم إلا ما أرى وما أهديكم سبيل الرشاد) (٤٤). حيث كان يظن أنه يعلم كل شيء، وأن قيادته أفضل من غيره.

لكن يجب أن يعرف أن هناك فرقاً بين العقيدة والعلم، فإن كثيراً من المنحرفين ومنهم القياده، يعلمون الواقع لكنهم يعقدون قلوبهم على خلاف الواقع، مما يظهر أثر العقيدة على جوارحهم، قال سبحانه: (يعرفونه كما يعرفون أبناءهم) (٥٥).

وقال تعالى في آيه أخرى: (وجحدوا بها واستيقنتها أنفسهم) (٤٦).

#### **((٤: القيادة الاستشاريه))**

((٤: القيادة الاستشاريه))

أما القسم الرابع من القيادة: فهي القيادة الاستشاريه (الديمقراطيه)، وهذه القيادة تستفيد من المرؤوسين ومن الزملاء وتشاور معهم وتأخذ بآرائهم وتشجع المبادره من جانب التابعين، والقائد يقترح الأعمال المحتمله مع توصياته ولكنه ينتظر موافقه الجماعه قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ.

وتهتم هذه القيادة بمصالح الجماعه، وتعمل على أشياءها، بخلاف القيادة الدكتاتوريه التي لا ترى إلا نفسها،

ص: ١١

١- سورة الشورى: ٣٨.

٢- سورة آل عمران: ١٥٩.

٣- سورة القصص: ٤.

٤- سورة غافر: ٢٩.

٥- سورة البقره: ١٢٦، وسوره الأنعام: ٢٠.

٦- سورة النمل: ١٤.

فالاستشاريه ضد الدكتاتوريه بخط مستقيم، إنها تهتم للحصول على أفضل النتائج.

لكن من الواضح أن القيادة الاستشاريه ليس معناها الاستشاره من كل من هبّ ودبّ، وإنما من الأعضاء الذين هم أهل لذلك، مما اصطلح عليه في الفقه الإسلامي (أهل الحل والعقد)، وهذه المسأله غير مسأله الأصوات حيث للناس الحق فيها وحتى للأطفال بسبب أوليائهم.

### ((٥: القيادة الأبويه))

((٥: القيادة الأبويه))

والقيادة الخامسه: هي القيادة الأبويه، والتي تكون بمنزله الأب بالنسبه إلى العائله، فتهتم بالنفوذ الأبوي في العلاقات بين القائد والجماعه، والذي ينعكس على اهتمام القائد براحه ورفاهيه التابعين، وجعلهم بمنزله أبنائه وهم يشعرون بهذا الشعور فيجعلونه أباً.

وفي الحديث عن النبي (صلى الله عليه وآله): «أنا وعلى أبوا هذه الأمه»<sup>(١)</sup>، وقبل ذلك قال في القرآن الحكيم بالنسبه إلى إبراهيم (عليه الصلاه والسلام): (مله أبيكم إبراهيم)<sup>(٢)</sup>.

وهذا النوع من القيادة يكون كقيادة الأب هادفاً إلى الحمايه والإرشاد، وفي الغالب ينجح هذا النوع عند ممارسته، ولكن استمرار نجاحه في المستقبل يتوقف على استمرار الخدمات الأبويه للقائد، حاله حال الأب في البيت، وحيث إنه يصبح أباً ما دام يعتنى بماديات عائلته ومعنوياتهم فإذا انقطع عن ذلك انقطع هو عن الأبويه وينقطعون هم عنه.

### ((٦: القيادة الجافه))

((٦: القيادة الجافه))

وفي قبال هذه: القيادة في القسم السادس، والتي نعبر عنها بالقيادة الجافه، وهي القيادة التي لا نصيب لها من العطف، ومثل هذه القيادة يكون دائماً مفروضه، فإن الناس يريدون إلى جانب العقل العطف، لأنهم خلقوا من عقل وعاطفه، فالقائد إذا لم يعامل أتباعه بكلا الأمرين

ص: ١٢

١-

٢- سورة الحج: ٧٨.



العقل والعاطفه كان قائداً فاشلاً، كما أنه إن وضع العقل مكان العاطفه أو وضع العاطفه مكان العقل كان قائداً فاشلاً أيضاً، وحتى إذا لم يكن القائد عاطفياً من أعماقه يجب عليه التظاهر بالعاطفيه فى موقع العاطفه، وإلا انفض الناس من حوله.

ولذا قال سبحانه: (ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك) (١)، فإن غلظه القلب عبارته عن الأعماق، والفظاظه عبارته عن المظهر، ومن الواضح أن الإنسان إذا كان متصفاً بأحدهما دون الآخر يبقى وقتاً ما قيادته، لكن مثل هذه القيادة لا تبقى مستمره، فإن التصنع بظاهر العطف مع غلظه القلب لا يمر زمان إلا ويظهر، وكذلك حال العكس.

### **((٧: القيادة الرسميه))**

((٧: القيادة الرسميه))

أما السابع: وهى القيادة الرسميه، فهى التى تكون حسب نوع من العمل المفوض إليه اجتماعياً، كرؤساء القوى الثلاث فى الحكومات، وهى التنفيذيه والتأطيريه والقضائيه، أو ما أشبه ذلك.

وهذه القيادة لا تكون إلا حسب الاقتضاء الاجتماعى، وحتى قياده مرجع التقليد تسمى فى هذا الاصطلاح بالقيادة الرسميه، بمعنى أن الأمه تفوض إليه القيادة بعد انطباق شرائط الشريعه عليه.

### **((٨: القيادة غير الرسميه))**

((٨: القيادة غير الرسميه))

أما القيادة غير الرسميه، وهو القسم الثامن، ويقصد بها ذلك النوع الذى يظهر أصلاً بواسطه جماعات التنظيم، ويعبر عنهم فى بعض الأحيان بجماعات الضغط، وهذه الجماعات أنواع وأشكال متعدده، وهى تشكل العمل المتداخل بين شخص وآخرين أثناء العمل، وفى المنزل أو فى النادى أو فى الدوله أو فى المنشئه أو فى غيرها.

ومن الغالب أن تكون نفس الجماعه قاده مختلفين للأغراض المختلفه، إما حسب الاجتهادات وإما حسب المصالح، وقد تقدم الفرق بين الأمرين، وهذا

ص: ١٣

النوع من القيادة مهم جداً، وينبغي أخذه في الاعتبار.

وبالرغم من أن القيادة الاجتماعيه كقيادات الدول والمنشآت والفئات الدينيه وما إلى ذلك تمارس عن طريق القاده المعترف بهم رسمياً، إلا- أن نجاح الكثير من التنظيمات يتوقف على تعاون هؤلاء القاده الذين يطلق عليهم بالقاده غير الرسميين، وربما يطلق عليهم بالرموز كما يطلق عليهم أيضاً (أهل الحل والعقد) و(النفوذ الفعلى).

والمحتمل لهذا النوع من القيادة غير الرسميه على النتائج الإداريه يبدو ضخماً، وكثيراً ما يقع القائد والمدير فى تناقض بين اختلاف هذين النوعين من القيادة الرسميه وغير الرسميه، كما أنه يقع فى تناقض بين أقطاب القاده غير الرسميه، لأن كلاً يجر النار إلى قرصه، سواء عن عقيدته أو عن غرض.

### **((أهم مؤهلات القيادة))**

#### **اشاره**

((أهم مؤهلات القيادة))

ثم إن للقياده والإداره فى بحثنا مؤهلات، إذا توفرت فى القائد والمدير سببت له قياده ناجحه، وإلا كان بقدر نقصانها الإداره ضعيفه، فإن الإداره تستلزم الطاقه والمقدره على القياده.

ومؤهلات القياده التى تبدو أهم من غيرها أمور:

### **((الطاقه الجسميه))**

((الطاقه الجسميه))

الأول: الطاقه الجسمانيه، بأن يكون جسمه مقاوماً للقياده بقدر ما تحتاج القياده إليها، إذ بعض القيادات لا تحتاج إلى الجسم، وبعض القيادات تحتاج إلى الجسم لاحتياجها إلى الحركه والاستمرار وما أشبه.

### **((الطاقه العقليه))**

((الطاقه العقليه))

والثانى: الطاقه العقليه، بأن يتمكن القائد بعقله من إداره الأمور.

ومن الواضح أن الطاقه الجسمانيه والعقلانيه إذا لم تتوفر فى القائد لا- يتمكن من مزاوله مهنته، التى تحتاج إليها العديد من النشاطات، ولذا نشاهد أن كثيراً من القاده خصوصاً القاده الذين



هم يشقون الطريق إلى الأمام يحتاجون إلى العمل ساعات طويله، وفي أوقات غير منتظمه، تحت ظروف ليست سهله، ويسهرون ويتعبون أنفسهم.

### **((الرغبه الشخصيه))**

((الرغبه الشخصيه))

الثالث: الدافع الشخصى، فإنه يجب أن تأتي الرغبه فى القيادة من داخل الشخص، وفى الروايات بمثل هذا الصدد قالوا (عليهم الصلاه والسلام): «أن يكون له وازع من نفسه»<sup>(١)</sup>.

فإن القوى الخارجيه، سواء كانت جسميه أو عقليه، وإن كانت تشجع للتقدم، كما أن الأجواء تشجع على العمل، لكن العنصر المهم الذى يحرك القائد هو الدافع والحافز الشخصى النابع من نفسه، ويتضح هذا من مثابرتة على العمل واستعداده لأن يسهر ويتعب ساعات طويله مستمره، وحماسه الشديد، وأخذه بموازين التقدم.

### **((مهارة الاتصال))**

((مهارة الاتصال))

الرابع: المهارة فى الاتصال، فإنه يجب أن يتهيأ القائد لأن يتكلم ويكتب بوضوح، ويتمكن من تلخيص آراء الآخرين بدقه، وتحديد أهم ما بها من نقاط، وإسقاط الهامشيات والأخذ بالجوهر.

ويستخدم القائد الاتصال بمهاره لأغراض مختلفه، من الإقناع والتشجيع والتحضير والتوجيه، بالإضافة إلى نقل المعلومات وتلقى المعلومات، وهو يتعرف على الجماعه وحاجاتها عن طريق وسائل الاتصال.

لأن القائد قد لا يكون عضواً فى الجماعه، وقد لا يكون فى البلد الذى فيه الجماعه، إلى غير ذلك، فاللازم أن يعرف كيف يتصل، كما أن اللازم أن يعرف كيف ينقطع فيها إذا رأى العضو غير نافع أو ضاراً.

### **((المهاره الاجتماعيه))**

((المهاره الاجتماعيه))

الخامس: المهارة الاجتماعيه، فإنه يلزم على القاعد أن يتفهم

ص: ١٥

المرؤوسين، ويعرف نواحي القوه والضعف فيهم، سواء كانت قوه جسمانيه أو عقليه أو عاطفيه، أو ملكات فاضله كالشجاعه والأقدام والسماحه إلى غير ذلك، أو كانت أصدادها.

واللازم أن يتمتع القائد بالقدره على العمل مع الناس والتصرف معهم بالطريقه التي تمكنه من اكتساب ثقتهم وولائهم، وأن يبقى على الصداقات، ويجعل الأعداء أصدقاءً حتى يتعاون الأشخاص معه باختيارهم، نظراً لأنه استعداد دائم لمساعدتهم والاستماع لوجهه نظرهم والأخذ بآراء أكثريتهم، كما أنه يقف منهم موقف الصديق الذي يتمنى نجاحهم ويسعى لأجل تقدمهم.

### ((الاستقامه))

((الاستقامه))

السادس: الاستقامه، فإن اللازم على القائد الصحيح القياده أن يكون عاده متحرراً إلى حد كبير من التحيز إلى هذه الفئه أو هذه الفئه، أو إلى هذا الشىء أو هذا الشىء، وفى القرآن الحكيم: (ولا- يجرمنكم شنآن قوم على أن لا- تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى)(١).

ويكون بعيداً عن الانفعال والغضب والعاطفه(٢)، وتكون أعماله ملونه بالاستقرار والثبات والاستمرار، فيحترم ويعرف مقام مسؤوليته، ويكون متفهماً عند تعامله مع مرؤوسيه، وبالإضافه إلى ذلك فهو يثق فى نفسه ويعتقد فى مقدرته على مقابله معظم المواقف بنجاح.

### ((التوكل على الله))

((التوكل على الله))

السابع: يجب على القائد الدينى أن يكون متوكلاً- على الله، مستعيناً به، مرتبطاً إليه، فى الآيه الكريمة: (ومن يتق الله يجعل له مخرجاً\* ويرزقه من حيث لا يحتسب ومن يتوكل على الله فهو حسبه إن الله بالغ أمره قد جعل الله لكل شىء قدراً)(٣)، كما أشرنا إلى ذلك فى ما سبق.

### ((قوه العلاقه الإنسانيه))

((قوه العلاقه الإنسانيه))

الثامن: قوه علاقته الإنسانيه، حيث إن جزءاً مهماً من عمل

ص: ١٦

٢- أى العاطفه التى تكون فى غير محلها وتكون على خلاف العقل والحكمه.

٣- سوره الطلاق: ٢ \_ ٣.

القائد هو تنمية الناس في مختلف أبعادهم، فعلى القائد أن يعرف الكثير عن الناس، وعن علاقتهم ببعضهم البعض، وعن مكاناتهم الاجتماعية وعواطفهم وميولهم.

وهو كقائد يجب أن يكون ملماً إماماً جيداً بالسلوك الإنساني بصوره عامه، ليتسنى له معرفه شعور بعض الأفراد نحو نشاطات معينه أو نحو غيرهم من الأفراد وما هو رد فعلهم للمواقف المتنوعه، فيعرف بماذا يصف الآخرون عمله وما لا يستطيعون القيام به، وما يوافق هواهم فينشطون، وما لا يوافق هواهم فيكسلون، إلى غير ذلك.

### ((الموضوعيه))

((الموضوعيه))

التاسع: الموضوعيه، فإن القائد الفعال النشط الذى يتمكن أن يشق طريقه إلى الأمام يجب أن يتصف الموضوعيه فى علاقته مع الآخريين، بأن يحاول الوصول إلى الحقائق ومعرفه الأسباب التى تقف خلف التصرفات المختلفه.

وهذه الصفه هى التى تمكن القائد من تشخيص المواقف والمشكلات تشخيصاً موضوعياً، على ضوءه يقوم بوضع الحلول الفعاله للأزمات، كما أنه من خلال معرفته بالآخرين يعرف الضعف الإنساني وأنه أحياناً ينزلق الإنسان، فالواجب أن لا يكون بحيث يأخذ المذنب بأول ذنبه، وإنما يجب إصلاحه مهما تمكن، فيحارب الجرم لا المجرم، والرذيله لا المتصف بها، وإنما يحاول شلّ الجرم عن المجتمع وإبعاد الرذيله عن الناس.

### ((المعلم الجيد))

((المعلم الجيد))

العاشر: أن يكون قادراً على أن يصبح معلماً، فإن القائد الجيد هو المدرس الجيد، فإن هناك فرقاً بين المقابلات الفرديه التى يحتاج القائد إليها، وبين القدره على التدريس ومزاولته، فإن التدريس يعتبر طريقه من أحسن الطرق لتنمية الناس وإرشادهم وتشجيعهم وجعلهم على بينه من الأهداف المعينه، وأضرار ما يرتكبون إذا كانت ضاره،

والطرق الأحسن من طرقهم إذا كانت هنالك طرق أحسن من طرقهم التي يسلكونها، ويكون مستخدماً لمهارته التعليميه عندما يوجه الأسئلة ويقدم الاقتراحات بدلاً من إصدار الأوامر، وعند تصحيح الأخطاء وإعداد التابعين وشرح كيفية إنجاز الأعمال لهم في مجالات أعمالهم، إلى غير ذلك مما يفعله المدرس الجيد بالنسبه إلى تلاميذه، وبذلك يتمكن أن يهديهم سواء الصراط.

### **((المقدره الفنيه))**

((المقدره الفنيه))

الحادى عشر: المقدره الفنيه فى إدارته، فإن القيادة تستلزم التمسك بمبادئ محدده مما يجب تفهمها وتتبعها لغرض تحقيق أكبر نجاح فى مهمته، فإن القدره على التخطيط والتنظيم والتحليل والحصول على النصيحه واتخاذ القرارات والرقابه والفوز بالتعاون والتواضع فى أخذ المشوره وعدم الغرور وما أشبه، كل ذلك تستلزم قدرات هائله، والتي تكون الامتياز الفنى للقياده.

### **((حل المشاكل بنفسه))**

((حل المشاكل بنفسه))

الثانى عشر: القيام بحل المشكلات بنفسه، فإن القائد الفعال هو الذى يكون كأحد رؤوسيه، سواء كان مديراً فى شركه أو مدرسه أو مصنع، أو رئيس دوله أو غير ذلك.

ولذا نرى فى قياده الرسول (صلى الله عليه وآله) أنه كان أقرب إلى المشكلات من أصحابه، ويشاركهم فى الأمور، وقد قال على (عليه الصلاه والسلام) فيه (صلى الله عليه وآله): «كان أقربنا إلى العدو»<sup>(١)</sup>.

وفى متعدد من قصص الرسول (صلى الله عليه وآله) يبدو ذلك، كقصته فى كسره تلك الصخره العظيمه التى ظهرت عند حفر الخندق، ولم يتمكن عليها غيره، وقصته فى بناء المسجد حتى أن بعض الصحابه عجزوا عن البناء، والرسول (صلى الله عليه وآله) أخذ يعمل مع غيره من الصحابه

ص: ١٨



الذين كانوا يعملون، فقال عمار في هذا الصدد معرضاً بأولئك الصحابه الذين جلسوا عن العمل والرسول (صلى الله عليه وآله) يعمل شعراً وهو:

إذا جلسنا والرسول يعمل

فإن ذاك العمل المضلل (١)

وقصته حيث أمر رجلاً أن يحمل حجراً ليعلم بها قبر عثمان بن مظعون الذى مات فى زمن رسول الله (صلى الله عليه وآله) فعجز الرجل عن الحمل، فحسر الرسول (صلى الله عليه وآله) عن ذارعيه فوضعها عند رأس القبر، وقال: «أعلم بها قبر أخى وأدفن إليه من مات من أهله (أهلى)» (٢).

وهكذا نشاهد فى أعمال على (عليه الصلاة والسلام) والتي منها قصه الصخره التي ظهرت عند مسجد براكا قرب بغداد، حيث لم يتمكن الأصحاب من قلعها، فقلعها على (عليه الصلاة والسلام) وظهرت عين شرب منها الجيش، وقد قال ضرار لمعاوية فى وصف على (عليه الصلاة والسلام): (كان فينا كأحدنا).

**((تحمل المسؤولية))**

((تحمل المسؤولية))

الثالث عشر: تحمل المسؤولية، فإن كثيراً من المواقف لا يقدم عليه الآخرون لخوفهم من الفشل، فاللازم أن يكون القائد شجاعاً يتحمل المسؤولية ويقدم فى مثل هذه المواقف ويتحمل الفشل المحتمل.

**((الرجوع إلى الحق))**

((الرجوع إلى الحق))

الرابع عشر: السرعة فى الرجوع إلى الحق إذا ظهر له خطأه وأن ما سار عليه لم يكن صحيحاً، أو لم يكن على الوجه المطلوب، أو كان غيره أفضل، فالإعتراف بالخطأ قولاً وعملاً فضيله.

ص: ١٩

١-.

٢-.

## ((الوتيره الواحده))

((الوتيره الواحده))

الخامس عشر: البقاء على وتيره واحده، فإنه أهم شىء يوجب ثقة الناس بالقائد، فإذا كان قبل توليه القيادة شعبياً واجتماعياً ثم تغير إلى الانكماش والانزواء والدكتاتوريه سقط عن أعين الناس وعملوا لإزالتها حتى إذا كان رئيس حكومه، فإنهم يسعون لإزالتها بقوه السلاح وبالإضرابات والمظاهرات.

فاللازم أن يكون القائد على وتيره واحده، ويبقى على تلك الوتيره حتى فى ملبسه ومأكله ومسكنه ومركبه وفى لقاءاته مع الناس، إلا فى ما كان التغيير من شأن القيادة مما يعذر منه عند الناس، مثلاً إذا كان القائد قبل القيادة يجلس مع الناس طويلاً أو يزورهم كثيراً فبعد القيادة لا يكون مثل ذلك متوقفاً منه إذا وصل إلى مركز القيادة، إذ ذلك يوجب ضياع قيادته ومهماتها، والناس يعذرونه فى الترك.

لكن هناك فرق واضح بين الانكماش والانزواء بالدكتاتوريه والاستبداد، وبين مثل هذا الأمر الذى يتطلبه ظروف القيادة مما لم يكن قبل توليه القيادة.

## ((أجواء القيادة))

((أجواء القيادة))

السادس عشر: يجب على القائد أن يهيا نفسه للقيادة، أى يجعل الجو الملائم فى أطرافه، سواء فى داخل المؤسسه أو خارجها، ليتمكن من مزاوله القيادة مزاوله صحيحه.

مثلاً إذا كان يتأثر بالحر أو البرد أو الجوع أو العطش أو الغضب عند الاستفزاز أو عند عدم توفر سائر وسائل الراحة، فاللازم عليه أن يوفر كل ذلك لنفسه، وحتى أنه يلزم أن ينام فى وقت النوم إذا كان السهر يؤثر على راحته المؤثره فى قيادته، كما يلزم أن يتجنب مواضع الغضب حتى لا يغضب، فتكون القيادة محكومته بالانفعالات النفسيه أو يظهر بالمظهر غير اللائق مما يسقط مكانته من القلوب.

وقد ذكرنا فى كتاب القضاء بحثاً حول ذلك فلا حاجه إلى تكراره، فإن القضاء أيضاً نوع قياده، لكن تلك الأمور ليست خاصه

بالقضاء بل عامه فى كل قياده.

وكلما كانت القياده أكبر وأوسع وأعلى احتاجت إلى هذه الأمور بقدر أكبر.

ولا يخفى أنه لا يوجد قائد \_ غير المعصوم (عليه السلام) \_ يتصف بكل هذه الكمالات، لكن اللازم على القاده أن أن يهتموا بتحصيل ما يمكن تحصيله منها، ويثابروا على الاستمرار فيها حتى يكونوا قاده ناجحين ويحققوا نتائج ممتازة.

### ((الحالات الثانويه))

((الحالات الثانويه))

ثم ما ذكرناه من لزوم كون القائد الناجح استشارياً إنما هو فى غالب المواقف لا فى المواقف الطارئه، فإن القائد الناجح يستخدم القياده الاستشاريه فى معظم أعماله، لكن قد يحتاج إلى القياده المستبده المتسلطه فى بعض المواقف، لأنها هى التى تكون مفيده مثل ظروف الطوارئ كسيل أو حرب أو زلزال أو ما أشبه ذلك، فإن هناك عدداً من الاعتبارات التى تؤثر على اختيار نوع القياده، كالزمان والمكان والأفراد.

فمثلاً فى حاله الحريق أحياناً يجب استخدام القياده المتسلطه إذ الاستشاره تفوت الوقت وتوجب الخراب أكثر فأكثر، فهنا لا وقت لأخذ آراء الجماعه ومناقشتها والعمل بأكثريتها، وكذلك إذا كان للمنشئه مثلاً عشرات الفروع منتشره فى مختلف البلاد، أو فى مختلف أماكن مدينه واحده كبيره كالعواصم، فإن المكان يمنع استخدام القياده الشخصيه فاستخدامها توجب خبالاً، وإنما اللازم استخدام القياده غير الشخصيه التى يجب أن لا تستخدم إلا فى مثل هذه الحالات.

أما بالنسبه إلى الأفراد المستشارين المرؤوسين، فإنه إذا كان الفرد ذا تجربه وذكاء وتدريب ومركز أدبى وتعليم صحيح فإن اللازم الاستشاره معه والأخذ برأيه حسب موازين الشورى، أما بالنسبه إلى غير الذكى وقليل الخبره والمندفع اندفاعاً طائشاً فإن القياده المتسلطه هى التى يمكنها

من تحقيق أفضل النتائج مع مثل هذا الفرد، ومعلوم أن مثل هذه الأمور لا تكون مستقره ومستمره، وإنما تكون على نحو الاستثناء.

وما ذكرناه في البنود السابقة إنما هي بالنسبة إلى الأصل، كما أن القيادة الأبوية أحياناً تجب أن تتبدل إلى قياده حازمه، إلى غير ذلك من الأضداد التي ذكرناها.

ص: ٢٢

((القيادة والاستعداد للطوارئ))

(مسأله): ذكرنا في المسأله السابقه استثناء الطوارئ، فبهذه المناسبه نشير في هذه المسأله إلى ضروره استعداد الإدارة للطوارئ، سواء كانت إدارة حكوميه أو سائر الإدارات.

فمن الأفضل أن نذكر في هذه المسأله طوارئ الحرب مما تظهر نتائجه ولو بعد حين، كما أن غير الحرب من الطوارئ لها نتائجها المخربه والمدمره، فنقول:

اللازم في الإدارة أن تكون كفوفاً كما تقدمت الإشاره إليه، ومعنى الكفايه أن تتمكن من ممارسه فعاليتها بنسق واحد في جميع الحالات، العاديه منها وغير العاديه، المعبر عنها بالطارئه، فلا تقتصر كفاءتها على الأمور المعتاده والظروف الطبيعيه، بل يجب أن تبقى كذلك مهما تبدلت الأحوال وصادفت الإدارة المفاجأه، فإن هنالك ظروفًا وحالات غير متوقعه تطرأ أو تستجد على العمل الإداري من حين لآخر، فتجعل إنجاز الإدارة لمهامها صعباً وربما معقداً، أو تجعل أساليب الإدارة وتنظيماتها وأدواتها قاصره عن مواجهه هذه الحالات والظروف.

وكل إدارة لم تتمكن أن تأخذ بالاعتبار مثل هذه الظروف فإنها إدارة ناقصه، وكثيراً ما ينتهي الأمر بها إلى الفشل ما لم تكن قد أعدت سلفاً تدابير وإجراءات تساعد على استمرار الأداء ولو بقدر بكفائه مناسبه في مواجهه تلك الطوارئ.

ومن الواضح أن بلاد الإسلام التي هي وحده واحده وإن جُزأت إلى أقسام بفعل المستعمرين وعملائهم في الداخل، بمجموعها معرضه لأخطار الحرب، كما أنها دائمه المعرضيه لأخطار مثل السيل ونحو السيل.

والحربان العالميتان، وكذلك الحرب الإيرانيه العراقيه، والحرب الأفغانيه الروسيه، والحرب اللبنانيه اللبنانيه، وحروب إسرائيل ضد المسلمين، وحروب أمريكا ضد الفليبين، والحرب التشاديه الليبيه، وغيرها من الحروب

المستمره أكثر من نصف قرن في هذه البلاد، كلها تعطى لزوم تهيؤ الإدارات، دوله أو مؤسسه لمثل هذه الطوارئ، فإن احتمالات الحرب وظروفها الاستثنائية وارده في كل فتره مستقبلية، فلا- بد لذلك من تكليف الإدارة وجعلها جاهزه لمواجهة الحالات الطارئه والظروف غير الاعتياديه حتى تكون مستعده للاستمرار في أداء وظائفها وواجباتها بكفاءه مطلوبه، ولو كانت الكفاءه في حال الحرب ونحوها أقل من الكفاءه في حال السلم كما هو واضح، فإذا تمكنت الإدارة من ذلك قامت بأداء مهامها من أجل اكتساب الحرب بأقل قدر من الضرر، أو من أجل اكتساب الحاله العاديه في مثل السيول والزلازل وغير ذلك، أى بأقل قدر من الضرر.

ومن الواضح أن الاستعداد النفسى والمعنوى للعاملين، والتنظيمى والمادى للوحدات الإداريه لمواجهة الظروف الطارئه وحالات الحرب وغيرها يجعل الإدارة لا تفاجئ بالذعر والفوضى لمدى وقوعها، وأنها لا تضطر عندها لإضاعة الوقت فى التفكير بما يجب القيام به، ولا- تحتاج إلى القيام بإجراءات مقدميه حتى يكون الأوان قد فاتتها، بل تكون لديها صورته واضحه لما يمكن حدوثه، وبرامج لما يجب تطبيقه، فتعتمد على الفور إليها وتسعى لتنفيذها مع التعديل لتلك البرامج عند الاقتضاء، فإن مهمه التعديل أسهل من مهمه الابتداء، فتكون بذلك أسرع تجاوباً وأفضل وضعاً وأقدر على الاستمرار فى المهمه الملقاه على عاتقها، سواء كانت إدارة حكوميه أو إدارة أهليه.

والإكثار من التوقعات والتنبؤات والاحتمالات بالظروف الطارئه من شأنه المساعده كثيراً فى التغلب على تلك الظروف المفاجئه واجتيازها بأمن وسلام، وتفويت

الفرصة على العدو في الحرب، أو على الطارئ في مثل السيل والزلزله والحرائق، في تحقيق غاياته من الأعمال القتاليه وغيرها.

فإذا كانت الإداره مستعدده لم ترتبك عند وقوع الحادث، وإنما تسير على التخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعه والتدريب والإنتاج والتمويل والنقل والتوزيع والصيانه وغيرها على حسب القدره.

ومن الواضح أن المسأله المعنيه في كلامنا ليس في واجبات الدفاع المدنى وأجهزته وأساليبه ووسائطه ونتائجه وخصوصياته، فإنه موضوع آخر له حالاته الخاصه وجهازه الخاص المركزى أو الإقليمى وله عناصره ومتطوعوه.

وإنما البحث في هذه المسأله في جاهزيه الإداره بالمعنى الواسع لهذا التعبير، وفي جميع القطاعات والفعاليات والنشاطات التى تشملها الصناعه والزراعه والتجاره الخارجيه أو الداخليه والمهنيه والخدمات والمرافق والعماره والثقافه في جميع المستويات الحكوميه وغيرها، بل والمنظمات الشعبيه والأحزاب والجمعيات والهيئات وغيرها.

نعم لا شك بأن الجاهزيه للحرب ونحوها يجب أن ينسق بشكل وثيق مع جهاز الدفاع المدنى الذى تتبناه الحكومه، وكذلك مع القوات المسلحه، وقوات الأمن الداخلى وسائر القوات، ومثل هذه الأمور بحاجه إلى التعاون بين الحكومه وبين الشعب، وفي الحرب وغيرها تحتاج الإداره إلى الدفاع وإطفاء الحرائق وإزاله الأنقاض، وإسعاف المصابين وتقديم درجه أعلى من الرعايه والإيواء لهم، وتسيير قوافل سيارات الشحن، وإيجاد تنظيم جديد يناسب الحاله الطارئه.

((مقومات الجاهزيه))

ثم إن تكييف مجالات الإدارة وتحقيق الجاهزيه للمستقبل المحتمل، يحتاج إلى عناصر أربعه، هي أهم ما فى الأمر، فإنها كالعمود الفقرى بالنسبه إلى الحيوان:

((١:العنصر البشرى))

((١:العنصر البشرى))

الأول: العنصر البشرى، فإنه قد تقتضى الجاهزيه استمرار العمل على مدى اليوم والليل، فيجب توزيع العاملين على أقسام العمل والوظائف خلال هذه المده، كما يجب استخدام موظفين وعاملين جدد إذا كانت الأفراد لدى المؤسسه قليله مع مراعاة الأزمنه التى يشتد فيها العمل أو يخف، فإنه قد يكون التوزيع متساوياً فى المصانع مثلاً، وقد يكون غير متساو فى الإدارة، حيث يكتفى بالمناوبه أو بقدر بسيط من فترات تقلص النشاط، ومن ثم إصدار لوائح بذلك.

وإذا لم تجد الإدارة الأفراد بقدر الكفايه يجب أن تهتم بالأهم فالأهم، كما ألمعنا إلى ذلك فى مسأله سابقاً، واستمرار العمل ليل نهار قد يتطلب زياده فى عدد الأفراد، فيجب استدراك النقص من الجهات التى يخف نشاطها فى الحالات الطارئه ضمن نفسه الوحده الإداريه أو الوحدات الأخرى، سواء فى نفس المؤسسه أو المستخدمين من الخارج، مثلاً إذا كانت الحرب فى المدينه يمكن أن يستخدم الأفراد من المدن الأخرى، وكذلك إذا جاء السيل فى محل خاص أو اتفقت الحرائق أو الزلزله أو ما أشبهه، على أنه لابد من التنسيق مع القوات المسلحه فى حاله الحرب، ولا سيما فى صورته إدارة التعبئه العامه، وهكذا بالنسبه إلى الاعتماد على أسلوب مبسط لاستدعاء العاملين فى الحالات المفاجئه، وتزويد المناوبين بوسائط الاتصال والانتقال اللازمه لذلك، وبالعاوين والهواتف، وتدريب من يستدعون إذا احتاجوا إلى التدريب ولو تدريبات بسيطه فى أيام قلائل أو



فى ساعات.

ويلزم أن تقسم الأفراد البشريه إلى قطاعات أو جماعات، وهذه الجماعات الكبيره تقسم أيضاً إلى جماعات صغيره وفرعيه، وهى تقسم إلى أفراد، بحيث يراعى فى ذلك التوزيع الجغرافى لهم أو لسكانهم، ومن ثم تحديد قنوات وسائط الاتصال فيما بينهم، بحيث يبلغ المناوبون المسؤولون عن القطاعات مثلاً، وهؤلاء بدورهم يبلغون المسؤولين عن الجماعات وهكذا، فيختصر بذلك الزمن اللازم للتبليغ والالتحاق، كما يجب أن تهيأ لهم وسائل النقل إذا لم تكن موفوره، هذا كله فى العنصر البشرى.

## ((٢: التنظيم الهيكلى))

### ((٢: التنظيم الهيكلى))

أما بالنسبه إلى الأمر الثانى وهو التنظيم الهيكلى، فإن تكييف الإداره للعمل فى الحالات الطارئه التى يحتاج استعدادات وتحضيرات متشابهه، يقتضى زمناً طويلاً لإنجازها، فتأمين جاهزيه الإداره واستمرارها فى أداء واجباتها بكفاءه ووتيره مناسبه يتطلب من الإداره إيجاد وحدات عضويه مختصه بهذه الجاهزيه فى ملاكات المستويات الإداريه الأساسيه، حال ذلك حال الجيش الذى يكون مدرباً ومستعداً لمواجهة أيه أخطار، وإن لم تحدث الأخطار طيله قرن مثلاً.

فاللازم أن تكون الإداره جاهزه لتعديل الملاكات الفعليه على هذا الأساس، لإحداث مثل هذه الوحدات وتحديد وظائفها واختصاصاتها وسائر مزاياها وخصوصياتها، بالإضافة إلى تسميه مجموعات أو عناصر متفرقه فى الوحدات القاعديه للعنايه بالأمر الجاهزيه، علاوه على أعمالها المعتاده، وتنقلب إلى متفرغه فى الحالات الطارئه، أو تنقل من وحده إلى وحده أو ما أشبه ذلك.

ويمكن تقسيم الوحدات الإداريه بشكل موقت إلى وحدات فرعيه، ولتسهيل إمكانياتها فى الإشراف والمتابعه والتنفيذ

والاتصال على أساس جغرافى أو إقليمى، بحيث يضيق النطاق المكانى لكل منها، كأن تقسم المدينه الكبيره مثلاً إلى قطاعات إداريه متعدده، فى كل منها نواه فرعيه تستطيع تحقيق استمراريه نشاط ووظائف الوحده الأساسيه التى انبثقت عنها، بعد تزويدها بالعناصر والوسائط والمعدات والأدوات اللازمه لممارسه نشاطها واتصالها عند حدوث الحادث.

وحيث إن للزمان أهميته القصوى فى مثل هذه الحالات الطارئه، فإنه يفضل إلى جانب الوحدات العضويه الدائمه إيجاد صيغه من القياده أو الإداره المشتركه أو الجماعيه فى قمه الهرم الإدارى، وفى مختلف مناحى النشاطات التى تمارسها الإداره فى البلاد المختلفه، أو فى المواضع المختلفه من المدينه الواحده، بما يكفل التنسيق بين الفعاليات والنشاطات والمؤازره المتبادله فيما بينها، ومعرفه كل واحد من الواحدات تكليفها لدى وقوع الحادث.

### ((٣: الأدوات الإداريه))

((٣: الأدوات الإداريه))

وبعد ذلك يأتى دور الأمر الثالث: وهى الأدوات والآلات المحتاجه إليها فى حاله حدوث الطارئ.

فيجب أن تفكر الإداره سلفاً بالأدوات التى تستعملها بمدى كفاءتها وملاءمتها للظروف والأحوال الطارئه، والمراد بالأدوات والمعدات الصيغه الواسعه منها، فليس المراد هنا الأدوات المكتبيه فقط مما سبق الإلماع إليها، فالأدوات المحتاج إليها فى الأحوال الطارئه تختلف من إداره لأخرى، ومن الحكومه للإدارات الشعبيه.

فعلى كل وحده إداريه، حكومه أو شعباً، أن تفكر بتجهيز أدواتها ومعداتنا بما يكفل استمراريه العمل لديها بكفاءه خلال الظروف الطارئه، وذلك مثل أدوات الاتصال الهاتفى والبرقى واللاسلكى والتلكس، ووسائط النقل المختلفه للأفراد والمواد كالسيارات الشاحنه

والإسعاف وما تنقل الأفراد وأجهزه الإنذار والإطفاء ومعدات الإسعاف وأدوات المعيشه ومعدات الإناره والمياه والأثاث المكتبي المتنقل الخفيف، وتجهيزات العتاله والمناوله والوزن وأدوات الكتابه والمستشفيات والمستوصفات والصيادله المتنقله أو الثابته والمخابئ وسيارات امتصاص الماء فى مثل السيول.

### ((٤: قوانين الطوارئ))

((٤: قوانين الطوارئ))

ثم بعد هذه الأمور الثلاثة يأتى دور الأمر الرابع، وهى القوانين والأنظمه واللوائح، فإن الروتين إذا كان مرضياً فى الحالات الطبيعیه فإنه يصبح قتالاً فى الحالات الطارئه، الأمر الذى يدعو إلى تكييف الأنظمه والتعليمات مع هذه الحالات، بحيث تجعل بسيطه وواضحه ومرنه، وتتحدى باللامركزيه وحرية التصرف وإعطاء السلطات الكبيره للموظفين الذين يشتغلون فى هذه الظروف، ولا سيما فى ظروف انقطاع الاتصال مع المركز أو صعوبه الاتصال معه.

ويجب أن يعمم ذلك على الجهات المعنيه، وأن يسعى لتطبيقه على سبيل التجربه من حين إلى آخر حتى يعلم المرونه وإمكانيه التطبيق وعدم النقص أو قلته.

ومن القوانين والأنظمه، أنظمه المحاسبه والصراف والتوليد والتخزين والتوزيع والمراقبه، وأنظمه المبيعات والمشتريات إلى غير ذلك، مما تكون فى حالات الحرب والزلازل والسيول وما أشبه غيرها فى حالات عاديه.

فإن ذلك هو الروح العام للأمور الثلاثة السابقه التى ذكرناها، من العنصر البشرى والتنظيم الهيكلى والأدوات الإداريه، فإن هذا الروح \_ وهو الأمر الرابع \_ إذا لم يكن، لم تكن فائده فى كل تلك الأمور، كالجسم الذى لا روح له، حيث لا تشتغل أجهزته وآلاته من عينه وأذنه ولسانه وقلبه وكبده ويده ورجله إلى غير ذلك.

كما أن القوانين والأنظمه تشمل

حالات المخالفه العمديه أو المخطئه وحالات الطوارئ فى الطوارئ كحالات السرقة التى تكثر فى مثل هذه الحالات الطارئه وغير ذلك.

وفى الجمله، فإن حاله التعهد للإداره الصحيحه فى الحالات الطارئه عباره عن الجاهزيه لأداء الإداره مهامها بتنسيق واطراد مناسب فى الحالات الطارئه كما فى الحالات العاديه، والواضح أن الحالات الطارئه متنوعه طبيعه، اجتماعيه وفنيه وحربيه وصحيه واقتصاديه معيشيه وغيرها.

ويتحقق النجاح فى تحقق الجاهزيه بالإكثار من التصورات والتساؤلات حول الطوارئ المتقطعه، والإطلاع على الظروف، وخصوصاً إذا كان الأمر متوقعاً قريباً أو بعيداً، كحاله سيل متوقعه أو برد متوقع أو حرب متوقعه، وكذلك تحديد الإجراءات المضاده لكل تصور أو احتمال طارئ بتكليف مجالات الإداره والمهمات الأساسيه التى ستركز عليها الإمكانيات والجهود والتنسيق والتزامن بين الجهات التعاونيه مع الأعلى والموازيه والقاعديه، وترك الاحتياطات الكافيه للطوارئ غير المتوقعه، والتفكير فى الميزانيه التى تحتاجها الحالات الطارئه، لوضوح أن ميزانيه الحالات الطارئه غير ميزانيه الحالات العاديه.

وكذلك ملاحظه الأهم والمهم لدى ضيق نطاق الجاهزيه، سواء فى العنصر البشرى أو الهيكل التنظيمى أو الآلات والأدوات أو غير ذلك، مثل تنسيق التدابير مع القوات المسلحه وقوى الأمن فى صوره الاحتياج إلى ذلك، وتأمين احتياطي كاف من السلع الاستهلاكيه الرئيسيه التى يحتاجها الإنسان فى معيشته أو فى نقله أو ما أشبه ذلك، واتخاذ تدابير الدفاع المدنى والوقايه فى حالات الحروب وتأمين مواد أوليه، وتأمين مصادر طاقه احتياطيه كالكهرباء والماء وغيرهما، وإجراء تجارب معلنه أو مفاجئه عليه أو سريه

لتهيؤ الناس عند حدوث مثل ذلك.

والإعلان المسبق عن التدابير لفهمها والتدرب عليها بالكتابه والدارسه وغير ذلك، وتأمين وسائل اتصال متنوعه واحتياطييه بالقدر الكافي، وتدارك النقص فى العناصر، وتنظيم لوائح استدعاء العناصر، وتعديل القوانين والأنظمه وغيرها، وجعل القوانين للجنحه والمخالفات العمديه أو غير العمديه، فإن غير العمديه، فإن غير العمد وإن لم يكن مأخوذاً عليه لكنه يجب أن تجعل القوانين له من جهه الخسارات والغرامات، فإنه «لا يتوى حق امرئ مسلم»<sup>(١)</sup>، والمسلم من باب المثال، وإلا فإنه يشمل الكافر المحترم المال والعرض وما أشبه ذلك.

وتعديل الهيكل التنظيمى والملاك، واحتمال أنه يبقى فى هذا المكان أو ينقل إلى مكان آخر، كنقله إلى المخابئ فى حالات الغارات، وإيجاد مقررات احتياطييه وتجهيزات ومتطلبات الإدارة والحياه، وغير ذلك من منطلقات توجب النجاح أو أقلية الخساره فى الأحوال الطارئه.

ص: ٣١

## ((مآخذ الإدارة الغريبه))

((مآخذ الإدارة الغريبه))

(مسأله): على الإدارة الغريبه مآخذ كثيره، كجعل السلاح سيد الموقف، والإفقار العام للكثير من شعوبهم وشعوب سائر العالم، والاستعمار، ومن ذبول الإستعمار عدم إنقاذ الأمم المستضعفه، وإنما خصوا الحريه لأنفسهم، ولا أدل على ذلك من اعترافهم بالانقلابات العسكريه، وسكوتهم عن الحكومات الوراثيه، أو غير الوراثيه الظالمه التي تفعل بالشعوب ما تشاء من القتل والسلب والكبت والإرهاب والتشريد والسجن والتعذيب وغير ذلك.

ونحن نكتفى بذكر نقدين فقط من تلك النقود الكثيره:

الأول: عدم صحه قوانينهم.

والثاني: إن تلك القوانين على علماتها لا تطبق أيضاً.

وحيث ليس هذا الكتاب منصباً لإفاده مثل هذه الغايه، نكتفى نحن بالنسبه إلى الأمر الأول بما ذكره المرحوم الأخ السيد حسن (رحمه الله) من المآخذ على الحقوق التي أقرتها الثورة الفرنسيه، وبالنسبه إلى الثاني نذكر مقتطفات من مآسى الغرب المعاصر، وهي كثيره جداً نذكر بعضها فقط.

أما بالنسبه إلى الأمر الأول، فإليك الوثيقه ومواقع النقد فيها حسب ما ذكره (رحمه الله):

يبتدى تاريخ حقوق الإنسان مع تاريخ البشريه!.. وقد كان المجتمع \_ فى جميع أدواره \_ يعالج صراعاً دائماً بين الشعب والبلاط.. فطوراً كانت الملوك تنتصر على الشعوب، وآونه كانت الطبقات الكادحه تنتفض، فتتغلب على جهاز الحكم، وما أن كمل تألب إحداهما لتزحف على الأخرى وتلوح بوراق النصره إلا وتدوى نعرات الآخرين، وينتشر دورهم فى معرض الحياه من جديد..

ولكن حفظ التاريخ للمستضعفين ضربات وانتصارات، احتكرت دوراً كاملاً من الزمان. {وأطلقت صداها للأجيال والقرون} (٢).

وربما يحلوا للبعض أن يقول: إن فى جميع الثورات التحريرييه للبشر نجد نهضتين بارعتين، أدتا إلى العالم الإنساني رسالتهم كمامله، الدعوه الإسلاميه الكبرى بزعيمها النبى الأعظم (صلى الله عليه وآله) رسول البشريه والكمال، والثوره الفرنسيه الكبرى بقادتها الفرنسيين التى أدلت إلى البشر بيان الحقوق!

ص: ٣٣

---

١- ([١]) نشرت فى مجله (أجوبه المسائل الدينيه) العدد ٤، الدوره (٤) ٢٤ / ١٣٧٩هـ.

٢- ([٢]) ما وضع بين { } هو من المؤلف دام ظله (الناشر).

ولكن الثورة الفرنسيه نصبت بانهيـار كيان (اللويسيين) وتأسيس البرلمانات، والاحتفال بذكريات هذا الإعلان، ثم انتشار الجنود والتهاب الحروب وتمزيق هذه الوثيقه فى كل ميدان ومجال، وإهدار حقوق الإنسان كما كان قبل كل شىء. والدعوه الإسلاميه امتدت جذورها إلى أعماق الحياه وانتشرت فى شعابها ومعارجها، وظلت الثورة الإسلاميه خالده متماديه، تتوسع يوماً بعد يوم، حتى اليوم وبعد اليوم.

وبذلك كانت الدعوه الإسلاميه أكمل وأشمل من الثورة الفرنسيه، إن صحت المقارنه، على أن الثورة الفرنسيه كانت صدى من أصداء الثورة الإسلاميه، التى دوت فى جميع الأقطار، وهكذا تعتبر الثورة الفرنسيه من ولائد الإسلام، وهذه الوثيقه مقتبسه من قوانين الإسلام بصوره محرفه فى بعضها، فإن الحضاره الإسلاميه انتقلت من أسبانيا إلى فرنسا حتى ثارت ضجه الكنيسه، واستمر الصراع حتى الثورة الفرنسيه وإعلان هذه الوثيقه.

وهناك مفاضلات بينهما فى شتى المقاييس والمواد والمفاهيم، نستأخرها لغير مجال، غير أن النقاش الآن فى أن هذه الحقوق تعتبر من الأدوار البدائيه للبشر، ولا تصلح اليوم إلا لأن توضع فى المتاحف الأثريه كتراث فكرى، شأن السيف فى عصر الذره والأقمار، وإما أن نستعرضها على طاولة التشريح والاختبار، لنحكمها بيننا نحن المسلمين، فذلك هو الأمر غير الصحيح.

فإن قرآنا الخالد الحكيم لم يهمل أيه خليه شاغره لتستعمرها



الثورة الفرنسية، ومن الجبن أن نترك دستورنا المجيد وراء ظهورنا، لنستجدي الدساتير من هذا وذاك، على الأخص من مثل هذه الوثيقة الضعيفة، التي وقعت هدفاً لهجوم عنيف خارج فرنسا، وفي فرنسا نفسها (1).

إضافه إلى أن وضع القانون وحده لا ينفع، فإن أول من يخالفه هم المقنون، الذين لا يجبرهم أحد على الالتزام بالقانون، وفضل الإسلام في ذلك هو أنه يضع القانون.

والحقيقه الملحوظه هنا أن الثورة الفرنسيه بكلها وهذه الوثيقه بالذات، لم تحدث أى انقلاب فى سير الحكم فى فرنسا أو غيرها سواء، فقد بقى حكام فرنسا كما كانوا قبل الثورة؛ قساه مترفين، متبجحين جزارين، إلا شيئاً واحداً فقط، هو أنهم أطلقوا أوسع الحريات الرسميه لمختلف أنواع الميوعه والاستهتار، حتى أصبحت فرنسا تضرب الأرقام القياسيه فى الخلاعه والمجون، وحتى دلت الاحصاءات الدقيقه: أن نسبه المتزوجين والمتزوجات ٧ \_ ٨ فى الألف، وحتى هذا العدد القليل لا يتزوج إلا لمصالح أخرى، وفى نفس الوقت لا يتورع عن التجاهر بمعاظه الفجور، بل لا يشعر بأنه شىء منكر، ومناقض للأخلاق والتحفظ.

ثم إن الثورة الفرنسيه ليست إلا من مخازى البشريه التى يشمئز منها الضمير ويتفزز الوجدان، وسيرتها الحقيقيه ليست إلا لطفه سوء على جبين البشريه؛ كما أن أكثر أبطال الثورة لم يكونوا غير

ص: ٣٥

---

١- ( [ ١ ] ) يقوله الأستاذ (البير بابيه) الفرنسي فى كتابه (تاريخ إعلان حقوق الإنسان): ص ٤.

وحوش مستأسده، فإن الثوار بقياده أبطالهم الأحرار، ارتكبوا من الجرائم ما تورع عنها لويس وزبانيته وأذنا به، وفعلوا ما يكفى أن نعلم: إنهم جردوا زوجه لويس وفعلوا بها ألوان (...)، ثم رفعوا جباها بالذات على رؤوس الرماح طوال الشهور، كما أنهم قتلوا، وأحرقوا، ونهبوا، وسحبوا، وتوغلوا فى كل ما سول لهم الشيطان وأملى لهم، غير أن الذين استغلوا الثورة الفرنسيه فتوسلوا بها لاحتكار الكراسى، ألقوا الستار على تلك الجرائم الدينئه، وجعلوا يتجحون بالثوره وأبطالها وأهدافها، ليعزوا بهذا الهراء الفارغ مكانتهم المنخوره، ويشيدوا لأنفسهم كياناً شامخاً خالداً، بالطللى والترريف.

وتظافت الدعايات العالميه للإشاده بالثوره الفرنسيه، ليضععوا بها مركزيه الإسلام وثورته الطويله، حتى لا- تكون الثوره الإصلاحيه الوحيداه فى التاريخ، وبهذا التآلب حول الثوره الفرنسيه باعتبارها نقطه التجمع للزحف على الإسلام؛ أصبحت الثوره الفرنسيه، ثوره.. وإلا لم تكن هى إلا من نوع حركه الشيوعيه فى روسيا بقياده لينين، فكلتا الحركتين كانت أقسى همجيه منظمه جماهيريه؛ شهدها التاريخ، إنها العجول الذهبيه التى يصوغها (السامرى) ليحارب بها الله.

كل هذا؛ بينما نرى الثوره الإسلاميه نزيهه نبيله، بأوسع ما فى الكلمات من معنى، فحتى المنافقين والمتقمصين بالإسلام سعياً خلف الأحمال، لم يكن فى وسعهم أن يتلاعبوا بمقدرات الخلق، لأنهم ثوار.. فالثائر فى منطق الإسلام يجب أن يضرب المثل الأعلى لمن

خلفه، وهو ثائر على الطغاه غيره على المصالح المهدوره، فليس له أن يستهتر بحقوق أو كرامات، وهكذا لا تجد في تاريخ الثورة الإسلاميه إلا المثل العليا، بينما لا تجد في الثورة الفرنسيه إلا ما يندى لها الجبين}.

الماده الخامسه:

(لا يجوز أن يعيش إنسان في الرق أو الاستعباد، والرق والنخاسه في كافه صورهما محظوران)(١).

ص: ٣٧

١- ([ ١ ]) ولكن قد يفرض جعل نظام الاستعباد بحكم الضروره المتحفزه، وذلك إذا كثر المتمرّدون على النظام، لا لشيء إلا للحفاظ على ترفهم الفاجر، وجعلوا يجرفون معهم المجرم والبريء، وتمادوا في غلوائهم الخليع، حتى النفس الأخير من أنفاسهم، فلو فرض القانون قتلهم عن عقرب أبيهم، لعاد بجريمه كبيره لا- يستحلها أى نظام، وهو شق عدد ضخم من بنى الإنسان وفيهم الكثيرون من الأبرياء، ولو أطلق سراحهم لأفسدوا فى الأرض، وكانوا عشره رهيبه فى طريق تقدم البشريه، والنظام الصحيح، فعند ذلك يفرض قانون الإسترقاق، حتى يعرف المغفلون منهم حقيقه الأمر، ويذوى كبرياء المستعدين، وتتبلور فى لهيب الرقيه عواطف المترفين، فيستسلموا للحق، وعند ما عرف القانون رضوخهم له، يتوسل فى إطلاقهم من الرقيه، كما هو المقرر فى دساتير الإسلام المقدسه، لتعود إليهم كرامتهم الإنسانيه، وحرّيتهم الفطريه، وأما من بقى فى استبداده ضد العقل والطباع البشريه فسيبقى تحت نير الاستعباد مكبلاً، لا يستطيع من استغلال السذج، وإنشاء التحزبات ضد الحريات والرأى العام، وكذلك تفرغ المحاكم والسجون من المجرمين، وتربح الحكومه النفقات الضخمه التى ينثرها على المجرمين فى السجون عندما تكون بحاجه ماسه إليها. ثم إنا إذا منعنا من الاسترقاق، فيجب بالطريق الأولى أن نمنع من زج الناس فى السجون، ولو ارتكبوا آلاف الجرائم، لأن فى تسجين البشر \_ وبالأخص إذا كانت المده طويله \_ القضاء على كيانه ومواهبه، وأعماله ومشاعره، وتقدمه وتكتله مع بنى نوعه فى الحاجات العامه، والبشريه تحتاج إلى جميع أفرادها فى جميع شؤونها، بخلاف الإسترقاق، فإنه لا يمنع الرقيق من أى عمل قانونى لا يضر بالمجتمع، وغايه ما يكون أنه يحصر تصرفاته ضمن نطاق من إجازة المولى، وذلك الإطار ربما يكون وسيعاً لو أخذناه عن وحى من الأحكام الإسلاميه، وحقوق العبيد على الموالى. ومتى كان الرق مباحاً فى بعض ألوانه كان الاتجار بالرقيق مباحاً بطبيعته الحال وإن كان مكروهاً بغيضاً إلى درجه ما.

(لا يجوز أن يعذب إنسان، أو توقع عليه عقوبات قاسيه غير إنسانيه أو مزريه بالكرامه)(١).

(لكل إنسان الحق فى أن يعترف له فى كل مكان بشخصيته القانونيه).

(لا- يجوز أن يتعرض أحد لتدخل تحكمى فى حياته الخاصه، أو فى أسرته أو منزله أو مراسلاته، ولا- أن يعتدى على شرفه وسمعته، ولكل إنسان الحق فى حمايه القانون ضد مثل هذا التدخل وذلك الاعتداء).

١ : (لكل فرد الحق فى التنقل بحريه، وفى اختيار مسكنه داخل الدوله)(٢).

١- ( [١] ) كلها محرمه ابتداءً، ولكن قد تجب {العقوبه} فى نطاق معين تحت تأثير العناوين الطارئه، {على ما ذكر فى فقه الإسلام}.

٢- ( [٢] ) لماذا ليس لكل فرد أن ينتقل بحريه، أو يختار مسكنه خارج الدوله متى ضاق ذرعاً ببلاده، أو لم تتوفر له وسائل الراحة والسعاده، أو راجت مهنته خارج الدوله، وبالأخص إذا شبك السلاح بين دولته وتلك البلاد ولم يرد البقاء فيها، أو بلغ من الضعف والتفاهه حدًا لا يستطيع معه من إبراز هويته والتظاهر بمبادئه وآرائه، وإعمال مواهبه واعتناق مقدساته، أو كان من الشذوذ بحيث يخبو صوته تحت السيطره الأجنبيه، أو سلبته الفرديه حتى الحريات اللازمه وكان أشبه بالأسارى والمعتقلين، أو لم يرد البقاء فى دولته لغير عذر.

٢: (لكل إنسان الحق في أن يغادر أى بلد بما فى ذلك بلده، وأن يعود إليه).

الماده الخامسه عشره

١: (لكل إنسان الحق إزاء الإضطهاد فى أن يبحث عن ملجأ، وأن يستفيد من وجود هذا الملجأ فى بلاد أخرى).

٢: (لا يجوز أن يحتج بهذا الحق فى حاله اتخاذ إجراءات قائمه على أساس حقيقى، نتيجه لجريمه من جرائم القانون العام أو لأعمال مضاده لمبادئ وأهداف الأمم).

الماده الثامنه عشره

١: (لكل فرد الحق فى الملكيه، سواء بصفه فرديه أو جماعيه)(١).

٢: (لا يجوز حرمان أحد من ممتلكاته بإجراء تحكمى)(٢).

ص: ٣٩

---

١- ([١]) لا يصح هذا على إطلاقه.

٢- ([٢]) بل لا يجوز حرمان أحد من ملك أن يملك على التفصيل المذكور فى فقه الإسلام.

(لكل إنسان الحق فى حريه التفكير والاعتقاد والديانه) (١).

(وهذا الحق يتضمن حريه تغيير الديانه والاعتقاد) (٢)، كما يتضمن الحريه فى الجهر بالديانه أو الاعتقاد سواء بصفه فرديه أو فى جماعه، وسواء أكان ذلك فى السر أو فى العلن، وذلك بواسطه التعليم ومزاوله

ص: ٤٠

١- ([١]) ليس للإنسان أن يدين بأى مبدأ خرافى أو فوضوى، تبعاً لغرائزه وشراهاته، وإلا فباستطاعه أى عبقرى أن يخترع مبدأً إباحياً أو عاطفياً ويجمع حوله كتله من الناس، ثم يغرى حزبه بالاستهتار والدعارة والفجور والفساد فى الأرض! وليس لأحد أن يكبته فى دعوته، فإن له حريه الديانه كما تنص عليه وثيقه حقوق الإنسان، وكذلك يكون الفساد ثم الهرج والدمار. ثم إن الأديان المتناقضه لابد وأن تحدث التضارب والتحارب فالانشقاق فى الصفوف ثم الفوضى المبيد لكل شىء، بل الواجب أن يكون الدين السائد واحداً هو الدين الحق، ويجب أن يطبق الدين الصحيح على الكفار الذين لا يؤمنون بدين أو كتاب، لأن الحق فوق كل شىء، والذى لا دين له يكثر فى الأرض الفساد، فاللازم إخضاعه للدين وإحاله على مبدأ ينظم حركاته وأعماله. أما أهل الكتاب الذين يؤمنون بنبي وكتاب، فلهم الوازع الدينى إلى درجه ما، فتبقى لهم حريه الديانه، إن شأؤوا دخلوا فى الدين الحق، وإن شأؤوا استمروا على تقاليد آبائهم، ولكن حيث إن ديانتهم ناقصه أو محرفه يلزم أن توضع لهم حدود، تسمى فى عرف الفقهاء بـ (شرائط الذمه) {ثم الأمر ليس خاصاً بالذمه، بل هناك غير المسلم على أربعة أقسام: المحارب، والذمى، والمعاهد، والمحايد، ولكل حكمه فى شريعته الإسلام}.

٢- ([٢]) ليس للإنسان العدول عن الدين الصحيح أبداً، فإن الدوله والقانون يتركزان على الدين الصحيح الرسمى، وفى مغادرته إلى الأديان الفاسده توليد للاضطرابات والأرجاف، ويتسبب عن ذلك نشوب التهريجات والقتال التى تكف الناس عن العمل {يوجب ذلك الفساد والإفساد}. كل ذلك زياده على أن الدين الصحيح الذى لا ينقصه شىء لا معنى لجواز إلغاءه والخروج منه دون أن يكون هناك برهان أو دليل، وهذا الذى ذكرناه فى الدين يأتى فى الاعتقاد الدينى، فليس لأحد أن ينتزع من الاعتقاد الصحيح أبداً، ولكن لأهل الكتاب أن يبقوا على اعتقاداتهم ما داموا متحالفين مع المسلمين على شرائط الذمه {أكانوا معاهدين أو محايدين}.

### الماده الثالثه والعشرون

(لكل إنسان \_ بصفته عضواً فى الهيئه الاجتماعيه \_ الحق فى الضمان الاجتماعى، بأن يحصل على الحقوق الاقتصاديه والاجتماعيه والثقافيه اللازمه لكرامته، ولتنميه شخصيته تنميه طليقه، وذلك بفضل المجهود القومى والتعاون الدولى مع مراعاة نظام كل دوله وموارد ثروتها).

### الماده الرابعه والعشرون

١: (لكل شخص الحق فى العمل، والحرية فى اختياره بشروط عادله مجزيه، كما أن له الحق فى الحماية من البطاله).

٢: (لجميع الحق دون أى تمييز، فى الحصول على أجر متساو عن عمل متساو).

٣: (لكل من يعمل الحق فى أجر عادل مجز، يضمن له ولأسرته

ص:٤١

---

١- ([١]) ليس للمتدين بالدين الفاسد أن يعلم مبادئه للناس، أو يزاول الطقوس والشعائر والمراسم، وبالأخص إذا كانت مغريه إليه وداعيه له وهو لا- يملك حجه ودليلاً على مبادئه، ولا تتركز فكرته على أساس من الوعى رصين، وإنما شأنه إغراء عواطف الأطفال وشهوات المراهقين، وخداع السذج والرعاى. كما ليس له التجاهر بالأخص عند ما يخشى التسرب إلى القلوب المضطربه، أو التجاوب مع الأهواء المتراقصه، وخاصه عندما يكون من مبادئه جواز إتيان الفواحش والسفاح بالنساء والأطفال، أو علم الناس ما فى مبادئه من إباحيه مطلقه، واندفاع مع الشرايات غريز، أو كان فى عقيدته الاعتراف بالشذوذ السلبي أو الإيجابى، أو غير ذلك مما ينافى تمسك الناس بمبادئهم الراشده.

حياء تتفق مع الكرامه البشريه، ويكمل عند الضروره هذا الأجر بأيه وسيله من وسائل الحمايه الاجتماعيه(١).

٤: لكل فرد الحق فى أن يكوّن مع غيره نقابات، وفى أن ينضم إلى النقابات للدفاع عن مصالحه).

الماده الخامسه والعشرون

(لكل فرد الحق فى الراحة، وفى أوقات {الفراغ}، وبخاصه فى تحديد معقول لمدته العمل، وفى إجازات دوريه بأجر)(٢).

الماده السادسه والعشرون

١: لكل فرد الحق فى مستوى من الحياه يضمن له ولأسرته الصحه والرخاء، وبخاصه فيما يتعلق بالمأكل والملبس والمسكن، والخدمات الصحيه، والخدمات الاجتماعيه الضروريه، كما أن له حق الضمان فى حاله البطاله والمرض والعجز عن العمل والترمل والشيخوخه، وفى الحالات الأخرى التى يفقد فيها وسائل كسب قوته نتيجته لظروف لا دخل لإرادته فيها)(٣).

ص: ٤٢

١- ([١]) يجب أن يكون مستوى معيشه العامل \_ إضافه إلى ما ذكر \_ ملائماً لتربته وشخصيته الفنيه، فلو كان هناك رجلاّن يعملان للمصلحه العامه ولكن أحدهما عامل ضئيل، يسحب وراءه عربه تسعه من النساء والأطفال، وتنفذ طاقته قبل إكمال وجبته اليوميه، وكان الرجل الثانى مهندساً فناناً {هو وحده} فهل يعطى لهذا المهندس البارح عشر ما يدفع إلى ذلك العامل المتسكع، وهل يكون مستوى معيشه هذا المهندس كمستوى معيشه امرأه عاهل، بل الواجب أن تقابل الأعمال بالأجور مع ملاحظه الوسيط الاجتماعى، فمثلاً يعطى لذلك العامل أجر يضمن له ولأسرته حياه العمال، ويعطى لذلك المهندس ما يضمن له حياه الفنان. على ذلك يقدر مستوى المعيشه بمستوى العمل، فكلما كانت الخدمه التى يسديها الفرد إلى المجتمع شريفه راقيه، تتضاعف الأجر بمقدارها، ومهما كان الإنتاج واطئاً يسف بمعادله إلى ذلك المستوى مع اعتبار رتبه العمل وتكاليف الأسره وملاحظه المناخ والبيئه، كما أن وظائف الدوله الرسميه اليوم تقدر بهذا المقياس الذى بيناه، فيزداد راتب الموظف بنسبه معينه طبعياً لزياده كل فرد على أفراد الأسره، فللرجل العزب راتب أقل من راتب صاحب الأسره، إذا كان فى وظيفه واحده، وراتب صاحب الأسره الصغيره أقل من راتب رب الأسره الكبيره، وكذلك يختلف الراتب حسب اختلاف مستوى العمل، فراتب المهندس أكثر من راتب العامل، وهكذا يتضاعف الراتب باختلاف البيئه من حيث الغلاء والرخص، وعلى هذا النظام يكون راتب الدبلوماسيين متضاعفاً حسب مناخهم الذى يؤدون وظائفهم فيه، وكذلك.. وهكذا. وأما المنقطعون عن العمل بجميع وجوهه، والذين ليسوا فى إعاله عامل، من الشيوخ والأرامل والأيتام والمستضعفين، فيجب على الحكومه السائده تكفلهم الكامل.

٢- ([٢]) لصاحب العمل أن يتفق مع العامل \_ بحريه كامله لهما \_ فى الأجور، وأوقات العمل، وساعات الفراغ، والإجازات الدوريه، فللعامل: أن يرضى بالعمل طيله السنه، دون أن يوفر لنفسه عطله يوم كل أسبوع، ودون أن يقدر إجازات دوريه، كما أن لصاحب العمل أن يدفع الأجر، ويضمن على نفسه عطله يومين فى كل أسبوع، وإجازات مضاعفه، فالمقياس العادل هو التراضى بينهما، مع ضمان كافه الحريات لهما.

٣- ([٣]) ذلك ما لا- يحتاج إلى النظام ولا يقبل القانون، فإن من يعيش فى ظلال نظام تتوافر فيه هذه الحقوق فهو يتمتع بها،



ومن أتاح له سوء الحظ أن يعيش في أجواء قاتمه فله أن يتمتع بتلك الحياه ولا يجب عليه الانتحار، {والمراد بهذا القانون تشريع ذلك}.

٢: (للأمومه والطفوله الحق فى الإعانه والمساعده الخاصه (١١))، وجميع الأطفال سواء المولودون منهم فى الزواج أو خارج الزواج، يتمتعون بنفس الحماية الاجتماعيه).

الماده التاسعه والعشرون

(لكل إنسان الحق فى أن يسود فى المجال الاجتماعى والدولى،

ص: ٤٣

---

١- ( [١] ) ليست للأمومه والطفوله حتى الإعانه والمساعده الخاصه غير التكافل الاجتماعى المقرر للعجزه، فلو كان الطفل والأم فى حاله سعيده من الرفاه والرخاء فلا- حق لهما فى الإعانه والمساعده، نعم لهما هذا الحق فى حاله العدم والعوز ثم خارج الزواج لا يجوز الإجازة به}.

نظام يضمن النفاذ الكامل للحقوق والواجبات المنصوص عنها في هذه الوثيقة(١).

#### المادة الثلاثون

١: (على الفرد واجبات نحو الهيئه الاجتماعيه التي من الممكن أن تنمو فيها وحدها شخصيته نمواً حراً كاملاً).

٢: (لا- يخضع الفرد عند مزاوله حقوقه والتمتع بحرياته إلا- للقيود التي ينص عليها القانون، لضمان الاعتراف بحقوق الغير وحرياتهم واحترامها، ثم لحمايه مقتضيات الأخلاق الدقيقه، والنظام العام، والرفاهيه العامه، في مجتمع ديمقراطي)(٢).

٣: (لا يمكن في أيه حال مزاوله هذه الحقوق والحريات على نحو يتعارض مع أهداف ومبادئ الأمم المتحده)(٣).

#### الماده الحاديه والثلاثون

(لا يجوز أن يفسر أى نص من نصوص هذه الوثيقه على أنه

ص:٤٤

---

١- ( [١] ) لقد علمت بعض ما في هذه الوثيقه من هفوات لا- تقال، إذن لا يجب النفاذ الكامل للحقوق والواجبات المنصوص عليها في هذه الوثيقه، نعم لابد من الاعتراف بحقوق الآخرين، ولكن كما يرسمها الإسلام، إذ لا يصح الرضوخ لأى قانون لا تتفق مع الإنسانيه الوارده في الإسلام، ولا الإحجام عن القيود التي تضعها الإنسانيه على لسان الإسلام.

٢- ( [٢] ) اللازم متى أردنا الصالح العام أن نقول: المجتمع الإنساني الذي يفسره الإسلام في أكمل صورته وألوانه.

٣- ( [٣] ) إن هذه الفقره تقضى على جميع الحقوق الماضيه، فإن عدم التعارض مع أهداف ومبادئ الأمم المتحده نطاق قابل للتوسعه والتضييق، حسبما يرتئها المفسرون الخاضعون طبعاً للمسيطرين على السلطه السائده، وبذلك يعود الإقطاع والطبقات و.. التي وضعت هذه الوثيقه للقضاء عليها.

يتضمن بالنسبة لأية دولة أو أية هيئة أو أى فرد الحق فى أن يزاول أى نشاط أو أن يقوم بأى عمل يرمى إلى تحطيم الحقوق والحريات الواردة فيها)(١).

((عدم تطبيق حقوق الإنسان))

وأما بالنسبة إلى الثانى، ففى كتاب: (الطائفية سلاح العدو الأخير الخطير): فإننا نرى أن الغرب مجتمع تنخره الرذيله والفحشاء، وتنهكه العلاقات الجنسية اللامشروعه، حيث لا- ضوابط ولا- أعراف اجتماعيه سليمه، ولا روادع خلقيه أو دينيه، وأبسط نتائج ذلك عدد ملاحجى اللقطه أو بروز مشاكل اجتماعيه فيما يتعلق بالذين يبحثون عن آباءهم، وحوادث الطلاق والخيانه الزوجيه والاغتصاب وتبادل الزوجات وانتشار ظاهره الشذوذ الجنسى بين الذكور والإناث، وتفشى أمراض الجنس التى لا دواء لها.

وقد ذكرت مكتب التحقيقات الفدرالى (إف بى آى) أن خمساً وعشرين شخصاً يسجلون فى نوادى العراه رسمياً كل سنه وثلثهم من المتزوجين، وامراه واحده تتعرض لاغتصاب كل ست ثوان، أى فى كل دقيقه تتعرض عشر نساء

ص: ٤٥

١- ([١]) هذه ماده وحدها تناقض أكثر المواد السابقه، وذلك دليل آخر على فشل هذه الوثيقه، ألم تصرح ماده (٢٠) على أن (لكل شخص الحق فى حريه الرأى والتعبير بما يتضمنه ذلك من الحق فى أن لا يزعج بسبب آرائه) {فهل لأحد أن يقول}: أنا الآن شخصياً رأيت: إن هذه الوثيقه مغلوطة يجب تحطيمها، ولى حريه الرأى والتعبير وليس لأحد أن يزعجنى فيما أقول. أليست ماده (٢٢) والفقره (٣) تنص على أن (إداره الشعب مصدر السلطات)، فمتى أراد شعب دوله إلغاء هذه الوثيقه وتحطيمها، فلهم ذلك دون أيما مانع. أليست ماده (١٢) والفقره (٢) تقول: (لا يجوز أن يحكم بإدانته عمل لم يكن معاقباً عليها وقت ارتكابها بموجب القانون الوطنى)، فقوانين الإسلام مثلاً {تسمح لأى أحد بأن يزاول أى نشاط يرمى إلى تحطيم ما فى هذه الوثيقه من الخرافات، فما يمنع الإنسان من ذلك، ونفس الوثيقه لا تدين هذا الشخص بشئ}.{

للاغتصاب، ويتم اغتصاب ستمائه امرأه كل ساعه عبر الولايات المختلفه، وأن اثنتين وخمسين ألف امرأه من المطلقات كن قد مارسن الخيانه الزوجيه قبل طلاقهن، ويوجد أكثر من ثلاثه ملايين إنسان مصاب بمرض الكيز والهريز الذى لا أمل فى الشفاء منه، كما أن الشاذين والشاذات جنسياً يبلغ عددهم خمسه عشر مليون شخص، ويتم يومياً طلاق سته آلاف وتسعمائه وست ثمانين، وتجهض يومياً ثلاثه آلاف ومائتين وعشرين فتاه مراهقه بعد الحمل اللاشريعى غالباً، ويصاب يومياً ثمانيه وستين ألف وأربعمائه وثلاثه وتسعين بمرض الزهرى من الأمراض الجنسيه!.

كما أنه جاء فى إحدى الإحصاءات الأخر أن واشنطن وحدها تشهد اغتصاب عمليه كل خمس عشره دقيقه، ووجد أن هناك فتاه فى الثالثه والعشرين من عمرها أجهضت خمس عشره مره، وفى بعض المناطق هناك خمسه وثمانون فى المائه من الأطفال لا يدخلون المدارس.

وذكر مركز الدراسات الرئاسيه فى واشنطن نسبه كبيره من الرؤساء الذين تولوا الرئاسه منذ الاستقلال حتى الآن تعرضوا لمحاولات اغتيال، وهناك جناحه كل ثانيتين، وسرقه كل أربع ثوان، وسرقه سياره كل ثمان وعشرين ثانيه، وسرقه كل ثمان ثوانى، واعتداء مع ضرب وجرح كل ثمان وأربعين ثانيه، وسرقه مع استخدام السلاح كل ثمان وخمسين ثانيه، وعمليه اغتيال كل ثلاث وعشرين دقيقه، وتقتل ثلاث وخمسون امرأه يومياً لعدوان جنسى، وعمليه سطو ومداهمه محلات أو منازل أو بنوك كل مائه وثمان عشره دقيقه، وهناك أكثر من خمسه وعشرين مليون أمريكى يعيشون حاله عوز وفاقه سيئه لغايه، أى بدون مأوى أو بدون عمل أو بدون لقمه خبز، أى أن ما يقارب العشره فى

المائه من مجموع السكان يكونون في غايه الفقر، ويبلغ متوسط دخل الفرد الأبيض العاده ثلاثه عشر ألف دولاراً ومائتين وخمسه وسبعين، بينما لا يزيد متوسط دخل الفرد عن ستين دولاراً سنوياً فقط لدى بعض أقليات الولايات المتحده.

ويوجد حوالى خمسه وعشرين ألف شخص ينتحرون سنوياً، ويقدر عدد الرجال بأربعه أضعاف عدد النساء من هؤلاء الذين ينتحرون، كما أن هنالك مائه ألف شخص يحاولون الانتحار بسبب طردهم من العمل أو نقص فى مداخلهم.

أما عدد البطاله فتذكر الدراسه نفسها أن أمريكا تعاني من وجود أكثر من ثلاثه عشر مليون عاطل عن العمل، والرقم يتزايد حيث يضاف إليه ثلاثمائه عاطل كل أسبوع يتسكعون بين الولايات والمدن والحارات والشوارع، ويذكر الإحصاء أن ثلاثه ملايين شخص على الأقل بلا مأوى يعيشون فى الشوارع أو السجون، كما يهرب ألفان وسبعمائه وأربعين طفل من منازل والديهم، لأنهم ضاقوا ذرعاً بالحياه معهم.

وقد ذكر إحصاء آخر أنه يشرب الأمريكيون تسعين مليون زجاجه بيره فقط كل يوم، ويدفع سائق السيارات بسبب القياده فى حال السكر غرامه مبلغه ثمانيه وتسعون مليون دولار يومياً، وينتج فى أمريكا كل عام ثلاثه عشر مليار قرص مهدئ للأعصاب، وهذه الكميه تكفى لأن يحصل كل أمريكى على اثنين وسبعين قرصاً فى السنه، أى حبه لكل خمسه أيام لكل شخص، ويتم إلقاء القبض يومياً على ألف ومائتين وثلاثه وخمسين شخصاً بتهمه بيع وترويج الحشيش.

وفى تقرير أنه تسيطر الولايات المتحده على ثلاثه أرباع التجاره

الدوليه، ويأتى فى مقدمه ما تنتج زراعياً القمح الذى يعتبر على رأس الاحتياجات العالميه للاستهلاك الغذائى، وحيث يوجد فائض فى إنتاج القمح فإن أمريكا ترفض أن تقدم مساعدات للدول الفقيره، وتفضل أن تتلف ما نسبته أربعين فى المائه من مجموع الإنتاج بحرقه أو إلقائه فى البحر، فى حين يعيش أكثر من سبعمائه مليون جائع ومشرد على الأرضفه فوق هذا الكوكب الأرضى، وتشترط الولايات المتحده الأمريكيه أن يخضع برنامج المساعدات القمحيه للاعتبارات السياسيه، يعنى أن تتم المساعده فى مقابل الاستعمار، ومن أجل إبقاء سعر القمح عالمياً فى مستواه الثابت تلجأ أمريكا إلى إتلاف الفائض أو تخزين أو تقنيه ثمناً للاستعمار، وقد بلغت قيمه ما تحرقه أمريكا سنوياً من القمح مبلغ أربعين مليار دولار، فيما يموت أربعين بالمائه من المواليد فى إفريقيا وحدها نتيجة لنقص المواد الغذائيه.

هذا فى القمح، إلا أن السياسه نفسها هى المتبعه بالنسبه للحليب واللحوم ومختلف أنواع المواد الاستهلاكيه، زراعيه كانت أو صناعيه، فالإنتاج غزير ولكن طبيعه الحكم الاستعماري سواء فى داخل البلاد أو خارج البلاد هى التى تتحكم فى التوزيع المجحف إلى درجه الفقر، كما قد عرفت فى داخل أمريكا، أو إلى درجه الموت كما ذكرناه.

وقد تم إعلان العام ألف وتسعمائه وتسعه وسبعين عاماً للطفوله، لكنه فى الحقيقه كان عام الطفل الذى يموت، فقد ذكر بعض الإحصاءات أنه مات خلال هذا العام اثنا عشر مليون طفل تقل أعمارهم عن خمس سنوات، بمعدل كل شهر مليون، وجاء ضمن إحصائيات أجرتها الجهات المختصه التابعه للأمم المتحده وبعض المنظمات الإنسانيه

الأخرى أن نفقات إعداد جندي فقط تبلغ خمسة عشر ألف دولار، وبهذا المبلغ من الممكن أن يتم تعليم ستين تلميذاً خلال عام واحد، وتكلف حامله الطائرات العاديه ملياراً من الدولارات، وهذا المبلغ يكفى لبناء عدة سدود ضخمة كالسد العالي بأسوان مصر، أما الطائره النفاثه المقاتله فتكفى لبناء ثمانمائه شقه مجهزه بشكل جيد، وبنفقات قيمه دبابتين يمكن بناء مدرسه للتعليم العام، وبدلاً من إنتاج الزورق الحامل للطوربيدات من الممكن جمع وتجهيز أربعمائه وأربعين سياره للإسعاف العاجل، والنفقات العسكريه فى العالم تزيد على نفقات رعايه الصحه فى جميع دول العالم بمقدار مائه وخمسين فى المائه، ولأجل تحقيق برامج منظمه الصحه العالميه الخاص بالقضاء على مرض خطير كالمالاريا ينبغى تحصيل أربعمائه وخمسون مليون دولار، أى أقل من المبلغ الذى ينفق على سباق التسلح فى العالم.

وفى إحصاء أنه بعد رحيل الأمريكين من فيتنام، كانت التركه التى خلفها جنودهم مليونين وثلاثمائه قتيل، وثلاثمائه ألف عاخره، وفى كمبوديا ستمائه ألف قتيل، ومثلهم جرحى، أما اللاجئون فهم مليون نسمة، وقد قدمت الحضاره الماديه للعالم خمسين ألف قطعه سلاح نووى تصل الطاقه التفسيرى لها مجتمعه أكثر من مليون ضعف قبله هيروشيما، وهذه الكميه يعنى وجود ثلاثه أطنان من ماده (تى إن تى) لكل رجل وامرأه وطفل، وهى تكفى لقتل انسان واحد أكثر من خمسمائه مره!.

وفرنسا قتلت فى الجزائر أكثر من مليون ونصف مليون من تسعه ملايين إبان الثوره الجزائريه، كما أن بريطانيا قتلت فى الصين أكثر من عشرين مليوناً فى ثوره الإفيون، والاتحاد السوفيتى قتلت فى أفغانستان



أكثر من مليون، وشردت أكثر من خمسة ملايين، أى ما مجموعهما بقدر ثلث نفوس أفغانستان البالغ واحداً وعشرين مليوناً حسب بعض الإحصاءات.

أما روسيا فقد قتل ستالين وحده من الفلاحين فقط فى تطبيق نظام المزارع الجماعية أكثر من خمسة ملايين، وبعض التقارير دل على أن الثورة الشيوعية فى الصين بقيادة (ماوتسى تنغ) قتلت زهاء أربعين مليوناً.

إلى غيرها من القتل والإفقار والفساد والأعمال التخريبية المهولة للحضارة الحديثه بقيادة الغرب والشرق.

ص: ٥٠

((أمراض الإدارة))

(مسأله): قد يكون المدير مريضاً، وقد يكون الجو مريضاً، وقد يكون المرؤوسون مرضى.

وكلامنا فى هذه المسأله فى البحث الأول، أما البحث الثانى فهو خارج عن طوق هذا الكلام، وبحثه مرتبط بعلم الاجتماع فى الجملة، وأما كون المرؤوسين مرضى فذلك مرتبط بنظام التربيه بالمعنى الأعم، نعم لا إشكال فى أن المدير السليم يجب أن يتمكن من رفع المرض عن الجو والموظفين ولو بقدر، وذلك مما يمكن.

وعلى أى حال، فالأمراض التى تصيب الإدارة والمدير كثيره، نذكر جملة منها على سبيل الإلماع غالباً لا التفصيل، فإن التفصيل أحياناً يرتبط بعلم النفس أو علم الأخلاق أو ما أشبهه، مما لم يوضع هذا الكتاب لها.

واللازم أن يلاحظ المدير هل أنه من المرضى أو لا، وأن مرضه من أى قسم، والغالب أن يكون مريضاً بقسم من هذه الأمراض أو بأقسام منها، كما قد يكون الإنسان فى علم النفس والأخلاق مبتلى بأمراض متعدده كالخلل والجنون والغرور والأنانيه وما أشبه ذلك، فإذا وجد المدير نفسه مريضاً فاللازم أن يسرع فى العلاج، وإلا سبب المرض سقوطه من الإدارة عاجلاً أو آجلاً.

### **((أمراض المدير الجسميه والنفسيه))**

((أمراض المدير الجسميه والنفسيه))

والفرق بين الأمراض الجسميه والنفسيه التى تصيب المدير مما نحن بصددده الآن:

أولاً: إن الأمراض الجسميه غالباً تقضى مضجع الإنسان وراحته مما يضطر إلى العلاج، شاء أم أبى، أما الأمراض الروحيه \_ التى منها أمراض المدير والإداره، وترجع أمراض الإدارة إلى أمراض المدير أيضاً حيث إنه لم يشخص تشخيصاً صحيحاً فتمرضت الإدارة \_ ففى كثير من الأحيان تتجلى للمدير بأنها محاسن، أو تتجلى له أنها أمور عاديه، قال سبحانه فى حق أمثال هؤلاء مما المدير صغرى من صغرياتة: (قل هل

ننبئكم بالأخسرين أعمالاً \* الذين ضل سعيهم في الحياة الدنيا وهم يحسبون أنهم يحسنون صنعا (١).

وقال في آيه أخرى: (أفمن زين له سوء عمله فرآه حسناً) (٢).

وقال في آيه ثالثة: (كل حزب بما لديهم فرحون) (٣).

الثانى: إن الأمراض الجسميه لها أطباء كثيرون، وأدويه وصيادله ومستشفيات ومستوصفات ومصحات وأجهزه وآلات وما إلى ذلك، بينما الأمراض الروحيه لا- توجد له شىء من ذلك إطلاقاً، وإنما الإنسان بحاجه إلى رفعها بنفسه، أو بمعاونه بعض المدرسين فى بيان المرض والعلاج، كالزهاد وعلماء النفس ومن أشبهه، وغالباً ما يكون المرض صعب العلاج، لأنه صار ملكه فى الإنسان، وعلى قول الله سبحانه: (إلا أن تقطع قلوبهم) (٤).

الثالث: إن فى الأمراض الجسميه، الاجتماع دائماً يطلب رفعها مما يحفز الإنسان المريض إلى الإسراع فى العلاج، بينما الأمراض الروحيه بالعكس فى كثير من المجتمعات، لأن المجتمع بكله مريض أو بالقسم العام منه مما يحفز المريض على البقاء فى مرضه، بل يسببون له مزيداً من المرض، ويتطلبون منه أن يوسع فى مرضه، كالمستبد الذى يحفزه المتملقون والمتزلفون إلى الاستمرار فى الدكتاتوريه والتوسيع فيها.

وعلى أى حال، فالمدير المريض قد يكون مرضه ضاراً لنفسه، وقد يكون ضاراً لمؤسسته، وقد يكون ضاراً بالمرؤوسين أو الرؤساء، وقد يكون ضاراً بالمجتمع ككل، أو بقطاع كبير منه.

وليس المراد على سبيل القضييه الحقيقيه، أو على سبيل منع الجمع، بل على سبيل منع الخلو، على

ص: ٥٢

١- ( [١] ) سورة الكهف: ١٠٣ \_ ١٠٤.

٢- ( [٢] ) سورة فاطر: ٨.

٣- ( [٣] ) سورة المؤمنون: ٥٣، سورة الروم ٣٢.

٤- ( [٤] ) سورة التوبه: ١١٠.

اصطلاح المنطقيين، فإن جملة من الأمراض التي نذكرها تضر أكثر من جهة واحده.

## ((من أمراض المدير))

((من أمراض المدير))

وعلى أى حال، فالمدرء المرضى هم:

١): المدير الانحصارى، وهو من يخصص كل الامتيازات الإداريه لنفسه، وإن أعطى بعض الامتيازات للموظفين كان إعطاؤه لهم هامشياً.

٢): المطالب، وهو من يزعم أن كل عمل يقوم به الموظفون إنما هو واجبهم فلا يستحقون التشويق، ولذا لا يشوق الموظفين بما عملوا، وكون الشىء واجباً على الإنسان لا- ينافى تشويقه وتأييده وشكره بإعطاء الجزاء له، فإننا نرى أن الله سبحانه مع أن كل شىء فى العبد من نعمه سبحانه، مع ذلك يشكره على أعماله حتى أن من أسمائه الشكور.

٣): التافه، وهو من لا- يستعد لحل مشكلات الموظفين ولا لقضاء حوائجهم، فهو كالنبتة التى لا رائحة لها ولا خاصيه ولا مظهر جميل.

٤): المرعب، وهو الذى يرأس الموظفين بالإرعاب والتهديد، دون ملاحظه الموازين والتعقل.

٥): الأور اليسارى، وهو من يرى النقد للموظفين فقط دون التحسين، إذ يلزم على المدير أن يرى الموظفين بعينين، عين النقد فيما يحتاج إلى النقد، وعين الرضا والتحسين فيما يحتاج إلى الرضا والتحسين، لا بعين واحده.

٦): الأور اليمينى، وهو من يرى التحسين لا النقد، إذ

الموظفون لهم جوانب حسنه وجوانب سيئه، فاللازم أن يحسن المدير إياهم عند فعلهم الحسن، وينتقدهم عند فعلهم السيء.

(٧): الجاف، وهو الذى لا يصرف المال لأجل الحوائج الإداريه، وهو نوع من البخل.

(٨): الباطنى، وهو الذى يخفى أعماله المرتبطه بالإداره والموظفين، عن الإداره والموظفين، حتى أن الإداره والموظفين لا يعرفون ماذا يريد عمله، بل أحياناً ماذا عمل، وغالباً ما يكون هذا الشىء من جهه خوفه من فساد عمله، وهو لا يريد أن ينسب الفساد إليه، أو من بعض الجهات الأخر.

(٩): الإنتاجى، وهو الذى لا يهتم بمن يعمل فى الإداره، ولا يلاحظ إنسانيه الموظفين، بل نظره فقط إلى الإنتاج، فكأن الموظفين معمل من المعامل، لا كأنهم بشر من الناس.

(١٠): الأحول، وهو الذى يرى عمل نفسه أكثر من واقعه، كالأحول الذى يرى الواحد اثنين.

(١١): الحرفى، وهو الذى يريد من الموظفين أن يأتوا بالقوانين والأنظمه حرفياً، بدون اختيار لهم فى الزياده والنقيصه، مع عدم ملاحظته الفرق بين الخصوصيات الزمانيه والمكانيه والأفراديه، فإن الأفراد والزمان والمكان تختلف اختلافاً كبيراً، فلا يمكن أن يقيد الناس بحرفيه القوانين، ولذا نرى فى القوانين الإسلاميه بل فى كل قوانين العقلاء القسمين، كالسفر والحضر بالنسبه إلى الصيام والصلاه التمام أو

القصر، والقوانين الثانويه بالنظر إلى الاضطرار والإكراه وما أشبه ذلك.

(١٢): المذكر، وهو الذى يكتب كل شىء من أعماله وأعمال موظفيه من دون ملاحظه الأهميه وغيرها، فإنه يكتب كل رطب ويابس، وصحيح وسقيم، وكبير وصغير.

(١٣): الإيكالى، الذى يكلف الموظف الذى تحت إدارته بعمل كل شىء من قبل حتى إمضاء الأوراق، وإنما يكون الاسم للمدير فقط، وهذا ما يذكره التاريخ عن الخلفاء العباسيين، حتى أنه كان لهم بيت الختم فلا يتعبون أنفسهم حتى بختم الأوراق.

(١٤): العنيف، وهو الذى يتفجر غيظاً إذا لم ينفذ أوامره وطلباته ولم تحقق أمانيه، ويعاشر الموظفين بل والإداره بصوره عامه بل وأحياناً الآلات بالعنف بدون لين ورفق.

(١٥): المضايقى، وهو الذى يقف دون ترفيع الموظفين وترقيتهم، بحجه أنهم ليسوا أهلاً لذلك لعدم خبرتهم أو ما أشبه.

(١٦): السباب، هو الذى يتخذ السب والهمز والطعن واللعن وما أشبه ذريعه للوصول إلى أهدافه الإداريه، وأحياناً إلى أهدافه الشخصيه، حيث يكون المدير يستغل الإداره ومنصبه لأعماله الشخصيه.

(١٧): الفنان، وهو من يرى أن كل ما يفعله حسن، لأنه فعله، وقد قال (سعدى) عن لسان بعض أمثال ذلك: (كل عيب يختاره السلطان فهو فن).

١٨): الإنجازى، وهو من يزعم أنه وحده الذى إذا أشرف على عمل أنجز بخير وسلام، دون ما إذا أشرف غيره على مثل ذلك العمل، فهو يرى نفسه فوق الواقع، كما يرى غيره دون الواقع.

١٩): المتصل، وهو الذى إذا وقع خطأ فى العمل \_ وغالباً هو الذى يخطأ \_ يوقع اللوم على أحد الموظفين ويتقده، أو يفصله أو ينزله أو يقطع من راتبه، ويزعم أنه بذلك يتمكن من التنصل من الخطأ، ويؤدب الموظفين الآخرين، كما فعله عبد الناصر فى حرب اليمن مع عامر، وفعله قاسم مع الذين أعدمهم فى أم الطبول، إلى غير ذلك من الأمثلة.

٢٠): المعملى، وهو الذى يظن أنه يلزم العمل باستمرار، ولا يعطى المجال للموظفين حتى يتنفسوا، وقد تقدم أن عشره بالمائه إلى خمسة عشر، وأحياناً إلى العشرين للموظف الحق فى الترفيه عن نفسه، لأن الإنسان ليس حجراً أو مروحة يشتغل باستمرار ويبقى فى مكانه باستمرار.

٢١): الألعابى، وهو الذى يأخذ الموظفين أعوبه بيده، كالطفل الذى يلعب بملاعيه.

٢٢): الاستعلائى، وهو الذى يريد نراه نفسه ويستتر عيوبه بإلقاء تبعات المشاكل والفساد على الآخرين من الموظفين أو من إليهم، ومن الواضح أن (التنصل) شىء و(الاستعلاء) شىء آخر، فهما أمران.

٢٣): الدجال، وهو الذى يظهر نفسه نزيهاً، لكنه من وراء

الستر يحرك هذا ضد هذا وذاك ضد الآخر، يريد بذلك الجمع بين مظهره النزيه ومخبره الكريه.

(٢٤): الكتمى، وهو الذى يهتم بالكم فى الإنتاج ونحوه، لا بالكيف.

(٢٥): الصرفى، وهو الذى يعرف الصرف لا الاستحصال، بينما يجب على الإنسان أن يكمل الدائره بالصرف والاستحصال ولو بقدر.

(٢٦): المعصومى، وهو الذى يزعم أن الموظف يلزم أن يكون معصوماً، فإذا أخطأ لم يغفر له، غافلاً من أن الإنسان له أخطاء إذ لم يخلق معصوماً، وإنما الواجب غفران الخطأ وتعديله، فإذا استمر فى الأخطاء اتخذ القرار المناسب.

(٢٧): الاستغلالى، وهو الذى يستغل مقامه وإمكانات إداره لأجل حاجات شخصيه، مثلاً يستخدم سياره المؤسسه لنقل عائلته، أو يستخدم بعض خدم المؤسسه لأجل خدمه بيته، أو الذهاب بولده إلى المدرسه، أو ما أشبه ذلك.

(٢٨): المبعثر، وهو الذى يجعل كل شىء لكل شىء وفى كل مكان، فلا يهمنه أن يضع الطابعه مكان البراد، والمدفئه مكان الحاسبه، وهكذا بالنسبه إلى الأفراد فيجعل مكان المدير الموظف، ومكان الموظف المدير، ويجعل الأخصائى بالبريد فى إداره الكهرباء وبالعكس، كما نشاهد كل ذلك فى البلاد الدكتاتوريه فى الشرق الأوسط وغيرها.

(٢٩): المتهرب، وهو المدير الذى يتهرب عن الإيجابيات ويجنح



إلى سلبات، فينقض كل نظر إيجابي بدون أن يكون له دليل على السلب إلا بعض التعاليل غير المنطقيه.

(٣٠): النتائجى، وهو الذى يريد النتائج فقط، بدون أن يفكر فى كيفية الوصول إليها أو تهيئه الوسائل الواصله إلى تلك النتائج، فقد قال سبحانه: (ولو أرادوا الخروج لأعدوا له عدوه ولكن كره الله انبعاثهم فثبطهم وقيل اعدوا مع القاعدین) (١).

(٣١): القماشى، وهو الذى يجمع من هنا وهناك من أقوال وأفعال غير مرتبطه بعضها ببعض، ولذا لا يصل إلى النتائج، وكثيراً ما يكون ضره أقرب من نفعه.

(٣٢): المتبخر، وهو من يتبجح بأن النتائج الحاصله من ادارته صحيحه مائه فى مائه والحال ليس الأمر كذلك، بل هى ناقصه فى الجزئيات، بل فى جمله من الكليات أيضاً، بما لا تصل إلى النتائج السقيه، لكنه يريد بقوله ذلك الكبرياء والتبخر ليس إلا.

(٣٣): الأولوى، وهو من يرى كل نظريه له أولى من غيرها، ويحمل نظرياته على الموظفين بلا ملاحظه سائر الموازين، و(إذا قيل له اتق الله أخذته العزه بالإثم) (٢)، ويصر على خطئه، ويضرب بأنظار الآخرين عرض الحائط.

(٣٤): الحلالى، وهو الذى يزعم أنه يتمكن من حل كل المشكلات، بلا ملاحظه أن بعض المشكلات غير قابله للحل، وبعضها تحل بنسبه مؤيه خاصه لا مطلقاً، وبعضها يمكن حلها بسبب غيره من

ص: ٥٨

١- ( [١] ) سورة التوبه: ٤٦.

٢- ( [٢] ) سورة البقره: ٢٠٦.

الأخصائيين ونحوهم، ولهذا يكون متهوراً فى الإقدام على الأمور من غير نظر إلى العواقب.

(٣٥): المعلولى، وهو الذى يشتغل لحل المشكلات بالمعلول دون العله، كالطبيب الذى يعطى الدواء لرفع حمرة الوجه الحاصله من الحمى دون علاج نفس الحمى، فإذا رأى مثل هذا المدير أن المشترين لا يقبلون على بضاعته يشتغل فى الدعايه لرفع هذه المشكله، لا فى إجاده نوعيه البضاعه التى هى العله فى عزوف المشترين عن الإقبال عليها، وكذلك بالنسبه إلى الثقافه وغيرها.

(٣٦): المعاكسى، وهو الذى يعمل أعمالاً يعاكس بها موظفيه أو رؤساءه الذين هم مجبورون منه، فهو فى واد وسائر الموظفين من زملائه أو رؤساءه أو مرؤوسيه فى واد آخر.

(٣٧): المصالحى، وهو الذى يصلح بين رأيه وآراء موظفيه بما يوجب ضرر المؤسسه، كالسياره التى من صالح الركاب أن تسير مائه فيقول بعضهم بذلك وبعضهم بالخمسين، فتسير خمساً وسبعين حيث يضر بالركاب ولا يلاحظ الأصلح من القولين، وإنما يجمع بين القولين.

(٣٨): الوجدوى، وهو الذى يرى وحده كيفيه العمل مع الأفراد والموظفين والمؤسسات، بينما أن الأشياء كالأشخاص يختلفون، فيشترى الآلات المكتبيه للمستشفى والمطار بشكل واحد، أو يعامل مع المثقف كما يعامل مع الريفى غير المثقف، قال سبحانه: (هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون) (١١).

ص: ٥٩

٣٩): التصميمى، وهو الذى يرى التصميم فى كل شىء، سواء علم بصوابه أو لا، بل حتى وإذا علم بخطأه، لأنه يرى أن التصميم أفضل من اللا تصميم، فهو عاشق لأخذ التصميم من غير نظر إلى النتائج والمزايا والخصوصيات والموازنات وغيرها.

٤٠): التجزئى، وهو من يزعم أن الاهتمام بالجزئيات كاف، بدون حاجه إلى الاهتمام بالكليات، وعكسه أيضاً صحيح وهو من يهتم بالكليات دون الاهتمام بالجزئيات، بينما يجب على المدير أن يهتم بالجزئيات وبالكليات كل فى مقامه، وإلا كان العمل ناقصاً أو مبتوراً أو سبب خبالاً.

٤١): التصفيقى، وهو الذى يقرب المصنفين حول نفسه ممن يسبح بحمده ويثنيه، من دون نظر إلى الكفاءة وسائر المؤهلات، ومن دون نظر إلى النتائج، وإنما يريد أن يظهر نفسه أمام الناس بأن الناس ملتفون حوله وأنه شخصيه بارزه فى المجتمع مهما كانت النتائج وخيمه.

٤٢): الذرائعى، وهو الذى يتوسل إلى الذرائع فى تبرير تأخره وتأخير مؤسسته، بدل أن يفكر فى الحلول الواقعيه للمشكلات لينتشل نفسه ومؤسسته من السقوط.

٤٣): الوجهينى، وهو الذى يظهر شيئاً ويبطن آخر، كما فى بعض البلاد الإسلاميه فى الستينات، حيث كان رئيسها يعمل لأمريكا باسم روسيا، ويحطم الاقتصاد باسم الاشتراكيه، ويفنى المسلمين باسم التقدميه، ويضرب المسلمين باسم محاربه إسرائيل، ويهيئ الأجواء

لإستيلاء إسرائيل على أراض إسلاميه أكثر باسم القوميه، إلى غير ذلك، وأفراده كثيرون فى رؤساء الحكومات ورؤساء الوزارات ومن أشبه ذلك، وهكذا حال المؤسسات الصغيره الأهليه.

(٤٤): الأشيائى، وهو الذى يزعم أن موظفيه أشياء لا أشخاص، ولذا يحتم عليهم أن يعملوا بالروتين الكامل بدون أدنى ابتكار، كما يعمل الشىء لا كما يعمل الشخص، وبذلك تجمد المؤسسه، والجمود مبدأ السقوط دائماً.

(٤٥): الاستشاراتى (١)، وهو الذى يجمع حول نفسه المستشارين والمعاونين أكثر من المتعارف، إما بقصد إظهار نفسه بالمظهر الاستشارى، وإما بقصد ترفيع سمعه مؤسسته أو لغير ذلك.

(٤٦): الخطى، وهو الذى يزعم بأن تعيين الأصول والمقررات واللوائح كاف فى الإجابته عن مختلف الأسئلة، وحل كل المشاكل وجعل الموظفين يمشون فى الصراط المستقيم، مع أن تعيين الخط لا يكفى عن الإدارة الصحيحه التى هى عبارته عن وضع الخط العام موضع التنفيذ وإرجاع الصغريات إلى كبرياتها الكليه.

(٤٧): الأخشابى، وهو الذى يريد من الموظفين أن يكونوا كالأخشاب التى ينجرها المعمل حيث استواء الأحجام والأشكال، فاللازم أن يكونوا فى أعمالهم وأفعالهم بالوتيره الواحده بدون ملاحظه أنهم بشر لكل منهم خصائص وميول واتجاهات وآراء وأفكار وتقلبات.

(٤٨): المتأرجح، وهو الذى إن ربحت المؤسسه فى نتيجته

ص: ٦١

---

١- ( [ ١ ] ) الاضطرار إلى عمل خلاف قاعده النسبه أوجب هذه اللفظه ونحوها.

أريدت منها أو سمعه عند الناس جعل نفسه مساهماً فيها، بل ربما نسب الربح إلى نفسه، وإن خسرت ابتعد عنها بل أخذ في النقد بأن ذلك من أفراد آخرين، وإن كان هو صاحب المشكله، فليس له روح موحده مع المؤسسه، والمدير يجب أن يعمل بروح واحده.

(٤٩): الارتجاعي، وهو الذى يقاوم كل فكر جديد والتجديد فى المؤسسه ويحارب أصحاب مثل هذه الأفكار.

(٥٠): التغييرى، وهو الذى يزعم أن فى تغيير الأشخاص وفصلهم أو تغيير صوره المؤسسه أو شكلها تنحل المشاكل، بما ليس الأمر كذلك على إطلاقه، بل ربما يكون هو المولد للمشكله، وربما يكون السبب عدم استقامه المنهج العام والروح السائده فى المؤسسه، لا أن المشكله فى أحد الأمرين السابقين، وهو يرى نصف المشاكل وحلولها لا النصف الآخر، وربما يطلق (النصفى) لمن يرى نصف المشكله كالطبيب الذى يرى نصف المرض، كمن تمرض ومبعثه مرض فى قلبه ومرض فى كبده فيرى مرض القلب فقط دون مرض الكبد، فيعالج مرض القلب ويترك مرض الكبد، مما قد يودى بالمريض إلى الهلاك.

(٥١): الضوضائى، وهو الذى يوجب الضوضاء فى عمله وكلامه، سواء فى إدارته ومكالمته مع الموظفين أو الجماهير أو غيرهم.

(٥٢): التنقيطى، وهو الذى يلاحظ الدقه المتزايدة فى الأوراق المربوطه بالإداره، فيقدم عبارته على عبارته، ويضع نقطه مكان نقطه، أو يزيد أو ينقص أو يبدل كلمه بكلمه، إلى غير ذلك.

(٥٣): البراد، وهو الذى يعمل ما يوجب برود الموظفين عن

أعمالهم، ونفور القلوب منه، مما يؤثر أخيراً على النتائج.

(٥٤): الكل شيء، وهو الذى يصمم ويراقب ويقدم ويعمل ويؤخر ويحلل ويفعل كل شيء، ومن المعلوم أن من يعمل كل شيء يكون كل شيء منه ناقصاً، وأحياناً تافهاً، ولذا قالوا فى المثل: (كل شيء لا شيء).

(٥٥): الكبريائى، وهو الذى يرى لزوم أن يتواضع له المرؤوسون والجماهير فى كل شيء، فيرى نفسه فوق كل أحد، ويرى أن من يقصر فى ذلك يستحق العقاب بالفصل وعدم ترفيع الدرجة وما أشبه ذلك.

(٥٦): المنبت، وهو الذى يتفرد فى آرائه وأعماله، ويرى صوابه رأيه من دون الاحتياج إلى الآخرين، وقد قال رسول الله (صلى الله عليه وآله) فى من يسبق أصحابه فى الطريق بدون ملاحظتهم ولا ملاحظه فرسه ولا ملاحظه نفسه: «المنبت لا أرضاً قطع ولا ظهراً أبقى» (١).

(٥٧): المذبذب، وهو من لا يقدم على العمل إلا بقلب متردد، ودائماً يكون متردداً بين الإقدام والإحجام، وأخذ التصميم وعدمه حتى تفوت الفرصه عن يده.

(٥٨): الغافل، وهو من لا يحسب حساب التيارات الجارية فى المجتمع، ولذا قال (عليه الصلاة والسلام): «العالم بزمانه لا تهجم عليه اللوابس» (٢).

ص: ٦٣

١- ( [١] ) .

٢- ( [٢] ) .

٥٩): الجاهل، وهو الذى لا يعلم نواقصه ولا يريد أن يعرفها ولا أن يصلحها.

٦٠): قصير النظر، وهو الذى لا يفكر فى المستقبل، بل يرى الحاضر فقط، ويعمل للحاضر فقط، بينما يجب على الإنسان أن يفكر فى الحاضر والمستقبل، كما فى الحديث: «اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً، واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً» (١).

وفى حديث آخر: «من لا معاش له لا معاد له» (٢).

وفى حديث ثالث: «ليس منا من ترك دنياه لآخرته، ولا من ترك آخرته لدنياه» (٣).

فإن ملاك هذه الأحاديث وأمثالها يجرى فيما نحن فيه.

وفى الآيه الكريمة: (فمن الناس من يقول ربنا آتنا فى الدنيا وما له فى الآخرة من خلاق \* ومنهم من يقول ربنا آتنا فى الدنيا حسنة وفى الآخرة حسنة وقنا عذاب النار \* أولئك لهم نصيب مما كسبوا) (٤).

٦١): الضوابطى، وهو العامل بدون المرونة، فإن من لا مرونة له يمشى حسب الضوابط، مع العلم أن الظروف غالباً تتغير، فاللازم المرونة، وقد ألمعنا إلى مثل ذلك فى بعض النقائص السابقه مما بينه وبين هذا عموم من وجه.

٦٢): الامتدادى، وهو الذى يصرف كل تفكيره فى المستقبل، ولا يفكر فى الحاضر ولا يعيره اهتماماً.

ص: ٦٤

١- ( [١] ) .

٢- ( [٢] ) .

٣- ( [٣] ) .

٤- ( [٤] ) ( سورة البقره: ٢٠٠ \_ ٢٠٢ .

٦٣): الآرائى؁ وهو الذى كل يوم له وجهه نظر ويغير آراءه؁ فله رأى فى هذا اليوم وغداً رأى آخر وهكذا؁ ومن الواضح أن مثل هذا الإنسان لا يصل إلى نتيجة؁ بل بينى ويهدم؁ وبينى ويهدم إلى أن لا يبقى له وقت ولا مال ولا سمعه؁ ويقع فى مشاكل لا قبل له بها.

٦٤): الفحوصى؁ وهو الذى يفحص دائماً حلول المشاكل وكيفيه العمل فى الطرق السابقه؁ بدون مراعاة تغير الظروف من الزمان السابق إلى الزمان الحالى بمختلف التيارات التى يحملها الزمان.

٦٥): الأمانى؁ وهو الذى يعيش على الأمانى دون العمل؁ والذى يفكر فى الذى ينبغى؁ ولا يعمل الممكن تحذراً عنه؁ وقد قيل لإنسان لماذا لا تنظم الشعر وقد كان قادراً على النظم؁ قال: لأن ما أريده لا أقدر عليه؁ وما أقدر عليه لا أريده؁ وهذا يأتى فى كل إنسان سلبى.

٦٦): الساعاتى؁ وهو الذى يقرر لكل ساعه عملاً؁ مع أن الرئاسه عباره عن انتهاز الفرص؁ فإذا لم ينتهز الفرصه الإنسان فى ساعه الفرصه فاتته؁ وكثيراً ما تكون الفرصه أهم من العمل الذى قرره لمثل هذه الساعه.

٦٧): الجنبى؁ وهو الذى لا- يصرح بالمقررات للموظفين بصراحه اللهجه وبوضوح؁ بل لا- يقول بعضها ويجمل بعضها ويبين بعضها؁ يريد بذلك إظهار نفسه بالمظهر المرتفع الذى لا يفهم كلامه الناس؁ ثم يعتب عليهم فى عدم تطبيقهم أوامره؁ وهذا نوع من الغرور والكبر.



٦٨): البعدى، وهو الذى له بعد واحد مع رؤسائه ضد مرؤوسيه أو بالعكس، مع أنه يجب أن يكون تابعاً للعدالة، سواء كان فى هذا الطرف أو فى ذلك الطرف، يدور مع الحق حيث ما دار، قال سبحانه: (ولا يجرمنكم شنآن قوم على أن لا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى) (١١)، وربما يعبر عن مثله بـ (البعد الواحدى).

٦٩): المنعزل، وهو الذى لا ينسجم مع الموظفين ومع رؤسائه ومع الناس الذين هم محل ابتلائه، بل لا يعاملهم إلا بقدر المعامله فقط، بدون انبساط وأخذ وعطاء مما يحتاج إليه أى مدير فى أى بعد من أبعاد الحياه.

٧٠): التشرىفاتى، وهو الذى لا يتمكن الناس من الوصول إليه لجفاف أخلاقه، وإن كان بابه مفتوحاً، بل وجهه حاجب دونه.

٧١): المنغلق، وهو الذى بابه مسدود على الناس وحجابه منسدل، وهو ينغلق على عمله وفكرته ورأيه.

٧٢): ذو البعد القديم، ويقابله ذو البعد الحديث، وهو الذى يرجح كل قديم على الحديث، أو الذى يرجح كل حديث على القديم، ومن فروع ذلك أنه يرجح الشباب على الشيوخ، أو يرجح الشيوخ على الشباب من غير ملاحظه الكفاءه، وقد قال على (عليه الصلاه والسلام) فى كلمه جامعته: «يعجبني رأى الشيخ وجلد الغلام» (٢).

ومن الواضح أن ما قاله (عليه الصلاه والسلام) هو الغالب، وإلا فقد يكون للغلام الرأى وللشيخ الجلد، ولهذا نرى أن رسول الله (صلى الله عليه وآله) كان أحياناً يجعل رؤساء جيشه مثل

ص: ٦٦

١- ( [١] ) سورة المائده: ٨.

٢- ( [٢] ) .

أسامه، أو رؤساء دولته مثل أسيد.

(٧٣): الفأسى، وهو الذى يكون كالفأس يضرب كل شىء لا يكون فى طرف نفسه، ولا يلاحظ الآخرين، بينما يجب أن يكون الإنسان كالمنشار يعطى ويأخذ، ولا يكون كالمسحق (المحكماك) أيضاً ممن يعطى ولا يأخذ.

(٧٤): المتفرعن، وهو الذى يرى كأنه فرعون، ولسان حاله كما قال فرعون بلسان القال: {أليس لى ملك مصر وهذه الأنهار تجرى من تحتى} (١)، فيرى الناس عبيداً له، وكما قال الإمام (عليه الصلاه والسلام) فى شأن بعض الخلفاء: «اتخذوا مال الله دولاً وعباده خولاً، ودينه دغلاً» (٢)، والدين هنا يؤخذ بالملاك فى الإدارة، فإن الدين عبارته عن طريقه الحياه، سواء كانت طريقه عامه كالأديان الإلهيه، أو طريقه خاصه كالطرق الجاربه فى المؤسسات ونحوه.

(٧٥): الظنونى، وهو الذى يعمل بالظنون بدون تثبت وأخذ بالموازين والضوابط، ولا بالاستشاره فما وصل إليه ظنه يتبعه، سواء فى الأعمال الإداريه أو فى الموظفين أو فى غير ذلك من شؤون الإدارة، كما أنه قد يكون الإنسان الفردى يعمل بالظنون أيضاً فى مأكله ومشربه وملبسه وأخلاقه مع عائلته أو مع سائر الناس.

(٧٦): المتجاوز، وهو المفرط أو المفرط حيث يتجاوز إلى الداخل ضيقاً، أو إلى الخارج سعه، بدون رعايه الوسط، كما ينقل فى الشخص الذى اشترى عبداً كان يطبع حرفياً، فرأى منه عنتاً ثم باعه

ص: ٦٧

---

١- ( [١] ) سورة الزخرف: ٥١.

٢- ( [٢] ) .

واشترى عبداً آخر كان يطيع حسب اللوازم أيضاً، فرأى منه إرهافاً مما اضطر إلى بيعه أيضاً.

ولا يخفى أن الأقسام أكثر من هذه الأعداد، لكننا اكتفينا بهذه الكمية مخافة الملالة في ذكر الأزيد وطول البحث بما يوجب الإطناب الممل، ويخرج الكتاب عن وضعه المتوسط.

كما أن كل ما ذكر في هذه الأعداد يجده الإنسان بنفسه أو بشيبه له في علم الأخلاق، مما هو مجموع في كتاب (المحجج البيضاء) للمولى الكاشاني، و(جامع السعادات) للمولى النراقي، أو ما أشبهها من الكتب الأخلاقية التي كتبها علماء الأخلاق (قدس الله أسرارهم).

كما أن جملة من هذه الأمور المذكورة في كتب علم النفس، وحيث إن ذينك العلمين كتباً للعموم، وهذا العلم كتب لخصوص المديرين، كان ما ذكر هنا من صغريات تلك الكبريات الكليه.

### ((النقص الملازم))

((النقص الملازم))

ثم لا يخفى أن المدير مهما كان كاملاً لا بد وأن يكون له نواقص، فإن الكمال المطلق لله سبحانه، ثم هو فوض الكمال النسبي المطلق بقدر الطاقه البشريه إلى المعصومين (عليهم السلام).

أما الإنسان العادي فلا بد وأن يكون له نواقص، فإذا كان مهذباً لا بد له من أن يعمل جاهداً للترفع على طول الخط، بالإضافة إلى أن الإنسان كالبناء مهما كان كاملاً يكون عرضه للتحطم المستمر بعوامل الزمن، فيحتاج إلى الترميم على طول الخط.

وقد روى عن رسول الله (صلى الله عليه وآله) أنه قال: «وإنه ليران على قلبي وإني أستغفر الله كل يوم سبعين مره»<sup>(١)</sup>، فإن توجه الرسول (صلى الله عليه وآله) إلى الدنيا

ص: ٦٨

وإن كان مأموراً به إلا أنه ابتعاد نسبي عما كان يريده من الجهات الرفيعة، ولعل هذا هو معنى (يران) فالرين كالغبار الذى يعلو المرآه، فإنه وإن كان خفيفاً إلا أنه يجلب الكدوره فى الجملة إليها.

وعلى أى، فالمدير بحاجة إلى الإصلاح الدائم بنفسه.

ثم هناك شىء ثالث مربوط بتقدم الزمن، وذلك ما يحوج المدير إلى التكميل لنفسه ولمؤسسته وموظفيه حسب ذلك، وهو التقدمات التى يطرقها العلم مستمراً.

### **((تحمل النقد))**

((تحمل النقد))

ثم المدير الحسن مهما كان كاملاً لا بد وأن ينتقده الناس، فاللازم عليه أن يتحمل النقد بصدر رحب، فإن قوله (عليه الصلاه والسلام): «آله الرئاسة سعه الصدر»<sup>(١)</sup> يشمل مثل هذا أيضاً، وإنما يلزم عليه أن يرد بالتي هى أحسن إن كان الأمر محتاجاً إلى الرد، فإن الإقناع حل لكثير من الانتقادات، وإلا سكت.

وليس المدير الحسن من يقول فى الجواب: تفضل أنت يا أيها المنتقد فأدر المؤسسه مكانى، أو يقول: أنت لا تعلم مشكلات الإدارة، أو يقول: الانتقاد سهل والبناء صعب، بل عليه أن يبين مهما أمكن جواب الانتقاد حتى يرتفع، أو يقلل من الانتقاد مهما أمكن.

ص: ٦٩

((الإدارة وتشخيص القدره))

(مسأله): القدره من أسس الإدارة الصحيحه، فاللازم أن يهتم المدير أو الجبهه التي تدير المؤسسه لامتحان قدر قدره الموظفين، حتى يظهر في أنه هل يتمكن تسليم المنصب إليهم لكي يقودوا المؤسسه بسلام أم لا، إذ غير القدير مهما كان مخلصاً لا يتمكن من ذلك.

ومن الواضح أن القدره ليست متغيراً وحيداً يؤثر في كل مجالات الأداء، وإنما هي عامل مركب من متغيرات عديده يتفاوت أثرها على الأداء بتفاوت طبيعه هذا الأداء ومتطلبات القدرات اللازمه له، ومن هنا كان اللازم التعرف على أنواع القدرات ومجالاتها وعلاقتها بالأداء ومتطلباته.

ولما كانت الخبرات والممارسه وعوامل البيئه لها دور هام في تشكيل القدرات الفطريه وفي تنميتها، كان اللازم استعراض العوامل التي تحكم تنميه قدرات الأفراد، أي تعلمهم والتي تحكم أيضاً علاقه الخبرات المتعلمه والممارسه والأداء، ولذا نجعل الأمر في فصلين:

الفصل الأول: أنواع القدرات ومكوناتها.

والفصل الثاني: عمليه التعلم وأثرها على تنميه القدرات والممارسه.

كما أنه يجب أن يكون المدير على علم تام بالبيئه التي نشأت فيها القدره، لأن البيئه ثالث الأثافي في هذا المجال.

## **((أنواع القدرات))**

((أنواع القدرات))

أما أنواع القدرات فيمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين، قدرات عقليه، وقدرات غير عقليه.

وهل القدرات العقليه هي منبعثه عن شيء واحد، كما كان يعتقد بعض الفلاسفه والحكماء، حتى قال الحاج السبزواري: (النفس في وحدتها كل القوى)، أو أنها قدرات متعدده جامعها القدره العقليه، كما أن الذوق مثلاً أذواق متعدده مفروشه على سطح اللسان، حيث إن تذوق الحلو أو الحامض أو ما أشبه ليس بمكان واحد، وإنما كل مكان له تذوق خاص، وإن زعم الإنسان غير المطلع على الواقع أن اللسان هو بجملته يتذوق الأطعمه بجملتها.

وهناك رأيان فى القدرات العقلية، إنها هل هى قدره واحده ذات متعلقات، أو قدرات متعدده.

### **((أقسام القدرات العقلية))**

((أقسام القدرات العقلية))

وعلى أى حال، فبعضهم قسم القدرات العقلية إلى أصولها الأوليه، وهى:

أولاً: عامل الفهم اللغوى، وهو يمثل القدره على فهم الكلمات والمعنى الذى تحتويه.

وثانياً: عامل الطلاقة اللغويه، وهو يمثل القدره على تكوين الكلمات.

وثالثاً: عامل القدره الحساييه، وهو يمثل السرعه فى إجراء العمليات الحساييه على اختلاف أنواعها، مثل الجمع والطرح والضرب والقسمه.

ورابعاً: عامل القدره المكانيه، وهو يمثل القدره على تصور الأشكال الهندسيه فى أوضاع مكانيه مختلفه.

وخامساً: عامل السرعه الإدراكيه، وهو يمثل السرعه فى إدراك التعرف على التفصيلات الدقيقه للأشياء وأوجه الشبه والاختلاف بينها.

وسادساً: عامل التذكر، وهو يمثل القدره على حفظ الكلمات والأرقام والحروف والرموز أو أى أشياء آخر.

وسابعاً: عامل التفكير الاستنباطى، وهو يعتمد على ثلاثه أمور:

الأول: يمثل القدره على اكتشاف واستخراج القاعده العامه من حالات جزئيه.

والثاني: القدره على اكتشاف الأمور الجزئيه عن القاعده العامه، مثل اكتشاف الحساب الموكول إليه من الجبر والمقابلته أو نحو ذلك.

والثالث: القدره على اكتشاف حالات جزئيه عن حالات جزئيه أخرى، مثل اكتشاف حالات إنسان يسكن مدينه كذا من المعرفه، بأن أفراداً آخرين كانوا بهذه الصفه حيث سكنوا فى تلك المدينه، وهذا إن كان بالملاك صح وإلا لم يصح، وفى صوره الملاك ينتقل الذهن من الجزئى إلى الكلى، ومن الكلى إلى الجزئى الذى هو محل البحث.

مثلاً قال سبحانه: (لا تقل لهما أف) (١)، فإن الذهن ينتقل من هذا إلى أن مطلق إيدائهما محرم، ومن هذا الكلى ينتقل الذهن إلى أن النظر إليهما بغضب محرم أيضاً، لأنطبق كلى الإيداء المستنبط على هذا الجزئى.

وثامناً: العامل الاجتماعى، وهو القدره على فهم متطلبات المجتمع من الآداب والسنن والتقاليد، فإن بعض الناس يسرعون فى إدراك تطبيق الجزئى الذى هو محل الحاجه على كلى ما يتطلبه المجتمع، وبعض الناس ليس لهم هذه السرعه، هذا بالنسبه إلى القدرات العقلية.

### **((أقسام القدرات غير العقلية))**

((أقسام القدرات غير العقلية))

أما القدرات غير العقلية، فقد صنفها بعضهم إلى مجموعتين:

المجموعه الأولى: قدرات الحواس.

والمجموعه الثانيه: قدرات حركيه.

فقدرات الحواس هى عباره عن قدره البصر والسمع والشم واللمس والذوق.

١: أما قدره الأبصار فقد دلت نتائج الأبحاث التى أجريت على حاسه الأبصار أن أهم القدرات التى تدرج تحت هذه الحاسه هى:

ص: ٧٢

أولاً: حده الأبصار، وهي تمثل قدره على التمييز المكاني للعناصر الدقيقة التي تقع في المجال البصري.

وثانياً: تمييز المسافات، وهي تمثل قدره على إدراك العلاقات المكانية من حيث البعد النسبي للأشياء.

وثالثاً: تمييز الألوان، وهي تمثل قدره على تمييز الألوان والدرجات المختلفة لها.

ورابعاً: التنسيق الأبصارى، وهي تمثل التنسيق بين العينين في حركتهما لتتبع جسم المرئي يتحرك إلى أعلى أو إلى أسفل أو إلى اليمين أو إلى اليسار أو مورباً أو رحوياً أو ما أشبه ذلك.

٢: أما قدره السمع فهي نتائج الأبحاث التي أجريت على حاسه السمع دلت على أن القدرات السمعية هي قدرات تتعلق بحدده السمع والتمييز بين مثيرات صوتيه مختلفه.

٣: ثم يأتي نوبه قدره الذوق وهي القدره:

أولاً: على أصل تفهم الطعم.

وثانياً: على التمييز.

ثم يأتي دور تحليل العقل، بأن هذا حسن أو سىء، مثلاً من يتذوق مائعاً يحس أنه أولاً أنه حامض أم لا، ثم يميز بين أنه خل أو ماء حصرم، وإذا كان خللاً يميز أنه خل عنب أو تمر، وبعده يأتي دور أنه حسن أو فاسد، ويميز أنه حسن من النوع العالى أو لا، وليس المراد الترتب في التمييز بل جمع أقسام التمييز في لحظه واحده.

٤: وبعد قدره الذوق يأتي قدره الشم، وتأتي قدرات الذوق في



قدرات الشم أيضاً، فإن معرفه صحه أو فساد المشموم تتوقف على هذه الحاسه، ولها مدخله فى وقايه الإنسان من الأخطار، فإن من لا قوه فى شمه إذا كان فى مكان منتن لا يتجنب الموضع لفرض أنه لا يدرك الوساخه بشمه فيبتلى بالمرض.

وكذلك حال تجنب الإنسان مواضع الخطر، فإن قسماً من الحيوانات المفترسه لها رائحه خاصه إذا استشمتها الإنسان تجنب موضع ذلك الخطر الذى يتواجد ذلك الحيوان فيه، وإن لم يستشم وقع فى المحذور، وهكذا بالنسبه إلى روائح القنابل الكيماويه وما أشبهه، فليست قدره الشم فى نفسها قدره يستهان بها، وإن كانت بالنسبه إلى قدره الذوق والبصر والسمع واللمس أقل فى الفائده.

5: وهو الأخير، قدره اللمس حيث إنها تعرف الحراره والبروده والنعمه والخشونه والرطوبه واليبوسه وما أشبه ذلك، كما أنها هى التى تهيج فى الإنسان نوازع الجنس، مما ذكر تفصيله الفلاسفه والحكماء والمتكلمون وعلماء الحديث فى كتبهم مفصلاً.

### **((قدره الحركة وأنواعها))**

((قدره الحركة وأنواعها))

وحيث قد عرفت الموجز من قدرات الحواس، نأتى إلى القسم الثانى وهو قدره الحركة.

وهى عبارته عن التى تتضمن الاستجابات الحركيه التى يقوم بها الفرد بناءً على إدراكه لمثيرات معينه، سواء من داخل الفكر أو من خارج الفكر وهو الحواس، وأن الإنسان قد يتحرك بسبب ما يشاهد أو يسمع أو يتذوق أو يشم أو يلمس، كما أنه قد يتحرك بسبب تفكير يسبب له الحركة، وإن لم تكن الحواس قد أدركت شيئاً، حتى تكون الحركة رد فعل لذلك الإدراك الحواسى.

وهنا نعرض جملة من القدرات الحركيه بناءً على نتائج البحوث التى أجريت عليها حديثاً:

الأول: السرعة، فإن السرعة أحد الخصائص المهمة للقدرات الحركية، وهي تتكون من عدد من العوامل، وأهم هذه العوامل وأكثرها عموميه القدره على الاستجابة السريعه لأخذ الموثرات.

ويكون من هذا الكلى حركة الجسم ككل، أو سرعه حركة الساعد أو الأصابع، والمهاره اليدويه التى تدخل فيها عناصر السرعه والدقه معاً، وكذلك سرعه حركة الوجه والرجل وما أشبه ذلك.

والثانى: التنسيق، فإنه تظهر قدرات التنسيق الحركى فى الحالات التى يكون مطلوباً من الفرد القيام بعملتين أو أكثر فى توازن وتوافق لأداء مهمه معينه.

وأحد العوامل المهمه المكونه لقدرات التنسيق يتمثل فى القدره على القيام بسلسله من الحركات الدقيقه والسريعه الموجهه توجيهاً محكماً، والتى تتضمن التنسيق بين حركة العين وحركة اليد أو ما أشبه ذلك، ويمثل عامل التحكم الدقيق عنصراً آخر من عناصر قدرات التنسيق، وهو يتضمن القدره على القيام بالتكليف الدقيق لحركة العضلات، وعنصر ثالث من قدرات التنسيق يتمثل فى التنسيق بين حركة مجموعات عضليه مختلفه مثل حركة الأيدي أو حركة الأرجل أو إحدى اليدين وإحدى الرجلين، أو اليدين مع الرجلين، إلى غير ذلك.

والثالث: اللياقه أو الكفاءه الجسمانيه، فإن البحوث التى أجريت على قدرات الكفاءه الجسمانيه تتضمن العوامل التاليه:

١: القوه، وهى القدره على بذل جهد جسمانى مكثف.

٢: والمرونه، وهى القدره على تغيير موضع الجسم أو تحريكه فى اتجاه معين.

٣: والتوازن، وهي القدره على حفظ توازن الجسم فى وضع ثابت، أو فى حاله الحركه.

٤: والتنسيق، وهي القدره على التنسيق فى حركه الجسم ككل.

٥: والتحمل، وهي القدره على الاستمرار فى بذل الجهد.

وبعد القدرات المذكوره يأتى دور التعلم والبيئه والممارسه. وحيث قد سبق الإلماع إليها فى تربيته الموظف لم يكن داع إلى تكرارها.

والمدير اللائق هو الذى يضع كلما ذكرناه من القدرات وغيرها فى الموظف الذى يريد استخدامه موضع الامتحان، فإن فاز بنجاح استخدمه، وإلاّ تجاوزه إلى غيره، وقد ذكر علماء الإدارة تفصيلاً حول كيفية الامتحان نعرض عنها خوف التطويل.

ص: ٧٤

((الحكومة أكبر مؤسسه إداريه))

(مسأله): الحكومة إداره من الإدارات، ومؤسسه من المؤسسات، لكنها أكبر من سائر المؤسسات وأعمالها أكثر، ولذا فعليها ينطبق ما ذكرناه فى الإداره، حيث إنها من جزئيات الإداره بصيغتها العامه.

وعلى هذا فاللازم ملاحظه هل أن الحكومة استشاريه، وهى التى تقوم بلوازم الإداره الصحيحه، أو استبداديه لا تقوم بها، وإنما تقوم بمصلحه جماعه خاصه وصلوا إلى الحكم بسبب انقلاب عسكرى، أو بسبب الوراثة، أو بسبب انقلاب شعبى لكنهم استبدوا بالحكم بعد الوصول إليه.

فإذا لم تقم الحكومة بلوازم الحكومة الاستشاريه، فعليها أن تعلم هى أولاً والشعب ثانياً بأنها حكومه منحرفه، وأنها فى سبيل السقوط، وإن طال الزمان نوعاً ما، وإذا رئى أن حكومه استبداديه طال زمانها وأنها لم تسقط بسرعه فليعلم أنها لو كانت استشاريه لكان لها أضعاف عمرها.

ذلك وقد ذكرنا فى بعض الكتب المعنيه بهذا الشأن أن عمر حكومه بنى أميه وبنى العباس وبنى عثمان لم يطل كما يزعم، بل إنها كانت مقسمه باختلاف الخلفاء، بالإضافة إلى الثورات التى قامت ضدهم، وأفضت مضاجعهم، والتقطيعات التى حدثت فى حكومتهم.

مثلاً- نرى حكومات بنى العباس كانت حكومه العرب تاره، والفرس تاره، والترک تاره، كما كانت حكومات مختلفه من خليفه له نوع من السماح إلى خليفه ليس كذلك، وكانت شيعيه تاره وسنيه أخرى، الناصر مثلاً كان من بنى العباس وكان شيعياً.

كما أن الحكومة الواحده اقتطعت إلى عده قطع، فلم يحكم

العباسيون العالم الإسلامي ككل، حيث انفصل عنها العراق تاره، والمغرب أخرى، واليمن ثالثه، ومصر رابعه، والحجاز خامسه وهكذا، وكانت حكومه بمعنى الكلمه، أى واقعيه آخذة بالزمام تاره، وصوريه تاره أخرى كأيام البويهيين إلى غير ذلك، فهل مثل هذه الحكومه تكون حكومه واحده قويه.

وعليه فلا يمكن أن يقال: إنها طالت كذا من القرون، بل إن هذا التعبير مثل أن يقال: إن حكومه مصر طالت ألف سنه، بينما هي لم تكن حكومه واحده، وإنما كانت حكومات وحكومات.

وعلى أى حال، فالحكومه الاستشاريه واضحه من كل موافقها، ونذكر جمله منها للإلماع لا التفصيل، ومثل هذه الحكومه تكون مرضيه لغالب الناس وتدوم كثيراً إذا توفرت فيها سائر المؤهلات، كما أن المشاكل تكون فى مثل هذه الحكومه قليله، وهذه الحكومه بنفسها تعيش فى أمن ورفاه وحسن سمعه.

### **((من سمات الحكومه الاستشاريه))**

((من سمات الحكومه الاستشاريه))

ومن أهم سمات هذه الحكومه:

١): تبدل الرئيس كل أربعه أعوام أو ما أشبه حسب المقرر فى القانون الذى جعله الناس بملئ إرادتهم.

٢): الانتخابات الحره.

٣): الأحزاب الحره.

٤): الصحف الحره.

٥): توفر الحريات المختلفه بما لا يضر الفرد أو المجتمع، وقد ذكرنا بعض تفصيل ذلك فى كتاب (الحرية الإسلاميه) وكتاب (نريدها حكومه إسلاميه).

٦): لا تمدح الحكومه نفسها.

٧): لا تخفى الحكومه أعمالها، بل هي ظاهره لكل الشعب.

٨): لا تتآمر الحكومه على أحد، ولا تلصق بهم التهم والأكاذيب.

٩): لا تكون إذاعتها وسائر إعلامها وسيله للكذب والدجل والسب والتهريج.

١٠): كل الناس مشتركون في أمر الدوله حسب مؤهلاتهم.

١١): كون الضرائب معقوله حسب اختيار وكلاء الأمه، هذا في غير الحكومه الإسلاميه، وإلا ففيها لا تكون الضرائب إلا أربع، كما ذكرنا تفصيل ذلك في كتاب (الفقه الاقتصاد).

١٢): لا تضخم إطلاقاً، وإنما قيمه الأشياء حسب اقتضاء الظروف العصريه.

١٣): يحصل كل إنسان قدر ما يكفيه لأمرار معاشه حتى يعيش بتوسط أو بوفره.

١٤): لا خنق على الرأى والكلام.

١٥): الأقليات يعيشون فيها بسلام وأمن ورفاه.

١٦): العقاب حسب القوانين الموضوعه من وكلاء الأمه حقيقه، في غير الإسلام وفيه عقوبات مقرره في الفقه.

١٧): لا تعذيب ولا عنف ولا هدر لحقوق الإنسان.

١٨): يعيش كل أعضاء الحكم حتى الرئيس الأعلى للدولة كأحد الأفراد، بدون امتياز إلا بقدر ما أعطاه القانون الذى يوضعه المجلس بوكلاء الأمة الحقيقيين، وقدر الامتياز إنما يكون حقاً فى قبال الواجب الذى يكون عليه، وفى الإسلام حسب المقرر فى الشريعة.

١٩): المال فى الدولة واضح مورده ومصدره، لا أن يستبد به جماعه فيخفون حقيقه الدخل والصراف عن الأمة، لأنهم يريدون التلاعب بالمال كما هو شأن الحكومات الدكتاتوريه.

٢٠): لا انتخابات مزيفه.

٢١): لا محسوبيه أو منسوبيه فى الموظفين، بل يأتون إلى الحكم بالمؤهلات والكفاءات.

٢٢): حاجات الناس إلى الدولة قليله، ولا يقفون فى صفوف أمام الوزارات والإدارات، بل تقضى أعمالهم بسرعه.

٢٣): لا تعطى مثل هذه الحكومه الوعود الناس بلا حساب.

٢٤): عدم نفره المثقفين من الحكومه، بل يلتفون حولها.

٢٥): عدم تمكن الحكومه من سرقة أموال الناس، كما لا تتمكن من السرف على حساب الناس، وإنما لأفراد الحكومه الرواتب المعقوله مقابل أعمالهم بما لا تصل إلى إمكانيه السرف.

٢٦): المحاكم تعمل باستقلال كامل، بدون تمكن أى متنفذ من أعضاء الحكومه فى التدخل فى شؤونها زياده أو نقيصه أو تلاعباً أو تغييراً.

٢٧): عدم إظهار الحكومه لمؤامرات مزيفه لتصفيه خصومها،

كما هي عادة الحكومات الاستبدادية.

(٢٨): المحاكم عليه يشهدا كل إنسان، لا- أن تكون سرية ثم تعلن نتائجها على الناس في صورته تلفزيونية أو سائر وسائل الإعلام.

(٢٩): أعراض الناس ودمائهم في كمال الحرمة والأمن.

(٣٠): لا عدوان على الدولة المجاورة تحت ألف اسم واسم.

(٣١): ليست هناك في الحكومه جرائم سياسيه، وإنما الجرائم منحصره في الجرائم الاجتماعيه فقط كالسرقة والقتل ونحوهما.

(٣٢): حرية النقابات واتحادات الطلبة والمنظمات والهيئات والجمعيات والجماعات.

(٣٣): يعمل مختلف الطوائف بشعائهم في أمن وسلام.

(٣٤): السفر والإقامة والتجاره والزراعه والصناعه وحيازه المباحات وغيرها كلها حره.

(٣٥): كل من أعضاء الدوله يظهر أعماله حسناً أو غير حسن، فكل مأخوذ بعمله، لا أن تعمل أعضاء الدوله أعمالاً سيئه ثم تلقى تبعتها على الأبرياء، كما في الحكومات الدكتاتوريه.

(٣٦): لا بوليس سرى لكبت أنفاس الناس.

(٣٧): لا جماعات إرهابيه باسم حفظ القانون أو ما أشبه ذلك.



٣٨): لا تناقص فى الحكومه، حيث تستقيم الحكومه فى أمورها وصداقاتها وأعمالها وأقوالها، لا كالدكتاتوريين حيث يمدحون شخصاً هذا اليوم ويذمونّه غدّاً، ويرفعونه هذا اليوم ويخفضونه غدّاً، وتتأرجح الحكومه بين الأخذ والعطاء والبسط والقبض والطرْد والإيواء.

٣٩): لا إمعات حول الحكومه يصفقون ويهللون، ولا إضرابات ومظاهرات تهيئها الحكومه لتقويه مركزها.

٤٠): المطبوعات حره، وكذلك ما يشبه المطبوعات كأشرطه الفيديو واللافتات ونحوها.

٤١): موظف الدوله أعدادهم بقدر الحاجه والضروره لا أكثر، كما فى الحكومات الدكتاتوريه حيث تكثر الموظفين على حساب أمن الناس وراحتهم وثروتهم.

٤٢): وجود الرفاه العام لأنه وليد الحريات، فحيث إن الحكومه توفر الحريات للناس يكون الرفاه لكل الناس.

٤٣): كثره المؤسسات الأهليه، كالمدارس والمعاهد والمساجد والمستشفيات، والمطارات والقطارات والنوادي، والصحف والإذاعات والتلفزيونات.

٤٤): قله المشاكل، وتكون هى مشاكل طبيعیه للإنسان مهما وجد، لا مشاكل هيأتها دوائر الدوله أو قوانينها الكابته للناس.

٤٥): توفر الصحه والعلم لكافه الناس.

٤٦): سياده الأمن.

(٤٧): سياده القانون.

(٤٨): تؤلف الحكومه بين الناس ولا تفرقهم، وتقرب بعيدهم وتحفظ قريبهم.

(٤٩): كل الناس يعيشون تحت ظل مثل هذه الحكومه بسلام، غير المجرم الذى يعطى عقابه العادل.

(٥٠): تسهم الحكومه فى ترفيع كل الشعب، لا جماعه خاصه كما هى شأن الحكومات الدكتاتوريه.

(٥١): تتحرى الحكومه أفضل الحلول للمشاكل، لا- أنها تجنح للحلول العسكريه الاعتباطيه كما هو المشاهد فى الحكومات الدكتاتوريه.

(٥٢): لا يبقى أى من رؤساء السلطات الثلاث فى الحكم إلا فتره محدوده حددها القانون باختيار حر للشعب.

(٥٣): توضع أسامى المؤسسات والشوارع والمشاريع بأسامى المتفوقين من العلماء والشعراء والكتّاب والمخترعين والخطباء ومن إليهم من الطبقة الرفيعه فى المجتمع، سواء كانت طبقه رفيعه سابقه أو طبقه رفيعه معاصره (١).

(٥٤): للشعب الحق فى الإضرابات والمظاهرات السلميه بموازينها القانونيه الموضوعه من مجلس الأمه المختار من قبل الشعب بإرادته حره.

ص: ٨٣

---

١- ( [١] ) أما تسميه الشوارع والمؤسسات العامه وما أشبه بأسماء الحكومه الفعلية وحكامها السياسيين فهى من علائم الدكتاتوريه.

إلى غير ذلك من سمات الحكومات الاستشاريه والتي يعبر عنها فى العصر الحاضر بالديمقراطيه.

ولا يخفى أن ما ذكرناه غالباً ينطبق على بعض الحكومات فيما يسمى بالعالم الحر، وبالعكس من كل ذلك ما يشاهد فى حكومات الشيوعيين وحكومات العالم الثالث والتي منها الحكومات الإسلاميه المعاصره.

أما الإسلام فشأنه فى كيفيه الحكومه أرفع، وقد ذكرنا بعض معالمها فى كتبنا المعنيه بهذا الشأن، مثل كتاب (الحكم فى الإسلام)، وكتاب (إلى حكم الإسلام)، وكتاب (فقه السياسه)، وغيرها.

ص: ٨٤

((رضا العمال والموظفين))

(مسأله): من الأمور المهمة التي يجب على المدير أو الإدارة مراعاته رضا العمال عن العمل، سواء كانوا بمستوى موظفين كبار أو موظفين عاديين.

فإن تحقق رضا الأفراد عن أعمالهم تنبع من طبيعه البشر ومشاعره التي تتكون لأفراده من جهة رغبات وانفعالات خاصه، كما أشرنا إلى ذلك سابقاً.

وعدم الرضا على الأكثر يظهر في قله الإنتاج وقله الخدمه والغياب وعدم الانتظام في العمل وما أشبهه، وبالعكس من كل ذلك الرضا.

وطبيعه الرضا عن العمل قد يعبر عنها بالروح المعنويه، أو بالاتجاه النفسى نحو العمل، أو بالاندفاع أو ما أشبه ذلك من سائر الاصطلاحات، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذى يتصور الفرد أنه يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته الجسديه والروحيه كانت مشاعره نحو العمل إيجابيه، وكلما كان تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته، أو تصوّر أنه يحرمه عن إشباعاته النفسيه أو الجسديه، كانت مشاعره نحو عمله سلبيه.

ولذا فليس الرضا له درجه واحده، وإنما له درجات متفاوتة وشعب مختلفه.

وقوه هذه المشاعر ودرجه تراكمها تؤثران في درجه انعكاسها على سلوك الفرد الخارجى، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قويه زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر، وبانتقاله في نفس العمل إلى قسم آخر، أو بزياده نسبه غيابه أو بزياده معدل تأخيره أو ما أشبه ذلك، وأحياناً إذا لم يجد ملجأً التجأ إلى التخريب، إما تخريب سمعه المؤسسه تخريباً معنوياً، أو مادياً، وكلما تراكمت مشاعر الاستياء لفته طويله زاد احتمالات قيامه بالسلوك المذكور.

## ((من عوامل الرضا والاستياء))

((من عوامل الرضا والاستياء))

وعوامل الرضا والاستياء حسب الاستقراء عشرة:

الأول: الرضا أو الإستياء عن الأجره.

والثاني: عن محتوى عمله.

والثالث: عن فرصه الترقى.

والرابع: الرضا أو عدم الرضا عن رئيسه.

والخامس: الرضا أو عدم الرضا عن الجماعه التى يعمل معهم.

والسادس: الرضا أو عدم الرضا عن ساعات العمل.

والسابع: الرضا وعدم الرضا عن ظروف العمل.

والثامن: الرضا أو عدمه عن سمعه المؤسسه.

والتاسع: الرضا أو عدم الرضا عن العطل.

والعاشر: الرضا أو عدم الرضا بواسطه رضا أو عدم رضا أهله ومن يرتبط به عن العمل.

ثم من الواضح أنه لا- يرتبط الرضا عن جانب معين من العمل وعدم الرضا عن الجوانب الأخرى، إذ من الممكن أن يرضى الإنسان عن جانب دون جانب، فما ذكره بعضهم من أن درجه رضا الأفراد الذين يشغلون أعمالاً عن جانب معين من جوانب العمل تتوافق مع درجه رضاهم عن الجوانب الأخر غير ظاهر الوجه، إذ الرضا ينحل إلى جزئيات وليس شيئاً بسيطاً يكون دائماً أو لا يكون دائماً.

كما أنه لا وجه لما ذكره بعضهم من أن الرضا عباره عن عدم الاستياء فهما شىء واحد،

قال: فالرضا عباره عدم الاستياء، والاستياء عباره عن عدم الرضا. إذ الرضا إيجابي وعدم الاستياء سلبي، والسلب والإيجاب لا يتحدان.

ومثل هذا المبحث ذكره بعضهم في اللذه والألم، وهو هل أن اللذه عدم الألم، فمن شبع لا يتألم بالجوع، ومن نام لا يتألم بالسهر وهكذا، أو أن اللذه شيء وجودي في قبال الألم الذي هو شيء وجودي أيضاً، لا أنه عدم الملكه، كمن جاع يجد في داخله شيئاً وجودياً يخزه يسمى بالألم، ومن امتلاً بطنه حتى ابتلى بوجع البطن يكون كذلك.

وحيث إن الألمين من نوعين لا يقال كيف أن العدم والوجود يؤثران أثراً واحداً، حيث إن الجوع عدم ملئ البطن، والبطنه ملئ البطن، فكيف يؤثران في شيء واحد، فإنه يوجب خرم قاعده (الواحد لا يصدر من اثنين)، بالإضافة إلى أن العدم لا يكون فاعلاً ولا منفعلاً ولا ملازماً كما حقق في الأصول وغيره، لكن هذا المبحث فلسفي لا يرتبط بمبحثنا نتركه لمكانه.

وكيف كان، فرضا العمال بأى مستوى كانوا بسبب وفره الإنتاج، وذلك مما ينبغي على المدير ملاحظته، فإن الأفراد الذين لديهم قدره عاليه على التكيف والذين لا يقنعون بما يتاح لهم من إشباعات يميلون إلى أن يقرروا رضا أعلى عن الجوانب المختلفه للعمل، بخلاف الأفراد ذوى القدره المحدوده على التكيف، اختلاف درجه التكيف والطموح بين الموظفين تساهم في تماثل درجه الرضا عن جوانب العمل المختلفه لدى الفرد الواحد، وتؤدي إلى تفاوت درجه الرضا بين الأفراد، فإذا رأينا فرداً راض من جانب من الجوانب لا يدل ذلك على أنه راض عن الجوانب الأخرى، لما عرفت من أن الرضا ليس أمراً بسيطاً

يكون أو لا يكون، وإنما ينحل إلى جزئيات بعضها كائن وبعضها ليس بكائن.

نعم أحياناً يغلب بعض الجوانب على بعض من جهة الرضا أو عدم الرضا، لأن هذا الجانب أهم في نظر الموظف فيقدمه على غيره.

((١: الأجره))

((١: الأجره))

وعلى أى حال، فأول الجوانب التي تتعلق بها الرضا أو اللارضا هو الأجر، فإن الأجر إذا كان بقدر الطموح وما يراه الفرد مناسباً لنفسه يسبب رضاه، وإذا لم يكن كذلك يسبب عدم رضاه، وليس المعيار هو الحاجة الأساسية وعدم الحاجة الأساسية، فكثيراً ما لا يقتنع الفرد بالحاجات الأساسية، وإنما يريد أجراً أكثر من ذلك.

والأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا، وإنما يمتد ليعطى الشعور بالأمن، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية، فلأجر جانب نفسى وجانب مادي، وفي بعض الأحيان يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المعاملات مع الآخرين، بالإضافة إلى أن جملة من الأفراد وخاصة من يشتغلون الوظائف العليا يعتبرون الأجر كرمز للنجاح والتفوق، فالأجر له جوانب مادية وجوانب اجتماعية وجوانب نفسية، فإذا كان بقدر طموح الفرد رضى، وإذا لم يكن بقدر طموحه لم يرض.

أما كيفية أداء الأجر فهو موضوع آخر، وقد يكون الأجر حسب الطموح إلا أن كيفية الأداء غير لائقه أو مهينه، فإن ذلك أيضاً مبعث الاستياء، ولذا ورد في الحديث: «خير المعروف تعجيله وتيسيره وتصغيره»<sup>(١)</sup>.

ص: ٨٨

١- ([١])

وربما يكون شىء تافه يسبب الرضا أو الاستياء، كما إذا كان الأجر فى الظرف أو لم يكن، أو كان اسم الموظف المكتوب على الظرف باحترامه الذى يراه لائقاً به أم لا، إلى غير ذلك مما لا يخفى على من زاول المجتمع، ولاحظ اختلاف الأفراد فى أمثال هذه الأمور.

## ((٢: محتوى العمل))

### ((٢: محتوى العمل))

الثانى: محتوى العمل، فإنه كلما كانت درجه تنوع مهام العمل عالىه، بأن قل تكرارها زاد الرضا عن العمل، والعكس بالعكس.

كما أن هناك بعض الأفراد الذين يرون تكرار العمل خيراً لهم من تنوعه، أما الغالبية فيرون التنوع هو الباعث للرضا، فإنه كلما تنوعت مهام العمل قل الملل النفسى الناشئ عن تكرار أداء كل مهمه من المهام مرات كثيره، وفى هذا التنوع عنصر جديد يثير اهتمام الفرد بانتقاله من أداء مهمه إلى أداء مهمه أخرى، وتأثير درجه تنوع مهمات العمل على الرضا يتوقف على درجه تكامل هذه المهمات ودرجه ذكاء الأفراد واستعداداتهم النفسيه.

فالرضا العالى عن العمل لا يحققه تنوع مهام العمل إذا كانت هذه المهام تفتقد التكامل والرابطة بين بعضها والبعض، كما أن تنوع مهمات العمل بالنسبه لأفراد من مستوى ذكاء منخفض قد يكون مبعثاً لاستيائهم، على عكس ذوى الذكاء المرتفع الذين يصيبهم السئم سريعاً من أداء المهمات الروتينية المتكرره.

وإنما ذكرنا ذلك من باب الغالب، فإن فى كل موضع يكون غالب ويكون استثناء، كما أن درجه السيطرة الذاتيه المتاحه للفرد تبعت على الرضا أو الاستياء، فإنه تتفاوت الأعمال فى درجه السيطرة الذاتيه التى تتيحها للفرد فى أدائه للعمل، فكلما زادت حريه الفرد فى اختيار طرق أداء العمل وفى اختيار السرعة التى يؤدى بها العمل زاد رضاه عن العمل، فإن زياده حريه الفرد فى هذا المجال تتيح



له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأديته العمل.

أما فرض نمط موحد من الطرق والسرعة في أداء مهام العمل على جميع الأفراد مما يأخذ في الاعتبار اختلاف هؤلاء الأفراد، فهو يخلق مشكلات تكيف لديهم ويزيد من احتمالات استيائهم، ولذا نجد أن بعض الدول الصناعية جعل منهاج الثقافه على نوعين، النوع المنظم والنوع الحر، حتى يختار الطالب أى نوعه أراد بما يلائم نفسياته وأذواقه وطموحه ونحو ذلك.

كما أن في هذا السبيل، أى سبيل محتوى العمل استخدام الفرد لقدراته، فإنه كلما تصور الفرد أن العمل الذى يقوم به يستخدم قدراته زاد رضاه عن العمل، والعكس بالعكس، واستخدام الفرد بقدراته يمثل اشباع حاجه تحقيق الذات والطموح الذى انطوى عليه الفرد، فإن تصور الفرد بدرجة تطبيقه بمهاراته وخبراته وقدراته فى العمل يرتبط ارتباطاً فردياً مع رضاه عن العمل، وهكذا خبرات النجاح والفشل فى العمل مرتبطه بالرضا والاستياء، فتحقيق الفرد بمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الاحساس بالفشل وبالتالي استيائه، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الاحساس بالنجاح ويحرك بالتالى مشاعر الغبطه لديه، خصوصاً إذا كان المستوى أزيد مما يراه عادلاً.

وأثر خبرات النجاح والفشل عن الرضا عن العمل يتوقف على درجه تقدير واعتناء الفرد بذاته، فكلما كان تقدير الفرد واعتزازه بذاته عالياً زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا، وكلما كان تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التى يتمتع بها والتى يعطيها قيمه عاليه زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه.

أما الأمر الثالث: وهو فرص الترقية، فلها علاقة مباشرة بالرضا عن العمل، فإن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو الطموح، أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلاً زاد رضاه عن العمل.

فإن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، فكلما كان توقع الفرد بالترقية عالياً كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذى كان توقعه للترقية منخفضاً، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حاله كون هذه الترقية متوقعة، وعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيراً على الترقية المترقبه يحدث لديه استياءً أكبر من حاله كون هذه الترقية غير متوقعة.

ولا يخفى أن جعل الدوله النظم والديساتير وإمكانيات ليتمكن كل فرد من الترقى المطلوب من أصعب الأمور، فإن طبيعه الدنيا وإن كانت لا تعطى الحاجات النفسيه لأى إنسان، لأن الإنسان لم يخلق لهذه الحياه بل لحياه آخره التى تعطى كل الحاجات بما لا يتمكن أن نتصوره نحن فى هذه الحياه، كما لا يتمكن أن يتصور الدنيا الحاضره الجنين الذى فى رحم الأم، ولذا ورد بالنسبه إلى الآخره: يرى الإنسان فيها «ما لا عين رأت، ولا أذن سمعت، ولا خطر على قلب بشر»<sup>(١)</sup>، إلا- أنه فرق بين تهيئه الوسائل الممكنه للترقى وعدمها.

فلماذا لا يتمكن كل فرد أن يدخل الابتدائيه.

ولماذا لا يتمكن بعد ذلك من دخول الثانويه.

ولماذا بعد ذلك لا يتمكن من دخول الجامعه.

ثم لماذا البطاله وهو قادر على العمل ومنزعج عن البطاله.

ولماذا لا يحصل كل إنسان على زوج أو زوجة ومسكن ومركب ومأكل ومشرب مناسب له.

وهكذا.

ثم بعد ذلك لماذا لا يتمكن كل إنسان أن يترقى ترقياً لائقاً به وهو مستعد له.

### **((نمط الإشراف))**

((نمط الإشراف))

الرابع: نمط الإشراف، فإن من نمط الإشراف الذى يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه يحصل وجود علاقته بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل.

فإن المشرف الذى يجعل مرؤوسيه محوراً لاهتمامه، بتنميته لعلاقات المسانده الشخصيه بينه وبينهم، واهتمامه الشخصى بهم، وتفهمه لهم وتفهمهم له، وسعه صدره فى مختلف المواضيع لا- فى الأمور الماليه فحسب، وخصوصاً عند حدوث أخطاء من جانبهم، يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عالياً عن العمل بينهم.

أما المشرف الذى يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه، ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل، ويرى أن الواجب عليه هو إعطاؤهم الرواتب فقط، لا يكسب ولاء مرؤوسيه، ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم.

فالمشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه، الذى يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقه والثقه والاحترام والموده والأخوه والمشاركه الوجدانيه، يحقق رضا عالياً بين مرؤوسيه، بخلاف ذلك المشرف الذى يفتقد تلك الصفات فى نمط سلوكه مع

ومن الواضح أن المشرف محتاج إلى مشاعر مرؤوسيه نحوه ونحو العمل، وكلاهما إنما يكون تابعاً لدرجة سلوكه معهم، فإنه يكسب ولاءهم له ورضاهم عن عمله، إذا كان إشرافه إشرافاً مرضياً، والعكس بالعكس.

فكلما كان نمط سلوك المشرف متوافقاً مع تفصيلات وخصائص ومزايا المرؤوسين زاد رضاهم عن العمل كما يزداد رضاهم عنه، فإن المشرف الذى يفوض سلطات وحرريات واسعة للمرؤوسين يفضلون الاستقلال فى العمل ويتمتعون بقدرات عالية لا شك أنه يشبع احتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل.

أما المشرف الذى يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولىه المحدوده ويتمتعون بقدرات منخفضة، فهو يخلق ارتباطاً وتوتراً لدى مرؤوسيه، ويشير بذلك استياءهم اتجاه العمل.

والحاصل يجب ملاحظه كل موظف موظف، وقدر ما يمكن أن يفوض إليه من العمل والحرية والاستقلال، فتفويض الصغير إلى الكبير يوجب استياءه، وتفويض الكبير إلى الصغير يوجب خبال العمل وفساد العامل.

وفى التاريخ أنه قيل لبعض الحكماء: لماذا زال ملك بنى أميه وقد كانوا على تلك السيطره الواسعه والقدرة الهائله، فقال: لأنهم فوضوا الأعمال الصغيره إلى الأشخاص الكبار، فأبوا من القيام بها ترفعاً، وفوضوا الأعمال الكبيره إلى الأشخاص الصغار فلم يكونوا كفوءاً لها، وبين هذين ذهبت الدوله.

ثم إذا كان الصغير متوقعاً فوق مرتبته، فإذا لم يجد الرئيس بدأً من إقناعه بعدم كفاءته كان من الممكن إعطاؤه الشئ الكبير مده قليله، ليظهر

له بنفسه عدم كفاءته، فلا يبقى على عدم رضاه بما يزاوله من العمل كماً وكيفاً.

## ((جماعه العمل))

((جماعه العمل))

الخامس: جماعه العمل، وهم الذين يعملون مع الموظف، سواء كانوا بمنزله مديرين أو من تحت إشرافه أو زملائه، فإنهم يؤثرون على رضا الفرد بالقدر الذى تمثل هذه الجماعه مصدر منفعه للفرد أو مصدر توتر له، ولا يراد بالمنفعه الماديه فقط، بل تشمل المنفعه الروحيه أيضاً.

فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين فى العمل يحقق تبادلاً للمنافع بينه وبينهم، كانت جماعه العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله، وبالعكس كل ما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتراً لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه، كانت جماعه العمل مسبباً لإستياء الفرد من عمله، وذلك يؤثر فى إنتاجه، فإن الفرد المتوتر الأعصاب لا يتمكن من الإنتاج مع هؤلاء الأفراد.

وقد ذهب جماعه من علماء النفس والاجتماع والطب إلى أن توتر الإنسان يسبب له ضعفاً فى بدنه، ومرضاً فى مختلف أجهزته، وكثيراً ما يسبب له بياضاً فى شعره، فإن مثل هذا الإنسان كيف يتمكن أن يعمل ويتيح ما هو مطلوب له، وبالعكس إذا كان راضياً فإنه يؤثر فى صحته وحتى فى بقاء اسوداد شعره.

ثم كلما زادت قوه هذه الحاجه إلى الانتماء من الفرد إلى الجماعه الذين يعمل معهم، كان أثر التفاعل مع جماعه العمل على درجه رضا الفرد كبيراً، فالمنافع الناتجه عن التفاعل مع جماعه العمل تكون كبيره، أما عند ما تكون هذه الحاجه ضعيفه فإن أثر منافع أو مساوئ التعامل مع جماعه العمل على الفرد يكون الفكرى ولا المادى بقدر الفرد غير المتوتر الأعصاب، فكيف بالفرد المشعر بالرضا.

ومن الطبيعي أن يتوقف أثر جماعه العمل على الرضا على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في العمل، فعند ما تعوق طبيعه العمل إمكانيه تفاعل الفرد مع آخرين يمثلون مصدر إشباع له، فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضاً، وعند ما تيسر طبيعه العمل فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد، فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعاً، أما عند ما تعوق طبيعه العمل إمكانيه التفاعل والاتصال مع آخرين يعتبرون مصدر توتر للفرد، فإن هذا يقى الفرد من الاستياء الذى قد يصيبه لو اضطر إلى التفاعل أو التعامل ضعيفاً.

ثم إنه ربما يكون جماعه العمل مختلفاً، فبعضهم يكون منسجماً وبعضهم غير منسجم، ومن المعلوم أن غير المنسجم هو الذى يؤثر غالباً، فإن جرحاً بسيطاً فى الجسم تلفت الإنسان بما لا تلفته بقيه أجزاء الجسم السالمة.

**((ساعات العمل))**

((ساعات العمل))

السادس: ساعات العمل، فبالقدر الذى توفر ساعات العمل للفرد حريه استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذى تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرىات الفرد فى استخدامه بالقدر الذى يريده ينخفض به الرضا عن العمل ويزيد من استيائه.

والعلاقه المذكوره بين ساعات العمل وبين الفرد تتوقف على الأهميه التى يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ، فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عاليه كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل بالزياده أو بالنقصان كبيراً، وكلما كانت أهميه منافع وقت الراحة قليله كان أثر ساعات العمل على الرضا محدوداً.

وكما تؤثر

ص: ٩٥

ساعات العمل على الرضا كذلك تؤثر ساعات العمل على الإجهاد، فكلما طال وقت العمل زاد الإجهاد وبالتالي قل الرضا عن العمل، وكلما زادت كثافته الجهد في كل وحده زمنيه كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجه الاستياء أكبر، فساعات العمل تؤثر تأثيرين، تأثيراً مباشراً وتأثيراً غير مباشر بالنسبه إلى كل من الرضا والاستياء.

### **((ظروف العمل الماديه))**

((ظروف العمل الماديه))

السابع: ظروف العمل الماديه، فإنها تؤثر على قبول الفرد لبيئه العمل أو عدم قبوله لها، وهو بدوره يؤثر على رضاه عن العمل أو استيائه عنه.

فإن متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والحراره والتهويه والرطوبه والضوضاء والنظافه ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل وأمراض المهنة المتصله بإدائه العمل وما أشبه ذلك، تؤثر تأثيراً كبيراً على رضا الفرد وعدم رضاه، فإن درجه جوده ظروف العمل أو سوئها تؤثر على قوه الجلب التي تربط الفرد بعمله، وبالتاليتجه على رضاه وعدم رضاه.

ومعدل دوران العمل بترك الخدمه ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل ماديه سيئه، ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل ماديه جيده.

### **((سمعه المؤسسه))**

((سمعه المؤسسه))

الثامن: سمعه المؤسسه، فإن الإنسان يريد سمعه طيبه إلى جانب سائر الآثار الماديه والمعنويه التي يريدها في مقابل عمله، فإذا كان للمؤسسه سمعه طيبه كان راضياً عن عمله، وإلا نقص رضاه بقدر نقص ما كان يتوقعه من السمعه الطيبه.

ثم إن عدم السمعه الطيبه قد يكون لأجل العمل نفسه، كسمعه تنظيف الشوارع والآبار ونحوها، وقد يكون لأجل بعض الملابس

التي رافقت المؤسسه بسبب احتيال الرئيس وسرقة وعدم نظافته أخلاق العاملين وعدم جوده إنتاجهم أو ما أشبه ذلك، فإنه كلما كانت أسباب توجب حسن السمعه زاد الرضا، والعكس بالعكس.

### ((العطل))

((العطل))

التاسع: العطل المقرر للمؤسسه أو للدوله، فإنها تؤثر في رضا العاملين واستيائهم، فإن العطل قد لا تكون مرضيه للعالمين من جهه الكم أو الكيف، مثلاً في البلاد الإسلاميه يريد العاملون العطل الإسلاميه، فإذا فرضت الدوله أو المؤسسه على العمال عطلاً غير إسلاميه، كما هو المشاهد في جملة من البلاد كانوا غير راضين، كما أن فرض الدوله أو المؤسسه العمل في أيام العطل الإسلاميه أيضاً يثير نفس مشاعر عدم الارتياح والاستياء عند العاملين.

### ((رضا الملايسين))

((رضا الملايسين))

العاشر: رضا الملايسين للعامل، فإنه إذا كان أهل الشخص كأبويه وعائلته ومن أشبه راضين عن عمله ويمدحونه في عمله شعر هو بالرضا، وإذا لم يكونوا راضين ضغطوا بدورهم عليه مما يوجب عدم الرضا أيضاً، وإن كان لو خلى وطبعه كان راضياً لتوفر الشرائط السابقه.

وكذلك حال العكس، بأن كانت الشرائط السابقه غير موفره لكن الأهل يصرون عليه بذلك مما يوجب رضاهم عن عمله رضاه به أيضاً، ولذا يشاهد في بعض الأحزاب السريه كما في الأحزاب العلنيه أيضاً أن الشرائط السابقه غير موفره ومع ذلك الفرد يشعر بالرضا مما يزيد في إنتاجه، وذلك برضا العرف الخاص الذي هو الحزب عن الفرد المنظم الشاق عمله، مما يؤثر رضاهم في رضاه عن عمله مهما كان صعباً.



## ((وسائل العمل))

((وسائل العمل))

الحادى عشر: وسائل العمل من البنايه والموقع والآلات وما أشبه ذلك، فإنها إذا كانت على ما يرام كان الموظف راضياً، وإلا لم يكن راضياً، كما إذا كانت البنايه بعيده أو الآلات قديمه أو المكان غير مناسب أو نحو ذلك.

## ((إقبال الناس))

((إقبال الناس))

الثانى عشر: إقبال الناس على النتائج، فقد يقبل الناس على شىء مما يوجب تشوق الموظفين ورضاهم عن ذلك العمل، وقد لا يقبلون عليه مما يسبب عدم رضا الموظف من عمله مهما كانت الشرائط السابقه موفره، وعدم إقبال الناس بأى سبب كان يوجب عدم الرضا.

ص: ٩٨

((إداره الأحزاب وما يلزمها))

(مسأله): الحزب بما أنه تجمع من المجتمع، فهو منظمه من المنظمات وإداره من الإدارات، فاللزام أن يهتم لأن يسد خلله حتى يتوفق للوصول إلى الهدف.

والأحزاب غير الإسلاميه فى بلادنا غالباً لا تنجح إلا بمعونه المستعمر وبالانقلاب العسكرى، كما رأينا فى الأحزاب الشيوعيه والقوميه وغيرها.

وإذا أراد الحزب النجاح من غير فرق بين الحزب الإسلامى أو الحزب الوطنى، حيث ذكرنا فى بعض الكتب السياسيه أنه يحق لجماعه أن ينظموا حزباً وطنياً لأجل خدمه الوطن الإسلامى فى مختلف الأبعاد، بشرط أن لا يعارض قانونهم ومشيهم الإسلام، فاللزام عليه مراعاة الأمور التاليه:

**((جمع الكلمه))**

((جمع الكلمه))

الأول: جمع الكلمه، فإن جماعه لا يتمكنون من الوصول إلى الحكم إلا بالتآزر مع بقية الشعب وتأييدهم، وبدون ذلك لا يمكن الوصول إلى الحكم.

فاللزام فى الوصول إلى الحكم تضافر جهود كل الأمه وشرائح المجتمع لا بعضها فقط، أما ما نشاهد من دخول بعض الانقلابات العسكريه إلى الحكم بدون ذلك، فلأن المستعمر وراءهم، فلا يقاس من يريد الوصول إلى الحكم بسبب الشعب ممن يصل إلى الحكم بسبب السفارات الأجنبيه، فاللزام أن يتجنب الحزب كل أقسام التفرقه والتشقيق فى المجتمع.

**((احترام الناس))**

((احترام الناس))

الثانى: احترام الناس، فإن عدم احترام الناس يوجب تفرقهم عن الحزب، وإن لم يكن الحزب سبباً للانشقاقات.

وفرق بين هذا وبين الأمر الأول، حيث إن الأمر الأول عباره عن عدم تجميع الناس، وهذا عباره عن إيجاد التفرقه بين الناس بالسباب ونحوه، كذكرهم أن الناس لا يفهمون ولا يعملون وأنهم هم العاملون الوحيدون دون

غيرهم، وأنهم هم المخلصون.

وقد يتعدى الأمر في بعض الأحزاب الذين لا ينظرون إلى الهدف نظره موضوعيه، بإيجاد العداوه والتفرقه بين الناس.

### ((الاستقامه))

((الاستقامه))

الثالث: الاستقامه في خط المشى، أما أن يتقلب الحزب من جهه إلى جهه، أو من حكومه إلى حكومه أو نحو ذلك، فذلك مما يضعف ثقه الناس به، ولا يلتفون حوله، ولا يستعدون لإيصاله إلى الحكم.

وكثيراً ما يرى الإنسان حزباً كان عدواً لجهه، فلما وصل تلك الجهه إلى الحكم تقرب إليها أيما تقرب، وقد سبب ذلك أن ينظر الناس إليهم بأنهم انتهازيون وصوليون نفعيون، والناس يقولون لهم: أستم كنتم تسبون هذه الجهه إلى البارحه، وفي الحديث: «من مدح وذم كذب مرتين».

### ((الاستشاريه))

((الاستشاريه))

الرابع: الاستشاريه في داخل الحزب، فإنه يلزم أن يكون هناك في داخل الحزب انتخابات حره لتعيين الرئيس وإداره المال وإداره الثقافه وغيرها من الإدارات الموكوله إلى أفراد الحزب، وقد تقدم الإلماع إلى مثل ذلك في بعض المسائل السابقه.

### ((الواقعيه))

((الواقعيه))

الخامس: الواقعيه، وذلك بأن لا يرفع الحزب شخصياته فوق مستواهم، ولا يخفض شخصيه الناس دون مستواهم، فإن الناس إنما ينظرون ويلتفون حول الواقعيين، فإذا رأوا حزباً يرفع أفراده عن مستواهم اللائق بهم، أو يخفض أفراد غيره دون مستواهم اللائق بهم، وكذلك في كتبهم ومؤسساتهم وما أشبه بأن رفعوها، وكتب ومؤسسات غيرهم فبخسوها، فإنهم لا يطمثون بهذا الحزب، فلا يساعدونه في الوصول إلى الحكم.

## ((سعه الصدر))

((سعه الصدر))

السادس: سعه الصدر، فإن «سعه الصدر آله الرئاسه»<sup>(١)</sup> كما قاله على (عليه الصلاه والسلام).

فإذا لم يكن للحزب سعه الصدر \_ وليس معنى سعه الصدر في البذل فقط بل في كل أبعاد الحياه، كالتجاوز عن المسيء وما أشبه \_ لم يلتفت الناس حولهم حتى ينجحوا النجاح المطلوب.

## ((التعامل مع الأعداء))

((التعامل مع الأعداء))

السابع: الواقعيه بالنسبه إلى الأعداء، فلا يذموا الأعداء فوق استحقاقهم، وفي القرآن الحكيم: (ولا يجرمنكم شنآن قوم على أن لا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى)<sup>(٢)</sup>.

كما يلزم أن لا يبالغوا في مدح الأصدقاء فوق قدرهم، وقد تبين مما تقدم لزوم أن لا يكون الحزب بحيث يرى أعمال نفسه فوق المستوى وأعمال غيره دون المستوى، فهذه أربعة أمور يجب مراعاته العدل والوسط فيها: الأشخاص من الأصدقاء وغيرهم والأعداء، والأعمال منهم ومن غيرهم الحياديين والأعداء.

## ((اتباع الحقيقه))

((اتباع الحقيقه))

الثامن: اتباع الحقيقه فيما لهم وما ليس لهم، وما عليهم وما ليس عليهم، أما الالتفاف حول كل تجمع أو مؤسسه أو شخصيه ليجيروها على حسابهم، كما نشاهده في بعض الأحزاب، فذلك يوجب انفضاض الناس من حولهم.

كما أن التبري مما عليهم وإلقاء التبعه على الناس يكون مثل ذلك، وقد قال سبحانه: (يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله ولو على أنفسكم أو الوالدين والأقربين إن يكن غنياً أو فقيراً فالله أولى بهما فلا تتبعوا الهوى أن تعدلوا وإن تلووا أو تعرضوا فإن الله كان بما تعملون خبيراً)<sup>(٣)</sup>.

## ((مع الناس))

((مع الناس))

التاسع: الإقتراب من الناس، وكونهم في أوساطهم، لا

١- ([١]).

٢- ([٢]) سورة المائدة: ٨.

٣- ([٣]) سورة النساء: ١٣٥.

الإنزواء عنهم والابتعاد منهم، فإن الابتعاد من الناس يوجب عدم اقتراب الناس منهم حتى يروهم أهلاً للحكم وينتخبوهم في وقت الانتخابات في الدول الاستشارية.

### ((الضوابط لا الروابط))

((الضوابط لا الروابط))

العاشر: ملاحظه الضوابط في كل أمورهم لا- الروابط، فاللازم عليهم أن يهتموا بالضوابط والقوانين لا- بالروابط والمحسوبيه والمنسوبيه، مثلاً إذا طلب منهم خطيب أو مهندس أو خبير أو معلم أو إمام جماعه أو من أشبه لزم عليهم تحرى الواقعيه بتقديم من هو المناسب لهذا المقام، لا تقديم أقربائهم وأصدقائهم والذين هم في الحزب أو مؤيدون وإن لم يكن مناسباً، لعدم كونه ذا كفاءه لذلك الشىء الذى يراد منه، فإن تقديم غير الأكفاء على الأكفاء يوجب انفضاض الناس من حولهم، فإن غير الكفوء لا يتمكن من الإدارة، وعدم الإدارة يكون تبعته عليهم.

### ((الشباب والشيخ))

((الشباب والشيخ))

الحادى عشر: لزوم إداره الحزب للشباب وللشيخ كل فى مقامه، وقد قال على (عليه الصلاه والسلام): «يعجبني رأى الشيخ وجلد الغلام»<sup>(١)</sup>، لا- الاقتناع بالشباب فقط فى قبال الشيخ، بل أحياناً نرى بعضهم يذمون الشيخ ويقولون: إنهم رجعيون وخرافيون ولا يفهمون ولا يصلحون للحياه، فإن انفصال الشيخ ينتهى بالآخره إلى انفصال الشباب، إذ الشباب والشيخ وحده واحده متشابهه، لا يمكن أن يكون بعضهم دون بعض.

فاللازم على الحزب أن يلاحظ هذا الأمر، ويهتم بالشيخ مثل اهتمامه بالشباب، كما أن عكسه، مثلاً إذا فرض اهتمام جماعه بالشيخ دون الشباب، أيضاً يوجب الفشل وعدم الوصول إلى الهدف.

### ((الواقعيات))

((الواقعيات))

الثانى عشر: الاهتمام بالواقعيات فى كل أخذ وعطاء وجذب

ص: ١٠٢

ورد، إذ الواقع هو الذى ينتج، فيجب أن يتخذه الحزب محوراً لأعماله.

أما عدم الاستعانة بالواقعيات بزعم أنه يمكن الوصول من الحكم بدون الواقعيه، لأن الوصول إلى الحكم شىء سهل، فذلك ما دل المنطق والخارج على خلافه.

### ((الحكم الإسلامى))

((الحكم الإسلامى))

الثالث عشر: يجب على الحزب الذى يريد الوصول إلى الحكم لتطبيق الإسلام، الاهتمام لتغيير الحكم إلى الإسلام فقط، وهذا الأمر لا يدع مجالاً للتفكر فى أمر آخر، مثل تغيير البنيه الاجتماعيه، فإن المجتمع انصب على تقاليد وراثيه لعل الأفضل غيرها، لكن هل للإنسان الوقت فى تغييرين.

والمجتمع إذا أحس بأن جماعه يريدون تغيير بنيتهم لم يرضه حتى لما يقوله من الأمر الصحيح، فيفشل فى مهمته ولا يصل إلى ما يريد.

### ((اجتناب التهريج))

((اجتناب التهريج))

الرابع عشر: يلزم على الجماعه الذين يريدون التغيير اجتناب التهريج والضوضاء إطلاقاً، فإن الناس يفرون من ذلك، بالإضافة إلى أنه يأخذ وقت العمل، فإن الإنسان ليس له وقتان، وقت للتهريج ووقت للعمل، وحتى لو فرض أنه تمكن من الجمع بينهما لم يتمكن من إجاده العمل بما يلتف الناس حوله الموجب للوصول إلى الهدف.

### ((تعيب الآخرين))

((تعيب الآخرين))

الخامس عشر: أن يتجنب الجماعه تنقيص الناس بما يعملون هم بأنفسهم، فإن الإنسان يجب عليه أن يجتنب المساوىء، لكن إذا ارتكبها وحتى فى المكروهات وترك المستحبات يلزم عليه أن لا ينتقص من يكون مثله، قال سبحانه: (يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون \* كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون)(١).

ص: ١٠٣

وعن علي (عليه الصلاة والسلام): «لعن الآمرين بالمعروف التاركين له، الناهين عن المنكر العاملين به»<sup>(١)</sup>.

وقد قال الشاعر:

لا تنه عن خلق وتأتي مثله

عار عليك إذا فعلت قبيح

وفي كلمه منقوله عن عيسى المسيح (عليه الصلاة والسلام): «ما لكم ترون القذى في أعين أخيكم ولا- ترون الجذع في أعينكم»<sup>(٢)</sup>.

### ((السلم العام))

((السلم العام))

السادس عشر: السلم العام في كل شيء، في الكلام والكتابه وسائر الشؤون، وعدم العنف، فإنه إذا كانت الجماعة عنيفه تنفر الناس عنها، بالإضافة إلى أن زرع العنف يولد العنف، ولا- يمر زمان حتى يقع الانشقاق في نفس الجماعة، ويكون الأمر بينها أشد من الأمر بين الجماعة وبين الطرف الآخر، وفي المثل المعروف: (لا يجتنى الجاني من الشوك العنب).

وقد روى عن عيسى المسيح (عليه الصلاة والسلام) أنه مر على جماعه من اليهود فقالوا فيه شراً، فقال فيهم خيراً، فقال له تلاميذه: يا روح الله، يقولون فيك الشر وتقول فيهم الخير، فقال (عليه الصلاة والسلام): «بلى كل ينفق مما عنده».

فإن وضع الحزب عند جماعته العنف لا بد وأن يسترجع العنف منهم، وفي الشعر المعروف:

(وكل إناء بالذي فيه ينضح)

ص: ١٠٤

١- ([١]).

٢- ([٢]).



وقد ذكرنا تفصيل الكلام فى ذلك فى كتاب (إلى حكم الإسلام) وفى بعض كتبنا الأخر.

### **((بين المبدأ والهدف))**

((بين المبدأ والهدف))

السابع عشر: ملاحظه البعد بين مبدأ الحركه والهدف، فإنه إذا لاحظ الإنسان ذلك تمكن من السير بسلام، وإلا وقف وسط الطريق، حاله حال من يريد السفر فإنه إذا لم يقدر المسافه أصابه العطب.

### **((العمل الميدانى))**

((العمل الميدانى))

الثامن عشر: يلزم دخول الجماعه بأنفسهم فى الميدان، لا- كما اعتاده بعض الأ-حزاب من أنهم يقفون وراء الحواجز ويلقون بصغارهم إلى الميدان، ويزعمون بذلك أنهم يربحون نراه سمعتهم لدى المجتمع بسبب وقوفهم خارج الميدان ظاهراً، ويصلون إلى مآربهم بسبب ما يأتیه صغارهم والمتحركون بأمرهم.

إنهم بالعكس يخسرون كلا- الأمرين، لأن الناس لهم عقول وعيون، فيفهمون الأمر كاملاً وحيث يعرفون أن التحريك من الرؤساء يكرهونهم ويرونهم غير نزيهين، وحيث إن الناس يربثون بأنفسهم من مقابله الصغار يعاكسون أهداف أولئك الرؤساء، فلا يصل الكبار إلى الأهداف التى ظنوا الوصول إليها بهذا السبب بل يتعدون عن الهدف، بينما إذا دخلوا هم بأنفسهم فبان، فإذا لم يربحوا الوصول إلى الهدف أنقذوا سمعتهم.

وعلى أى حال، فالواجب على من يريد خدمه الإسلام أن لا- يقدم على المؤامرات إطلاقاً، وإن كانت بظنه مؤامره نزيهه، فإن طبيعه المؤامره غير نزيهه، بل يعتمد الظهور والصراحه والمداراه والإقدام النزيه، فإنه أقرب إلى النتيجة وبقاء السمعه.

### **((توحيد النشاطات))**

((توحيد النشاطات))

التاسع عشر: توحيد النشاطات الحركيه والمرجعيه

والاجتماعيه والثقافيه، وما أشبه ذلك بالنسبه إلى الحزب الإسلامى، فإن أمام المسلمين فى طرف الغرب فقط زهاء ألف مليون يرتبط بعضهم ببعض، وقد وحدوا الجهود لإبقاء العالم على هذه الحاله على أقل تقدير.

هذا بالإضافة إلى تصافق الشرق والغرب ضد المسلمين الموجه لتخلف المسلمين، بل وغيرهم أيضاً من سائر العالم الثالث، وهل بإمكان جماعه التغلب على هذه العقبه بدون توحيد الجهود فى هذا الطرف.

ومن الواضح أن توحيد الجهود والنشاطات وجعلها كلها فى تيار واحد من أصعب الصعوبات، لكن على قول الشاعر (لا بد من صنعاء وإن طال السفر).

وقد قال سبحانه: (فلا اقتحم العقبه) (١)، ومن الواضح أن اقتحام العقبه من أصعب الأمور، وفى حديث: «أفضل الأعمال أحمرها» (٢).

### ((دور المؤسسات))

((دور المؤسسات))

العشرون: لقد انطلق الغرب عن واقعيه المؤسسات، فهى عبارته عن عشرات الألوف من المؤسسات، والدوله من بينها مؤسسه كبيره.

وما دام فى البلاد الإسلاميه لا تكون المؤسسات الكثيره لم تتمكن من القيام والنهوض والإفلات من قبضه الغرب، وقد رأيت فى تقرير: إن فى أمريكا وحدها ثلاثمائة ألف شركه بين كبيره ومتوسطه وصغيره، أما مؤسساتها الكبار جداً فهى ست وعشرون ألف مؤسسه، فاللازم على الحركات أن تهتم بتحويل البلاد الإسلاميه إلى مؤسسات.

إنه من الصحيح أنه ما لم يكن فى البلاد الأحزاب الإسلاميه الحره التى تدخل حبله الانتخابات الحره

ص: ١٠٦

١- ( [١] ) سورة البلد: ١١.

٢- ( [٢] ) بحار الأنوار: ج ٦٧ ص ١٩١ ب ٥٣.

لا يمكن أن تزدهر، إلا أن من الصحيح أيضاً أن الحرية أيضاً متوقفة على المؤسسات، وبالأخص المؤسسات الدستورية.

ومثل المؤسسات الإعلام، فقد هيا الغرب أضخم إعلام في مختلف جوانب الحياه، فاللازم على الحركات الإسلاميه أن تهتم بالإعلام أيضاً، وقد قرأت في تقرير ثان قبل أكثر من عشر سنوات: إن في أمريكا وحدها أكثر من ألفى جريده تصل بعضها إلى سبعمائه صفحه، وأكثر من عشره آلاف مجله، وأكثر من خمسه آلاف تلفزيون ودار الإذاعه، إلى غير ذلك من الأرقام، والتي تصاعدت قطعاً إلى يومنا هذا.

### ((الوفاء بالوعود))

((الوفاء بالوعود))

الحادى والعشرون: أياً الأحزاب وأياً الوعود، فإن الأحزاب من طبيعتها أن تقطع الوعود للناس قبل وصولهم إلى الحكم، كما يعدونهم بأنهم إذا وصلوا إلى الحكم فعلوا كذا وكذا.

ومن الواضح أن الإنسان لا يتمكن من إنجاز وعود ضخمه، وذلك ما يوجب انتكاس الحزب قبل وصوله إلى الحكم، فكيف ببعد الوصول، لأن الناس يقيسون وعوده قبل الوصول بوعوده بعد الوصول، فإذا رأوا أن وعوده قبل الوصول لا تنجز قالوا: بأن هذا الحزب لا يتمكن من حل مشكله.

والحزب الذى لا يتمكن من الإنجاز بوعود ضئيله قبل الوصول، فكيف بوعوده الضخمه بعد الوصول التى هى على حجم الأمه، ومساحه الدوله أن تعقد الحياه، وكثره المشكلات تدع الإنسان لا يتمكن من الإنجازات الصغيره فكيف بالإنجازات الكبيره.

وقد رأينا كيف سقطت حكومات وعدت الناس قبل الوصول بأشياء ثم لما وصلت إلى الحكم لم تتمكن حتى من إعطاء أقل تلك الوعود، فإن الإنسان يجب أن يكون دائماً قوله أقل من عمله، فإذا ملك عشره وعد الناس

بخمسه مثلاً، أما إذا وعد الناس بعشره كان ذلك خلاف الحكمة، إذ كثيراً ما لا يبقى عنده العشره حتى ينجز وعده، وإذا تمكن من الإنجاز مثلاً- رأى الناس فيه حقاً واجباً لهم، فإن (وعد الحر دين) كما في المثل، ولا يرون أنه فعل شيئاً أكثر من واجبه، أما إذا قال الإنسان: سوف أعطى عشرين، فهو السقوط بعينه.

وسمعت ذات مره رئيس دوله قال: انه ينزل قيمه اللحم إلى النصف، أى الخمسين فى المائة، فقلت لجماعه: إنه لا- يعرف الاقتصاد، إن تنزيل اللحم إلى نصف العشر أى خمسه فى المائة بحاجه إلى مليارات من المال مما لا تملكها الدوله، فكيف يقول هذا الرئيس إنه ينزله إلى خمسين فى المائة، وكان الأمر كما قلت، فإن اللحم أخذ بالترقى حتى وصل إلى أضعاف قيمته الأوليه، وسقط ذلك الرئيس قولاً وشخصاً.

ص: ١٠٨

## ((الفروق بين الإدارات))

### إشاره

((الفروق بين الإدارات))

(مسأله): قد ذكرنا في مباحث سابقه من هذا الكتاب كليات الإدارة مما تصل في غالب الإدارات أو في جميعها، وفي هذه المسأله نذكر الفروق بين الإدارات، مما كل إدارة تحتاج إلى أمور لا تجد غالباً في إدارة أخرى، وهذه المسائل من قبيل المسائل التمرينيه أو كردّ الفروع إلى الأصول.

## ((مشروع صناعى صغير))

((مشروع صناعى صغير))

التطبيق الأول: تنظيم مشروع صناعى صغير، ونذكر فيه أوجه النشاط المختلفه فى هذا المشروع، مثل شؤون العمال، صيانه الآلات، عمليات التجميع الصناعيه، مراقبه جوده الإنتاج، شراء المواد الخام اللازمه للصنع، العلاقات العامه، الأبحاث الصناعيه المتعلقة بتحسين السلعه، كيفيه توسيع السلع، المبيعات، الدعايه للترويج، المحاسبه، الخزينه، النقل والتخزين للبضائع الجاهزه.

## ((كلية ثقافه))

((كلية ثقافه))

التطبيق الثانى: تنظيم كلية ثقافيه، وهى عباره عن الإدارة، المعلمين، المعاونين، المراقبه، الدراسات، الكتب، المخزن، آلات الصيانه، أوقات الدراسه، العطل، المخيمات الكشفيه، أيام الامتحانات، اتحاد الطلبة، الترفيعات.

## ((المتاجر الصغيره))

((المتاجر الصغيره))

التطبيق الثالث: تنظيم المتاجر الصغيره، شراء البضائع، التخزين، شراء اللوازم، الأدوات، الدعايه والترويج، الحسابات، استلام البضائع الوارده، صيانه المتجر، النقل، أعمال اللف والحزم للبضاعه المباعه، البيع.

## ((متاجر الجملة))

((متاجر الجملة))

التطبيق الرابع: تنظيم متجر جملة، شراء البضائع، التخزين، الدعايه والترويج، الحسابات، صيانه المتجر، النقدية،

البيع، العلاقات مع تجار التجزئه، العلاقات مع الميردين، الائتمان، التحصيل، الشحن.

### **((شركه التامين))**

((شركه التامين))

(التطبيق الخامس): تنظيم شركه تأمين، الحسابات، الدعايه والترويج، تسجيل البوالص وإلغائها، الإشراف على الوكالات، مطالبه العملاء، استثمار الأموال الزائده، بحوث التأمين على الحياه، التأمين ضد الحريق، التأمين ضد حوادث السيارات، التأمين ضد السرقة، الدراسات القانونيه، حل المشاكل فيما إذا وقع بين الشركه وبين المطالبين، تدريب رجال العمل، الخدمات الطبيه للموظفين، علاقات وديه مع شركات التأمين الأخرى والاتحادات العماليه والمهنيه والعلميه، إداره الفروع إذا كانت للشركه فروع.

### **((السكك الحديديه))**

((السكك الحديديه))

(التطبيق السادس): تنظيم مرفق السكك الحديديه، الهندسه الميكانيكيه، القوى المحركه، الوقود، شراء قطع الغيار، نقل الركاب، مواعيد القطارات، النشرات الدوريه، الحسابات، تدريب السائقين، الإسعافات الأوليه، البحوث الفنيه والهندسيه، بحوث الحركه، صيانه القطارات، التمويل والحسابات النقديه، طبع التذاكر والبوالص، قبول الإعلانات داخل القطارات وفي عنابر المحطات، الحانوت، إداره طبيه في حالات طارئه.

### **((شركات الطيران))**

((شركات الطيران))

(التطبيق السابع): تنظيم شركات الطيران، كيفيه وكميه، الماكنات والموتورات، اتصالات هندسيه ولا سلكيه، أبحاث الماكنات والموتورات، صيانه الماكنات والموتورات، عمليات تفرغ حموله الطائره والشحن، اتصالات جويه لا سلكيه، الإشراف على خروج

ص: ١١٠

الركاب بعد نزولهم على أرض المطار، حجز التذاكر، مواعيد الطائرات، النشرات الدوريه، تعرفات السفر، بيع التذاكر للركاب، الدعايه والإعلان والترويج، عمليات المأكولات والمشروبات في الطائره، توزيع الجرائد والمجلات في الطائره، الإيرادات والمصروفات والحسابات، تحويل العملات الأجنبية، بحوث الحركه، شراء قطع غيار الطائرات وصيانتها.

### **((الأجهزه المنزليه والمكتبيه))**

((الأجهزه المنزليه والمكتبيه))

(التطبيق الثامن): تنظيم مشروع إنتاج وتوزيع الأجهزه المنزليه وغير المنزليه كالمكاتب والحوانيت وما أشبه، مبيعات في الخارج، مبيعات في الداخل، الدعايه والترويج، تعيين الموظفين والعمال، المحاسبه والحسابات، الخدمات الصحيه للموظفين والعمال، تزويد الموظفين والعمال، الأعمال الإحصائيه، الميزانيات التقديرية، أعمال التأمين والضمان، عمليات الائتمان، عمليات شراء المواد الخام اللازمه للصنع، عمليات الشراء المختلفه، عمليات صيانه الآلات والأثاث، عمليات نقل وتخزين المواد الخام اللازمه للصنع، عمليات النقل والتخزين للبضائع الجاهزه، مبيعات في الجمله سواء في الداخل أو في الخارج، العلاقات الصناعيه مع العمال والمستخدمين، أعمال متعلقه بأبحاث السوق، طريقه الصنع، أعمال إداريه متعلقه بالمشروع ككل، مراقبه السوق، مراقبه الأوراق النقدية في ارتفاعها وانخفاضها.

### **((إداره المدراء))**

((إداره المدراء))

(التطبيق التاسع): الإداره من حيث المديرين، فإنه ربما يكون المدير العام للمشروع له المرؤوسون المتعددون، فاللازم ملاحظه أعدادهم وخصوصياتهم ومزاياهم مراتبهم، مثل مدير العلاقات

الصناعيه، مدير الشؤون الصحيه للعمال، مدير ترويج المبيعات، رئيس الخزينه، المحاسب، وكيل الشراء، مدير الإنتاج، مدير الإحصاء، مدير المبيعات المحلي، المشرف العام للعمال، رئيس تعيين العمال، رئيس قسم الصيانه، رئيس التخطيط ومراقبه الإنتاج، رئيس المخزن، رئيس النقدية.

### **((المستشفيات))**

((المستشفيات))

(التطبيق العاشر): تنظيم مستشفى الردهات، الغرف الخاصه، الرئيس، الدكاتره، عدد الدكاتره، عدد الدكتوراه، الخفر، الصيدليه، عدد الأسره، أنواع العمليات الجراحية التي تجرى في هذه المستشفى، الآلات والأجهزه لإجراء العمليات، الممرضون، الثلاثه للأموات، عدد المستخدمين والفراشين، النقدية، الميزانية، العلاقه بين المستشفى وبين الطب العدلي، العلاقه بين المستشفى وبين إداره الشرطه.

### **((السيارات))**

((السيارات))

(التطبيق الحادى عشر): تنظيم مشروع إنتاج وتوزيع وبيع السيارات، إذا كان المشروع كبيراً ذا أعمال متعدده والعمال فيه كثيرين، أعمال الصرف، القوى المحركه للآلات، صيانه الآلات، مراقبه التكاليف الصناعيه، المحاسبه، تصميم السلع، الهندسيات، الأعمال المتعلقة بالرسومات والمقاسات والمواصفات، شراء المواد، شراء قطع الغيار، عمليات التجميع الصناعيه، نقل المواد الخام، المشتريات، المصنع، استلام المواد الخام، تقسيم المواد الخام، دراسه الوقت والحركه، وضع المعايير الإنتاجيه، حفظ العُدد اللازمه للعمال، أعمال النظافه المتعلقة بالمصنع، شراء الزيوت اللازمه للتشحيم، شراء الإسعافات الأوليه اللازمه للعمال فى المصنع، شراء الأدوات الكتابيه

ص: ١١٢



والمطبوعات الخاصة بالمكاتب، تخطيط الجداول للإنتاج، مراقبه جوده الإنتاج، أبحاث الشراء المتعلقة بالمواد الخام، تدريب المشرفين على العمال فى المصنع، تدريب عمال المصنع، أبحاث فى الإعلان والدعايه، نقل البضائع الجاهزه، نقل المواد الخام داخل المصنع، الميزانيات التقديرية للإنتاج، الميزانيات التقديرية للمبيعات، دراسته تسلسل العمليات الصناعيه، دراسته تسلسل الأعمال المكتبيه، أعمال استشاريه خاصه بالهيكل التنظيمى، التعزيز الكتابى للمكالمات التلفونيه، أعمال استشاريه خاصه، بناء المكاتب الصناعيه فى المصنع، الخدمات الصحيه للعمال، شكاوى المستهلكين، شكاوى العمال والإضرابات، شكاوى المستخدمين العماليه، تطوير السلع هندسياً، عمليات البيع داخل القطر، الميزانيات التقديرية للمواد الخام، الأعمال المتعلقة بسجلات المخزون من المواد الخام، عمليات البيع خارج القطر، الفروع، إصدار أوامر التشغيل الصناعى، مطبوعات دوريه للعمال والموظفين، الدعايه بسبب وسائل الإعلام، مجهودات ترويج المبيعات كنشرات ودعايه وما أشبه، خدمات بيعيه بالائتمان، مراجعه فواتير شراء المواد الخام، شراء المواد الكيماويه اللازمه للمصنع، شراء اللوازم الكهربائيه الخاصه بالمصنع، شراء العدد والآلات الصغيره، التخلص من المواد الخام غير الصالحه للتشغيل، شراء الماكينات والعدد الثقيله، شراء مواد اللف والحزم المتعلق بالبيع، تعيين عمال المصنع، تعيين وتدريب المديرين فى المشروع، أعمال مراقب الحسابات الخارجى، مراقبه تكاليف التسويق، مراقبه التكاليف الإداريه.

### **((الألقاب والمناصب))**

((الألقاب والمناصب))

(التطبيق الثانى عشر): تعيين الألقاب والمناصب، لنفرض أن

هناك مشروعاً صناعياً يدير رؤساء ومديرين، والمطلوب قائمه بألقاب رؤساء الوحدات الإداريه، مثل مشرف النقل، مدير الائتمان، مدير الخدمات الصحيه، مدير تخطيط الإنتاج، مشرف البيع بالجمله، مدير الإنتاج، مدير الأبحاث، مجلس الإدارة، مدير قسم المبيعات، أمين الخزينه، كبير المحاسبين، مدير الاستخدام والتعيين، مدير الميزانيه، مدير فرع ألف، مدير فرع باء، مدير فرع جيم وهكذا، مشرف المبيعات، مشرف العمال، مدير ترويج المبيعات، لجنة الميزانيه، مدير المستخدمين، رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، محاسب فرع ألف، محاسب فرع باء، محاسب فرع جيم وهكذا، مدير العلاقات الصناعيه، مدير المبيعات فى المنطقه فى داخل البلد، مدير المبيعات فى خارج البلد، مشرف التأمين على البضائع، خبير إحصائى، وكيل شراء، مشرف المخازن، مشرف الصيانه، مدير الائتمان، إلى غير ذلك.

((بين المدير والقائد))

(مسأله): هناك فرق بين صفات المدير أو الرئيس، وبين صفات القائد أو الزعيم.

فصفات المدير هي ما يستمدّها من النفس والمجتمع والقانون، والشرع عند المدير المتشرع، أما صفات القائد فهي بالإضافة إلى ذلك يشترط فيه بعض المواهب الشخصية والفطرية والإقدام وغير ذلك مما لا يشترط في المدير.

فإن قدره الإبداع العام، والمرونة مع الظروف، والتصلب في المشى إلى الهدف، والتجاوز عن الجزئيات في سبيل القضية العامه، إلى غير يجب توفرها في القائد، بينما لا يحتاج المدير إليها.

وهنا قسم ثالث من الأفراد وهم رؤساء الدول ومن أشبههم الذين وصلوا إلى الحكم بجداره، فهم دون القائد وفوق المدير، مثلاً:

(لنكلن) في أمريكا قائد، أما فلان فهو رئيس دوله، وفلان فهو مدير.

وفي الهند (غاندي) كان قائداً، أما (نهر) فكان رئيس دوله، ومدير الشرطه الفلانيه فهو مدير.

ونحن لا نريد بهذه الأمثله التصديق على أشباه هؤلاء، وإنما نريد الإلماع إلى الفروق البينه بين الأقسام الثلاثه.

ويمكن في الأمثله الإسلاميه ذكر (إدريس) ابن عم الإمام الصادق (عليه الصلاه والسلام) الذي أسس دوله في المغرب فقد كان قائداً، بينما كان فلان رئيس دوله، وغيرهما من مدير الشركات والمؤسسات مديرون وليسوا بقاده ولا برؤساء دوله.

وكيف كان، فقد ذكر بعضهم في صفات المدير الناجح مما يعرف منها صفات المدير الفاشل من

باب (وبضدها تعرف الأشياء) الأمور التاليه مما قد ألمعنا إلى بعضها فيما سبق، لكن حيث إن بين هذه الصفات وبين المذكوره سابقاً العموم من وجه نذكرها تباعاً بدون التفصيل في خصوصياتها:

### **((صفات المدير الناجح))**

((صفات المدير الناجح))

- (١): تحمل المسؤوليه عن الأعمال أو الفشل.
- (٢): الرغبه في إتقان العمل وتجويده.
- (٣): اعتبار العمل متعه يتمتع بها، لا ثقلاً على كاهله.
- (٤): القدره على التنفيذ في الوقت المناسب.
- (٥): العمل تحت ضغط الوقت.
- (٦): قوه الإراده على التنفيذ بعد الفهم والقناعه.
- (٧): الثقه بالناس والعمل على أساس تحقيق النجاح.
- (٨): إتقان وسائل تقويه الذاكره.
- (٩): القوه البدنيه والصحه العامه.
- (١٠): الوضوح في الرأي بأن يكون صاحب رأى في الأمور.
- (١١): الطموح.
- (١٢): المرونه مع الثبات في السير نحو الهدف.
- (١٣): الوساطه بين الإفراط والتفريط.
- (١٤): الأفق الواسع والنظره الشامله.
- (١٥): التزام الشخصيه وعدم التراجع.

١٦): الصبر والنفس الطويل.

١٧): ضبط النفس والتحكم على الأعصاب فى المواقف الحرجه خصوصاً المثيره منها.

١٨): الهدوء أمام الأزمات مع الانفعال الداخلى الشديد لحلها، بأن يكون مندفعاً لحل المشكله وكما قال بعضهم فى المثل: (يجب أن يكون كالبط ظاهره هادئ لكنه يضرب رجله فى الماء بسرعه).

١٩): الواقعيه والنظره الشامله لمواجهه نسيه الأمور فى عالم الإدارة.

٢٠): الانضباط واحترام الوقت، مبتدئاً بنفسه وملتزماً بتطبيقه على الآخرين بالقدر الممكن.

٢١): احترام القوانين والأنظمه وتطبيقها على شخصه وعلى غيره، فإن المدير الذى لا يطبق القوانين على نفسه يعتبر مديراً فاشلاً، فإنه مهما كان ناجحاً فى أعماله فإن مهابته عن القلوب ساقطه، وذلك يسرى فى غيره أيضاً شاء أو أبى.

٢٢): احترام القوانين والأنظمه والتخطيط بروحها وليس بحرفيتها.

٢٣): التفكير الدائم بالمستقبل والحاضر، لا أن يترك المستقبل للحاضر أو الحاضر للمستقبل.

٢٤): الحزم وعدم التردد فى اتخاذ القرار.

ص: ١١٧

(٢٥): الاستقرار على الرأى والقرار بعد التانى فى الوصول إليه.

(٢٦): الإصرار على تنفيذه بعد ذلك.

(٢٧): سرعه تمكن الانسحاب عن القرار إن ظهر خطأه.

(٢٨): الثقافه العامه والسعى لزيادتها باستمرار.

(٢٩): المعرفه المتخصصه والمسلكيه والسعى لتجديدها حسب التصاعد فى الثقافات.

(٣٠): الرغبه الملحه فى الإطلاع على الحياه العامه والخاصه.

(٣١): التكيف مع الواقع لتحقيق الهدف بالإمكانات المتوفره أو المتاحه.

(٣٢): الممارسه والتجارب والخبره.

(٣٣): القدره على استخلاص الدروس والعبر من التجارب الفاشله أو الناجحه سواء بالنسبه إلى مؤسساته أو سائر المؤسسات.

(٣٤): الكفاءه فى الدمج بين النظرية والتطبيق للحصول على أعلى مردود عملى.

(٣٥): التصدى لمواجهه الصعوبات وعدم الهروب عنها.

(٣٦): التصرف اتجاه المواقف الطارئه بسرعه ومرونة حسب الموقف المتطلب.

(٣٧): القدره على تلخيص المناقشات والمواقف.

٣٨): القدره على عرض الرأى والإقناع بقوه الحججه والمنطق.

٣٩): القدره على النقد الذاتى وعدم التحاشى عن توجه النقد إليه وإنما ينظر إلى النقد بموضوعيه.

٤٠): الإرتياح لظهور الحق له إذا كان على خطأ، سواء كان النقد من جهه داخلية أو جهه خارجيه أو جهه نفسيه.

٤١): أن يكون فعلاً محرّضاً وذا تأثير فى الآخرين.

٤٢): تثبيت التوجيهات الشفهيه خطياً بالقدر اللازم.

٤٣): عدم التراجع عن التوجيهات الشفهيه إذا لزم عنها مسؤوليه.

٤٤): الصدق فى إنجاز الوعود والسعى لتحقيقها بكل إمكاناته.

٤٥): الأمل وعدم الاستسلام لليأس أو القنوط، خصوصاً إذا كان موضع القنوط الإحباط.

٤٦): التفاؤل والتطلع للمستقبل.

٤٧): السعى الدائب لاكتساب العادات والصفات الجيده والتطبع عليها.

٤٨): العناية المتوازنه والمستمره بالمجالات الرئيسيه للإداره.

٤٩): الإنصاف بينه وبين سائر الناس، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو الجماهير المرتبطه به.

(٥٠): التنبؤ للمستقبل والاهتمام به والتطلع الدائم بمعرفة المستقبل من الأسباب الموصلة إليه عادة.

(٥١): القدره على تحديد الأهداف الأساسيه بعيده المدى.

(٥٢): شموليه النظرة والمعالجه، فإن النظرة الجانيه كالمعالجه الجانيه تسبب الخبال.

(٥٣): السعى لتنفيذ الأهداف ضمن أولويات متوازنه.

(٥٤): التعرف على البيئه المحيطه والتكيف معها.

(٥٥): جمع الإمكانيات لتنفيذ الأهداف.

(٥٦): الاقتصاد فى الإمكانيات وترشيد استخدامها.

(٥٧): التعرف على برمجته الأعمال الخاصه به أو بالمنشئه ككل.

(٥٨): الروح التنظيميه والترتيب، فإن الإنسان إذا ربي نفسه على التنظيم والترتيب تطبع بهذا الروح حتى يأتى منه الأشياء تلقائياً.

(٥٩): حسن توزيع العمل على المرؤوسين حسب قدراتهم، والسعى للتعرف على هذه القدرات وتطويرها.

(٦٠): الموضوعيه فى اختيار العناصر لإشغال الوظائف لا بنحو المحاباه أو الأهواء أو المحسوبيه والمنسوبيه وما أشبه.

(٦١): تبسيط وتحديث نظام الاتصالات وأدواته.

(٦٢): التنسيق بين نشاطات الأقسام المختلفه.



- ٦٣): تأمين التنسيق والتزامن بين أعمال الجهات، أو العناصر المشاركة بالتنفيذ.
- ٦٣): قدره على التنسيق والتعاون مع الجهات الأعلى والموازيه والجهات الأدنى.
- ٦٤): جعل فعاليه وحدته منسجمه مع الوحدات الأخرى كجزء من كل متماسك.
- ٦٥): حسن استخدام الوقت وتوزيعه، مع عدم التضيق الموجب لعدم الرضا.
- ٦٦): أن تكون قراراته واضحه ومتأنيه، بعيده عن المزاجيه والأهواء والميول.
- ٦٧): الاهتمام بالتدريب المستمر لشخصه ولمرؤوسيه أفراداً وجماعات حتى يكون دوماً مدرباً ومتدرباً.
- ٦٨): تشجيع البحث العلمى والتطلع على الأمور المعاصره محلياً وعالمياً.
- ٦٩): السعى لتحليل تجارب الآخرين الفاشله أو الناجحه والاستفاده منها.
- ٧٠): أن يكون قادراً على ترتيب السلطه ومتابعه تحقيق الأهداف الرئيسيه.
- ٧١): قله الدخول فى التفاصيل كلما ارتفع المستوى، لأنه إذا دخل فى التفاصيل فاته المستوى الأرفع الذى هو مقصوده.

(٧٢): تشجيع العمل الجماعى على نحو الاستشاريه (الديمقراطيه).

(٧٣): خلق روح التنافس بين المجموعات العامله تحت يده أو الذين هم معه، وأحياناً يتمكن من خلق مثل هذا الروح فى المراتب العليا أيضاً.

(٧٤): تشجيع المبادرات الفرديه والجماعيه والابتكارات.

(٧٥): إفساح المجال لظهور المرؤوسين الأكفاء حتى يتمكنوا من التقدم إلى الأمام.

(٧٦): القدره على إصدار القرار فى الوقت المناسب.

(٧٧): القدره على اتخاذ القرار المفهوم للمنفذين.

(٧٨): القدره على تأمين الإمكانيات الواقعيه لتنفيذ قراراته.

(٧٩): أن يكون مصراً على تنفيذ الأهداف والواجبات والقرارات التى يريدھا.

(٨٠): القدره على توجيه ومساعدته مرؤوسيه فى تذليل الصعوبات والتعاون معهم.

(٨١): الموضوعيه فى استخدام وتوزيع الحوافز الماديه والمعنويه.

(٨٢): تقويه نظام الإحصاء وترتيب المعلومات حتى تكون ملكه عاديه بالنسبه إليه وبالنسبه إلى من يتمكن من التأثير عليه.

(٨٣): التعود على تنظيم دورى عن أعماله وأعمال وحدته.

٨٤): حب العمل الميدانى والقرب من مواقع التنفيذ.

٨٥): متابعه سير تنفيذ توجيهاته وقراراته بحزم واستمرار.

٨٦): القدره على معرفه أسباب الخطأ ومعالجتها.

٨٧): المحافظه على أسرار الوحده الساريه فى روح المنشئه.

٨٨): المحافظه على موجودات المنشئه.

٨٩): السعى الدائب لتطوير التعليمات وأساليب العمل وتبسيطها.

٩٠): السعى لتحديث أدوات الإدارة باستمرار، سواء كانت الأدوات باشتراء أو باستئجار.

٩١): العمل على تكوين وتقويه الفئه الاحتياطيه من الإداريين والاختصاصيين، على ما ألمعنا إليه سابقاً حيث يحتاج العمل إلى الاحتياطى.

٩٢): الاحتفاظ بإمكانات إحتياطيه لمواجهة الظروف الطارئه.

٩٣): العمل على جاهزيه إدارته لاستمرار عملها بوتيره مناسبه فى الحالات العاديه أو الطارئه.

٩٤): ممارسه الوظائف العامه للإداره بشكل متكامل ومتوازن.

٩٥): التغيير المناسب للإدارات أو الأشخاص أو الآلات إذا اقتضت الظروف ذلك.

٩٦): الحرص على الاحترام المتبادل مع الرؤساء والمرؤوسين

والزملاء والجماهير، إذا كان محل احتياجهم، منطلقاً من احترام الذات وإتقان العمل الشخصي.

(٩٧): عدم المس والتشهير بمن سبق وبمن هو فى الحال رئيس أو مرؤوس أو زميل له، وكذلك جماهير المتعاملين معه.

(٩٨): الاهتمام بالروح المعنويه للمرؤوسين وأوضاعهم الماديه.

(٩٩): التعامل مع العاملين كبشر، وليس كأشياء، على ما سبق الإلجاع إلى مثل ذلك.

(١٠٠): الاهتمام بالعلاقات الاجتماعيه لهم وتقاليدهم وأعرافهم.

(١٠١): البساطه.

(١٠٢): عدم إرباك المرؤوسين وعدم تكثير الأوامر عليهم وانتقادهم.

(١٠٣): السعى لرفع كفاءاتهم باستمرار وإظهار مواهبهم ومبادراتهم.

(١٠٤): السعى لخلق احتياطى من العناصر الكفوءه حتى يكونوا رؤساء، ومن يدير الأقسام ومن أشبهه، وهذا غير ما تقدم من الاحتياطى.

(١٠٥): نسبه النجاح إلى الناجح، لا- أنه يجعل النجاح من حصته، كما أنه إذا كان النقد وارداً على نفسه بين ذلك من دون أن ينسبه إلى غيره.

ص: ١٢٤

١٠٦): التكلم باحترام، ويقول عن نفسه نحن ولا يقول أنا.

١٠٧): المشوره والروح الاستشاريه فى المناقشات.

١٠٨): الحزم فى تحمل مسؤوليه القرار وتنفيذه.

١٠٩): تشجيع العمل الاجتماعى والتعاون بين العناصر.

١١٠): الاعتماد على العناصر الكفوءه وإيجاد التنافس الشريف بين العناصر.

١١١): حسن التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والجمهور.

١١٢): تمرين النفس حتى تكون قادره على السيطرة وفرض الانضباط.

١١٣): احترام سلطات وصلاحيات المرؤوسين وعدم تجاوز رؤساء التسلسل.

١١٤): الثقه بالنفس.

١١٥): الثقه بالآخرين مع حسن الرقابته وحسن الظن بما لا يكون موجبا للخبال.

١١٦): حسم الخلافات بالسرعه الممكنه وبالعداله والإنصاف والإحسان.

١١٧): إلقاء روح الوثام والأخوه بين العناصر.

١١٨): أن يكون هو المقدم فى كل أمر يأمر به المرؤوسين، فإن

الرئيس أسوه، فإذا رأوا أنه يعمل بما يقول عملوا هم أيضاً، وإلا كسلوا، وكذلك فى النواهى.

(١١٩): مساعده المرؤوسين فى تنفيذ واجباتهم، وتوضيح طريقه التنفيذ وإرشادهم إلى أفضل الطرق.

(١٢٠): مساعده المرؤوسين والزملاء، بل والرؤساء أيضاً على تصحيح الأخطاء وتجاوز الصعوبات.

(١٢١): الاهتمام بأن يكون قدوه حسنه بالنسبه لا إلى المرؤوسين فحسب، بل وحتى الزملاء وحتى الرؤساء، فإن الإنسان الحسن السيره يكون قدوه لمن فوقه أيضاً.

(١٢٢): المصارحه بدون التجريح وإنما مع المداراه.

(١٢٣): إيجاد الثقه المتبادله بينه وبين الجوانب الأخر.

(١٢٤): لزوم الوصول إلى المحبوبيه لدى المرؤوسين والرؤساء والزملاء.

(١٢٥): الابتعاد عن الشعبيه الرخيصه.

(١٢٦): توفر الجراءه الأدبيه اتجاه الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

(١٢٧): حسن الاستماع إلى كلام الآخرين، فإن الإستماع الحسن من أسباب استقطاب المتكلم حول نفسه.

(١٢٨): الاهتمام بفهم جهات نظر الآخرين وإن كانت مخالفه لآرائه، وعدم الغرور فى جعل رأيه فوق آرائهم.

١٢٩): لا يرفع صوته على الآخرين، ولا يصرخ خلال المناقشه مع المرؤوسين، ولا يحدث الضوضاء والجلبه.

١٣٠): الاستفاده من تجارب الذين سبقوه وخبراتهم، بدون الغرور وتصور أنهم ما كانوا يفهمون، وأنه هو الذى يفهم، كما يتفق ذلك فى كثير من المغرورين والجهلاء.

١٣١): الشعور بالانتماء والولاء للمنشئه، وتنميته لدى مرؤوسيه.

١٣٢): الدعايه الواقعيه للمنشئه وشرح أوضاعها بموضوعيه.

١٣٣): الجديه فى موضع الجد، والدماثه فى موضع الدماثه، وفى المثل (لا تكون قاسياً فتكسر، ولا ليناً فتعصر).

١٣٤): تأييد المرؤوسين على ممارسه الصلاحيات وتحمل المسؤوليات، ويجعل الرجوع إليه فى حالات استثنائه فقط.

١٣٥): الحزم فى تطبيق مبدأ الثواب والعقاب فى المرؤوسين، بدون المحاباه ونحو ذلك مما يوجب قله الهيئه والعنف.

١٣٦): تبسيط إجراءات التعامل مع الجمهور، وقد ذكرنا شرحاً حول التبسيط فى بعض مسائل هذا الكتاب.

١٣٧): إيجاد الجو المناسب لتعامل المواطنين مع المنشئه، وإبعاد النظره الفوقيه بالنسبه إليهم.

١٣٨): تقصى صدور القرارات والإجراءات على الجمهور معنوياً ومادياً.

١٣٩): تصحيح الأخطاء كلما عن له الخطأ، والسير بالمنشئه إلى الأفضل كلما حدث ذلك.

١٤٠): احترام النفس.

١٤١): الالتزام.

١٤٢): حب العمل فى المنشئه التى يرأسها.

١٤٣): الذكاء وسرعه البديهة، فإن الإنسان قابل بأن ينمى فى نفسه أمثال هذه الصفات، ولو بقدر تتحملة ظرفيته.

١٤٤): الإخلاص.

١٤٥): التواضع مع الاعتناء بالنفس والبعد عن الغرور أو التعالى.

١٤٦): الموضوعيه، بأن لا يكون ذاتياً أو انفعالياً مزاجياً.

١٤٧): الصدق مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والجماهير.

١٤٨): الصراحه والابتعاد عن الوشايه.

١٤٩): النزاهه.

١٥٠): قوه التحمل والصبر والمثابره والاستقامه.

١٥١): النشاط والقوه البدنيه والترييض باعتدال، ويمكن تحصيل ذلك بسبب الرياضات الخفيفه ونحوها.

١٥٢): طيبه القلب وكرم النفس.

ص: ١٢٨



١٥٣): اعتبار الوظيفة مسؤوليه أكثر منها وجاههً ومعاشاً.

١٥٤): اعتبار المصلحه العامه كأنها مصلحه خاصه، وتقديم مصلحتهم على مصلحته الذاتيه.

١٥٥): القدره على الفصل بين المصلحتين، حتى لا يتصور أن مصلحته مصلحه العامه أو بالعكس.

١٥٦): وأخيراً بل أولاً، التوكل على الله سبحانه والاستعانه به، والاستخاره بأن يطلب الخير من الله سبحانه وتعالى فيما يريد أن يفعل أو يدع، وفي الآيه الكريمه: (ومن يتق الله يجعل له مخرجاً\* ويرزقه من حيث لا يحتسب ومن يتوكل على الله فهو حسبه إن الله بالغ أمره قد جعل الله لكل شىء قدراً)(١).

ومن الواضح أن: «من وثق بالله أراه السرور، ومن توكل على الله كفاه الأمور»(٢)، وروايات الاستخاره بمعنى طلب الخير من الله سبحانه وتعالى متعدده(٣).

### **((صفات المدير الاكسابيه والذاتيه))**

((صفات المدير الاكسابيه والذاتيه))

ثم إن من غير الشك أن الصفات على قسمين: قسم مكتسب وهى الأكثر عدداً، وقسم موهبه خاصه.

فاللازم التركيز فى الحياه الإداريه على زياده الصفات التى يمكن اكتسابها تدريجاً مع الزمن، بالممارسه والتعود والتعلم والتكرار والإراداه والصبر بالمجهود فردياً أو جماعياً.

كما أن الواجب على المدير صقل وبلوره مواهبه، والإمكانات الفطريه المودعه فيه بشتى الوسائل والسبل، وبذلك يزيد المردود الذى يمكن الحصول عليه من الصفات أو الإمكانيات الفطريه أو الخلقيه المتوفره أصلاً لدى الإداره، فإن النفس

ص: ١٢٩

١- ( [١] ) سورة الطلاق: ٢ \_ ٣.

٢- ( [٢] ) كشف الغمه: ج ٢ ص ٣٤٦، وبحار الأنوار: ج ٦٨ ص ١٥٦ ب ٦٣ عن أمير المؤمنين (عليه السلام).

٣- ( [٣] ) انظر وسائل الشيعه: ج ٨ ص ٦٣ أبواب صلاه الاستخاره وما يناسبها.

الإنسانيه كالأرض الخاليه يمكن أن يزرع فيها الطيب أو الخبيث، وإن كانت الأراضي تختلف بين طيب وأطيب، ولذا ورد الحديث عن رسول الله (صلى الله عليه وآله) أنه قال: «الناس معادن كعادن الذهب والفضه»(١).

### **((الإنسان واكتساب الفضائل))**

((الإنسان واكتساب الفضائل))

ثم لا يخفى أنه يجب أن لا يأخذنا الهول من كثرة الصفات التي ذكرناها، سلبية أو إيجابية في هذه المسألة أو المسائل السابقه لأنها كثيره، والإنسان لا يتمكن أن يتحمل مثل هذه الكثيره، فإن الإنسان يتحمل أكثر من هذه الكثيره، إذ الصفات كالعلوم، أليس الإنسان يتحمل العلوم الكثيره، وكذلك الصفات الكثيره سلبية وإيجابية، وإن كانت أحياناً تبدو أنها مثاليه لكنها ليست مستحيله أو مستعصيه في معظمها، بل هي ممكنه وتحتاج إلى الفهم والقناعه والدأب والجهد والإراده للوصول إليها، والممارسه الدائمه كما ذكروا ذلك في علم الأخلاق مفصلاً، وفي علوم النفس الحديثه.

فعلى الإنسان السعى لذلك بطريقه عمليه على طول الخط حتى يتمكن من الوصول إليها جميعاً، أو إلى العدد الممكن منها.

ثم من الممكن للإنسان يراقب نفسه حتى يكشف عن نفسه نقاط الضعف والقوه، فيسعى بينه وبين نفسه لتقويه نقاط القوه وتجنب نقاط الضعف، ومن الواضح أن الإنسان إذا كان مخلصاً مع نفسه في إرادته الاتصاف بالصفات الحسنه والتجنب عن الصفات السيئه يتمكن من ذلك، وقد ذكر علماء النفس أن الإيحاء النفسى له أكبر الأثر في التخلق بالأخلاق الحميده حتى يمكن أن يصبح الجبان شجاعاً.

### **((القائد والقياده))**

((القائد والقياده))

ثم إنهم اختلفوا في أنه من هو القائد، وما هي القياده، هل هي

ص: ١٣٠

مجرد صفات إذا تحلى بها الفرد يصبح قائداً، وقد ذكرنا بعض الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد، أم هي ظروف معينه إذا وجدت ظهر القائد، وإذا تغيرت تغير القائد، أم أن القائد يظهر في حاله وجود هدف معين، فإذا تغير الهدف تغير القائد، أم هي موقف معين لمجموعه أشخاص، فإذا تغير الأشخاص تغير القائد.

والظاهر أن القائد بحاجة إلى الصفات، والظرف الخاص، والهدف الخاص، وعند توفر هذه الأمور تجتمع الأشخاص، وينجذبون إلى القائد انجذاب الشيء إلى شبهه، فكل من نظريات الصفات والظروف والمجموعه والهدف لا تكفى أن تكون مبرراً لظهور القائد، وأن يستدل كل واحد على ما اختاره.

مثلاً نظريه الصفات تقول: صفات القيادة أمور، حتى إذا توفرت في إنسان كان قائداً وهي: توفر طاقه جسمانيه، وعصبيه، وشعور قوى بالهدف وبالالاتجاه، والحماس، والصدقه، والشعور الرقيق، والخبره الفنيه، والحزم، والقدرة على إتخاذ القرارات، والذكاء، والقدرة على تعليم الآخرين، والإيمان.

وبعضهم يرى أن الصفات التي تجعل من القائد قائداً عبارته عن: السن، والوزن، والارتفاع، والقوى الجسميه، والمظهر، والصوت، والذكاء، والمعرفه، والحكم السليم، وبعده النظر، والإصابه في التفكير، والقدرة على التعبير، وعدم الانطواء الشخصى، والقدرة على تحمل المسئوليه، والأمانه، والثقه بالنفس، والسيطره على الأعصاب، والتفاؤل، والمركز الاجتماعى، والمهارات الاجتماعيه، مثل حسن التصرف والدبلوماسيه والتعاون.

أما نظريه الظروف فتقول: الشخص الذى يملك أكثر كميته من

المعلومات عن موقف معين يصبح قائداً في هذا الوقت بالذات، فإذا تغيرت الظروف تغير القائد.

والنظريه المجموعيه تقول: العبره في أشخاص مجموعه، فإذا تغير الأشخاص تغير القائد.

ونظريه الهدف تقول: إنه إذا تغير الهدف للجماعه تغير القائد.

لكنك خبير بأن هذه النظريات لا تتمكن أن تثبت أمام الواقع الذي ذكرناه من لزوم الظرف الخاص والصفات الخاصه والهدف الخاص، وعند ذلك تنجذب مجموعه من الأشخاص حول القائد فيصبح قائداً، فإذا فقدت إحدى الشروط الثلاثه الأول لا يكون انجذاب ولا تكون قياده.

ومن الواضح أن وجود صفات القياده في شخصيه معينه لا يجعل منها قائداً، والقائد قد يكون كذلك في وقت معين، وقد لا يكون قائداً في وقت آخر، كما أن هناك الكثير من الأشخاص يتصفون بصفات القياده وليسوا بقادته، فإن صفات القياده في ذاتها قد تتوفر في شخص دون أن يحتل مركز القياده لأسباب تتعلق بالموقف أو بالظروف المحيطه.

### **((القائد والتابعون))**

((القائد والتابعون))

ثم القائد يستلزم بطبيعته وجود التابعين، والتابع لا يظهر تبعيته في شكل طاعه عمياء، بل وتابع إلى الحد الذي يقبل فيه عن طيب خاطر التأطير التوجيهي للقائد للوصول إلى الأهداف التي جمعهم، فإن الجماعه بعضهم يكون تابعاً وبعضهم يكون متبوعاً، كما هي حاله الحياه في كل بعد من أبعادها.

وهناك علاقه متشابهه دائماً بين القائد والتابعين، فالتابعون يتبعون القائد والقائد يتبعهم، لكن في بعدين لا في بعد واحد، ويمثل القائد الفلسفه الأساسيه لتابعيه، وهو يحدد طريقه على هذا الأساس، وإلا فقد التابعون طريقهم ووجدوا أنفسهم في ارتباك وحيره، وأحياناً يفقدون ثقتهم، وبالتالي القياده عن القائد، فالقياده مسأله

نسيه في ذاتها، وتابعه للظروف الخاصة والأهداف الخاصة، لوضوح أن مجرد وجود جماعه من الناس لا يعنى وجود قائد، كما أن وجود من فيه صفه القائد لا- يعنى أن يصبح قائداً فعلياً، فيجب أن يكون هناك هدف، والظروف نفسها تحدد الصفات الواجب توفرها في الشخص، إذ قد تفرض الظروف قياده لا عنف وقد تفرض الظروف قياده عنف، وهكذا.

وتظهر القياده نتيجة ظروف اجتماعيه للوصول إلى هدف، فيربط القائد بالهدف، نعم الصحيح أنه يمكن أن يكون كل من العنف واللاعنف مثلاً وسيله للوصول، ففي الجزائر مثلاً العنف أوصل الجزائريين إلى الحكم، بينما في الهند أوصل اللاعنف الهنود إلى الحكم.

وتظهر القياده نتيجة التفاعل الاجتماعى بين شخص وآخرين، فانعزال الأشخاص عن بعضهم عزلاً تاماً لا يمكن أن يظهر القائد، فإذا أنشئت مشكله معينه وظهر شخص معين يبين الحلول والأفكار الجديده لها، فإنه يصبح قائداً لهذه المجموعه إذا رأت المجموعه أنه هو الشخص المنشود الذى يتمكن من الإيصال بالمجموعه إلى الأهداف المنشوده بسلام.

فأساس القياده هو اشتراك القائد والتابعين في تحقيق أهداف مشتركه، فلا يمكن أن يقال: إن فلاناً قائد باعتبار أنه ذكى أو ماهر أو مفكر أو مخلص أو مثابر أو مستقيم أو نزيه أو ما أشبه.

نعم لا شك أن هذه الصفات معتبره في القائد دون العكس.

أما العلاقه بين القائد وتابعيه فمن طبيعه البشر أن يجتمع الإنسان في مجموعات بغيه إشباع حاجاته أو الإقلال من خسارته التى هى عدم إشباع مجموعته من رغباته أو بعض رغباته، فإن الإنسان وحده لا يتمكن من الوصول إلى الهدف في الأمور الكبيره، وإن تمكن في الأمور الصغيره.

ويقبل الأفراد توجيه الآخرين، لأن إشباع حاجاتهم سيتم عن طريق الآخرين، فيعتبر القائد على هذا الأساس وسيلة لتحقيق رغبات تابعيه، فإذا اعتقد الأشخاص أن حاجاتهم ستشبع عن طريق شخص ما يصبحون تابعين له ويصير ذلك قائداً لهم.

كما أن هناك بدائل يمكن اتباعها في الوصول إلى الهدف، مثل الإنسان الذي يريد السفر من مكان إلى مكان، فإنه يتمكن أن يسافر بالطائرة أو السيارة أو القطار أو الدابة أو الرجل، وأحياناً تكون الطرق متساوية كالسفر بهذه السيارة أو هذه السيارة، أو السفر على هذه الدابة أو على هذه الدابة.

ثم إن التابعين يتبعون القائد لأنه يعدهم ويقوم فعلاً بالحصول على ما يريدون أكثر من غيره، ويرون فيه الكفاءة والشهامه والمتطلبات القيادية، ومن غير شك أن الشخص الذي تتوفر لديه صفات محدده للقيادة يتوقع منه أن يحقق أكثر ممن لا تتوفر فيه هذه الصفات، بل قد تكون الصفات منحصره.

### **((ظهور القائد ومدته القيادة))**

((ظهور القائد ومدته القيادة))

ثم قد يظهر القائد نتيجة رضا المجموع، وقد يكون الرضا في شكل صامت بدون انتخابات، وقد يكون العكس، كما لو طاب شخص من زملائه أن يقوموا بزياره مسافر ووافقوا على ذلك، فيصبح ذلك قابلاً في هذا الظرف بالذات ولهذا الهدف بالخصوص.

وقد يكون ذلك لمدته دقائق، كما قد يكون قائداً لمدته سنوات، كما في قيادات الانقلابات الشعبيه، أما إذا تم تعيين شخص كرئيس فإنه لا يعتبر قائداً، لأنه يستمد سلطته من جهه رسميه أو من سلطه عليا فوقه، أما القائد فيستمد سلطاته من التابعين له.

### **((بين القائد والرئيس والمدير))**

((بين القائد والرئيس والمدير))

وقد ذكرنا فيما سبق أن الأقسام ثلاثه: القائد والرئيس والمدير:

فالرئيس الإداري هو الذي يعتمد كثيراً

على السلطه المفوضه إليه من أعلى أو من المجموعه.

أما القائد فيستمد سلطاته من الجماعه ذاتها، مع تفاوت بين صفات هذا وصفات هذا.

وعلى كل، فالقياده تتبع من الجماعه، ويشعر الأعضاء بالحاجه إليها، وتؤمن بأهداف الجماعه وتشعر بشعورهم، مستمده منها سلطاتها، لا كشكل رئيس أو مدير.

### ((مشاكل المرؤوسين وحلها))

#### اشاره

((مشاكل المرؤوسين وحلها))

ثم إنه يقع كثيراً ما للمرؤوسين، سواء كانوا تحت القياده أو الرئاسة أو الإدارة، مشاكل لا بد لمن فوقهم أن يعالجها بسلام وبسرعه مهما أمكن، وإلا فمن الممكن أن يستفحل الأمر بما لا يمكن حلها.

نعم فى بعض الأحيان لا يمكن الحل، فاللازم على من فى الفوق أن يحل الأمر بالتى هى أحسن، بمعنى تضيق الدائره مهما أمكن، وذلك بحاجه إلى الصفات الرفيعه، قال سبحانه: (ادفع بالتى هى أحسن فإذا الذى بينك وبينه عداوه كأنه ولى حميم \* ولا يلقاها إلا الذين صبروا ولا يلقاها إلا ذو حظ عظيم)(١).

أما أن تقع الحرب مثلاً فى حدود البلاد، فيتصرف رئيس الدوله تصرفاً سيئاً حتى يأتى بها إلى عاصمته، فذلك معاكس الحكمه تماماً.

ونذكر فى هذا المقام من مشكلات المرؤوسين أموراً عشره، مما تحتاج إلى الحل أو تضيق الدائره، فعلى الرئيس أن يقوم بالممكن من الأمرين:

### ((العناد))

((العناد))

الأول: عناد المرؤوسين، فمن الأهميه بمكان معرفه الرئيس بعناد المرؤوسين، فإذا كان العناد صفه شخصيه خاصه بالمرؤوسين فإنه من الممكن تجنب عناده بتوجيه الإقتراحات له، بدلاً من إعطاء الأوامر أو إثارة

ص: ١٣٥

دافع اهتمامه مما يمسّ بكرامته، للحصول على التعاون المطلوب.

ويلزم على الرئيس إفهام الموظف العنيد أنه يستحيل إتمام الأعمال في جو يسوده العناد، وربما يضطر الرئيس إلى نقل الموظف إلى مكان آخر أو فصله اضطراراً إذا كان لا يمكن إطفاء العناد، فيكون ذلك كمثل بتر العضو الفاسد الذي لا يتنفع منه، وربما يخشى على سائر الأعضاء من العدوى.

### **((اللامبالاه))**

((اللامبالاه))

الثانى: لا مبالاه المرؤوسين، فإنه كثيراً ما يلاحظ الرئيس الإدارى ظاهره اللامبالاه عند بعض موظفيه.

وتحويل اللامبالاه إلى الاستعداد للتعاون مع المؤسسه ومع الزملاء ومع الرئيس، من أهم وظائف الإدارة والرئاسه والقياده، وذلك بإيجاد وتدعيم الدوافع إلى التعاون وخلق مشجعات ومرغبات، نعم قد تكون اللامبالاه عند المرؤوس راجعه إلى اللامبالاه عند الرئيس ذاته، وفى هذه الحاله يجب أن يصلح الرئيس نفسه حتى يصلحه المرؤوس.

ومن أهم الطرق التى يستخدمها الرؤساء فى علاج اللامبالاه هو إصرارهم على ضروره تنفيذ الأعمال مهما كانت الظروف، ومن الإصرار أن يقوم نفس الرئيس بتنفيذ العمل حتى يكون تقريباً بالنسبه إلى المرؤوس اللامبالى.

### **((عدم المبادره))**

((عدم المبادره))

الثالث: انعدام المبادره عند المرؤوسين، فإنه فى كثير من الأحيان يكون عند المرؤوس حاله تسبب عدم المبادره إلى الأعمال، فيعتمد المرؤوس على الرئيس، وقد يرجع ذلك إلى تركيز كبير فى السلطه، وإلّا فمن الضرورى تشجيع المرؤوس على التفكير البناء حتى يبادر إلى العمل.

ومن اللازم أن يعلم المرؤوسون استعداد الرؤساء لتقبل الأفكار الجديده لحل المشاكل والتقدم إلى الأمام، وغالباً ما يخصص صندوق



الاقتراحات للاطلاع على الاتجاهات السلبية المحتاجه إلى المبادره.

وقد ذكر بعض المؤرخين أن علياً (عليه الصلاه والسلام) كان قد صنع فى الكوفه غرفه فى وسط المدينه، وكان فى أطراف الغرفه ثقب وكانت تسمى بيت القفص، فكان الناس الذين عندهم حاجات أو اقتراحات أو ما أشبه ذلك يكتبون ذلك فى رسائل يلقونها فى هذه الدار، فيجمعها على (عليه الصلاه والسلام) ويقرأها ويعمل حسب ما يرى من إجابات تلك الرسائل أو ما أشبه.

### ((الجفاء))

((الجفاء))

الرابع: جفاء المرؤوس، فإنه ربما يظهر لأحد الموظفين جفاء لرئيسه أو لمرؤوسيه أو لزميله أو تصرف بشكل غير لائق فى المنشئه أو غير المنشئه من الأمور المرتبطه بالرئاسه أو القياده أو الإداره.

فمن الضرورى على الرئيس فى هذه الحاله أن يعرف هل أن التصرف غير اللائق مجرد رد فعل لتصرف غير لائق من الطرف، أو هى حاله مستفحله، أو له أسباب خارجيه، فيسعى بتحسين حاله ذلك مهما أمكن، وربما يحتاج الأمر إلى مباحثات، وأحياناً تكون المباحثات طويله حتى يتمكن المشرف من إزاله هذه الجفوه.

### ((العصيان))

((العصيان))

الخامس: عصيان المرؤوس بسبب تصرفات الرئيس، فإنه إذا اعترض مرؤوس على تصرفات الرئيس بشكل ظاهر أو بشكل خفى، آل إلى العصيان.

ولابد أن يفهم الرئيس سبب الاعتراض، فإذا رأى الرئيس أن العصيان له سبب وجيه تصرف بما يرفع ذلك السبب، مثلاً إذا كان السبب هو موضوع يعمل الرئيس مما يثير اعتراض المرؤوس، فاللازم على الرئيس تجنب ذلك الموضوع حتى يتضح الموقف، وكثيراً ما يكون الوقت كفيلاً بإصلاح هذا الأمر.

ص: ١٣٧

نعم أحياناً يكون الأمر الذى أثار اعتراض المرؤوس أمراً ضرورياً حيويًا للرئاسه أو إداره أو القياده، فحينذاك يجب الإقناع والتفاهم، أما إذا استمر العصيان فاللازم على الرئيس نقل مثل هذا الموظف أو فصله، على ما ذكرناه فى أمر سابق.

### ((التحيز))

((التحيز))

السادس: تحيز المرؤوس، ومن الضرورى على الرئيس عدم اعتبار التحيز نوعاً من العداء الشخصى، فالتحيز لدى الإنسان طبيعه، والآراء مختلفه والأفكار متعدده، فإذا كان التحيز من قبيل اختلاف الاجتهادات أو اختلاف المصالح فهو أمر يمكن تقبله، أما إذا كان التحيز مجرد عناد فى رأى وما أشبه ذلك، فاللازم أن يعالج الأمر كما قلنا فى بعض الأمور السابقه.

### ((الغرور))

((الغرور))

السابع: غرور بعض الموظفين، فإن الغرور عند بعض العاملين بمشابه دافع قوى لقيامهم بأعمالهم على غير وجه حسن، وأحياناً يكون الغرور خطراً على المشروع، سواء كان مشروع دوله أو قياده أو إداره.

ومن أقسام الغرور تصور المرؤوس أن المشروع لا يمكنه أن يستمر بدونه.

وكان من أقسامه سرعته فى الأمر أو بطؤه أو عدم مبالاته، وقد يكون التصرف من الرئيس فى هذه الحاله هو إعطاء الموظف إجازة قصيره أو طويله بمرتب أو ما أشبه ذلك، وقد يكون بنقله أو فصله أو ما أشبه ذلك.

### ((عدم الأمانه))

((عدم الأمانه))

الثامن: عدم الأمانه، فإنه قد يكون الموظف غير أمين على المال أو على العرض أو على العمل أو ما أشبه ذلك، فإن مثل هذا المرؤوس يجب أن ينبه حسب موازين التنبيه سراً أو جهراً أمام زملائه أو غيرهم حتى يعود إلى الأمانه، مع لزوم أخذ الاحتياطات اللازمه حول الشئ

الذى هو يظهر عدم أمانته فيه، فإذا رأى الرئيس أنه لا- ينقلع فاللازم علاج الأمر بما يصلح الموضوع من الإجازة أو الفصل أو التشهير أو النقل أو العقاب أو ما أشبه ذلك.

### **((الغباء))**

((الغباء))

التاسع: غباء بعض المرؤوسين، فإنه إذا لاحظ الرئيس غباء بعض المرؤوسين فإنه من الأهمية أن لا يذكر الرئيس أن مرؤوسه غيبى، فإذا كان المرؤوس بطيئاً فى الفهم لكن يستطيع القيام بعمله بشىء من الصبر والتعلم، فإن الرئيس يقوم بإعطاء تعليماته واضحة، مره كتابه ومره شفهيًا، ويطلب من المرؤوس إعادة صياغة السؤال بالتعليمات أو العمل أو ما أشبه.

أما إذا كان الموظف غير صالح للوظيفه، فإنه من المفضل دائماً نقله إلى وظيفه أخرى تناسبه، دون أن يذكر له السبب مما يوجب عداؤه أو بغضه أو لا أقل من حزنه وانكسار نفسه.

### **((الإشاعات))**

((الإشاعات))

العاشر: الإشاعات، فإنه كثيراً ما تشاع الإشاعات حول الإدارة أو رئاسه أو القياده، فمن الضرورى على الرئيس أن يلاحظ هل أن الإشاعات صحيحه حتى يعرف أسبابها، ويزيل تلك الأسباب حتى تزول الإشاعات، أو أن الإشاعات من الغرض أو من عدم المبالاه، ولكل من هذه الإشاعات علاج خاص.

وعلى أى حال، فمن الضرورى على الرئيس عدم ترك مجال لإشاعات بين الموظفين أو بين الناس، بل قطع جذورها إما بالإصلاح أو إسكات المغرضين أو إظهار أن الإشاعه غير واقعیه.

ثم هنا أمران آخران ألمع إليهما جملة ممن كتب حول الإدارة.

### **((مدح الموظفين ونقدهم))**

((مدح الموظفين ونقدهم))

أحدهما: فى مدح الموظفين وانتقادهم، والمراد بالموظف أعم من

الأقسام الثلاثة، فإن المديح يقوى الرابطه عند المرؤوسين بالرضا والقبول من الآخرين.

وعليه فاللازم على المشرف من أى الأقسام كان، أن لا يعتقد أن الأعمال الممتازه شىء بديهي، وأنه واجب المرؤوس أن يأتى به، بل يمدحه بما يستحق المدح، من دون زياده أو نقيصه، بأن لا يكون فيه مغالاه، فإن القليل من المديح الصادق أكثر مفعولاً من الكثير الكاذب، فاللازم أن لا يكون فيه إفراط ولا تفريط.

ويجب أن يأتى المديح فى الوقت المناسب، ولا يلزم أن يكون مباشره بعد إتمام العمل، ومن المفضل أن يكون المديح أمام الآخرين إذا لم يكن هنالك محذور فى ذكر هذا المديح.

والمديح يجب أن يكون بصفه شخصيه أحياناً، وبصفه رسميه أخرى، وهذا موكول إلى المادح، حيث يرى أن أيهما هو الأفضل.

كما أن اللازم أن يتعد المديح عن الانفعالات الشخصيه حتى يتصف المديح بالموضوعيه وعدم التحيز والمحاباه وما أشبهه، ويجب أن يشير المديح إلى أن الموظف يمكنه أن يفعل أحسن مما كان حتى يشجعه على الترقى.

كما أنه يلزم أحياناً نقد الرئيس للموظف، لكن يجب أن يتم النقد بدون انفعال وبدون تجريح، وأن لا يوجه أمام الآخرين، ففى الحديث: «من نصح أخاه سراً زانه، ومن نصح أخاه جهراً شانه»<sup>(١)</sup>، إلا- إذا اضطر إلى المجاهره، وحينئذ يجب أن تكون المجاهره بقدر، فإذا كفى المجاهره أمام عشره لا يتعدى ذلك إلى المجاهره أمام عشرين وهكذا.

كما أنه يجب على الرئيس أن لا يعطى النقد لأشخاص غير المرؤوسين المباشرين، بل يوجه النقد إلى الرئيس المباشر الذى هو دونه أو زميل له أو هو فوقه، كما أنه يجب أن لا- يوجه النقد بأساس شخصى وإنما بصفته عضواً فى الجماعه إلا- إذا كان التصرف تصرفاً غير لائق

ص: ١٤٠

شخصياً، فإن التصرفات قد تضر الشخص وقد تضر المؤسسة وقد تضرهما معاً، وبالإصطلاح المنطقي: (بينهما عموم من وجه).

كما أن النقد يجب أن يخفف مهما أمكن، فلا يكون بقسوه في غير محله.

وهكذا يجب أن يكون النقد إيجابياً أي بهدف البناء والتحسين والإصلاح لا الهدم، وكثيراً ما يسبب النقد ابتعاد المنتقد أكثر فأكثر، كما قال الشاعر:

دع عنك لومى فإن اللوم إغراء

وداؤنى بالتي كانت هى الداء

وعلى أى، فاللازم أن يوجه النقد بشكل لا يثير انفعال الموجه له النقد، ولا انفعال الآخرين، إذ قد يشير النقد انفعال الآخرين.

هذا بالنسبة إلى الأمر الأول.

## ((الشكاوى))

((الشكاوى))

أما الأمر الثانى: فهى الشكاوى الموجهه من المرؤوسين إلى الرؤساء، فإن شكاوى المرؤوسين ما هى إلا تصرفات ناتجه من ضغط الانفعالات العاطفيه أو العقلانيه، ولذا فإن من الأهميه بمكان عدم الوقوف فى طريق الشاكي وعرض شكواه، وإلا فإنه كثيراً ما يتعقد الأمر أكثر فأكثر.

وعلى هذا فمن الضرورى اتخاذ الخطوات التاليه فيما يتعلق بالشكاوى:

فأولاً: يجب أن يعلم المرؤوسون أن الرئيس مستعد لتقبل الشكاوى المعقوله، أما الانتقادات الاعتباطيه والمغرضه فاللازم على الرئيس ردها بالتي هى أحسن.

ص: ١٤١

الثانى: يجب التأكد من عدم وجود أية معوقات تعطل من عرض الشكوى على الرئيس.

الثالث: عند الاستماع إلى شكوى من مرؤوس معين، يجب إعادته إلى حالاته العاديه، أى حالاته قبل الانفعال، وقد رأى بعض الإداريين أن من طرق إعادته الشاكى إلى حالته الطبيعیه أن يصمم الرئيس على أن لا ينظر فى الشكوى إلا إذا ابتسم الشاكى ويستدرج الشاكى إلى حيث الابتسام والرجوع إلى حالته الطبيعیه.

الرابع: أن يكون الرئيس راغباً حقيقه فى معرفه الحقائق والدوافع قبل اتخاذ أى قرار بشأن الشكايه، بصرف النظر عن الأمور التى ترد أحياناً فى الشكايه الكتيبه أو اللسانيه، حيث حاله الهيجان والهامشيات وما أشبه ذلك.

الخامس: يجب عدم تعجيل اتخاذ قرار فى الشكوى، وإذا كان من الضرورى التعجيل فإنه من الأهميه بمكان وتحديد موعد أقصى لاتخاذ القرار حتى يطمئن الشاكى إلى جديهِ دراسه الموضوع.

السادس: استعداد الرئيس لرفع موضوع الشكوى، إذا اعتقد الشاكى أن موضوع الشكوى غير عادل.

السابع: إذا لم يكن للرئيس وقت كاف لاستماع الشكوى أو حل المشكله، وكل الأمر بمن يكون حصيفاً ويرضى عنه الشاكى ليحل هو الشكوى.

الثامن: قد يمكن إرضاء الشاكى بإعطائه امتيازاً مادياً أو معنوياً،

وقد يكون ذلك أفضل من حل شكواه حيث تبقى الجذور فى نفسه وتعود مره ثانيه إلى الظهور أو نحو ذلك.

التاسع: من الضرورى تجنب تعدى الشكوى إلى سائر المرؤوسين، وذلك بأخذ الاحتياطات اللازمه حول الشكوى حتى لا تسرعه، فإن الشكوى مثله مثل النار، قليلها كثير وصغيرها كبير.

العاشر: يجب اتباع الحلول الوسط إذا لم يمكن الحل النهائى للشكوى، فإن كثيراً من الناس يرضون بالحلول الوسط حيث يرون فيه النصفه بين الشاكى وجهه شكواه.

ص: ١٤٣

((الإدارة وضروره الرقابہ))

(مسأله): الرقابہ ضروريه بالنسبه إلى الإدارة، وسواء كانت إدارة صغيره كإدارة شركه أو مدرسه أو ما أشبه، أو إدارة كبيره كإدارة الدوله.

والرقابہ كانت منذ الزمن القديم خصوصاً في الزمن الإسلامي، فقد وجدت الحسبه بالنسبه إلى الدوله الإسلاميه، وغرضها الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وحيث كان الإسلام دين عباده ومعامله، فإن الحسبه التي يقوم بها المحتسب وهي مشتقه من الحساب باعتبار أن المحتسب يفعل ذلك قربه إلى الله سبحانه وتعالى، وإنما يعطى من بيت المال من باب الارتزاق لا من باب الأجره، للمنافاه بين الأجره والقربه على المشهور.

فالمحتسب كان يمارس مهمته في ميدان العباده تاره، وفي ميدان المعامله تاره أخرى، والمراد بالمعامله في قبال العباده الشامله لجميع أبواب الفقه.

ففي ميدان الآخره كان المحتسب يأمر بتقوى الله وأداء فرائضه وطاعته، ويرفع أمور العاصين كتارك الصلاه وشارب الخمر وما أشبه إلى الأمير أو إلى الخليفه أو الجهه المنصوبه من قبل الدوله لمعاقبته.

وفي ميدان المعامله الدنيويه كان يلاحق عمليات الغش وخسران الميزان وشهاده الزور واليمين الكاذبه والمماطله في وفاء الحق، ومعاقبه الأمور اللأ أخلاقيه التي كان يمارسها الشاب أو الشابه، إلى ما أشبه ذلك.

وقد كان على (عليه الصلاه والسلام) بنفسه يمارس هذه الأمور في بلده الكوفه عاصمه دولته في قصص مشهوره.

أما في الدول الأوروبيه، فقد تولدت الرقابہ بمعناها العصري، مع مبدأ حكم الشعب لأنه قبل ذلك كان الحكم باسم الملك، وأمراء الأقطاع تمارس من قبل أقاربهم وذى الخطوه وأهل الثقه لديهم، كما أنها لما كانت الكنيسه تحكم بعض البلاد الغربيه فتره من الزمن كانت هي المتصديه لمسأله الرقابہ،



وفى الأحكام الديمقراطية تكون الرقابه من مهمات الدوله، وأول أشكال هذه الرقابه هى مسؤوليه الحكومه أمام المجالس، وأغلب دساتير الحكم تنص على رقابتين:

الأول: مسؤوليه مسبقه تتمثل بالثقه التى تمنح الحكومه، والتى هى عباره عن السلطه التنفيذيه عند توليه الحكم بناءً على البرنامج الذى تتقدم به إلى المجلس قبل ممارسه مهمتها.

والثانى: مسؤوليه مرافقه تمارس أثناء الحكم على ضوء الأعمال التى تقوم بها الحكومه، أى السلطه التنفيذيه، وذلك بطريق الاستجواب أو طلب الإيضاحات عن الأمور الغامضه، أو التى تخالطها الشكوك فى مجلس الأمة، فإن الوزير أو رئيس الوزراء أو رئيس الجمهوريه يستجوب فى مجلس الأمة بأى شكل كان ذلك المجلس.

وحيث إن المسأله تتعلق بالحقوق الدستوريه لا يبحث هذا الشكل من الرقابه بل على السلطه التشريعيه أن تستمر فى الرقابه على السلطتين الأخريين أى القضاء والسلطه التنفيذيه، ولذا كان لابد من الاستعانه بوسائط متخصصه ذات قدره على الدخول فى أعماق التصرفات الحكوميه والقضائيه، وتتبع مواضع السلامه والمرض فيها بشكل بعيد عن التأثيرات والضغط، فتفوض ذلك إلى أجهزه ترتبط بها وترفع إليها نتائج مشاهداتها بشكل تقارير دوريه على فترات زمنيه معينه، أو فوريه بالنظر للحادثات والوقائع.

### **((شروط الرقابه))**

((شروط الرقابه))

واللازم أن لا تتأثر جهه الرقابه بسلطه واقعيه أو سلطه ظاهريه، فالسلطه الواقعيه هى سلطه جماعات الضغط، والسلطه الظاهريه هى السلطات التى منحها الشعوب للدوله.

وحتى تستطيع هذه الأجهزه أن تؤدى واجبها بفعاليه وصدق يجب أن تتميز:

ص: ١٤٥

أولاً: بالكفاءة العلميه التي تمكنها من فهم النصوص التشريعيه (أو التأطيره) فهماً صحيحاً وعميقاً يصل إلى آرائها الحقيقيه.

وثانياً: النزاهه فى الأخلاق، التي تتنابها عن المغريات وسائر أشكال التحيز.

وثالثاً: الاستقلال عن السلطه التنفيذيه.

ورابعاً: المهارة الفنيه التي تؤهلها بإدراك التصرفات الحكوميه والفضائيه وتمييز الصحيح من الفاسد منها.

### **((أدوار الرقابه))**

((أدوار الرقابه))

والسلطه التشريعيه فى كثير من دول العالم تجعل الرقابه فى دورين:

الأول: دواوين المحاسبه المنتشره فى كل دول العالم مع اختلاف جهه ارتباطها بالسلطه التشريعيه أو رئيس مجلس الوزراء أو رئيس الدوله حسب نظم الحكم مما يكون برلمانياً شعبياً أو رئاسياً أو نصف رئاسياً.

والثانى: أجهزه أخرى تتولى الرقابه، وهى تحقق فى القضايا التي تتضمن انحراف الأجهزه التنفيذيه أو سوء تصرفاتها بتكليف من المجالس النيابيه ونحوها، وتدرس الشكاوى والاعتراضات أو الملاحظات التي تقدم إليها على بعض التشريعات، أو على تطبيقها، ونتيجه هذه التحقيقات تعرض على السلطه التشريعيه، أو بيت بها الجهاز المذكور حسب موضوع القضييه أو الشخص المرفوعه ضده، وفقاً للأنظمه الخاصه الناظمه لهذه الرقابه.

ومن الواضح أن الرقابه ليست تستمد قدرتها من السلطه التشريعيه فقط، بل هناك جهات أخرى تمارسها بأشكال مختلفه، فالشعب ذاته يمارس الرقابه مباشره عن طريق الصحافه، أو الهيئات والمنظمات الشعبيه المحليه والخاصه، أو عن طريق

الأحزاب السياسيه والمنظمات ووسائل الإعلام كالراديو والتلفزيون، كما أن الحكومه بنفسها تمارس رقابه واسعه ومتعددده الأشكال والمستويات على أجهزتها المنفذه، فتسلسل الوظائف والرئاسات ضمن الإدارة الواحدده يؤدي هذا الدور، وأجهزه التفتيش المتخصصه التابعه للإداره ذاتها تمارس رقابتها.

وإذا كان الحكم إسلامياً بأن كان شورى الفقهاء هو الذى يحكم البلاد، يجب أن تكون هناك رقابه من هذه الجبهه أيضاً على كل الأطراف التى تؤطر القوانين فى المجلس التشريعى، أو تنفيذها وتقضى بين الناس، كما قد تحدث أجهزه مركزيه ترتبط برئيس الحكومه تمارس رقابه كبرى باسمه.

والغرض من كل أقسام الرقابه مرتبطه بأيه جبهه كانت هو التأكد من أن التصرف والتنفيذ والقضاء يسير فى طريق الأهداف التى وضعت من أجلها التشريعات فى الدول الديمقراطيه، أو أطرت التشريعات بالإطار الصحيح فى الدوله الإسلاميه، وأن هذه التأطيرات والتنفيذات والأحكام القضائيه إنما تسير بشكل سليم، وبقدر جيد من الكفاءه.

إذ من الواضح أن التصرف يكون بلا-قيمه إذا لم يكن متوجهاً إلى أهداف معينه نافعده ومحددده فى النصوص، فإن النصوص قوالب تتضمن أحكاماً ذات مقاصد معينه، وفى خلاف ذلك تكون كلاماً فارغاً، وتكون مهمه المراقب فى هذه الحاله كالعسكرى الذى يشرف على الموظفين بأمر خاصه كالسيارات والقطارات والمطارات وما أشبه.

ويلزم كفاءه الأجهزه الرقابيه، فإنه مهما بلغت التشريعات والأنظمه والخطط من الإتيقان، فإن سلامه الناتج من تطبيقها منوطه بكفاءه الأجهزه المنفذه، لذا فليس كافياً الوصول إلى النتائج الصحيحه

وجود تشريعات قيمه إذا لم تتوفر أجهزه تنفيذيه خبيره ونظيفه للتفتيش عن صحه التطبيق لتلك التشريعات.

### **((من مهمات الرقابہ))**

((من مهمات الرقابہ))

ثم من مهمات الرقيب: كشف العطلالات والجهالات والشوائب في الأجهزه المنفذه، والعمل على إبعادها عن الساحه، وإحلال العناصر الجيده مكانها، أو نقل بعضها من مكان إلى مكان أو ما أشبه ذلك.

لذا يجب أن تكون الرقابہ ذا كفايه رفيعه، فإن عمل الرقيب يأتي في درجه أعلى من عمل المنفذ، وليس المقصود من هذا القول الارتفاع الوظيفي، وإنما هو التقدم الفني، فكل تصرف يقوم به الرقيب الجاهل يؤدي إلى ضرر أو إلى عطب أكثر، فإنه بحكم سلطته التوجيهيه على المنفذين إذا لم يكن ذا كفايه يوجههم إلى الخطأ، وتصويره أعمالهم أمام السلطات، يعطى صوراً مشوهه أو معكوسه مما تكون الإجراءات موجهه لأكثره العطب، وتكون نتيجة جهالته، كالساعه المختلفه التي تسبق أحياناً وتقصر أخرى، مما يوجب الإضطراب والفوضى في أعمال وأوقات صاحب الساعه، فخير لصاحب هذه الساعه أن يهملها ويعتمد على تقديراته الخاصه والقرائن الخارجيه وتخمينه السليم في تعيين الأوقات، من أن يركن ويطمئن إلى آله معطوبه.

### **((توفير وسائل الرقابہ))**

((توفير وسائل الرقابہ))

كما أن من اللازم توفر الوسائل اللازمه للتنفيذ صحيحه، فإنه لا يمكن عمل جهاز الرقابہ بدون الوسائل الماديه اللازمه لأدائها، فعند ما يبحث الرقيب الزراعي مثلاً في موضوع انتشار الحشرات الضاره في نوع من المزروعات في منطقه ما، ويحاول معرفه الإجراءات المتخذة من قبل الجهاز المختص المسؤول، وتحديد المسؤوليه، يجب الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة له والوسائل الموضوعه تحت تصرفه للمعالجه، وإلا كان مثله مثل الطبيب الذي يشخص الداء

والدواء، لكنه لا يملك أدويه للعلاج.

كما أن من الضروري على الجهاز الرقابى أن يسير فى طريق سليم بدون التواء ووعوره حتى يصل إلى الهدف، فإذا كانت هنالك طرق متعددة فمن واجبات الرقيب تمييز هذه الطرق والإشارة إليها، والعمل للوصول إلى الهدف بأقل جهد ممكن وكلفه من المال ونحو ذلك، ولذا كان اللازم على الرقابه:

**((مما يلزم على الرقابه))**

((مما يلزم على الرقابه))

أولاً: تعيين الخطه والأهداف الممكنه لا المثاليه التابعه للأمانى والأحلام.

وثانياً: الحساب الدقيق لتكاليف ومستلزمات تحقيق الأهداف، سواء المالىه أو البشريه أو الفنيه أو غيرها.

وثالثاً: إجراء موازنه سليمه بين كلف الأهداف والإمكانات المتاحة لمقابلتها.

ورابعاً: الجراء فى حذف أو تأجيل أو تبديل جميع الأهداف والمشروعات التى لا تتوفر إمكانات كامله لها، لأنه خير أن تقوم الرقابه فى البدايه لاختيار المشروعات التى لا غنى عنها، وتركز العزم بإنجازها والإستفاده منها، من أن تتركها لمشاريع أخرى أقل أهميه، واستهلاك جزء من الإمكانات اللازمه لها، وبالنتيجه تحصل على مجموعه من المشروعات الناقصه لا يستفاد من واحد منها، أو يستفاد من مجموعها أقل من استفاده من أحد المشروعات المفيده.

ومن الواضح أن بناء مستشفى مفيد خير من إشاده هياكل بناء خمس مستشفيات وبقائها هياكل بدون فائده للإنتاج مدته عشر سنوات مثلاً، دون إمكان تجهيزها واستثمارها، وفى المثل القديم: (قريه عامره خير من ألف قريه خربه).

ص: ١٤٩

وعلى هذا، فمن اللازم البناء على أرجحيات وقياسات سليمة للمشروعات، توضع برامج فيه وماليه وزمنيه لإنجازها.

وبناءً على أسس سليمة من التخطيط وإتاحة جميع إمكانيات ومسلّمات التنفيذ يمكن تحقيق رقابه صحيحه على المشروعات من جهه كفاءه تنفيذها ونتائجها.

فالرقابه لها اتجاهان، اتجاه سلبي للوقوف دون العطب والفساد والانحراف، واتجاه إيجابي يتعلق بأغراض التنميه من التأكد على سير عمليات التنميه فى اتجاه الأهداف واستعمال الموارد والإمكانيات المخصصه بشكل سليم، والحد من الإسراف فى الأعمال، والعمل على تطوير العمل الإدارى وتحسينه، وتحقيق الكفاءه الإنتاجيه أى لون كان من الإنتاج، سواء كان إنتاجاً ثقافياً أو عسكرياً أو زراعياً أو صناعياً أو غيرها، والمحافظة على جديده النشاط وإبعاده عن الأهواء والتيارات التى تجرفه عن غاياته، وتستهلك جزءاً من قدراته فى غير صالح العمل، وتقييم النتائج والإنجازات.

كما أن اللازم فى الرقابه الإيجابيه ملاحظه عدم وقوع التناقض بين التشريعات والأعمال التنفيذيه، سواء بين بعضها البعض أو بين إحداها والأخرى التى هى كثيره فى الحكومات وفى الشركات الكبرى، وأحياناً تجد سبيلها إلى الإدارات الخاصه أيضاً.

والتناقض يحدث إما لتوارد المصالح، أو لتضارب الإجهادات، كما ألمعنا إلى القسمين فى السابق.

ومن الواضح أن التناقض بين السلطات الثلاث أنفسها بأنفسها، أو بعضها البعض يشكل عيباً ونقصاً واضحاً فى التخطيط بحيث يخرجها عن مدلولها ويؤثر على أهدافها الأساسيه ويفقدها أكبر قدر من قيمته، بالإضافة إلى نظر الشعب إلى مثل هذه القدره بعد ذلك نظر ازدراء.

وهذا التناقض غالباً يقع لدى أكثر الدول المبتدئه فى طريق النمو، خصوصاً الدول الدكتاتوريه بسبب يقظتها المفاجئه، ووقوفها أمام الواقع المتخلف فى كل المرافق والنواحى، ومحاولتها إزاله أنقاض هذا التخلف دفعه واحده، وإشاده بناء وطنى حديث متقدم علمياً صحيحه كفوءه، وقعت الدوله فى متهات التخبط ومهاوى الفساد والتضخم والرشوه وما أشبه ذلك.

## **((الرقابه فى الدوله))**

((الرقابه فى الدوله))

ثم إن الرقابہ فى الدوله يجب أن تشمل كل أنشطتها الخاصه، إذ لكل من السلطه التشريعيه والتنفيذيه والقضائيه والإعلاميه رقابہ خاصه بها، ثم تجتمع هذه الرقابات فى رقابہ عليا توحيد وتنسق بين هذه الرقابات، إذ بدون ذلك تقع الرقابات الأربع فى تناقض، لاختلاف المصالح أو اختلاف الاجتهادات.

وهذا الأمر كما يصح بالنسبه إلى الدوله، يصح بالنسبه إلى الشركات الكبرى والمنشآت الضخمه أيضاً.

ومن اللازم على رئيس الدوله أو الجبهه الخاصه فيها أن تجعل رقابہ على الرقابہ العامه أيضاً، حتى لا تنحرف الرقابہ بنفسها، كما تجعل الدول الدكتاتوريه مباحث على المباحث العامه حتى لا تنحرف المباحث العامه بنفسها أيضاً.

وحيث ذكرنا الرقابہ بصوره عامه فلا بأس أن نشير إلى بعض التمارين المرتبطه ببعض المنشآت فى مجال الرقابہ، فإنه لما كانت الإداره مسؤوله عن استخدام الموارد الماليه والبشريه استخداماً أحسن، فإن من الضرورى أن تشمل الرقابہ جميع المجالات، وقد حدد بعض العلماء الإداريين ذلك بأمور.

## **((موارد الرقابہ))**

((موارد الرقابہ))

فأولاً: الرقابہ على الأموال، وتشمل الرقابہ على الإيرادات، والرقابہ على المصروفات، والرقابہ على تكاليف الإنتاج، وتكاليف

التسويق، والتكاليف الإدارية، والرقابة على الأجور والمرتببات، والرقابة على المصروفات.

وثانياً: الرقابة على المواد والآلات، وتشمل درجة استخدام المواد استخداماً أمثل، والرقابة على الطاقة الإنتاجية للآلات المستخدمة والعاطله.

وثالثاً: الرقابة على الجوده، كالرقابه على جوده الإنتاج والسلع، والرقابه على جوده الأبحاث المتعلقة بالمنشئه ككل، أو بكل جزء جزء من أقسام المنشئه.

ورابعاً: الرقابه على الوقت، كالرقابه على وقت العمال، والرقابه على وقت الموظفين، والرقابه على وقت الإداريين.

وخامساً: الرقابه على جوده الإدارة والإداريين.

وذكر بعضهم: إن مجالات الرقابه بالنسبه لمشروع صناعى يمكن أن تكون كالاتى:

الرقابه على الإنتاج، والرقابه على الأفراد، والرقابه المالىه، ومراجعه الحسابات، والرقابه على التسويق، والرقابه الشامله للمشروع ككل، والرقابه على الأهداف كالرقابه على المركز السوقى وعلى الإنتاجيه ونحوهما، والرقابه على السياسات، والرقابه على الإجراءات، والرقابه على الميزانيات التقديرية، والرقابه على البرامج الزمنيه، والرقابه على التنظيم الهيكلى، والرقابه على الإداريين، والرقابه على الروح المعنويه، والرقابه على الانحرافات، وأخيراً الرقابه على الصور الذهنيه للمؤسسسه، فإن لكل مشروع \_ صغيراً كان أو كبيراً حكومياً أو أهلياً \_ شخصيه تماماً مثل شخصيه الفرد، فكما أن الفرد له



صوره ذهنيه عند الرأى العام كذلك المشروع بما هو مشروع، والمراد بالصوره الذهنيه للمشروع الانطباعات الشعوريه واللاشعوريه عند الجماهير.

ومن أحسن المؤشرات عن نجاح المشروع وفشله هى الصوره الذهنيه لدى الجماهير، لأنها مقياس شامل لقدره الإدارة على تحقيق مسؤولياتها الاقصاديه والاجتماعيه والثقافيه وغيرها، لذلك فمن الضرورى لكل المشروعات الرقابه على الصوره الذهنيه له عند الجماهير.

وهنا سؤال هو أنه هل تتكون الصوره الذهنيه بناءً على الحقائق، أم على أساس انطباعات الناس عن الحقائق، إذ قد تختلف الثانيه عن الأولى، فإنه فى بعض المواقع يقع بين الرأى العام وبين الواقع تدافع، حيث إن الرأى اعتاد الانحراف بسبب مغريات خارجيه أو داخلية، وهنا تقع المنشئات فى أزمه بين مراعاة الضمير وبين مراعاة النجاح حسب الرأى العام، لكن المنشئه إذا كانت لائقه والإداره حازمه يلزم عليهما ملاحظه الواقع، فإن الواقع أحمد عاقبه وأدوم زماناً.

ثم إنه ليس للمؤسسه صورته واحده عند الناس، بل أحياناً تكون لها عده صور ذهنيه تختلف باختلاف نوع الجماهير المستهلكين وجماهير الموردين وجماهير الموظفين وجماهير المستثمرين.

كما أن الصوره الذهنيه عند الجمهور الواحد لها عده وجوه، أو عناصر تختلف باختلاف الوقت والظرف وسائر الشرائط.

والجمهور عبارته عن مجموعه من الأفراد تقع فى محيط نشاط مشروع أو مؤسسه تؤثر عليها وتتأثر بها، ويختلف فى تكوينه حسب طبيعه الأمر، وعلى هذا يمكن وجود الجماهير الآتية لأى مشروع، كجمهور المستخدمين، وجمهور المساهمين، وجمهور

المستهلكين الحاليين، وجمهور المستهلكين المتوقعين، وجمهور الموردين، وجمهور المنافسين، وجمهور الطبقات الاجتماعيه، وجمهور الحكومه المركزيه، وجمهور الحكومه المحليه، وجمهور الصحافه، وجمهور الراديو، وجمهور التلفزيون، وجمهور النوادي والصحف، وجمهور الاتحادات والمؤسسات المهنيه والعلميه وغيرها.

وعلى هذا يعتبر كل شخص فى المنظمه مسؤولاً- عن تكوين شخصيه المنظمه، من الرئيس الإدارى الأعلى إلى عامل التلفون وعامل النظافه، لأنهم أسره واحده مرتبطه بهذه المؤسسه، إن ارتفعت ارتفعوا، وإن انخفضت انخفضوا.

## ((الرأى العام))

((الرأى العام))

ولما كانت سمعه المشروع وشخصيته قد تتكون على أساس من الرأى العام وهو الغالب، سواء كان مطابقاً للحقائق أو لم يكن مطابقاً للحقائق كما ذكرنا ذلك، فمن الضرورى معرفه الرأى العام لدى جماهير الناس وتحليله، ثم اتخاذ ما يلزم لتدعيم التفاهم المتبادل بين المنظمه وجماهيرها، كما قد عرفت أنه إذا صار التدافع بين الجانبين يجب تعديل الأمر بما لا يضر الحقائق، ولا يضر الصوره المنطبعه لدى الرأى العام.

ومن هنا تتكون العلاقات العامه بين المؤسسه وبين الرأى العام، والرأى العام عباره عن اتجاهات ومعتقدات ووجهات نظر لمجموعه من الناس يرتبطون بالمؤسسه، وهو بذلك تيار مجرد غير ملموس، نتيجة تفاعل أفكار الأفراد وآرائهم الفرديه.

وللرأى العام صفات يتميز بها، فإذا كان الرأى العام مستنداً إلى حقائق ملموسه، فإنه يكون من الصعب تغييره، بل أحياناً يكون شبه المستحيل، ولذا تشبه الحكومات الدكتاتوريه فى إرادتها تغيير المعتقدات الاستشاريه لدى الجماهير فى مختلف أبعاد الحياه بما تنفعها، وتجعل

منها حكومه عادله شعبيه.

والرأى العام يتكون غالباً على أساس مصالح ذاتيه حسب مصلحه الجمهور من جهه انطباعه عن الحقائق، وللرأى العام حساسيه للحوادث الهامه أو تلك التى تتعرض لمصالح الأفراد.

### ((مقياس الرأى العام))

((مقياس الرأى العام))

ويقاس الرأى العام بعده طرق، كـ:

١: طريق الاستقصاء الجماعى، حيث تسجل مناقشات عدد من الأفراد على شريط تسجيل حول موضوع معين، وتمتاز هذه الطريقه بأنها تظهر أثر التفاعل الجماعى بين الآراء.

٢: وطريق الاستقصاء الفردى العميق، وتتم بتوجيه أسئله لشخص واحد حيث لا يكتفى بمجرد الحصول على إجابته الأسئلة، وإنما يهدف معرفه الدوافع.

ومن عيوب هذه الطريقه التكاليف الباهضه والبطء الملحوظ، بالإضافة إلى أن علماء النفس يرون أن هذه الطريقه قد تفشل فى معرفه الدوافع الحقيقيه، لمغالطه الشخص نفسه، أو لعدم قدرته على معرفه دوافعه الحقيقيه.

٣: وطريق الإسقاطيه، وهى تفيد فى معرفه حقيقه الشعور عند الفرد، ومن بين الطرق الإسقاطيه طريقه تداعى المعانى عن طريق الكلمات بطريقه إكمال الجمل.

إلى غيرها من الطرق المذكوره فى الرأى العام.

وعلى أى حال، فعلى المنشئه أن تكسب الرأى العام إذا أرادت الاستمرار فى حياتها بتوسع واندفاع، وذلك مما لا يمكن إلا بالعلاقات العامه.

والعلاقات العامه عباره عن الجهود التى تبذل فى سبيل إقامه تدعيم التفاهم المتبادل بين مشروع أو منظمه، وبين جماهيرها، وعلى هذا فاللازم على المشروع إنشاء قسم أو إداره للعلاقات العامه تكون مهمتها:

أولاً: دراسه الجماهير من ناحيه آرائها وعاداتها وتقاليدها ووجهات نظرها، أى معرفه الرأى العام لدى مختلف الجماهير، وإيصال هذه الانطباعات إلى الإداريين حتى يعدلوا فى خطتهم إن كانت محتاجه إلى التعديل.

وثانياً: إعلام هذه الجماهير فى الوقت المناسب بوجهه نظر المشروع وسياساته، والتأكد من أن المعلومات التى تصل للجماهير حقائق وليست أخباراً كاذبه.

ويتم هذا الإعلام إما بواسطه وسائل الإعلام العامه أو بسبب منشورات أو حفلات أو زيارات أو أما أشبه ذلك.

ثم حيث يتكون الرأى العام من كل فرد فرد، فاللائزم على المنشئه أن تراعى كل فرد فرد، فلا تقول: إن زيدا أو عمروا ليس بمهم، فإنه مهم ومهم جداً، فإن البحار تتكون من القطرات، والصحارى تتكون من الرمال، ولذا نجد فى تاريخ العظماء أنهم كانوا يهتمون بكل فرد فرد.

وفى حياه رسول الله (صلى الله عليه وآله) أمثله متعدده من هذا القبيل، والتى منها ما ورد من أنه (صلى الله عليه وآله) أعطى سائلاً شيئاً ثم لما رأى عدم ارتياحه عن العطيه قال له: هل أحسنت، قال السائل: ما أحسنت ولا أجملت، ولما أراد الصحابه تأديبه قال النبى (صلى الله عليه وآله) لهم: دعوه، ثم أخذه إلى بيته وأعطاه ما ارتاح إليه السائل، فقال السائل: لقد أحسنت وأجملت يا رسول الله، وجزاك الله خيراً، فقال الرسول: اذهب وقل لأصحابى ذلك، فذهب السائل وأظهر رضاه عن الرسول (صلى الله عليه وآله) عندهم، فالرسول (صلى الله عليه وآله) أراد بذلك:

أولاً: أن لا يبقى حتى فرد واحد منه غير راض.

وثانياً: أن يشعر أصحابه بأنه حتى هذا الفرد رضى عنه.

ثم من الجدير أن تنشأ فى البلاد مؤسسات لميزان رضا وسخط الجماهير عن مؤسسه ما، وعن قدر المحبوبيه والمبغوضيه فى الأفراد الذين يريدون الوصول إلى مقامات رفيعه، أو يريدون البقاء فى مقاماتهم الحالیه، فتراجع المؤسسه أو الفرد هذه المؤسسه المعنيه لتقوم هى بدور الاستفسار عن الجماهير لقاء أجر تأخذه من المؤسسه الطالبه أو الفرد الطالب، وتعطى النتائج للمؤسسه أو الفرد لتستمر المؤسسه أو الفرد فى حياتها أو حياته على نتائج الرأى العام.

ص: ١٥٧

(مسأله): تستمر الحملات التموينيه المكثفه التي تقوم بها أجهزه الشرطه لمراقبه الأسعار وتفقد الأسواق العامه واتخاذ الإجراءات اللازمه ضد التجار الذين يثبت إصرارهم على تحقيق أرباح غير مشروع، سواء من اصطلاح الدوله أو واقعاً، وتقول الدوله إنهم يتلاعبون بقوت الشعب وإنهم غير ملتزمين بالتسعيره، وإنهم يعمدون إلى إحداث اختناقات مفتعله في السلع.

ومع الغض عن شرعيه أو لا شرعيه هذه الحملات، وأكثرها غير مشروع حتى إذا فرضت الدوله إسلاميه بالاسم، نقول: إن تلك الحملات التموينيه ليست هي العلاج لاستقرار السوق ولتوزيع السلع كما ينبغي، فهي على أحسن الفروض تمثل أحد العناصر الهامه وليست جميعها، لأن المشكله في حد ذاتها مركب متكامل يتكون من أجزاء مترابطه ومتصاعده، ويتوقف كفايه أي جزء وقدرته على النجاح على مدى الترابط والتناسق ونجاح كل جزء في أداء دوره.

فتسميه العالم الثالث بمثل هذه الحملات بالثوره الإداريه الماليه في الدوله اسم يحتاج إلى المسمى، فإنه على الأغلب ليس من الإداره في شيء، وإذا كان من الإداره في شيء فهو جزء صغير، فإن من أهم ما يجب ملاحظته أن حكومات بلادنا بصوره عامه دكتاتوريه، سواء سميت بالثوريه أو الانقلابيه أو الديمقراطيه أو الإسلاميه أو العلمانيه، والحكومه الدكتاتوريه تعمل على خنق الكفاءات وجمع الإمعات حول نفسها الذين لا حول لهم ولا قوه في أي من الشؤون الثقافيه أو الاقتصاديه أو السياسيه أو غيرها، وتكثير الموظفين للتصفيق للحكومات والتسييح بحمدها، والعماله للحكومات الغريبه والشرقيه مباشره أو غير مباشره، ولذا نراهم أنهم يستوردون حتى اللحوم والقمح بينما كانت بلادنا قبل هذه

الحكومات تصدر القمح واللحم على الأكثر، إلى غير ذلك.

والحكومة إذا كانت دكتاتورية لا يعتمد عليها الشعب خصوصاً في بلاد الإسلام، حيث إن الناس مسلمون، فإذا رأوا الحكومة غير إسلامية وإن نادى باسم الإسلام ليل نهار، لابد وأن يعاكسوها فضلاً عن عدم الاستماع إلى كلامها، وعدم الإكتراث بقوانينها، ولذا يحتكر التجار وتفشو الرشوة في الإدارات الحكومية من الرئيس الأعلى للدولة إلى كناس البلديه وغير ذلك.

وقد حدثت قصه كتبها الصحف أبانها، وهي أن في حرب عبد الناصر وإسرائيل يوم الحرب ذهب تجار إسرائيل إلى الدوله وقالوا لها: إنا مستعدون لكل ما تراها صالحاً بشأن السلع والاقتصاد والمال، بينما أذكر ونحن كنا في العراق أن تجار العراق أخفوا السلع واحتكروها ليضعفوا قيمتها، فلماذا كان ذلك، أليس لأن حكومه إسرائيل جاءت برغبه من اليهود وانتخاب حر منهم، وفي إسرائيل المؤسسات الدستورية والصحف الحره والأحزاب الحره وما إلى ذلك، ولذا يرى التجار أنها حكومتهم وأنها في صالحهم، وأنهم منها وهي منهم مائه في مائه، بينما جاءت حكومات العراق بانقلابات عسكريه ملأت السجون ونصبت المشائق ووسعت المقابر وأكثر الفساد، فإذا كان همّ الشعب التخلص منها بأي وسيله، ويرون تقويضها واستفزاز الناس ضدها من أهم ما يجب عليهم.

وكيف يمكن للمصلح أن يقول للتجار: اصلحوا، وهم يرون الحكومة فاسده، والناس على دين ملوكها، وكيف يتسنى للمتدين أن يقول لبعضهم: لا- تسرقوا، وهم يرون أكبر السراق يأخذ بزمام البلاد والعباد، وهل حال المصلحين في هذه الحكومات إلا كحال ذلك العالم حين رأى الخليفه العباسى يقطع يد

سارق فقال: الله أكبر سارق العلانيه يقطع سارق السر.

وعليه فإذا كان لوم على التجار والكسبه المستغلين، فضعف ذلك اللوم على الحكومه التي جاءت إلى الحكم بالانقلاب العسكرى، أو بالانقلاب الشعبى ثم استبدت بالحكم وضربت الناس أو جاءت بالوراثة، بل ألف لوم على كل أعمال تلك الحكومه فى كل أبعاد الحياه.

وعليه فليس من شأن الكاتب الإدارى أن يضع اللوم على الناس ويترك اللوم على الحكومه.

ونحن نعدد هنا المشاكل بعد الغض عن هذه المشكله الأساسيه، بل كل تلك المشاكل وليده هذه المشكله، نقول:

### **((مشكله زياده الاستهلاك وأسبابها))**

((مشكله زياده الاستهلاك وأسبابها))

إن مشكله زياده الاستهلاك فى بلادنا تعد أحد العناصر المهمه التي تؤثر على خطه التنميه الاقتصاديه، فهى أحد أطراف المعادله الصعبه التي تعترضنا لإصلاح المسائل الاقتصاديه، فى الوقت الذى يجب أن يتم فيه الإنتاج بدرجة تفوق الزياده فى الاستهلاك، لأن عدم الزياده فى الإنتاج بل معادلتها للاستهلاك، بل أقليتها عن الاستهلاك توجب المخمسه فى البلاد، وهذه المشكله بعد الغض عن المشكله التي ذكرناها ترجع إلى عده أسباب:

منها: الزياده المطرده فى عدد السكان، وزياده دخول فئات كثيره من المستهلكين بدرجة تفوق ما كانت تحصل عليه فى الماضى وبمعدلات مرتفعه، لأن الحكومه علمتهم السرقة، فلا يقتنعون بالمشى المعتدل.

فمثلاً هناك فئات التجار والحرفيين والمقاولين أصحاب المهن الحره والأسر التي تتلقى الأموال من الخارج بسبب كون كفلائها يعملون فى الخارج، فإن جمله من هذه الفئات أصبح لديهم قوه شرائيه ضخمة، وليس من خصائصهم الادخار أو الاستثمار، بل يتجهون إلى



الاستهلاك المترف بداع التقليد أو المحاكاه أو ما أشبه ذلك، وكان نتيجة ذلك دخول بعض السلع التي كان ينظر إليها في الماضي على أنها كماليه إلى نطاق الاستهلاك العادي لهذه الأسر، هذا في الوقت الذي تقوم فيه الدوله بما تصطلح عليه بمسؤوليه حمايه المستهلك من ارتفاع نفقات المعيشه بتوفير السلع الأساسيه أو الكماليه بأسعار منخفضة مدعمه تقل عن تكلفتها الحقيقيه، وفي ذلك خطئان:

الأول: إن الحكومه سلبت الحريه.

الثاني: إن الحكومه هي التي تسبب الأسواق السوداء، على الاصطلاح.

وكيف كان، فمن النتائج الطبيعيه للزياده المطرده في معدلات الاستهلاك أن يكون هناك ندره في السلع مما يتيح للتجار الذين هم غالباً من أعوان الحكومه وأعضاها لترفع الأسعار والتحكم فيها، وظهور فئه الوسطاء والدلالين والسماسره ومن أشبه مما سبب زياده قيمه.

وفي المثل (بالراعى تصلح الراعيه)، و(الناس على دين ملوكها)، فإن الناس لما يرون أن الحكومه تفعل هذه الأمور بمئات وألوف الأضعاف التي هم يعملونها، فلا بد أنهم يعملون أيضاً مثل تلك الأعمال.

ثم في الحكومات الدكتاتوريه بمختلف ألوانها إنما تحكم المحسوبيات والمنسوبيات، والمحسوبيات والمنسوبيات هي التي تعمل هذه الأعمال، لأنها ليست لديها الوجدانيات والكفاءات وما أشبه ذلك، فكما هو قفز إلى الحكم من دون ملاحظه أى معيار دينى أو

وطنى أو ضميرى، كذلك يتصرف بمثل هذه الأعمال الموجبه للمشكله.

ولذا نرى أن حملته الشرطه وما أشبه كلها تقابل عند الناس بالاستهزاء والازدراء، وأن مثل هذه الحملات لا تنفع شيئاً، بل المشكله ستظل قائمه ما لم يكن هناك تعاون بين جهود الدوله من ناحيه والمستهلكين من ناحيه أخرى، وذلك بعد أن تكون الدوله دوله صحيحه جاءت إلى الحكم بالانتخابات والمعايير الحره والأحزاب المتنافسسه، فجوهر المشكله يرجع إلى الحكومه أولاً وبالذات، وبعد ذلك إلى المستهلكين.

ويتمثل ذلك بعد إصلاح الحكومه \_ لو فرض بقاء شىء من مثل ذلك \_ إلى ترشيد استهلاكهم، بأن يكون سلوكهم فى مواقف الاستهلاك بصفه عامه، والشراء والتجاره ونحو ذلك بصفه خاصه، سلوكاً يحكمه العقل والمنطق والدراسه والتحليل والتروى.

ومن الواضح أن الحكومه إذا صلحت صلح الناس تلقائياً، ومن لم يصلح منهم يمكن إصلاحه بسبب الإرشاد وما أشبه، فأخيراً يصل الأمر إلى دائره الشرطه لحملات التموينيه، وذلك لا يكون إصلاحاً واحداً فى ألف أو واحداً فى عشره آلاف من الذى نشاهده الآن.

وعلى أى حال، فإذا صلحت الحكومه، على المستهلك أن يقوم بعمل موازنه منطقيه بين احتياجاته الفعلية من السلع وبين إمكانياته الماديه بحيث لا يكون هناك إسراف فى شراء سلع قد لا يكون فى حاجه إليها.

وقد نقل لى أحد الثقات أنه فى الحرب العالميه الثانيه كان زائراً إحدى البلاد الغربيه التى تسمى بالديمقراطيه، والتى لشعبها التعلق بحكومتها، قال: سمعت من الإذاعه رجاء الحكومه أن يخفف الشعب من استعمال البيض لأن البيض قل فى البلد، فاشترت كميته من البيض وذهبت إلى

بيت ابنتي، وهي كانت متزوجه هناك، فلما رأى الزوج والبنات البيض قالوا: لماذا هذا، قلت: لأن الدوله أعلنت رجاء التخفيف في استهلاك البيض، فقالوا لي: نحن لا- نأكل من هذا البيض، فإذا نحن خنا دولتنا فمن يقيم دولتنا، وكله أنت، وإذا أردت أن تحسن إلينا وإلى نفسك فارجع إلى البائع وارجع البيض إليه.

### ((ترشيد الاستهلاك))

((ترشيد الاستهلاك))

وعلى أي حال، فبعد إصلاح الحكومه ترشيد الاستهلاك على المستوى الشعبي العام، مسؤوليه كل أفراد المجتمع وخاصة رب الأسره الذي يعد المسؤول الأول عن ترشيد الاستهلاك في داخل البيت، لأنه الأقدر على إداره شؤون المنزل إداره اقتصاديه سليمه، من خلال المساهمه في الحد من استهلاك السلع على اختلاف أنواعها، وخاصة السلع الغذائيه وما أشبهه، وذلك بشراء ما تحتاجه الأسره فقط.

وربما يرى الإنسان في بعض البلاد أن أرباب الأسر يشترون السلع بكميات كبيره لخوفهم من عدم توفرها للغد.

ومن الواضح أنه لو تصرف كل أسره بهذا المنطق فإن الدوله تستطيع أن توفر الأسواق بجميع احتياجاتها في ظل الطلب المتزايد من تلك السلع، وإذا صلحت الدوله ورجع بعض الناس المفرطين إلى العقل والمنطق، أدى ذلك إلى وفرة العرض من السلع، والقضاء على ظاهره الوسطاء والدلالين وما أشبهه، وإلى اعتدال القيم.

إن مشكله عدم توفر السلع الغذائيه وما إليها وسوء التوزيع في المجتمعات الاستهلاكيه قضيه مهمه تشغل كل إنسان يعيش في هذه الدول في الوقت الحاضر، ولا- شك أن هناك العديد من المشاكل، كما أن هناك العديد من الحلول، إلا أن جوهر المشكله يرجع إلى الدوله، وجزء من ألف جزء من المشكله يرجع إلى المستهلك أو التاجر الجشع، وهذا الجزء أيضاً راجع إلى الدوله،

ص: ١٤٣

لأن الدوله لما كانت غير صحيحه يعمل الناس حسب نظر دولتهم، وإلا فلماذا نرى فى البلاد التى تسمى بالديمقراطيه ليست هذه المشكله بهذا لحجم، هل أناس تلك البلاد غير أناس بلادنا، كلا- وإنما حكومات تلك البلاد غير حكومات بلادنا، فإن حكوماتهم تسمى بالديمقراطيه، وإن كانت بينها وبين الديمقراطيه الحقيقيه والتى نسميها بالاستشاريه المتواجده فى الإسلام بون شاسع، كما ألمعنا إلى ذلك فى كتاب (الصياغه الجديده) وغيره.

وعلى هذا، فبعد إصلاح الدوله تقوم الدوله بإصلاح نظام البيع ونحوه فى المجتمعات الاستهلاكيه، وهذا ما يصطلحون عليه بمفهوم (الثوره الإداريه) التى تهدف إلى إحداث تغييرات وإصلاحات جذريه لإزاله المعوقات المختلفه، وعلاج المشكلات التى تعاني منها الجماهير، وحينئذ يمكن أن تقوم الجبهه المرشده للجماهير سواء كان مستهلكاً أو تاجراً أو كاسباً بدور كبير وفعال فى حل تلك المشاكل، وذلك عن طريق الحد عن الاستهلاك والمساعده فى القضاء على السوق السوداء.

لكن السوق السوداء فى بلادنا الحكومه، وهى أول من توجدها، وهى أول من تسندها، وهى أول من تلقى بثقلها فيها.

ثم الثوره الإداريه أو الإصلاح الإدارى، بعد فرض صحه الحكومه واستقامتها وانتخايتها واستشاريتها، تعتمد أساساً على إعادة التنظيم أولاً، وتغيير السلوك والعادات ثانياً، وبعده يأتى دور إصلاح التاجر والمستهلك اللذين يبقيان على صنعتهم المنحرفه، وقد عرفت أنهم قليلون فى مثل هذه الحكومات جداً جداً، وإصلاحهما ممكن بحلول متعدده، والتى منها تشكيل جمعيات استهلاكيه تتوفر فيها السلع بالأسعار

العادل، وهل بعد ذلك يتمكن التاجر من التلاعب، وهل بعد ذلك يجمع المستهلك، وهل بعد ذلك لا يكفي العرض للطلب، وحيث إن المسأله اقتصاديه ونحن إنما ذكرناها من جهه الإدارة الفاسده التي تقوم بها الدول الدكتاتوريه، نكتفى منها بهذا القدر، والله المستعان.

ص: ١٦٥

((الإدارة الدينية وشروطها))

(مسأله): الإدارة الدينية عبارته عن أن جماعته من الملتزمين بالدين يرشدون الناس إلى طريق الحياه السعيده، لا بمعنى أنهم يجبرونهم على السلوك في طريق معين، فإن من شعار الإسلام {لا إكراه في الدين} (١)، بل بمعنى أنهم يساعدونهم في فهم الحياه التي إذا خالفها الإنسان عطب، وإذا وقع في طريقها وصل إلى شاطئ السلام بأمن ورفاه.

فمثل رجل الدين مثل الطبيب الذي لا يجبر المريض على الحميمه من أشياء خاصه، ومن شرب أدويه مخصوصه، بل يهديه إلى الطريق الذي ترد إليه صحته وسلامته ليعيش بصحه موفوره وسلامه تهنته مباهج الحياه في مختلف الأبعاد.

ويشترط في المدير الديني \_ مرجع تقليد كان أو وكيلاً أو واعظاً أو مدير مؤسسه دينيه أو مدير مؤسسه زمنيّه \_ أن يتحلى:

أولاً: بالتقوى، أي اجتناب المعاصي والجرائم التي يراها الشرع جريمه إبتداءً، أو لأن العقل يراها جريمه، كالزنا والربا والقتل والسرقه والكذب وما أشبه ذلك مما يتبع الشرع العقل في ذلك.

وثانياً: بالأخلاق الطيبه، مع الغريب والقريب، والصديق والعدو، وفي حاله الرضا والغضب، إلى غير ذلك.

وثالثاً: بالامتزام بصوره خاصه، حيث إن رجل الدين يدعو إلى جنه عرضها السماوات والأرض، والعزوف عن التكالب على الدنيا، فاللازم أن يكون هو أول عامل بما يدعو إليه، ولذا ورد في الدعاء بالنسبه إلى الأئمه الراشدين (عليهم الصلاه والسلام): «بعد أن شرطت عليهم الزهد في درجات هذه الدنيا الدينيه وزخرفها وزبرجها» (٢).

ثم حيث إن الإسلام دين ودنيا يلزم أن يدخل رجل الدين أيضاً

ص: ١٦٦

١- ( [١] ) سورة البقره: ٢٥٦.

٢- ( [٢] ) .

بكل أبعادها، بأن يكون رجل دين ودنيا، يدير الدول والمعاهد والمستشفيات والأمور الاقتصادية والمعامل والمطارات وغيرها، لا بمعنى أن يستبد بالأمر، بل بمعنى أن يكون هو والمثقف الزمنى جناحى التقدم.

وفى الزيارة المشهوره التى ذكرت حول الأئمه الطاهرين (عليهم السلام): «وساسه العباد، وأركان البلاد»<sup>(١)</sup>.

وقد يتنفر جمع من تدخل رجل الدين فى الدوله من جهه ما أوه من سوء تصرف الخلفاء الأمويين والعباسيين والعثمانيين ورجال الكنيسه فى القرون الوسطى وحاخامات اليهود ومن إليهم، فانطبع فى ذهنهم أن الدين إذا عاد إلى الحياه عادت تلك المآسى، لكن سوء تصرف مدعين لا يوجب الإغماض عن الحقائق، كسوء تصرف جماعه من الحكام الذين كانت يدعون الديمقراطيه، فهل معنى ذلك أن الديمقراطيه بنفسها غير حسنه، بالنسبه إلى من يرى الديمقراطيه أخير صيغه الحسن فى إداره البلاد، فإذا لم ينسب العقلاء سيئات المدعين للديمقراطيه على النظام الديمقراطى، كان اللازم أن لا ينسب إنسان سيئه الخلفاء والأمراء والكنيسه ومن إليهم على الدين الذى هو قانون الحياه السعيده.

ونحن بهذه المناسبه ننقل هنا ما وضعناه سابقاً فى كتيب حول مهمه رجال الدين، وكيفيه إدارتهم للحياه، ليكون مرشداً لمن يكون فى هذا السلك ولغيره ممن ينظر إلى الدين ويريد منه إداره دفتى الدنيا والآخره.

ص: ١٦٧





هذه رساله (الاحتياج إلى أهل العلم) كتبتها تنويراً للذين جرفهم التيار الغربى، فزعموا أن رجال الدين كالعضو الأشل الذى لا ينتفع به، ويجب بتره ليستريح الجسم من كَلِّه وتعبه، وقد جعلوا حجتهم أن زمان رجل الدين انقضى وأمدّه انصرم، ولذا لا ينتفع هو من المجتمع، ولا- ينتفع المجتمع به، إذن فمن الأفضل أن يقطع هذا العضو حتى لا يسبب فساداً وخبالاً، ولا يكون عاله على الاجتماع، وكلاً على الآخرين.

هذا هو منطق الغرب والغربيين، أما الغرب فقد لفق هذه الأكذوبه عمدًا واحتيالاً، لأنه رأى أن العقبه الكؤود والسد المنيع أمام استعمارّه واستثماره، وتهويده وتنصيره لبلاد المسلمين، ليس إلاّ رجل الدين بما أوتى من شعبيه واسعه، ونفوذ هائل إلى أعماق الاجتماع، وهناك ألف شاهد لما ذكرناه من احتيال أهل الغرب لزحزحه أهل العلم عن الاجتماع.

ص: ١٦٩

أما المسلمون، فهم بين غافل انساق وراء الأكذوبه عن بساطه نفس وصدق طوبيه، وبين من خلب لبه سراب المستعمرين فظن التخلص من الدين نصراً مبيناً يوفر له السعاده والخير، فصفق وهلل، وانطلى عليه الاحتيال وسار وراءه بدون تمحيص واختبار.

وبين ذا وذا وقعت الوقعه، حتى أخذ جماعه كثيره من المسلمين أنفسهم يتساءلون ما هي فائده رجال الدين، وهل هم مبشرون بالحياه السعيده وما هي، أم بالموت فهم يшиرون إلى جنه عرضها السماوات والأرض فقط بدون أن يكون لهم أقل شأن في هذه الحياه الدنيا.

ومن غريب الأمر أن المكيدته انطلقت حتى على بعض البسطاء من رجال الدين، فزعموا أن دورهم انقضى وما هم بعد ذلك إلا كالسحاب الذى أمطر وابله ثم بقى فى السماء عاطلاً- ينتظر دفء الشمس وهوج الرياح ليذيباه شيئاً فشيئاً، {كان لم تغن بالأمس} (١).

وبمثل هذا الجو القاتم، مستعمره من الخارج، وجهله من الداخل، وغفله من بعض رجال الدين، ضاعت المقاييس، واتسع الخرق حتى على الراقع.

إن هذه الرساله كتبت لأجل هذه الغايه، لتلقى بعض الضوء على وجه احتجاج الاجتماع إلى أهل العلم، ولأن تفند بعض المزاعم المستورده التى حاكها الغرب لأجل الاستعمار والاستثمار.

ومن الطبيعى أن نرى بعد ذلك، المهمه الملقاه على عاتق أهل العلم لا- تؤدى بدقه واتقان، وأن ننظر إلى المجتمع فلا- نرى الفائده المتوخاه، التى لأجلها يعمل أهل العلم ويكدون ليل نهار، فإنه كيف

ص: ١٧٠

يمكن أن يعمل جهاز قد عطب بعض ما له من مقومات ومؤهلات، فهل رأيت طائره تطير بدون وقود، أو قمرأ يطير بدون آلات، أو هل رأيت حبه تنمو فى أرض جافه لا- نصيب لها من الماء والعدوبه، ولا تتساقط عليها أشعه الشمس ولا تمر عليها نسائم الهواء.

إن الرجل مهما كان شجاعاً مقداماً إذا غلت يدها وسجن فى غيابه مطموره لا يتمكن من أن يعمل ولو مقدار الجبان المطلق الأيدى والأرجل.

إن الجو الخائق الذى هياه المستعمر وأذنا به لبلاد الإسلام، خليق بأن يدع رجال الدين مكتوفى الأيدى، لا يحلون حتى أرجل دجاجه، ولا- يعقدون حتى الخيط العادى، فمن أين يمكن أن نرى نتائج جهود أهل العلم، وثمار خدمات رجال الدين، وهل مثلهم فى مثل هذا الجو المظلم إلا كما قال الشاعر:

ألقاه فى البحر مكتوفاً وقال له

إياك إياك أن تبتل بالماء

وهذه الرساله محاوله للإلماع إلى دور أهل العلم فى المجتمع، ووجه احتياج البشرىه إلى رجال الدين، والله الموفق وهو المستعان.

كربلاء المقدسه

محمد بن المهدي الحسينى الشيرازى

ص: ١٧١

((دور رجل الدين))

رجل الدين ممثل للإسلام ومبين لقوانينه وأنظمتها، والإسلام يوفر للناس الحياه السعيده فى الدنيا وفى الآخرة، فاحتياج الناس إلى رجل الدين هو احتياجهم إلى سعادتهم.

هذا مجمل المطلب وإليك التفصيل فى ضمن أرقام.

### (١)((التزيه المثالى))

(١)

((التزيه المثالى))

رجل الدين إنسان تزيه مثالى، والمجتمع بحاجه إلى الإنسان التزيه للأسوه أولاً، ولتعشق الإنسان للخير والجمال الذين يمثلهما الروحانى ثانياً.

فهل رأيت كيف يعشق الإنسان منظر الطبيعه الهادئه، وأريج الأزهار الفواحه، وانسياب الأنهار الملتعمه، كذلك يعشق الإنسان الشخص التزيه المثالى، ويملأ التزيه فراغاً فى نفس الإنسان، بحيث إنه لولا التزيه يبقى هذا الفراغ شاغراً، إن الإنسان ينظر إلى المثاليين بعين النزاهه والإكبار، فيتخذهم أسوه له فى الحياه، وبذلك يسمو الاجتماع صعداً إلى العلو، ويتقدم البشر قدماً إلى الأمام.

### (٢)((أسئله فى المبدأ))

(٢)

((أسئله فى المبدأ))

الإنسان جبل على حب الاستطلاع، وأول ما يفكر فيه كل إنسان أوتى حظاً من الفكر والفتنه، هو قصه (المبدأ)، إنه يفكر: ماهو المبدأ، ومن الذى خلق الكون، وكيف ابتدع البشر.

والروحانى يجيب على

هذه الأسئلة، ولا أجوبه فارغه، ودعاوى لا يسندها الدليل، وتخرصات تحتاج إلى (الحلقه المفقوده)، بل جوابه مشفوع بالبرهان، وكلامه مدعوم بالأدله القطعيه والحجج الواضحه.

### **(٣) (حول المصير والمستقبل))**

(٣)

((حول المصير والمستقبل))

والإنسان يتلهف لمعرفة المصير، وأنه كيف يكون في المستقبل، فهل يذهب هذا الجمال إلى العدم والفناء الأبدى، أم هل يبقى، وكيف يبقى.

إلى ألف سؤال وسؤال حول المصير والنهايه.

والروحاني يجيب عن هذه الأسئلة، أجوبه كافيه ومقنعه في نفس الوقت، مما يسد هذا الفراغ الهائل في النفس والتطلع المتلهف نحو المستقبل المجهول.

ثم إن معرفه المبدأ والمصير يحدد سلوك الإنسان ومسيره، فالروحاني بالآخره يحدد السلوك في هذه الحياه.

### **(٤) (ارتباط الإنسان والروح))**

(٤)

((ارتباط الإنسان والروح))

ما هو الإنسان، وما هي النفس، ومن أي شيء الروح.

كلها أسئله تحتاج إلى الجواب، وكلها مشاكل بانتظار الحل، فهل الروح عين الجسد، أو أن الروح غير الجسد، فكيف المغايره، ومتى وإلى أين حين الافتراق.

أسئله كلها تدور في فلك معرفه الإنسان لنفسه، وتطلع الإنسان لذاته.

والروحاني هو الوحيد الذي يتمكن من جواب هذه الأسئلة، وحل هذه الألغاز، في ضوء العلم والمنطق والبرهان.

### **(٥) (نهج الأنبياء والأوصياء))**

(٥)

((نهج الأنبياء والأوصياء))

رجال عمالقه وأبطال عظام، جاءوا إلى الدنيا لإصلاحها،

ص: ١٧٣

وانتشار الناس من هوه الظلم، وإسعادهم فى مختلف جوانب الحياه، يسمون هؤلاء الرجال بالأنبياء والأوصياء، فمن هم، وما هى قصصهم، وأين هى الدلاله والإشاره فى حياتهم، وما هو المقدار الذى يتمكن الإنسان من الاستناره بأنوارهم، ليسعد هو بنفسه ويسعد الآخرين بإرشاده ودلالته.

إلى أسئله وأسئله، تدور فى هذا الفلك.

والروحانى يجيبك إجابات كافيه رشيقة حول هذه الأسئله، فإن رجل الدين هو تلميذهم، والنسخه طبق الأصل \_ بفارق \_ لأولئك الأنبياء المصلحين والأئمه الراشدين.

### **(٦)(الأمم الخاليه والقرون الماضيه))**

(٦)

((الأمم الخاليه والقرون الماضيه))

أمم خلت مع التاريخ، وقرون مضت مع الأجيال، وشلالات من البشروعات إلى الوجود ثم ذهبت أدراج ثنايا الزمان، وقد أقاموا حضارات وهدموا حضارات، بما تنطوى عليه الحضاره من المقارنات والملابسات، وما اشتملت عليه حياتهم من عبره، ومماتهم من إشاره.. فمن كانت أولئك الأجيال، وكيف كانت تلك الأمم.

إنها أسئله يجيب عنها رجل الدين إجابات واضحه، ويرشدك إلى مواضع العبره لتتخذ منها دروس السعاده والصلاح.

### **(٧)(سعه الفكر))**

(٧)

((سعه الفكر))

الإنسان ذره صغيره فى عالم كبير مدهش فى الكبر، والعالم مرتبط ببعضه ببعض ارتباطاً وثيقاً يكاد الإنسان الغافل لا يصدق، والنظره الكبيره إلى الكون والحياه، بالإضافة إلى أنها توسع آفاق التفكير، تؤتى ثماراً شهيه من السعاده، ونتائج طيبه تورث الابتهاج والارتياح.

ص: ١٧٤

والروحاني يوسع آفاق التفكير حول الكون والحياه، ويرشد إلى العالم الكبير الذي يبتدئ من الأول ويستمر إلى الآخر، بالعمق والشمول المعاصرين، فتصبح نظره الإنسان كونه ممتده من الأول إلى الأبد.

وهذه النظرة بالإضافة إلى ما تورثه من البهجه والسعه، توجب سعه الحركه والعمل مما يأتي بأجمل الثمار وأحسن النتائج.

### **(٨) (عمران البلاد)**

(٨)

((عمران البلاد))

يساهم رجل الدين في تعمير البلاد، فإن المساجد والمدارس والحسينيات وسائر الصدقات الجاربه، إنما تحتاج إلى محفزين يبينون للناس أهميتها، ويستدرون عطف الناس إليها حتى يبذلوا الأموال، ويصرفوا الأوقات لبنائها وإشادتها وتعهدتها وتعاهدتها، وليس المحفز لمثل هذه المشاريع إلا الروحانيون.

### **(٩) (تجميل المدن)**

(٩)

((تجميل المدن))

تجميل المدن من الأمور المهمه التي تسعى الحكومات والشعوب لها، فإن الجمال مما يتوخاه كل انسان، ويتطلبه الأفراد والأمم. ورجل الدين يساهم مساهمه فعاله في تجميل المدن وإناقه البلاد، بما يبينها من المناهج واللدساتير المقرره للجمال، وفي رأس القائمه قوله (عليه الصلاه والسلام): «إن الله جميل يحب الجمال»<sup>(١)</sup>.

جمال المدن، جمال الحدائق، جمال الشوارع، جمال وسائل العيش بأى لون كانت، جمال الأفراد، إلى غيرها.

ص: ١٧٥



## (١٠) ((الرفاه فى الحياه))

(١٠)

((الرفاه فى الحياه))

الرفاه غير الجمال، فإن الشارع الواسع الموجب لرفاه الماره يمكن أن يكون جميلاً، كما يمكن أن يكون بشع المنظر. والسياره الجميله يمكن أن تكون بدون رفاه، توجب عنت الركاب وإرهاقهم.

والرفاه مطلوب للإنسان، كما أن ما يوجب الإرهاق والضيق مكروه لدى كل فرد.

ورجل الدين يعلم الناس كيفيه الحياه المرفهه، انظر إلى هذا الحديث: «من سعادته المرء دار وسيعه، ودابه سريعه، وامرأه مطيعه»<sup>(١٠)</sup>.

وبرامج سعه الدار، التنزه، التوسعه على العائله، توسعه الشوارع، إلى غيرها مما يرشد رجل الدين إليها، ويشير إلى مزاياها وفوائدها، توجب الرفاه والسعاده للإنسان.

## (١١) ((الحث على الزراعه))

(١١)

((الحث على الزراعه))

زراعه الأراضي وتعاهد المزارع والبساتين والحدائق، من مقومات الحياه السعيده، فإن كثره المزارعه بالإضافة إلى إيجابها الرفاه وكثره الحبوب والفواكه، تساهم فى البهجه والارتياح، وتكثير اللحوم والألبان، والصحه العامه.

ورجل الدين ممن يقود هذه الحركه، ويساهم فى الزراعه مساهمه فعاله، فإن البرامج الزراعيه الموجوده فى الإسلام والتي ذكرت فى كتاب (التجاره) و(إحياء الموات) و(المزارعه) و(المساقاه) إنما يبينها للناس أهل العلم، يجذبون إلى الناس الزراعه والإنتاج، ويدكرون ما لذلك من الفضل والثواب عند الله سبحانه.

## (١٢) ((إزاله الفقر))

(١٢)

((إزاله الفقر))

يساهم رجل الدين فى إزاله الفقر من البلاد، فإن مناهج الخمس:



العشرين فى المائة من الأرباح وغيرها، والزكاة بمقاديرها المختلفه من عشره فى المائة إلى واحد فى المائة.

والصدقات، والكفارات، والندور، والهبات، والهدايا، والضيافات، وما أشبه هذه الأمور، مما يبينه رجل الدين للناس، ويحثهم عليها، ويرشدهم إلى منافعها وفوائدها، والثواب العائد لمن عمل بها.

ومن المعلوم مساهمه مثل هذه الأمور لنفى الفقر والعوز، وترفع مستوى الفقراء والمساكين.

**(١٣) (جمع الكلمه))**

(١٣)

((جمع الكلمه))

جمع الناس تحت لواء واحد، وتوحيدهم فى صف، بنبذ الفوارق وإزاله أسباب التفرقه والانشقاق، من أهم ما يحتاج إليه البشر، لتطمئن نفسه، ويستقر ضميره، ثم ليكون هناك التعاون فى التقدم إلى الأمام، فإن الألفه والوحده منبع الفضائل ومبدأ السعادات.

ورجل الدين يسعى لهذه الغايه النبيله، والتي نجدها صريحه فى القرآن الحكيم: (واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا)(١).

وفى كلام الرسول الأعظم (صلى الله عليه وآله): «الناس سواسيه كأسنان المشط»(٢).

وفى كلمه الإمام أمير المؤمنين (عليه السلام): «الناس إما أخ لك فى الدين، أو نظير لك فى الخلق»(٣).

ص: ١٧٧

١- ([١]) سورة آل عمران: ١٠٣.

٢- ([٢]).

٣- ([٣]).

## (١٤) ((الوطني الغيور))

(١٤)

((الوطني الغيور))

رجل الدين وطني غيور، لا يمكن أن يدعو إلا إلى الوطن، وفي رأس برامجه «حب الوطن من الإيمان»<sup>(١)</sup>.

إنه ليس وطنياً بمعنى الأقليمي الضيقه، وإنما بمعنى المكافحه لأجل الأوطان، ومطارده الأجنب والمستعمرين الذين يستدرون خيرات الوطن، ويريدون له التأخر والانحطاط على حساب تقدمهم وارتفاعهم.

## (١٥) ((النزعه الإنسانيه))

(١٥)

((النزعه الإنسانيه))

النزعه الإنسانيه من أجمل صفات الإنسان، ولا ينالها إلا ذو حظ عظيم، وهي عباره عن الشعور بجمال الإنسان بما هو إنسان، مع الغض عن جميع الملابسات والمزايا والنواقص التي تعترى أفراد الإنسان، وهذه النزعه إذا وجدت في فرد أو أمه تفعل أثره الفعال في سوق الإنسان إلى كل خير.

ورجل الدين يعلم المجتمع هذه النزعه، وينميها في الفرد والأمة، ويتعاهدها بالحكمه والرعايه، متخذاً من قوله تعالى: (ولقد كرمنا بني آدم)<sup>(٢)</sup> خير دستور ومنهاج لغرس هذه الفضيله، وانمائها في النفوس.

## (١٦) ((النزعه العالميه))

(١٦)

((النزعه العالميه))

النزعه العالميه عباره عن اهتمام الإنسان بالعالم، إنسانه وحيوانه، مدنه وصحاريه، حروبه وسلمه، شجره وحجره، وسائر أجزائه وطوائره.

وهناك فرق بين (النظره الكونيه) و(النزعه العالميه)، في أن الأولى نظره إلى الكون بما فيه من سماء وأرض، وخالق ومخلوق،

١- ([١]) سورة الإسراء: ٧٠.

٢- ([٢]).

وحياه وموت، إلى غيرها، والثانيه حاله فى النفس تبعث إلى الاهتمام بعالمنا المحيط بنا.

وكثير من الناس لهم نزعه عالميه وليست لهم نظره كونه، والنزعه العالميه دليل على ارتفاع مستوى الفكر وسعه أفق النفس، وتوتى ثمارها الطيبه فى مرافق الحياه العامه.

ورجل الدين ممن يساهم لإيجاد هذه النزعه المباركه فى الأفراد والمجتمعات، وعنوان صحيفته: {هو الذى جعل لكم الأرض ذلولاً فامشوا فى مناكبها وكلوا من رزقه} (١١).

## (١٧) ((المستوى الثقافى))

(١٧)

((المستوى الثقافى))

ورجل الدين يساهم فى ترفيع المستوى الثقافى للأمه، ويحرض الناس على العلم والمعرفه، فهو كبذره طيبه للعلم، توتى ثمار المعرفه، وتوسع دائره المعلومات، وتقلص من الجهل والانحطاط.

وانظر إلى هذه الآيات والروايات:

(هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون) (٢٢).

(يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات) (٢٣).

«طلب العلم فريضه على كل مسلم ومسلمه» (٢٤).

«أطلبوا العلم ولو فى الصين» (٢٥).

«لو كان العلم فى الثريا لنالته رجال من فارس» (٢٦).

## (١٨) ((الأسره والعائله))

(١٨)

((الأسره والعائله))

ورجل الدين يَكُون الأسره، ويوجد العائلات، وذلك بتحريضه الدائم على النكاح، وتحذيره الدائم عن الطلاق والعزوبه، ومن المعلوم فوائد الأسره ومنافع العائله، فإنها اللبنة الأولى للاجتماع الكبير، إن عنوان صحيفه رجل الدين فى هذا الصدد:

١- ([١]) سورة الملك: ١٥.

٢- ([٢]) سورة الزمر: ٩.

٣- ([٣]) سورة المجادلة: ١١.

٤- ([٤]).

٥- ([٥]).

٦- ([٦]).

(وأنكحوا الأيامى منكم والصالحين من عبادكم وإمائكم إن يكونوا فقراء يغنهم الله من فضله) (١١).

و: «أبغض الحلال إلى الله الطلاق» (٢).

### (١٩) (الصلح والإصلاح)

(١٩)

((الصلح والإصلاح))

ورجل الدين يحل مشاكل الأسره، إذا عرضت المشاكل فى حياتهم، وذلك بتحريضهم على الإصلاح، (إن يريد إصلاحاً يوفق الله بينهما) (٣).

وأخيراً يوضع الحلول العادله للمشاكل ببيان حق كل من الزوج والزوجه، والوالدين والأولاد، والأقرباء والأرحام، ولذا نجد رجال الدين فى كل مدينه وقطر المفرع الآمن لحل أمثال هذه المشاكل.

### (٢٠) (الطلاق العلاج الأخير)

(٢٠)

((الطلاق العلاج الأخير))

وإذا لم يصطلحا ولم يقبلا- الحلول العادله، يحل رجل الدين المشكله العصيه بالطلاق، كالدمله الخبيثه التى أخير دوائها البتر والعمل والقلع، فجحيم البيت التى أوقدت بسبب المنكر وسوء الأخلاق، تطفأ بالطلاق، تقديماً للأهم على المهم، ولثلا يبقى الجرح يدمى ويتقيح حتى يفسد اللحم والعظم، ويسبب الدمار والهلاك.

ثم رجل الدين يضع الحلول العادله للفرقه، والبرامج المخففه لحده التوتر الذى يسببه الطلاق.

### (٢١) (نصره المظلوم)

(٢١)

((نصره المظلوم))

ورجل الدين يغرس فى الاجتماع ملكه الدفاع عن البلاد، ونصره



١- ([١]) سورة النور: ٣٢.

٢- ([٢]) سورة النساء: ٣٥.

٣- ([٣]).

المظلوم والضعيف، وعنوانه في هذا الجانب المهم من الحياه: ﴿وما لكم لا تقاتلون في سبيل الله والمستضعفين﴾ (١)، و«ما غزى قوم في عقر دارهم إلا ذلوا» (٢).

ولذا كان رجال الدين على طول الخط أقوى سناد للبلاد في الكوارث، وفي حالة هجمات الأعداء، سواء كان الهجوم بصورة سافره أو بالتلصص والاختفاء.

### **((التوازن في المجتمع)) (٢٢)**

(٢٢)

((التوازن في المجتمع))

ورجل الدين خير عامل لحفظ التوازن في الاجتماع من غلواء الطبقات، فإن المجتمع لا يبد وأن يشتمل على طبقه تملك القوه والمال، وطبقه لا- تملك منهما شيئاً، ومن الطبيعي أن يطغى صاحب القوه والثراء، ويثور الفاقد لهما، مما يسبب حده التوتر، وأخيراً الخصام والاصطدام.

ورجل الدين يقف دون طغيان صاحب الثروه والقوه، بالنصح والإرشاد والتهديد والوعيد، كما يخفف من حده عنف طبقه العزلاء، ولا فرق في ذلك بين أن يكون صاحب المال والقوه الدوله، أو الأثرياء والأقوياء.

### **((عدم تكديس الثروات)) (٢٣)**

(٢٣)

((عدم تكديس الثروات))

والتكديس في الثروه يضر الجانيين، جانب الثرى وجانب المعوز، كالماء إذا اجتمع في مكان يضر وجوده بذلك المكان، كما يضر عدمه بالمكان الخالي منه.

ورجل الدين خير مفتت للثروه، وموزع للأموال المكديسه، بما معه من المناهج الإسلاميه، فالخمس يأخذ من المال عشرين بالمائه، والزكاه ما يقارب معدل خمسه في المائه، ثم يخرج من المال الصدقات والكفارات والخيرات المطلقه مما لا يبقى من

ص: ١٨١

١- ([١]) سورة النساء: ٧٥.

٢- ([٢]).

المال إلا الخمسين في المائة تقريباً، ثم بعد ذلك يفتت الباقي بالإرث، حتى أن رأس المال قل أن يبقى مده مديده.

#### **(٢٤) ((الصحة والسلامه))**

(٢٤)

((الصحة والسلامه))

ورجل الدين ممن يساهم في حفظ الصحة، وقايهً وعلاجاً، وذلك بما يبينونه للناس من المناهج الصحيه الوارده في الإسلام، في أبواب (المآكل) و(المشارب) و(النظافه) و(الزواج) و(السفر) و(التنزه) و(الابتعاد عن المصابين) و(التجنب عن مواضع الإصابه) و(الملابس) و(النوم واليقظه) و(الاغتسال) و(التوضي) و(الصيام) وما أشبه ذلك.

ثم بيان (العقارات) البسيطه النافعه في العلاج عند الإصابه، وإزاله أسباب القلق والاضطراب النفسى، مما يسبب كثيراً من الأمراض.

إلى غيرها من أسباب حفظ الصحة، وقايهً وعلاجاً.

#### **(٢٥) ((السلام الشامل))**

(٢٥)

((السلام الشامل))

ورجل الدين من أكبر الدعاه إلى السلام، السلام بين أفراد العائله، وبين الأصدقاء، وبين الشركاء، وبين المدن، وبين البلاد، وهل عنوان أفضل من قوله سبحانه (يا أيها الذين آمنوا ادخلوا في السلم كافة) (١)، وفي الحديث: عدّ من المنجيات: إفشاء السلام للعالم (٢).

#### **(٢٦) ((الكرامه البشريه))**

(٢٦)

((الكرامه البشريه))

ورجل الدين الحفيظ الوحيد للكرامه البشريه، فإنه هو الذى يعرف أن الإنسان خليفه الله فى الأرض، ويعرف أن (من قتل نفساً

١- ([١]) سورة البقره: ٢٠٨.

٢- ([٢]).

بغير نفس أو فساد في الأرض فكأنما قتل الناس جميعاً»(١)، وأنه (ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات)(٢).

وحتى أن الإشارة إلى إنسان قصير بالقصر ازدراءً، غيبه محرمه في الشريعة.

بل رجل الدين يذهب إلى أبعد من ذلك، إذ يبين أن الإنسان في حال كونه نطفه أو بعد الموت، أيضاً له كرامه الإنسان، وأن كل عمل ينافي كرامته محظور فيه، ومعاقب فاعله.

### (٢٧)(أفضل القضاء))

(٢٧)

((أفضل القضاء))

ورجل الدين وحده يعرف أحسن المناهج القضائية، لحل الدعاوى والمخاصمات حلاً سريعاً واقعياً، بدون اللف والتلف، وبدون هدر الطاقات والكرامات.

وحيث إنه يعلم أن «القاضي بين جمرتين من نار»(٣)، و«لعن الله الراشي والمرتشي»(٤)، فالقضاء عنده متمم بسمه العدل والحق، إلى أقصى الحدود الممكنة.

### (٢٨)(اللغة العربية))

(٢٨)

((اللغة العربية))

ورجل الدين هو القائم الحافظ على (اللغة العربية) بأدابها وأنظمتها وأساليبها، وفائده ذلك بالنسبة إلى البلاد العربية وسائر البلاد الإسلامية واضحة، حيث إن العرب بحاجة إلى من يحفظ لغتها عن الاندثار، والمسلم بحاجة إلى من يحفظ لغته قرآنه وحديثه وصلواته ودعائه.

بالإضافة إلى أن حفظ لغته عن الضياع والاندثار من مهمات العالم، فإن فائده ذلك بالنسبة إلى غير العربي وغير المسلم هي التحفظ على كيان واسع وعميق، وحضاره بشريه ازدهرت قروناً من الأزمان، وخلفت ملايين من الآثار.

كما أنه يفيد غير المسلم التعرف على

١- ([١]) سورة المائدة: ٣٢.

٢- ([٢]) سورة الإسراء: ٧٠.

٣- ([٣]).

٤- ([٤]).

أمه كبيره من البشريه يقدر ب (١٥٠٠) مليوناً.

### **((المبادئ والأديان)) (٢٩)**

(٢٩)

((المبادئ والأديان))

ورجل الدين يعرفنا بالمبادئ والأديان والمذاهب، والأفكار والأنظمة والقوانين والمعتقدات، لأنه المسؤول عن معرفه كل ذلك \_ قديمها وحديثها \_ حتى يعرف الحق من بينها، ويتمكن من دحض الباطل بالحجه والإقناع.

ولذا نجد فى كتب الفلسفه والكلام الإسلاميتين التعرض لذلك كله بضروره مبسطه أو موجزه، وهذا يفيدنا الحق وتمييزه عما عداه، بالإضافة إلى أنه موجب لتوسيع آفاق الفكر والمعرفه، والتعرف على سائر بنى الإنسان فى عقائدهم وأفكارهم وأنظمتهم.

### **((الحد من الجرائم)) (٣٠)**

(٣٠)

((الحد من الجرائم))

والجريمه فى الاجتماع من أبشع ما منى به البشريه من قديم الزمان، والروحانى يساهم مساهمه كبيره فى الحد من غلواء الجريمه، والحيلولة دون انتشارها وعدواها، وذلك بمنهج خاصه قدرها الإسلام، كالإرشاد والنصح والتذكير بعذاب الله وشديد نكاله، والترغيب إلى جنات النعيم لمن عاش طاهراً نقى الثوب، والأمر بالمعروف والنهى عن المنكر، والرقابه على الاجتماع، والحث والتشويق، وما إلى ذلك من المناهج المعروفة.

هذا فيما إذا لم يكن بيد رجل الدين زمام الحكم، وإلا فمنهاج الوقايه عن الجريمه والعلاج لما وقع منها، هى من أفضل المناهج التى عرفت لهذه الغايه.

ص: ١٨٤

### (٣١) ((التسليه عن المصاب))

(٣١)

((التسليه عن المصاب))

ورجل الدين بيده ترياق التسليه عن المصاب، مما يوجب السكينه والاطمئنان قلباً، والحيلولة دون وقوع كوارث تسببها الفوادم غالباً.

مثلاً- التلميذ الراسب كثيراً ما يتعرض للأمراض بسبب القلق والاضطراب النفسى، أو يلقي بنفسه فى أحضان الانتحار والجريمه فراراً عن وقع الرسوب على نفسه.

وهكذا التاجر الذى خسر ماله، والإنسان الذى فقد قريبه، والموظف الذى أزيل عن منصبه، وهنا يأتى دور رجل الدين ليمدّ إلى المنكوب والمصاب يد السكينه والهدوء ويشفيه بلبسم الصبر والاطمئنان.

### (٣٢) ((الحث على العطف والتريه))

((الحث على العطف والتريه))

(٣٢)

((الحث على العطف والتريه))

ورجل الدين يعلم الآباء العطف على الأبناء، وتربيتهم تربيه صالحه ليكونوا أعضاء نافعين فى الاجتماع، وأولاداً برره بالنسبه إلى الآباء.

كما يعلم الأبناء برّ الآباء، وعدم التعرض لعقوقهم وغضبهم، والتعطف عليهم وإسعافهم بحوائجهم، وتحمل المشاق والمتاعب فى سيّلتهم، جزاءً لما سلف من خدمه الآباء لهم، (وصاحبهما فى الدنيا معروفاً) (١).

والذى يرى العقوق الدائر بين الآباء والأبناء فى عصرنا الحاضر، يعرف القيمه الكبرى لهذه الخدمه التى يؤديها رجل الدين إلى المجتمع، بدون أن يتقاضى فى قبالتها جزاءً ولا شكوراً.

### (٣٣) ((ضروره صله الرحم))

(٣٣)

((ضروره صله الرحم))



ورجل الدين يحرض الأقباء على صله الرحم، بما يوجب الحب

ص: ١٨٥

---

١- ([١]) سورة لقمان: ١٥.

والوداد، والألفة والاقتراب، ولا يخفى ما فى ذلك من الازدهار والتقدم إلى الأمام، فإن الصله تنتج الألفه، والألفه توجب التعاون، وبالتعاون تتقدم الحياه ويسمو المجتمع وترقى الأمم.

### (٣٤) ((الحث على الزواج))

(٣٤)

((الحث على الزواج))

والزواج بالإضافة إلى أنه متطلب جنسى وسكن نفسى، يكفكف عن غلواء الجريمه ويبنى العوائل، ثم المجتمع الصالح. ورجل الدين يساهم مساهمه فعاله فى تزويج الفتيان والفتيات، وتشكيل الأسر والعائلات، وعنوان صحيفته فى هذا الأمر المهم: «تناكحوا تناسلوا» (١).

وهذا غير ما تقدم فى الفصل (١٨)، فإن الكلام هناك فى تكوين الأسر، وهنا فى انتشار الفتيان والفتيات عن السقوط، وتدريبهم فى مدارج الحياه الهادئه المريحه.

### (٣٥) ((عدم سيطره الأجنب))

(٣٥)

((عدم سيطره الأجنب))

ورجل الدين يساهم فى تحرير البلاد من نير الأجنبى، ويشارك فى انطلاق الشعوب إلى حيث الرخاء والسعاده، فإن ملكه الاستقلال والانطلاق التى انطوى عليها الروحانى، من جراه تشبعه بالمثل الإسلاميه الساميه، تحفزه على المشاركه فى ميادين الكفاح والنضال، وتحثه على الرفع بالأمم إلى الانطلاق والتقدم.

### (٣٦) ((مبادئ الحريه))

(٣٦)

((مبادئ الحريه))

وكذلك يعلم رجل الدين للناس مبادئ الحريه الصحيحه فى حدودها المعقوله، المتوسطه بين الإفراط المضر والتفريط المقصر.



فرجل الدين هو الآخذ بالزمام لئلا يطغى الناس عن حدود الحرّيه المعقوله بالقتل والنهب والفوضى، ولئلا يجمد الناس ويهمدوا، فإن الركود والخمود يضّرّان بمثل ضرر الفوضى والاضطراب.

وعنوان صحيفه رجل الدين فى هذا الصدد:

(ويضع عنهم أمرهم والأغلال التي كانت عليهم) (١).

و: «لا تكن عبد غيرك وقد جعلك الله حرّاً» (٢).

### (٣٧) ((موارد الحسن والقبح))

(٣٧)

((موارد الحسن والقبح))

الحسن والقبح أمران ثابتان فى الواقع، فالإحسان حسن، والظلم قبيح، والحكم بالحق جميل، والارتشاء للحكم بالباطل بشع.

وفى كل نفس نداء وحنين إلى تحسين الحسن وتقييح القبيح، ورجل الدين يقوى هذا الضمير، ويعلمه مواقع الحسن والقبح، والجميل والبشع، ويشجع الاجتماع على الاجتناب عن القبائح والمساوى، والإقدام إلى المحاسن والمحامد، مما يسبب بالآخره توسيع دائره المحاسن، وتقليص منطقه المقابح.

### (٣٨) ((نحو التقدم))

(٣٨)

((نحو التقدم))

ورجل الدين يحفز الاجتماع والأفراد للتقدم، بدون أن يرى حداً للمسير.

وهذه الكلمه العسجديه منهاج رجل الدين فى التحفيز والحث: «من ساوى يوماه فهو مغبون» (٣).

فإن كنت عالماً قال لك: هناك علم آخر، وإن كنت صانعاً أرشدك إلى أن أمامك صنائع لم تصل إليها البشريه، وإن كنت رائداً إلى الفضاء هداك إلى إمكان ارتياد المجرات بالعلم

١- ([١]) سورة الأعراف: ١٥٧.

٢- ([٢]).

٣- ([٣]).

والتجربه والكد والنصب، وهكذا فى كل المجالات وجميع الآفاق.

### **(٣٩) (مؤسسات البر والإحسان))**

(٣٩)

((مؤسسات البر والإحسان))

ويهتم رجل الدين بالبنائيات الخيرية، والمحلات التى تشاد لأجل البر والإحسان، كالحسينيات ودور العجزه والمياتم والمستوصفات والملاجئ ودور المشردين وما أشبه ذلك.

وعنوانه: {ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير} (١)، {وتعاونوا على البر والتقوى} (٢).

### **(٤٠) (تصنيع البلاد))**

(٤٠)

((تصنيع البلاد))

ويسعى رجل الدين لتصنيع البلاد، بالحث المتواصل على العلم والعمل للدنيا والآخرة.

وفى الحديث: «اعمل لديناك كأنك تعيش أبداً، واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً» (٣).

### **(٤١) (تقليل البطالة))**

(٤١)

((تقليل البطالة))

وكذلك يهتم رجل الدين لتقليل البطالة، بل نفيها إطلاقاً، فإن «الكاد على عياله كالمجاهد فى سبيل الله» (٤)، و«إن الله يحب المحترف الأمين» (٥).

وقد ورد فى الحديث: إن الرسول الأكرم (صلى الله عليه وآله) إذا سأل عن شخص، فقيل له: لا- عمل له، قال: «سقط عن عيني» (٦).

### **(٤٢) (محاربه الربا والغش))**

(٤٢)

كما أن رجل الدين يحارب الربا والاحتكار، والغش والخيانة،

ص: ١٨٨

---

١- ([١]) سورة آل عمران: ١٠٤.

٢- ([٢]) سورة المائدة: ٢.

٣- ([٣]) .

٤- ([٤]) .

٥- ([٥]) .

٦- ([٦]) .

والتلاعب بالأسواق في جميع صورها وبكل مظاهرها، وذلك بتنفيذ الناس عن هذه الرذائل، وبيان تحريم الإسلام لها، والعقاب الشديد المتوقع لمن اقترفها.

وهل هناك أشد من هذه الآيه الكريمة: (يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وذروا ما بقى من الربا إن كنتم مؤمنين \* فإن لم تفعلوا فأذنوا بحرب من الله ورسوله) (١).

و: «من غش مسلماً فليس منا» (٢).

### (٤٣) ((الأحكام الشرعية))

(٤٣)

((الأحكام الشرعية))

ورجل الدين يبين الأحكام الشرعيه للناس المربوطه بمباحث المعاملات، بالإضافة إلّا أنه يبين الأحكام العباديه، وذلك مثل أحكام (الرهن) و(الإجاره) و(الوديعة) و(المضاربه) و(الشركه) وما إليها.

فهو كمعلم القانون، بل هو كمشرع القانون، من حيث استنباطه الأحكام عن النصوص والإجماع والعقل، وإذا علمنا أن القوانين الإسلاميه أفضل من كل قانون يضعه البشر، علمنا أن رجل الدين معلم لأفضل القوانين، ويا لها من منزله رفيعه، ورتبه اجتماعيه ساميه.

### (٤٤) ((طب النفوس))

(٤٤)

((طب النفوس))

لأطباء النفس اليوم شأن رفيع في الاجتماع، حيث إنهم يعالجون المشاكل النفسيه التي تستعصى على أمهر أطباء الجسد، ورجل الدين طيب نفساني وعالم روحى، يتمكن من علاج الأمراض النفسيه بأسهل الطرق وخير الوسائل وأحسن السبل، ولذا يعبر عنهم لدى

ص: ١٨٩

١- ([١]) سورة البقره: ٢٧٨ \_ ٢٧٩.

٢- ([٢]).



العامه بأطباء الروح، وذلك بفضل المناهج التي قررها الإسلام لهذا الشأن.

#### **(٤٥) (مناهج الحياه))**

(٤٥)

((مناهج الحياه))

الإنسان قبل أن يولد، وبعد أن يموت، يحتاج إلى مناهج يجريها الأحياء المختصين به.

والمناهج قد يكون مشيناً لكرامته، أو موجباً لإيدائه، أو منحرفاً عن الطريق الأصواب، أو مؤذياً للأحياء، أو مخلوطاً بخرافه مشينه، خذ مثلاً الذين يحرقون الأموات، أو يقطعونها قطعاً لتكون طعمه الكلاب والغربان، أو يرمون بها في (الدخمه)، وهكذا بالنسبه إلى ما تصنعه بعض القبائل الوحشيه بالحامل، أو حين الولاده.

ورجل الدين يبين الطريق الأصوب الأجل الأحسن بالنسبه إلى الحالتين، فهو ينفع الإنسان من قبل الولاده إلى ما بعد الممات.

#### **(٤٦) (واعظ مرشد))**

(٤٦)

((واعظ مرشد))

ورجل الدين (واعظ مرشد) بصوره عامه، والإنسان يحتاج إلى الوعظ والإرشاد مهما كانت مكانته الاجتماعيه، وثقافته العلميه، وثروته الماليه.

ولذا نرى الإذاعات الناصجه والصحف الراقيه تقوم اليوم ببعض هذه المهمه، والوعظ عباره عن تجارب مدروسه مربوطه بالحياه الدنيا أو الحياه الآخره، يسكبها الواعظ في آذان السامعين.

#### **(٤٧) (شاعر أديب))**

(٤٧)

((شاعر أديب))

بالإضافه إلى أن رجل الدين شاعر أديب، وقد قال الرسول

الأعظم (صلى الله عليه وآله): «إن من الشعر لحكمه»(١).

وقال (صلى الله عليه وآله): «أنا أفصح من نطق بالضاد»(٢).

ومكانه الشاعر والأديب معلومه فى الاجتماع، وفائدتهما لا تخفى على أولى العقل، بل رجل الدين من الطراز الأرفع فى هذا الميدان، فإنه لا يهيم فى كل واد، ولا ينساق وراء الأهواء المنحرفة والأفكار الزائفة ليمزج الضرر بالنفع والشر بالخير.

#### (٤٨) ((معرفه مواقع الخطر))

(٤٨)

((معرفه مواقع الخطر))

ورجل الدين بما أوتى من سعه الإطلاع وتجارب العلماء، يعرف مواقع الخطر والمبادئ الهدامه والأفكار المظلمه، فهو مثل (ميزان الحراره) الذى يؤشر على درجه الحراره.

لكن رجل الدين يؤشر على مكان الخطر، ومواقع الزيغ والزلل، سواء فى العقيدة أو الأخلاق أو الأعمال أو ما أشبه.

وقد قال الرسول الأعظم (صلى الله عليه وآله): «أنا النذير العريان»(٣).

وفى القرآن الحكيم: (تبارك الذى نزل الفرقان على عبده ليكون للعالمين نذيراً)(٤).

#### (٤٩) ((إخماد الفتن))

(٤٩)

((إخماد الفتن))

ورجل الدين يساهم فى إخماد الفتن، ويحفظ الاجتماع عن الانجراف إلى الاضطرابات، بفضل المناهج الإسلاميه التى قررت لهذا الشأن.

#### (٥٠) ((المصلح))

(٥٠)

((المصلح))

وأخيراً.. رجل الدين (مصلح) بما فى الكلمه من معنى وسعه،

ص: ١٩١

---

١- ([١]).

٢- ([٢]).

٣- ([٣]).

٤- ([٤]) سورة الفرقان: ١.

وعمق وشمول.

ورجل الدين الذى لا يقوم بهذه المهمه حاله كحال من أسمى نفسه طبيباً ولا يقوم بمهمه العلاج، ومن القديم قد يلبس إنسان لباساً ولا يقوم بشرائط ذلك اللباس.

ويقال: إنه قيل لحكيم: المؤتمن خان، فقال الحكيم: كلا، وإنما أوتمن الخائن.

والصفات التى ذكرناها لرجال الدين، ظاهره للعيان، بالنسبه إلى من اطلع على حال رجال الدين، لا فى دور الدراسه والتعلم، بل فى دور القيام بالمهام ونشر الإسلام.

نعم هناك الكامل والأكمل، والعادى والنشط، والمتوسط السير والسريع، شأن سائر أفراد الأسره الواحده، كأسره التعليم أو أسره الطب أو أسره الهندسه أو ما أشبه.

ونختتم الكتيب بقصه قصيره:

فقد حدث فى أحد البلاد الإسلاميه: إن المستعمرين على يد بعض عملائهم، أمروا بتسفير عالم جليل، وعند إلقاء القبض عليه، ضجت المدينه لهذا الحادث المؤلم، واستأذن العالم الجلاوزه ليقول كلمه الوداع، ثم قال ما ملخصه:

إنى كنت فى هذه المدينه مده عشرات السنوات، فلم يكن عملى إلا الإصلاح والإرشاد والإسعاف والدعوه إلى الخير، والأمر بالمعروف والنهى عن المنكر، أليس كذلك.

ولما أجاب الناس بالإيجاب قال العالم: قلت هذا الكلام لتعلموا على ماذا يسفرنى هؤلاء.

والله المسؤول أن يوفقنا جميعاً لما يحب ويرضى، وهو المستعان والموفق.

ص: ١٩٢

## ((الإدارة المركزيه واللامركزيه))

((الإدارة المركزيه واللامركزيه))

(مسأله): تقدم فى بعض المسائل السابقه أن الحكم قد يكون مركزياً وقد يكون لا مركزياً، كما أن الإدارة بصوره عامه الشامله لإداره المؤسسات على القسمين المذكورين أيضاً.

ونشير هنا إلى تفصيل الكلام حول ذلك بصوره متوسطه، وإلا فتفصيل الكلام بصوره مسهبه بحاجه إلى مجلد أحياناً يكون ضخماً إذا أريد بيان كل الخصوصيات المربوطه بذلك.

وعلى أى حال، فالمركزيه واللامركزيه يرتبط أساساً بدرجة تفويض السلطه واتخاذ القرارات فى أى تنظيم من التنظيمات، فإذا لم يكن هناك تفويض للسلطه إلى المستويات الإداريه الأقل فى أى تنظيم من التنظيمات الإداريه فى الدوله أو غير الدوله، فإن هذا التنظيم يوصف بأنه تنظيم مركزى.

أما إذا كان هناك تفويض كامل لهذه السلطه، فإن هذا التنظيم يوصف فى هذه الحاله باللامركزيه.

وفى مجال تطبيق هذا المفهوم على مستوى وحدات الجهاز الإدارى للدوله، فإن النظام المركزيه أو اللامركزيه الإداريه يكون له أهميه كبيره بالنسبه لتنظيم العلاقه التى تنشأ بين التنظيمات التى يكون لها سلطات فى مثل الوزارات، وبين الفروع التابعه لها فى المناطق المحليه المختلفه.

فإن درجه المركزيه أو اللامركزيه تتوقف على مدى رجوع المحليات إلى الوزارات للتصرف فى الموضوعات المختلفه المتعلقه بتلك المحليات، وفى مدى سيطره الوزارات على كل قرار يصدر من المحليات والموافقه عليه بواسطه السلطه المركزيه للعاصمه.

وهناك الكثير من العوامل التى تؤثر بشكل واضح على درجه تفويض السلطه وتطبيق النظام اللامركزيه الإداريه بالمحافظات أو بالوحدات الإداريه أو بالولايات فى الحكومات الاتحاديه، كما سنتكلم عنها بعد لأى منها، وعلى سبيل المثال درجه الحاجه إلى

السرعه فى اتخاذ القرارات، ودرجه استقرار ونجاح وفاعليه المجالس واللجان المحليه، ودرجه الرغبه فى إنجاز الأعمال المطلوبه بعيداً عن التعقيدات المكتسيه لصانعى القرارات فى الحكومه المركزيه، وظهور الكثير من تعقد العلاقات فى وحدات الجهاز الإدارى للدوله، وتطبيق سياسه اللامركزيه يحقق الكثير من المزايا، لعل أهمها أنها ممارسه فعليه لمبدأ الاستشاريه السياسيه الذى يقوم على أساس اشتراك المواطنين لإداره شؤونهم، والمشاركه فى صنع القرار بأنفسهم، وهذا ما يعبر عنه فى السياسات الحديثه بالديمقراطيه.

فإنها تعبير عن نظام متكامل فى الدوله، فيه سلطه مطلقه للفرد، يستمدّها من شخصيته فى السيطره والتحكم فى اتخاذ القرارات، فإن النظام الديمقراطى السياسى يمنح الفرد السلطه عن طريق الآخرين الذين يمنحونه هذه السلطه، ولذلك فهى ذلك النظام الذى يستطيع من خلاله المواطنون تحقيق أهدافهم عن طريق الحكم بواسطه الشعب ومن أجل الشعب.

لكن فى الإسلامى كما عرفت ليس حكم الشعب، وإنما حكم الله يتجلى فى تطبيق الفقهاء له، فيكون المجلس مجلس تأطير التشريع، ويوصف أى نظام بأنه استشارى (ديمقراطى) بعد توفر شروط ومعايير معينه تتمثل فى أهميه توفر مبدأ السياده الشعبيه الممثلّه فى وجود حريه للمواطنين فى اختيار ممثليهم، وفى حريه المعارضه، وفى حريه التعبير عن الرأى، وفى الأخذ برأى الأغلبه، وفى وجود رقابه شعبيه على صانعى القرارات أو مؤطرى القرارات.

فإن نقل السلطات إلى المحليات ومنح المحافظين كافة السلطات والمسؤوليات دون الرجوع إلى سلطه مركزيه فى العاصمه، واختيار المحافظين من أبناء المحافظات أو

ما أشبه من الوحدات الإدارية أو الحكومات المحليه هو تطبيق عملي للاستشاريه بمفهومها الشامل لما فى ذلك النظام من توافر للمبادئ التى تكفل له أعلى درجه من الاستشاريه التى تستمد السلطه فى صنع القرار من أبناء الشعب مباشره بالمحافظات دون الرجوع إلى السلطه المركزيه.

وهذا كما هو بالنسبه إلى المجال السياسى كذلك بالنسبه إلى سائر المجالات، كالمجال الاقتصادى، فإن هذا النظام يعد دعامة أساسيه للنهوض الاقتصادى والاجتماعى للمحافظات أو الحكومات المحليه أو ما أشبه ذلك من خلال الاهتمام بالتنميه الإقليميه، وتطوير أداء الخدمات، وتحقيق برامج الأمن الغذائى، وما أشبه ذلك من سائر ما يكون مقوماً للحكم الشعبى.

فإن هذا النظام هو فى الحقيقه أقدر على التعرف على الاحتياجات الحقيقيه لكل محافظه، وتنسيق العمل داخلها، وتوجيه الجهود نحو إشباع رغبات واحتياجات المواطنين بها، والتيسير عليهم، والبدء فى مرحله جديده من العمل لزياده الإنتاج لتحقيق النمو والتقدم والرخاء.

ومن الواضح أنه يجب أن يكون هناك تدعيم من الحكومه المحليه أو المحافظه للحكم المركزى وبالعكس، فإن اللازم أن يقوم الطرفان على أساس تنسيق السياسه العامه بين الحكومه المركزيه والمحليات، التى تهدف فى النهايه إلى تحقيق خطط التنميه الاقتصاديه والاجتماعيه للدوله، والوصول إلى أقصى كفاءه ممكنه.

(مسأله): حيث إن من المزمع إقامة دوله إسلاميه عالميه بإذن الله تعالى، فاللزام أن نبين الكيفيه لهذه الدوله، فإن أمكن صيغه خيره منها توافق الأصول الإسلاميه فهو، وإلا فهذه الصيغه من الممكن تطبيقها.

فإنه وإن كانت للحكومة الاتحاديه مساوي ومحاسن، إلا أن محاسنها أكثر من مساوئها، فالحكومة الاتحاديه هي مبدأ في التنظيم السياسى يسمح ابتداءً للولايات المستقله أن تتحد تحت حكومه مركزيه مشتركه، فى حين تحتفظ ببعض سلطاتها ووحدتها، وهذا النظام يتصف بالمرونه فى ضمن مفهوم الاتحاد الذى تضمنه بعض الدساتير فى بعض الحكومات.

ومع أن كلاً من المستويين من الحكومه يتمتع بقدر كبير من السلطه، فإن استخدام السلطات وأهميتها النسبيه قد ينتقل بينهما استجابةً لظروف العصور المتغيره، خصوصاً الأمر بحاجه إلى المرونه بسبب البيئه إذا رافق التغيير النمو الضخم فى عدد السكان، فإن من المعلوم أن زياده السكان معناها زياده الخدمات الحكوميه، والزياده بحاجه إلى تنظيم مختلف نواحي الحياه الاجتماعيه والاقتصاديه وغيرها، خصوصاً إذا أريد تحول الأمه من مجتمع متخلف إلى مجتمع صناعى متقدم، إذ تنشأ فيه علاقات شديده التعقيد مثل العلاقات بين العمال والإداره وبين الصناعه المحليه والمجتمع المحلى وغير ذلك.

ولابد أن توائم الحكومه الاتحاديه تغيرات أخرى، فإنه ينتج عن التصنيع نشوء المدن الكبرى والامتداد المستمر فى مختلف الأبعاد، مثلاً يجب على الزراعه أن تجابه مشكلات الميكنه والكهربه والضغط على الائتمان وتذبذب الأسعار، وتتطلب هذه المشكلات وغيرها الرقابه والخدمه فى أحد مستويات الحكومه، أو فى عدد منها.

وعليه فاللزام على الحكومات المحليه والحكومه المركزيه



بصفه خاصه الاضطلاع بمزيد من ألوان النشاط والخدمات.

وحيث إنه قد تقع التضارب بين المصالح أو بين الاجتهادات، فإنه لا بد أن تقوم هناك محاكم لتفسير الدساتير الموضوعه، سواء فى الحكومه المركزيه أو فى الحكومات المحليه، فإن لمثل هذه المحاكم وتفسيراتها الأثر الكبير فى سير الإدارة فى المستوى الاتحادي.

### **((محاسن ومساوى الحكومه الاتحاديه))**

((محاسن ومساوى الحكومه الاتحاديه))

ومن الواضح أن لمثل هذه الحكومه الاتحاديه فى مقابل الحكومه المركزيه مساوى ومحاسن.

فمن المساوى:

أولاً: التناقض، مثلاً إخراج بضاعه من حكومه إلى حكومه يقع فى تناقض بين قانون البلد الخارج والبلد الداخلى بإجازته أحدهما دون إجازته الآخر، فإن ذلك يصبح كتعدد الرئيس لدوله واحده.

والثانى: زياده النفقات لمختلف الوزارات.

الثالث: زياده الموظفين.

الرابع: مشكله القانون القضائى الذى يقع فى التناقض بين فرد من هذه الحكومه وفرد من الحكومه الأخرى، كزوجه من ولايه وزوج من ولايه أخرى، أو شريك من ولايه وشريك من ولايه أخرى، إلى ما أشبه ذلك.

أما المحاسن فهى كثيره جداً، يذكر منها:

الأول: زياده فرص رغبات المواطنين.

والثانى: زياده قدره الحكومه على الإدارة، إذ الحكومه الواحده المركزيه لا- تقدر على إدارة حكومه شاسعه الأطراف إدارة حسنه.

ص: ١٩٧

الثالث: التناسق الدائم، حيث تعطى رغبات المواطنين فلا داعى للانقلاب والاضطراب.

الرابع: إذا ضاق قانون ولاية على فرد تمكن من الذهاب إلى ولاية أخرى مما ليس لها ذلك القانون الضيق، وذلك مما يعطى الحرية الأكثر للأفراد، بينما ليس الأمر كذلك فى الدولة الوحديه.

الخامس: إعطاء الكياسه السياسيه للموظفين، حيث يلزم عليهم إرضاء حكومه الولاية وإرضاء الحكومه العامه والتنسيق بينهما وبين حكومات سائر الولايات، حيث هناك ربطان ربط بين الولاية والحكومه العامه، وربط بين الولايات بعضها مع بعض، ومن الضرورى أن تنشأ وزاره لهذين الشأنين حتى تراقب التنسيق، وترفع التناقضات الممكنه الوقوع.

لا يقال: لا يمكن اختلاف القوانين فى الحكومه الاتحاديه الإسلاميه، لأن قانون الإسلام واحد، وإن يمكن ذلك فى الحكومات العلمانيه.

لأنه يقال:

أولاً: يمكن ذلك بواسطه مجتهدين مختلفى الراى فى ولايتين.

وثانياً: يمكن ذلك بواسطه اختلاف المذاهب فى ولايتين.

لكن لا يخفى أن هذين الإمكانين جاريان فى ولايه واحده أيضاً، مثلاً إذا كان الزوج من مذهب والزوجه من مذهب وكان أحدهما مثلاً مقلداً لمرجع والآخر مقلداً لمرجع آخر، وإن كان كلاهما فى ولايه واحده.

ص: ١٩٨

وثالثاً: وهو العمده، يمكن ذلك بواسطة تطبيق كل ولاية للكليه الإسلاميه على بعض الصغريات، مثلاً تمنع دوله من استيراد قسم خاص من البضائع لأن ذلك يوجب ضرر عمال الولايه ويطالتهم، بينما قانون بلد آخر لا يمنع من إصدار البضائع لعدم انطباق هذه الكبرى الكليه على صغرى هذه الولايه، إلى غير ذلك مما يمكن الاختلاف فى القوانين الثانويه وإن كان كلى القانون فى جميع الولايات واحداً.

ثم إن وزاره المنشئه للتنسيق تلاحظ العلاقات بين الحكومات التى لها سلطات مختلفه وتعطى التوصيات والذساتير للاشتراطات الدستوريه وتفسيرها القضائى عن وزاره العامه وبالنسبه لمركز الاشتراطات الاتحاديه للدستور، مثلاً قدمت اللجنه الغربيه لهذا الشأن عدّه ملاحظات.

أولاً: القيود الدستوريه التى تطبق على أيه حكومه فى هذه الولايات الاتحاديه، فإنها فى جوهرها قيود إجرائيه ولها أثر مماثل فى الدوله وفى الولايات، وليس لها إلا تأثير ضئيل فى تقسيم العمل والسلطه بين هذين المستويين من الحكومه.

وثانياً: المحذورات الدستوريه على الولايات مثل إبعادها عن أمور التجاره بين الولايات والتجربه والنقد وما أشبه ذلك، فإن الولايات تنهض بتنظيم التجاره ما بينها من ناحيه وما بينها وبين الحكومه المركزيه من ناحيه ثانيه.

ثالثاً: إن مجال الناشطات التى تدخل بصفه أساسيه فى نطاق سلطات الولايات كبير، ومع أن سلطات الضرائب والتجاره التى تختص بها الحكومه المركزيه كبيره إلا أنه ما زال هناك قدر كبير من النشاط

الرقابى كما يشمل قدراً كبيراً ومتنوعاً من النشاط، ويلزم فى مثل هذه الحكومه الاتحاديه تكوين لجان لأجل إلغاء الحدود والتعرفه الجمركيه وتوحيد النقد والتنسيق الاقتصادى، إلى غير ذلك.

والمصارف الإضافيه فى الحكومه الاتحاديه تقابل بالمستحسناات التى ذكرناها.

ولا- يقال: إن فى الحكومه الاتحاديه يلزم من الإزدواج فى الخدمات الإداريه نفقات باهضه، فلا- يقال مثلاً: لابد من تزويد وزارات الصحه والتعليم وغيرهما بالموظفين والمنازل والإشراف، ويلزم أن يكون عدد هذه الأجهزة أكثر مما إذا كانت الحكومه مركزيه، لأن الحكومه الاتحاديه تزيد من التعقيد الإدارى للحكومه.

إذ الجواب: إن الأمور دائماً بين الأهم والمهم، ومحسناات الحكومه الاتحاديه أكثر من مساوئها على ما عرفت.

واللازم فى الحكومه الاتحاديه التعاضد الوثيق بين المستويين فى الحكومه المركزيه والحكومات المحليه، وذلك بالجهود المشتركه والبرامج المشتركه التى ينهض بها رجال الإدارة العامه، وتعتمد درجه النجاح فيها على كفاءه الجانبين فى اللجان المشتركه.

ومن المهم أن لا- تنظر إحدى الحكومتين إلى الحكومه الأخرى نظر التنافس على السلطه، بل ينظر إحداهما إلى الأخرى بأنهما متساويان فى الحكومه تعاون إحداهما الأخرى وتكمل كل منهما الأخرى لإنجاز الطلبات المتزايده على كليهما، فحالهما حال وزاره الصناعه ووزاره التعليم، لا حال الحكومتين المتنافستين.

وينبغى للحكومه الاتحاديه فى اتجاهها التعاونى أن تقلل ما أمكنها من الرقابه التى تؤثر على استقلال الحكومات المحليه.

## ((الحكومه المركزيه ومستثنيات التدخل))

((الحكومه المركزيه ومستثنيات التدخل))

نعم الحكومه المركزيه يجب أن تتدخل فى أمور الحكومات المحليه فى حالات استثنائيه:

أولاً: عند ما تكون الحكومه المركزيه هى الجهاز الوحيد الذى يستطيع أن يجمع الموارد اللازمه لنشاط معين.

الثانى: عند ما يكون من غير المستطاع حصر النشاط فى حدود جغرافيه ومجال اختصاص وحدات حكوميه أصغر.

الثالث: عند ما يتطلب النشاط سياسه متسقه فى جميع أنحاء الأمه لا يمكن الوصول إليها عن طريق العمل بين الولايات.

الرابع: عند ما تتسبب ولايه فى إضرار ولايه أخرى، سواء عن طريق العمل الإيجابى أو السلبى.

الخامس: عند ما تحتاج الولايات إلى حمايه الحقوق السياسيه والمدنيه الأساسيه التى تطبق فى جميع أنحاء الأمه.

السادس: عندما يقع طارئ من حرب أو سيل أو زلزال أو ما أشبه لا تقدر الحكومه المحليه من تلافى النقص وحل المشكله.

والوزاره المشتركه بين الحكومتين المركزيه والحكومات المحليه هى التى تنسق هذا التعاون، فعليها تحسين العلاقات بين الولايات بعضها مع بعض، وبيّن كلها وبين الحكومه الاتحاديّه.

والوزاره تعمل ما ذكر عن طريق برنامج للبحوث والنشر والمعلومات، وبعقد اجتماعات فوقيه وإقليميه تمتد من اجتماعات الجمعيه العموميه للولايات التى تعقد كل فتره زمنيّه محددّه فى القانون كسنتين أو ثلاث سنوات، إلى المجموعات والمؤتمرات التى

تخصص لبحث موضوعات معينه تهتم المشرعين المؤطرين والإداريين فى الولايات.

كما تعمل هذه الوزاره أيضاً كقائم بالأعمال لمنظمات عديده تهتم على التعاون بين الولايات، مثل مؤتمر المحافظين واتحاد المشرعين (والمؤطرين)، ومؤتمر رؤساء المحاكم، ومؤتمر الاتحاد لموظفى الميزانيه فى الولايات، والاتحاد لموظفى البريد السلكى واللاسلكى فى الولايات، إلى غير ذلك.

وقد يتعاون الموظفون الاتحاديون والمحليون إلى درجه المشاركة فى الإداره، وفى هذه الحال يتحتم على موظف الولاية التى تقع فى نفس المنطقه أن لا يكون متجولاً بل ساكناً فى بعض الأحيان.

### **((التعاون الأمنى بين الحكومات المحليه))**

((التعاون الأمنى بين الحكومات المحليه))

وترتيبات التعاون المتبادل المختلفه بين إداره المباحث الاتحاديه والحكومات المحليه موضوع مهم أيضاً، إذ تتعاون إداره المباحث مع الشرطه المحليه فى تعارف الخطوط والعصابات والأسلحه الناريه وفى كيفيه استخدام معاملها للاهتداء إلى المجرمين خصوصاً الإجرامات الكبيره كالاختطاف والقتل وسرقه البنوك وما أشبه.

ويجب علينا أن لا- يهولنا كون بلاد الإسلام شاسعه تحتوى على ألف وخمسمائه مليون من البشر فى رقعه فسيحه من الأرض وبمختلف اللغات والمناخات وغير ذلك، فإن الحكم المحلى يحل هذه المشكله، كما حلها فى كل من الهند ذات تسعمائه مليون فى الحال الحاضر، والصين ذات ألف وثلاثمائه مليون فى الحال الحاضر على بعض التقارير.

بل نلاحظ أن أمريكا تمكنت من حل المشكله بتكثير المؤسسات الحكوميه، ففى أمريكا حسب إحصاء كتاب (الإداره العامه) ترجمه (إبراهيم

على) مائه ألف وألفان وثلاثمائة وثلاث وخمسين وحده حكوميه محليه، وتداخل الكثير منها معاً، وهناك ما يبلغ ثلاث آلاف مقاطعه، وأكثر من سبع عشره ألف بلديه مندمجه، وكذلك أكثر من سبع عشره ألف بلديه ومجلس بلدى، وخمسين ألف منطقته مدرسه مستقله، ونحو أربع عشره ألف منطقته خاصه، والأخيره تتكون من مناطق أو سلطات أنشأت لغرض خاص، مثل توفير المياه والوقايه من الحريق أو جمع القمامه، ويكون لها مركز مستقل بدلاً من أن تكون أجزاء إداريه من حكومات الولايات أو المقاطعه أو المدينه أو البلديه.

ومن ناحيه أخرى فإن كثيراً من الحكومات المحليه تتمكن أن تؤدي عملها على نحو أفضل إذا منحت حريه أوسع، لوضوح أن الإقلال من الحكم الذاتى يترك الإداره المحليه عاجزه عن الحركه، ويسمح للموظفين المحليين بأن يتهربوا من المسؤوليه، ويحول اهتمام ومناشط الهيئه التشريعيه للولايات من الشؤون التى تهتم الولايات بأسرع إلى تفاصيل المشكلات المحليه، فإذا أعطيت الحكومات المحليه حريه أكثر تمكنوا من الإداره.

ولا تكون سعه الحكومه أفراداً وأراضى مشكله أمام الحكومه الاتحاديه المزمع إنشاؤها على الأراضى الإسلاميه، وقد تقدم أن قلنا إنه إذا وجدت صيغه أفضل من ذلك فاللازم الإلتجاء إلى تلك الصيغه، وإلا فهذه هى الصيغه التى يمكن اتباعها فى الحكومه المرتقبه، بإذن الله سبحانه وتعالى.

((الفحص عن أمراض الإدارة))

(مسأله): الإدارة، سواء كانت إدارة صغيره أو كبيره، حكوميه أو أهليه، حالها حال الإنسان والحيوان، فإذا مرضت الإدارة تعالج بالفحص عن المرض، سواء لزم فحصاً شاملاً أو فحصاً جزئياً للكشف عن أسباب المرض والضعف. وهذا الفحص بمثابة الفحص الطبى عن المواليد الثلاثة، وتسمى فى الاصطلاح الإدارى: (مراجعته وتقييم الإدارة).

والتقييم الإدارى عبارته عن عمليه جرد ذاتى للإدارة ونشاطها، وهى تشمل جميع أوجه النشاط الإدارى لا جزءاً منه فقط، كما تتمثل بعض أجزائه، لأن الإدارة كالإنسان فكما يصيب المرض أحياناً عينه أو أذنه أو لسانه أو يده أو رجله أو قلبه أو كبده، وأحياناً كله، كذلك الإدارة قد يصيب المرض وحده من وحداتها الخاصه دون كل الجسم، كما قد يعرض لكل الجسم.

والفحص عبارته عن دراسته تهدف إلى اكتشاف نقاط الضعف فى الإدارة بغية تقويتها والتغلب على أسباب الضعف فى الوقت المناسب، لترجع إلى الإدارة صحتها المرتقبه.

ولما كانت طبيعته النشاط الإدارى متداخله ومتشامله بعضه مع بعض، فإذا أمكن معرفه وجوه الضعف فى هذه السلسله المتصله من الأعمال الإداريه فإنه يكون من السهل إحداث التحسينات قبل أن يستفحل الأمر ويصبح العلاج صعباً أو مستحيلاً، فحال الإدارة فى هذه الجهه أيضاً حال الإنسان فى أنه إذا ما عولج فى الوقت المناسب قد يصبح العلاج صعباً أو مستحيلاً.

والنشاط الإدارى عبارته عن النشاط الذى يقوم به أشخاص فى معمل أو مدرسه أو مستشفى أو ما أشبهه، فإذا لم تتم الأعمال على خير وجه، أو لم يكن محل الأعمال على خير وجه، دل على أعراض تشير إلى وجود نقط ضعف فى الإدارة، وهذه الأعراض الإداريه حالها حال



الأعراض الإنسانيه التي لها علائم، وهذه العلائم تشير إلى وجود مرض أو ضعف، ويتطلب الأمر حينئذ الفحص الشامل لمعرفة نوع المرض أو الضعف إذا لم يكن نوع المرض أو الضعف واضحاً.

### **((أعراض الإدارة وأنواعها))**

((أعراض الإدارة وأنواعها))

وهناك نوعان من أعراض الإدارة: أعراض داخلية وأعراض خارجيه.

فالأعراض والمشاكل الداخليه تنشأ داخل المشروع ذاته، كما أن الأعراض الخارجيه تنشأ من علاقه المشروع بعملائه ومستثمريه ودائنيه ومريديه والمتعاملين معه.

### **((أقسام الأعراض الداخليه))**

((أقسام الأعراض الداخليه))

أما الأعراض الداخليه فهي:

أولاً: كثره وتعدد واستمرار الخلافات والتضارب والاحتكاك بين الوحدات الإداريه فى المشروع، وهذا يشير إلى وجود نقاط ضعف أو أخطاء فى التنظيم، سواء فى تحديد المسؤوليات أو السلطات أو العلاقات الرأسيه أو العلاقات الأفقيه.

الثانى: انخفاض الحاله المعنويه بين الموظفين، ويظهر ذلك بملاحظه مظاهر هذا الانخفاض مثل كثره الاستقالات الاختياريه، أو كثره طلبات النقل، أو كثره الفصل، أو كثره الإجراءات التأديبيه، أو كثره الأشخاص الذين تم الاستغناء عن خدماتهم، أو كثره الوظائف الخاليه التى مر وقت كبير عليها وهى شاغره، أو انخفاض فى معدل الإنتاج، أو انخفاض فى معدل العمل، أو كثره العوادم أى الأشياء والمواد التابعه الناتجه من استخدام كميته معينه من المواد بينما أن حاله الصحه تقتضى قله العوادم، أو كثره الحوادث أو تكرارها وتنوعها، أو كثره مرات الغياب للمستخدم الواحد، أو كثره الأشخاص الذين يتغيبون، أو كثره أيام الإضراب أو تعدده، أو كثره التأخير بالنسبه للمستخدم الواحد، أو كثره

عدد الأشخاص الذين يتأخرون عن العمل عادة، أو كثرة الشكاوى من الموظفين المرسله للإدارة أو المرسله لمكاتب العمل، أو كثرة الوفيات أثناء العمل مما يكون العمل سبباً لتلك الوفيات، أو تكرر حوادث الخراب أو التخريب.

حيث يدل الأول على نقص فى صحة البناء، مثل تكرر حوادث الخراب بسبب الكهرباء أو الماء أو الغاز أو ما أشبه ذلك، ويدل الثانى على مشكله داخلية للموظفين، بحيث إنهم ينفجرون بالتخريب انتقاماً أو لأجل حل مشكلاتهم، وقد يكون ذلك بأسباب خارجيه عن المؤسسه من جهه عداء من تنافس أو نحو ذلك، والحكومات الدكتاتوريه يقابلون حوادث التخريب بالعنف، وذلك ما يزيد الأمر عنفاً، بينما الحكومات الديمقراطيه (الاستشاريه) يقابلون تلك الحوادث بالفحص عن الجذور وتطويق المشكله وقصرها على أقل قدر ممكن، ثم حلها بالتى هى أحسن.

وإنما ذكرنا الحكومه فى هذا المجال لأن الحكومه أيضاً إداره من الإدارات يصيبها الضعف لمرض كسائر الإدارات الخاصه.

الثالث: تأخر إتخاذ القرارات، وغالباً ما يكون ذلك نتيجة لقله عدد الإداريين، أو تركيز شديد للسلطه فى المستويات الإداريه العليا، أو عدم قدره الإداريين على اتخاذ قرارات صحيحه لعدم ملائمتهم لمسؤولياتهم، أو ضعف السياسات الموضوعه من الأعلى، أو تغير السياسات باستمرار دون دراسته جميع نواحي الموضوع.

الرابع: تأخر تنفيذ العمل والبطؤ الملحوظ فيه، فإن تأخر التنفيذ غالباً يوحى بوجود نقاط ضعف فى التخطيط، أو عدم ربطه بالمناصب الإداريه، أو عدم ملائمه الموظفين للأعمال المستنده إليهم، أو

كثرة الإجراءات وتعقدتها، وانخفاض الحاله المعنويه التي ذكرناها فى الأمر الثانى.

السابع: العجز المالى فى الخزائن والأرصده.

الثامن: تعدد وتنوع السرقات فى البضاعه المخزونه، سواء كانت هذه البضاعه جاهزه أو تحت الطلب أو مواد خام أو مواد تسهيل وصيانه.

التاسع: كثرة الخلافات الشخصيه وتعددتها وشمولها عدداً كبيراً من المستويات الإداريه.

العاشره: سوء أخلاق فى مثل المستشفيات بين الدكاتره والممرضين، والمعاهد بين المعلمين والطلاب أو ما أشبه ذلك، حيث ينتهى الأمر بسوء سمعه المؤسسه وانفضاض الناس من حولها، وقد يكون سوء الأخلاق بالمعنى الأعم، وقد يكون بالمعنى الأخص من قضايا الجنس.

### **((أقسام الأعراض الخارجيه))**

((أقسام الأعراض الخارجيه))

أما الأعراض الخارجيه فهى عده أمور أيضاً.

الأول: شكاوى العملاء وعدم رضاهم، فإن شكاوى العملاء المستمره والمتكرره تعتبر من الأعراض التى تشير إلى ضعف فى الإدارة، سواء كانت هذه الشكاوى متعلقه بالسلعه، أو بالخدمه التى تؤدى، أو بالأسعار، أو بمستوى

جوده السلع، أو بدرجة تنوعها، أو بكيفيه تقديمها، أو ميعاد تأديتها، أو ضعف الخدمات مثل عدم نجاح الطلاب فى المعهد، أو عدم إبلال المرضى فى المستشفى، أو عدم الولادات الصحيحه فى دار الولاده، إلى غير ذلك.

من غير فرق بين أن تكون الشكاوى فى شكل ظاهر، أو بشكل صامت، بالإمتناع أو الإقلال من التعامل مع المشروع.

وقد يكون الأمر خطيراً للغاية إذا كانت فكره العملاء عن المشروع رديئه أو سيئه، وتكون أكثر خطوره إذا تعدتها إلى الرأى العام مما أسقط مكانه المؤسسه وسبب انفضاض الناس من حولها.

الثانى: نقص المبيعات المستمر فى مثل المؤسسه الاقتصاديه، أو نقص الطلاب والمرضى المراجعين فى مثل المعهد والمستشفى ونحوهما، فإن تدهور أرقام المبيعات أو الخدمات بشكل مستمر وبشكل لا- تبرره قوى خارجه عن إرادته الإداره من أهم الأعراض التى تشير إلى ضعف الإداره.

ويجب أن لا يفهم أن عكس ذلك صحيح، فإن الأمر ليس من الضدين اللذين لا ثالث لهما، بل أحياناً يكون هناك ضدان لا ثالث لهما كالنور والظلمه، وأحياناً يكون هناك ثالث أو أكثر كالسواد والبياض، وما نحن فيه من القسم الثانى، فإن زياده المبيعات أو الطلاب أو مراجعى الصحه ليس دليلاً على قوه الإداره، إذ ربما يكون ذلك بسبب عدم توفر المعاهد الأخر والإدارات الموازيه لحاجات الناس.

الثالث: صعوبه تمويل المشروع، فإذا وجد المشروع صعوبه فى الحصول على الأموال اللازمه للاستثمارات، فإن ذلك يشير إلى ضعف

ما فى الإدارة، وتظهر هذه الصعوبه فى حاله امتناع بعض البنوك أو الشركات أو الأفراد عن تمويل المشروع، أو تقييد حرته فى شروط العقد دون مبررات صحيحه.

الرابع: الانخفاض المستمر فى ربحيه المشروع، فإنه إذا قلت أرباح المشروع بصفه مستمره فإنه يدل على وجود نقص يهدد المشروع، ويتطلب الأمر فحص الإدارة لمعرفة نقطه الضعف.

كما أنه يجب ربط أرباح المشروع بمقدار الأموال المستثمره فيه، وهو ما يعبر عنه بالعائد إلى رأس المال المستثمر الحاصل من خارج قسمه الأرباح على رأس المال المستثمر، فإن القوانين الاقتصاديه تقتضى أن يكون للمال قدر خاص من الربح لعشرين فى المائه مثلاً، فإذا رأينا أن الربح صار أقل من ذلك دل ذلك على الضعف فى الإدارة، خصوصاً إذا كان هذا المعدل فى انخفاض دائم، فإن ذلك دليل على ضعف متزايد، كما إذا كان فى السنه الأولى الربح مثلاً عشرين فى المائه، ثم صار خمسه عشر فى المائه، ثم صار عشره فى المائه وهكذا.

الخامس: التأخير المستمر والمتكرر للبضاعه أو المواد الوارده للمشروع، مما يدل على مشاكل خفيه، مثل سياسه تخزين غير واقعيه، أو تخطيط غير سليم للعمليات.

كما أن الشكاوى المتكرره المتصله بوجوده الأصناف الوارده غالباً ما يكون نتيجة اتباع سياسات شرائيه خاطئه.

السادس: شكاوى المستثمرين من قله الأرباح التى تم تحقيقها، والأرباح التى تم توزيعها، أو التى تم إضافتها للاحتياط أو انهيار المركز السوقى للمشروع، وهذا لا ينافى مع صحه نسبه الأرباح على ما تقدم.

السابع: شدة التنافس، فإن ذلك يدل على نقطه ضعف ولو في مكان المؤسسه، مثلاً كان المقرر نصب المعمل في مكان آخر، بحيث لا يكون قريباً من المعمل المتنافس، فإن ذلك عرض خارجي يجب تلافيه، وإلا أخذت المؤسسه في الضمور والاضمحلال أحياناً.

الثامن: كثره المشاكل الحكوميه، فإنها وإن كانت ربما تحدث لأجل فساد الحكومه، خصوصاً في الحكومات الدكتاتوريه، إلا أن قوه الإدارة توجب رفع مثل هذه المشكله بالصدقات والهدايا وغير ذلك.

التاسع: تأذى الناس عن الإدارة، مثل تأذيتهم من المطار الذى صار تدريجاً فى قرب البيوت، بعد أن بنى بعيداً عن البيوت، أو ما أشبه ذلك، إذ ليس المهم الماده فقط بل المعنى أيضاً.

العاشر: ابتعاد الناس عنها بسبب، مثل خراب القريه بالسيل أو الزلازل أو إحداث طريق عامر للقطار أو للسيارات أو نحو ذلك فى مكان بعيد، مما أوجب عدم الإقبال على المؤسسه، مدرسه أو مستشفى أو معملاً أو غير ذلك.

### **((مكاتب الاستشاره))**

((مكاتب الاستشاره))

ثم إن الغالب أن رئيس مجلس الإدارة أو أصحاب السلطه العليا هم الذين يقومون بالفحص للإطلاع على مكان العطب فى المؤسسه ثم علاجه، لكن بعضهم رأوا أنه لا يصح للمدير العام القيام بعملية فحص الإدارة وكذلك أصحاب السلطات العليا، لأنهم غالباً ما يكونون منغمسين فى الجو الذى خلق المشاكل، ولذلك يصعب عليهم تمييز مصادر المشاكل طالما أنهم تعودوا عليها.

ثم غالباً ما يحد الفحص من حريه هؤلاء فى العمل، وذلك ما لا يريدونه، كما أنه يحاول المرؤوسون

غالباً الدفاع عن الأوضاع القائمه مما يؤثر فى رئيس مجلس الإدارة أو أصحاب السلطه العليا ولا يتمكنون مقاومه هذا الدفاع، فإذا أمكن قام رئيس مجلس الإدارة أو أصحاب السلطه العليا مع مكاتب الإستشاره المتمرسه فى الإدارة، أو مع لجنه من الإداريين بالمشروع بهذا الشىء حتى لا يكون المنغمسون فى المؤسسه هم وحدهم ولا يكون المستشارون أو المتخصصون كذلك، بل لجنه مركبه منها يقومون بالفحص.

وذلك لأن الفحص يجب أن يتحقق بإحدى طريقتين، إما مكاتب الإستشاره والمتخصصين فى الإدارة، أو لجنه من الإداريين بالمشروع، ولكل طريقه من هذين الطريقتين مزايا وعيوب.

فمن مزايا استخدام مكاتب الاستشاره وخبراء الإدارة:

أولاً: التخصص.

وثانياً: الموضوعيه والبعد عن التيارات السياسيه والعاطفيه داخل المشروع، وعدم الارتباط بولاء معين لأى مجموعه.

ومن عيوب مكاتب الإستشاره:

أولاً: عدم المعرفه الكامله بظروف المشروع.

وثانياً: احتمال تسرب الأسرار.

وثالثاً: كثره المبالغ التى تتقاضاها تلك المكاتب.

ولذا فمن الأفضل هو جمع الداخلى والخارج حتى يكمل أحدهما الآخر، ويأتى المجموع بتبين مكان الضعف ووضع العلاج الناجح.

ص: ٢١١

(مسأله): المرأة كانت ولا تزال تعمل في حقول الزراعة والتسويق والولادة وغيرها، وأضيف على أعمالها في الحال الحاضر عملها في المؤسسات الحديثه، كالمستشفيات ودور العجزه والمعامل والمصانع ونحو ذلك.

ولا بد على كل من الأمه والدوله إدارة المرأة ككل، إدارة لا- تنافى أنوثتها، ولا اشتغالها بأمور البيت، بما تطابق تلك الإدارة موازين الدين عند المسلمين.

نقول: وذلك ممكن بأمور نذكر جملة منها بقدر النطاق الضيق في هذا الكتاب:

فأولاً: يلزم منح الزوجه إجازة بدون مرتب إذا رخص لها بالسفر إلى الخارج، لمدته سته أشهر أو أكثر أو أقل حسب موازين الاجتماع، وإنما تسافر العامله إلى الخارج لأجل تعلم أو ما أشبه ذلك.

الثاني: منحها الإجازة بدون مرتب لرعايه طفلها، وذلك بالحد الذي يكون ملائماً مع البيئه، كعام أو أكثر أو أقل، وذلك مثلاً لثلاث مرات أو أكثر أو أقل طول مدتها الوظيفيه، وتتحمل جهه العمل اشتراكات التأمين المشتركه عليها وفق أحكام التأمينات الاجتماعيه، أو تمنح تعويضاً عن أجرها بما يراه القانون الصحيح عادلاً من المرتب الذي كانت تستحقه من تاريخ بذل الإجازة وذلك وفق اختيارها.

الثالث: يلزم تيسيراً على المرأة في مواجهه أعباء الحياه المعيشيه أن يرخص لها بأن تعمل نصف أيام العمل الرسميه، وذلك في مقابل نصف الأجر المستحق لها، وتستحق في هذه الحاله نصف الإجازات الاعتياديه والمرضيه المقرره لها، ويلزم أن يكون أجرها بقدر عملها لا أقل، كما هو المعتاد في كثير من البلاد حيث يظلمون المرأة فيعطونها أجراً



أقل من الرجل مع أن أعمالها مساويه لأعمال الرجل فرضاً.

الرابع: يلزم أن تمنح الحق في إجازته للوضع لمدته ثلاثه أشهر أو أقل أو أكثر، بعد الوضع وقبله، وذلك لثلاث مرات مثلاً طول مده خدمتها الوظيفيه، وذلك بأجر كامل، ولا تحسب من الإجازة السنويه المقرره لها خلال العام، وربما يرى المجتمع الصحيح أن اللازم إعطاؤها الإجازة لأكثر من ثلاث مرات أو لأقل.

الخامس: يلزم توفير دور الحضانه لرعايه الطفل، حيث تواجه المرأه العامله مشكله ترك أطفالها ورعايتهم أثناء تواجدتها في العمل، مما يؤثر على استقرارها النفسى أثناء تأديه أعمالها، وكذلك ربما يؤثر على إنتاجها.

وعلاج هذه المشكله يتطلب ضروره التوسع في إنشاء دور للحضانه على المستوى العام في المناطق والأحياء القريه من محل السكن، أو في الوحدات الإداريه والإنتاجيه، مع تطوير العمل بهذا الدور وتوفير العناصر الإشرافيه الصالحه والإهتمام بالناحيه التربويه والصحيه للطفل، وتحقيق ذلك يتطلب جهوداً من جهات متعدده يجب أن تتضافر وتتعاون لحل هذه المشكله ممثله في جهود الدوله والأمه والتنظيمات النسويه وغيرها.

السادس: توفير الأجهزة المنزليه المسيره، إذ أن توفر تلك الأجهزة يمكن المرأه العامله من تأديه أعمالها المنزليه بسهولة ويسر، وعلاج ذلك يتطلب ضروره تسهيل حصول المرأه على مثل هذه الأجهزة بالأسعار والشروط المناسبه، ويمكن للأجهزة الحكوميه والوحدات الإداريه والنقابات والجمعيات وغيرهم المساهمه في توفير مثل هذه السلع التى

أصبحت من الاحتياجات الأساسية لكل أسرته.

السابع: توفير السلع الاستهلاكية، فإنه تبذل المرأة العامله الجهد الكبير فى سبيل الحصول على احتياجاتها من السلع الاستهلاكية، وذلك يتطلب التوسع فى إنشاء الجمعيات الاستهلاكية فى مواقع السكن وجهات العمل والأنديه، مع ضروره الاهتمام بتطوير إنتاج تلك السلع من حيث إعداد الأصناف المجهزه تجهيزاً كاملاً والتوسع فى تعبئه السلع فى عبوات مناسبة من حيث الحجم والنوع والسعر بما يناسب مع احتياج ورغبات وقدرات المستهلك.

الثامن: توفير المناخ الملائم لتعلمها وإن كانت كبيره السن، فإن العلم بالإضافة إلى أنه فرض شرعى ونور، يوجب تقدم الإنسان فى المجتمع وتقدم المجتمع إلى الأمام.

التاسع: خدمات المواصلات، فإن المواصلات فى العصر الحاضر خصوصاً فى المدن الكبار تعد من أهم المشكلات التى يعانى منها المجتمع ككل، وخصوصاً المرأة بصفه خاصه، والتى تؤثر على نفسه المرأه بصوره أكثر، بالإضافة إلى تأثيرها على الكفاءه الإنتاجيه سواء للرجل أو للمرأة، ويمكن المساهمه فى علاج هذه المشكله أو التخفيف من حدتها عن طريق قيام الأجهزه الحكوميه والوحدات الاقتصاديه والجمعيات والنقابات ومن أشبههم بشراء أو استئجار وسائل مواصلات خاصه للعاملين والعاملات ومن إليهم مع توفير الاعتمادات الماليه اللازمه لذلك.

وتستطيع هيئه النقل العام القيام بدور هام وفعال فى هذا المجال عن طريق وضع خطه عاجله لتجديد سيارات النقل العام وتعميم فكره

بيعها وتأجيرها للجهات المعنية في مقابل اشتراكات رمزيه، وتشغيلها طوال اليوم أو في فترات الذهاب والعودة من وإلى العمل، كما أن المؤسسات تتمكن من جعل السيارات الخاصه للمجىء بالمرأه والذهاب بها سواء كانت مستشفى أو معهداً أو معملاً أو مصنعاً أو دار ولاده أو غير ذلك.

العاشر: تكون جمعيات نسائيه لمختلف شؤون المرأه كشأن الدراسه، وشأن الخطاب، وشأن الزواج لتزويج الفتيات والعانسات، وشأن تعليم المهن كالخياطه والتطريز ونحوهما، وشأن القواعد، وشأن الأمومه والطفوله، وشأن العمل اللاتق بهن لغير المشتغله، وشأن العجزه منهن، وشأن التربيه لهن، وشأن العنوسه الباقيه بدون زوج، وشأن حل المشاكل العائليه، وشأن الولاده، وشأن أمراضهن، وشأن الوقايه عن الإنزلاق في بؤر الفساد والتيارات الوافده، وشأن تكميل نواقصهن الماديه الفرديه أو الاجتماعيه، وشأن حل مشاكلهن الحكوميه، إلى غير ذلك من الشؤون.

فإن هذه الجمعيات تساهم مساهمه فعاله في إعطاء المرأه الحاجات ورفع النواقص والقيام بهن من الشلل التي أصابهن من جراء الضغوط المتزايدده عليهن من الأمه أو الدوله، فعلى الدوله والأمه أن تقوموا بالرعايه الكافيه بها وبشؤونها وبدراستها دراسه علميه وعمليه واقترح الحلول المناسبه لها.

فإن الاهتمام بمشكلات المرأه وحلها وتقديمها إلى الأمام ليس اهتماماً بها فقط، ولكن اهتماماً بالمجموعه البشريه وللرجال بصوره خاصه، لأن المرأه بالنسبه للبشره هي الأم والزوجه والأخت والابنه والعمه والخاله ومن أشبههن، والحفاظ عليها وحل مشاكلها وحفزها على العمل ورقابه كفاءه أدائها وتقديمها إلى الأمام

فى الحدود المقرره شرعاً حفظ لها وللأسره وللأمه بصوره عامه.

الحادى عشر: الاهتمام بأورها الأخلاقه والدينه، وقد كانت المرأه منذ زمن الرسول (صلى الله عليه وآله) تحضر صلاه الجماعه خلفه، وقد جعل الرسول (صلى الله عليه وآله) امرأه تسمى (أم ورقه) إمامه للنساء لمن تريد منهن الحضور فى جماعتها كما كان لها الحضور فى صلاه جماعته. كما أنها كانت تسافر مع رسول الله (صلى الله عليه وآله) وتحج وتعمر وتحضر الحروب لمساعدته الرجال فى الشؤون اللائقه بها.

وفى أيام الإمام أمير المؤمنين (عليه السلام) فى الكوفه كانت بعض المساجد الخاصه بالنساء.

فاللازم تكوين الحسينيات والمدارس النسويه التى تكون حسب المتطلبات العادله، بالإضافة إلى دور الولاده ودور الحضانه ودور العجزه ودور الرعايه وما أشبه مما يوجب إعطاءها حاجتها، بالإضافة إلى انتشارها من هوه التأخر التى أوقعوها فيها مما أذهب بدين بعضهن وبدنيا بعضهن.

وحيث ذكرنا فى بعض كتبنا المرتبطه بالمرأه بعض شؤونها، وإنما كان المقصود فى المقام الإلماع إلى إدارتها من كل الأمه بمناسبه بحث الإدارة بصوره عامه مما يليق بكرامتها ومكانتها، نكتفى منه بهذا القدر، وتتم هذه المسأله بالقصه المشهوره من مطالبه أم سلمه (رضى الله عنه) من الرسول (صلى الله عليه وآله) الاهتمام بشأن المرأه، وأنها لماذا ليس لها كما للرجل، فأنزل الله سبحانه هذه الآيه المباركه: (إن المسلمين والمسلمات والمؤمنين والمؤمنات والقانتين والقانتات والصادقين والصادقات والصابرين والصابرات والخاشعين والخاشعات والمتصدقين والمتصدقات والصائمين والصائمات والحافظين فروجهم

والحافظات والذاكرين الله كثيراً والذاكرات أعد الله لهم مغفرة وأجرًا عظيمًا)<sup>(١)</sup>، إلماعاً إلى أن الرجل والمرأة متساويان أمام قانون الله سبحانه وتعالى، في كل الواجبات والحقوق، إلا فيما استثناه الشرع، مما هو معروف في الفقه الإسلامي، وقد أُلْمِعَ إلى ذلك في القرآن الحكيم بقوله سبحانه: (وللرجال عليهن درجة)<sup>(٢)</sup>، والله العالم المستعان.

ص: ٢١٧

---

١- ( [١] ) سورة الأحزاب: ٣٥.

٢- ( [٢] ) سورة البقرة: ٢٢٨.

((الوحدات الخطيه والاستشاريه))

(مسأله): فى كل إداره خط تمشى الإدارة على ذلك الخط، ومشوره تستهدى الإدارة بها فى إصلاح نواقصها أو تحسينها من حاله حسنى إلى حاله أحسن، فإن هذه علاقته من العلاقات الكثيره التى تحدث داخل المنشئه، فإن علاقته بين العمل التنفيذى والعمل الاستشارى أساس لجميع العلاقات الأخرى.

أما الوحدات الخطيه فى الإدارة فهى تلك التى تنهض بالعمل الأساسى للمنشئه، مما نشأت المنشئه لأجلها، وتصل إلى النتائج بسببها.

أما الوحدات الاستشاريه فهى تلك التى تقدم خدمات متخصصه فى مجالات القانون والماليه والأفراد والبحوث والتخطيط والعلاقات العامه فى كل من قطاع الأعمال وقطاع الاجتماع والقطاعات الحكوميه.

وما زال ما ينبغى أن تكون عليه العلاقات بين هذين النوعين من النشاط، نوع الاستشاره ونوع خط المشى موضوع بحث منذ أمد طويل للحاله المناقضه بين الأمرين، حتى أصبح بعض علماء الإدارة يميلون إلى الاعتقاد بأن الموائمه الصحيحه بين الخط العام والمشوره تشكل ناحيه من أصعب مجالات الإدارة.

والعمل التنفيذى والعمل الاستشارى متداخلان فى عمليات من مستوى التخطيط ومستوى التيسير، هذا بالإضافة إلى أن المشوره تتدخل فى الخط، لأن تزايد الحاجه إلى تقسيم أكثر دقه للعمل والتخصص يزيد بدوره من أهميه عمل المشوره فى كثير من المؤسسات الكبيره كالمؤسسات الحكوميه، حيث يصبح العمل الاستشارى فى

البرامج التي تتسم بالتخصص والتنوع عنصراً لا غنى عنه في الإدارة الموحده والمتوازنه ذات الشعب الكثيره.

وعلى ذلك، فإنه يتضاعف عدد موظف المشوره بسبب تنوع أعمالها، فإن بعض هذا العمل يتداخل مع أنواع من الوظائف، كان ينهض به موظف التنفيذ سابقاً أو المدير تلقائياً، وحيث يصل الأمر إلى هذا الحد فإن العمل الاستشاري يصبح إلى درجه ما مزيجاً من النشاط المباشر وغير المباشر، ويتضمن النصيحه كما يتضمن التوجيهات لموظف الخط.

وينظر في هذا الحال في التطبيق أن توجد وظيفه خالصه تقتصر على أحد النوعين، لكن الغالب أن يكون مزيجاً مشوقاً متعباً منهما في أكثر الحالات.

ويحاول بعض المفكرين تبسيط المشكله بالقول، بأن أي جماعه تصدر توجيهات تعتبر وحده خطيه وهكذا، فكل من الوظائف الاستشاريه والتوجيهيه تكاد تشملهما دائماً مجموعهم واحده، والعلاقات الإنسانيه المعقده هي التي تميز بين الاستشاريه والتنفيذ، وإن كانا في شخص واحد، فربما يكون هو منفذاً وربما يكون هو مشيراً ومستشاراً.

وحيث اختلط الأمران وامتزجا طرحت أسئلته بصدد الاستفسار عن واقع الأمر، وحدود أي من الجهتين، مثلاً يتساءلون هل يحدث دوماً أن تعمل وحدات للخط والمشوره معاً كما ينبغي أن يعمل معاً. وهل ينبغي أن تكون الخدمات الاستشاريه مركزيه أو لا مركزيه، ومتى ينبغي أن تنشأ وظائف استشاريه جديده، وهل ينبغي أن تشكل لجنه إداره تضم كبار الموظفين من الخط والمشوره معاً حتى يبين حد هذا وحد هذا.

كما أن من الصعوبات التي حدثت في هذا الباب حاله موظف الخط الذي لم يطلب النصيحة أبداً من مستشار رئيس الشركة من أى قسم للمشورة، وإنما هو يعمل بوحى من مشوره نفسه فى الخط الذى يعمل فيه، وحاله رئيس قسم مشوره يحاول بسبب فرط حماسه لوظيفته أن يفرض آراءه على غيره من المديرين ولو بالمغريات والمرهبات وما أشبه ذلك.

وحاله رئيس قسم وافق دون اكثر فى اجتماع على أن ينفذ ما تقرره جماعات الخط والمشوره معاً، ثم لم ينفذ أى شىء من ذلك.

وحاله موظف المشوره الذى كلفه رئيسه بأن ينقل أمراً إلى مدير مصنع مرؤوس، ولكنه غير الأمر بما يوافق رأيه لأنه لم يوافق على أمر الرئيس.

وحاله المدير الذى أنشأ إدارات مشوره ولكنه استخدمها كأجهزه إشراف وما يترتب على ذلك من احتكاك فى كل مكان.

وهل من الممكن تبنى الإدارات الحديثه جمع الوظيفتين فى إنسان واحد، بأن تنشأ معاهد أو دورات بدمج الخط والمشوره حتى يكون الموظف يقوم بكلا الأمرين.

كما أن فى المقام أسئله من نوع آخر، مثل مدى صلاحية المشوره فى إعطاء الأوامر ومدى التنبيه الذى يوجه إلى الإدارى فيما إذا تصدر المشوره.



أو لم يسمع الإدارى المشوره، أو تدخل المشورى فى التنفيذ، إلى غير ذلك.

### **((خبراء الاستشاريه))**

((خبراء الاستشاريه))

وهناك اتجاه فى الكليات والجامعات إلى تدريب خبراء فى موضوعات مشوره محدده مثل إداره الأفراد والماليه والقانون وغير ذلك، ومثل هذه الوظائف جزء من تشكيل كل منظمه من أى حجم كانت، ومن السهل إعطاء المعلومات عنها فى مناهج مترابطه فى الإداره العامه أو إداره الأعمال.

وعلى ذلك يعد عدداً كثيراً من المدرسين جامعياً فى الأعمال الاستشاريه، ويشجعون على دخول هذا المجال ويكسبون اهتماماً شديداً به، وخبراء العمل الاستشارى شأنهم شأن أصحاب المهن الرفيعه بصفه عامه يضحمون أهميه عملهم من حيث قيمته وأثره واستقلاله بما يتجاوز كثيراً التقدير العادل بالنسبه إلى الموقف الإدارى جميعه، وهذا لا يعنى أنه ينبغى تقليل الاهتمام بالتدريب للوظائف الاستشاريه، ولكنه يعنى أنه ينبغى أن ينال العمل التنفيذى اهتماماً مساوياً على الأقل، وأن يشجع النابهون من الطلب على الالتحاق بالعمل التنفيذى مباشره أو أن يستخدموا الوظيفه الاستشاريه كنقطه انتقال إليه، لا أن يرفع من شأن الاستشارى ويحط من شأن التنفيذى حتى لا يرغب المتعلم فى الثانى.

### **((أنواع العمل الاستشارى))**

((أنواع العمل الاستشارى))

ثم أبسط أنواع العمل الاستشارى فى قطاع الأعمال هو عمل المساعد للرئيس التنفيذى، وقد يكون هذا المساعد سكرتيراً خاصاً أو مساعداً شخصياً أو مستشاراً فى ناحيه ما، وهو يقع عادة خارج خط

السلطه، ولنفترض أن المنفذ الخطى يرى أنه يحتاج إلى اثنين أو ربما ثلاثة من هؤلاء المساعدين، حينئذ تبدأ العلاقة بين الخط والمشوره تتعقد، وأنه إذا أمضى المنفذ الوقت المناسب الكافى فى مقابله جميع المساعدين الثلاثة، فسوف ينقص ذلك من وقت مقابله مع الموظفين التنفيذيين الذين يتصلون به مباشره، وعلى ذلك فإنه يتوقف عند هذا الحد عن الاستمرار فى زياده موظف المشوره ومكتبه، فإذا كانت هناك ضروره لزياده موظف المشوره فإنه ينشئ وحده فى مستوى الأقسام، فإذا ما زاد التوسع فى المنظمه بحيث أصبحت تتطلب معونه أكبر من وظائف المشوره، فإنه ينشئ حينئذ أقساماً مستقله على أساس وظيفى لشؤون الأفراد والشؤون القانونيه وشؤون العلاقات العامه وغيرها، ولكل منها رئيس.

وحيث إن الرئيس للقسمين من الموظفين التنفيذى والاستشارى ليس له وقت إداره كليهما الأولين بأوامر وتوجيهات الآخرين بمباحثات وإقناعات وإقتناعات، فاللازم أن يكون له مساعدون آخرون يقومون بدلاً عنه بالمهمتين حيث يكون هو بمنئى عن التخبط والإسراع فى الأوامر لملاحظه جانب المشوره، أو قبول المشوره وردھا اعتباراً بسرعه بملاحظه جانب التنفيذ.

وكيف كان، فيندر أن تكون وظيفه للمشوره لا تتعدى إعطاء النصيحه وإثاره تفكير المنفذ وكشف الحقائق أمامه للمساعد فى عمليه التخطيط، بل وأعمال القدره أحياناً على الرؤساء والمديرين وإصدار الأوامر إليهم، فإن عمل المستشار بالإضافه إلى إعطاء النصيحه أخذ يقوم بأعمال تختلط مع أعمال التنفيذ بما فى ذلك إعطاء أوامر مباشره فى خط السلطه، فالإداره الماليه مثلاً تقوم بوظيفه المشوره فى ابتكار طرق

أفضل في محاسبه التكاليف، ولكنها أيضاً تقوم بوظيفه تنفيذ وهي إمساك الدفاتر وملاحظه فواتير الصرف.

كما يقوم قسم شؤون الأفراد بوظيفه مشوره هي تقديم النصيحه للرئيس التنفيذي في كيفية الارتفاع بالروح المعنويه، ولكنه يدير أيضاً نظام ترتيب الوظائف وتقدير الكفاءه واحتياجات التأمين الاجتماعى ونظام التقاعد.

ويقدم القسم القانونى المشوره في طريقه النهوض بالعمل في إطار القانون، وفي نفس الوقت يباشر الحضور أمام المحاكم.

كما يقدم قسم العلاقات العامه النصيحه لموظفى التنفيذ في كيفية إسعاد العمال والمساهمين، ولكنه في نفس الوقت يدير حمله إعلام ضخمه في الإذاعه والصحف والتلفزيون وغيرها، وكلما كبرت المنشئه وزاد التنوع في نشاطها تنوعت وظائف المشوره فيها، وزادت أهميه ملء الفراغ بين منظمات الخط الرسميه ومنظمات المشوره الرسميه، لأن كفاءه المنشئه يعبر عنها غالباً بالمهاره في توفير الأنسجه التي تربط بين أجزاء التنظيم، خصوصاً إذا كان أجزاء مثل هذه الأجزاء في كون بعضها تنفيذيه وبعضها استشاريه مما ليس في سياق واحد.

ثم إنه لابد أن يتصف موظف المشوره بالعموميه من ناحيه، والخصوصيه من ناحيه، حتى يتمكن أن يعمم الخاص ويخصص العام، فينقل التفكير والعمل التخصصى الضيق إلى معان أوسع تساعد من فوجه على الاضطلاع بوظيفه القياده في داخل المنشئه، كما أنه يجب أن يتمكن من تخصيص العام، إذ كثيراً ما يرى المستشار حاله جزئيه فيعممها بالملاك إلى عموم، فيعطى للإداره مشوره حول ذلك الملاك، ليعمم الجبهه المستشيريه الحكم في كافه الأشباه والنظائر.

وكثيراً ما يكون بالعكس، فيرى عموماً في حاله لكن ذلك العموم

لا يرتبط بالإدارة بل مرتبط بها جزئياً من الجزئيات.

مثلاً- يرى أن الحزب الفلاني حزب مخرب، لكن هذه الكليه لا- ترتبط بالمؤسسه، بل المرتبط بها الموظف الشخص الفلاني، فيعطى المستشار للإدارة لزوم نقل هذا الموظف إلى مكان لا يتمكن من الاتصال بسائر الموظفين حتى يكون مخرباً.

ثم الجبهه المستشاريه لها صلاحيه أن تعطى للمستشار صلاحيه المشوره فى ناحيه خاصه أو نواحي متعدده، فإنه لا ينبغي أن يسمح لمدير فى ناحيه استشاريه معينه أن يتحكم فى وظائف استشاريه أخرى إذا لم يكن صالحاً إلاً لجهتها الخاصه، بل يظل كل مدير فى نطاق خبرته، ولا يجمع لأى منهم قوه كبيره.

وكثيراً ما يكون عمل موظف المشوره تخفيف الضغوط عن الجبهه التى وظفت هذا الموظف، وتقييم كل موضوع فى ضوء جميع علاقاته بالوظائف الداخليه المختلفه والسياسيه العامه الخارجيه عن إداره المنشئه، وكذلك تحديد ظروف كل حاله بتقديمها للجبهه المستشاريه مشفوعاً وتوصيه عن التصرف فيها إستناداً إلى التحول الحاصل.

### **((رئيس الحكومه والحاجه إلى المشوره))**

((رئيس الحكومه والحاجه إلى المشوره))

ثم إن حال رئيس الحكومه حال رئيس المصنع أو المدرسه أو المستشفى أو ما أشبه فى الاحتياج إلى المشوره أحياناً بعدد أكبر من الموظفين المشيرين، وأحياناً بعدد أصغر حسب كبر أو صغر تلك الحكومه، فإن الذى يتميز به رئيس حكومه عند ما نقارن بينه وبين رئيس إداره أو وزير فى إدارته هى حاجته إلى أعداد أكبر من الموظفين للقيام بالوظائف الاستشاريه، وذلك بسبب التنوع والزياده فى حجم العمل الذى يتطلب التخطيط والتنسيق وإعطاء التوصيات والمشوره وما أشبه.

والكثير من هذه الحاجات يمكن أن تتكفل بها الوزارات بالنسبه إلى الحكومه، مثلاً

المشوره القانونيه يمكن أن يقدمها النائب العام فى الحكومه، إذا كانت حكومه كبيره اتحاديه أو حكومه الولايه، كما يمكن أن يقدمها الإداره القانونيه.

والمشوره فى شؤون الأفراد تحصل من لجنه الخدمه المدنيه، أو من أجهزه الأفراد المركزيه.

والمشوره فى شؤون المشتريات تحصل من إداره المشتريات المركزيه، أو من إداره المالىه المركزيه، إلى غير ذلك.

ومن المعلوم أن الرئيس التنفيذى مهما حاول أن يستفيد من الوزارات القائمه فى الحكومه مثلاً، فإنه يحتاج أن يكون إلى جواره موظفون للرأى والمشوره، وتتصل هذه المشوره بموضوعات رسم السياسه والاعتبارات الأخرى، والتوقيت والعلاقات العامه وتنسيق التنفيذ، والعمل الذى ينهض به مكتبه، ولذا فمن المعتاد أن ينهض رؤساء الحكومات فى البلاد الديمقراطيه من بين من يمتازون بالتعليم المكتمل والخبره الوافره بحيث يستطيعون إسداء النصيحه السليمه عن موضوعات مختلفه.

لكن اللازم أن لا يحيط الرئيس نفسه بالمتخصصين فى كل موضوع يهتم به، لأنه يجد حينئذ نفسه مشغولاً بمستشاريه بدرجه لا تترك له إلا وقتاً ضئيلاً يتصل فيه بالعالم الخارجى، ومثل ذلك ليعزله عن الاتصال بالناس مما يسبب التقليل من محبوبيته وأخيراً سقوطه، بل اللازم أن يقسم وقته بين الاتصال بالناس من ناحيه، وبين المشوره من مستشاريه من ناحيه ثانيه، فإن كل واحد من الأمرين إذا استبد بالرئيس لم يتمكن من الآخر، ويكون كالتائر الذى يريد أن يطير بجناح واحد، وذلك ما لا يمكن.

هذا من ناحيه، ومن ناحيه أخرى يقع الرئيس بين تناقض ثان بين المنفذين والمستشارين، حيث إن المنفذين يريدون عدم تدخل المستشارين فى شؤونهم، والمستشارون يريدون عدم تدخل المنفذين فى

شؤونهم، مع أنه قد تقدم أن أحدهما يكمل الآخر.

فبالإلزام على الرئيس أو المدير سواء كان في القطاع الحكومي أو في القطاع الشعبي أن يوضع التنسيق والتوازن بين الجهتين، فكل يتدخل في أمر الآخر بقدر، ولا يتدخل في كل شؤون الآخر.

وبعض الحكومات يتجهون إلى وسيله للتخوف كثيراً من موانع التعاطف بين موظف الخط وموظف المشوره، وهي تبديل العمل لكل موظف من هذا الخط إلى ذلك الخط وبالعكس، إذ ينتقل موظف الخط حسب برنامج محدد في وظائف المشوره في المركز الرئيسى لفته من سنه أو أكثر، ثم يعود إلى الميدان باكتساب خبره تنفيذيه أكثر، فكل من موظف المشوره وموظف التنفيذ قد عمل في كلتا الوظيفتين مده مما ألقى في نفسه التعاطف بين الخطين، وهذا التعامل الذى قد يحدث مرات عديده خلال الحياه الوظيفيه للموظفين الرئيسيين الصالحين للتنفيذ والمشوره معاً يسبب دعم فهم كل طرف وجهه نظر الطرف الآخر والمشكلات التى يتعرض لها، وفي بعض الحالات يستمر التبادل إلى درجه تؤدى إلى استيقاء موظف الخط الذى حقق نجاحاً بارزاً في قيامه بالعمل الاستشارى أخيراً في مستوى كبير من وظائف المشوره.

ومثل هذا التنقل تجربه مفيده وبصفه خاصه في سنى تكوين الفرد في مستهل الحياه الوظيفيه، وهي عامل في تكوين نظام المستقبل الوظيفى في الإدارة العامه.

وقد كان المعتقد في زمان ما أنه توجد فروق متميزه بين أنماط الشخصيه لموظف الخط ولموظف المشوره، فقد كان البعض يتصور أنه يفترض في موظف المشوره أنه شخص معتزل ومجد ومنطو على نفسه، بينما الموظف التنفيذى حركى ونشط ومتفتح، لكن مثل هذه النظرية إذا كانت في يوم ما مورد القبول فليس من الصحيح إجراؤه في هذا اليوم، إذ

يندر أن تجد ما يساندها في الحال الحاضر، فإن للإنسان جهتين جهه انطواء وجهه تفتح، فإذا كان في الخطى المشورى انسدت جهه التفتح، والعكس بالعكس.

نعم لا- شك أن بعض الأفراد انطوائيون بطبعهم، وبعضهم انفتاحيون بفطرتهم، حتى إذا جاء الأول في التنفيذ والثاني في الاستشاره لم يغير ذلك من طبعه، لكن ذلك ليس معناه أن الاستشارى لا يصلح للتنفيذ، أو التنفيذى لا يصلح للاستشاره، سواء في زمانين كما مثلنا في حاله التنقل، أو في زمان واحد، بأن يشير تاره وينفذ أخرى.

ص: ٢٢٧

((العمال الماهرون))

(مسأله): لا شك أن الأمه بحاجة إلى عمال ماهرين يقومون بمختلف الأنشطة التي تحتاج الأمه إليها في العصر الحاضر للسير إلى الأمام، والمستعمرون يوحون إلى عملائهم من الحكام وغيرهم في الوقوف سداً دون هذا التقدم.

((هجره الخبرات))

((هجره الخبرات))

ثم إن البلاد حيث كانت متخلفه فالذى يدرس ويترقى لا يتمكن أن يبقى فيها، لا من جهه تدنى مستوى الأجور بالنسبه إلى البلاد الصناعيه فحسب، بل من جهه عدم تلقى المثقف الاحترام اللائق به، وعدم توفر أجواء الحريه الصحيحه له، وعدم تمكنه من التقدم المنشود فى مثل هذه البلاد، مما يوجب هجره المثقفين الأكفاء إلى البلاد الديمقراطيه.

وهذه المشكله ملموسه لكل أنسان يعى جوهر هذه البلاد فى كافه المستويات، وقد انتشرت وانعكست آثارها على مستوى أجهزه الدوله والشركات والمعامل، بل والفرد أيضاً، فالجميع يشعرون بمشكله عدم توفر الأيادى العامله الرفيعه بصفه عامه، والفنيه منها بصفه خاصه، بالنسبه إلى المؤسسات التي تحتاج البلاد إليها، وذلك بالنسبه إلى كل المهن تقريباً، خصوصاً فى مجالات الصناعه والزراعه والتكنولوجيا وما أشبه، الأمر الذى ترتب عليه أن أصبحت هذه العمال نادره يصعب الحصول عليها، بالإضافة إلى ارتفاع أجورها بصوره كبيره، خصوصاً مع ملاحظه التضخم الهائل الذى اجتاح البلاد، مما لم تعد الأجور تتناسب إطلاقاً مع احتياجات الفرد.

هذا بالإضافة إلى الطبقيه الحاده التي حدثت فى البلاد، حيث إن بعض الفئات تزايدت دخولها بمعدلات كبيره ومطرده بسبب دكتاتوريه الحكام الذين يقربون جماعه ويبعدون جماعه، ولا يهتمهم المثقفون وإنما يهتمهم من يصفق لهم، فقد زادت



دخول هذه الفئة بهذه المعدلات المطرده، فى الوقت الذى زادت فىه ببطء شديد معدلات الأجرور والمرتبآت لجمعىء العآملين بوحدآت الجهآز الإدرارى أو الأجهره فى المنشآت الخآصه، مما نتج عنها ظهور طبقه جديده من أصحاب الدخول المرتفعه، حيث تكونت لديها مآهر مختلفه فى الاستهلاك، وأنمآط جديده من المسؤوليات قلبت موازين القيم والأفكار والعلاقات بين الأفراد، وأحدثت خللاً فى التقسيم الطبقي للمجتمع، وفى سياسآت التعليم والتوظيف، مما سآعد فى النهآيه على انتشار موجآت التضخم وارتفاع الأسعار، لأن الطبقيه الحآده كآما هو مقرر فى علم الإقتصآد توجب الإختلاف الكبير بين الأمه الواحده.

والتسآؤل الذى تطرحه الدرآسه أنه إلى متى ستظل هذه المشكله على مآ هى عليه، ومآ هى الحلول العلميه الممكنه التى تعيد التوازن مره أخرى فى الخلل الذى حدث فى الترتيب الإجتىماعى للمجتمع، فتعطى لخريج الجامعه ورجل العلم والفضيله حقوقه ومكانته كآمله، وتضع صآحب الحرفه أو عمل الخدمآت فى مكانه الصحيح.

وعلى أى حآل، فهذه مشكله نحن لسنا بصدد كيفيه حلها فى الحآل الحآضر، وإن ألمعنا إلى ذلك فىمآ سبق، فإن الحكومه هى أساس المشكله، وتحولها من الدكتآتوريه إلى الإستشاريه من أساس الحل الصحيح لكل المشكلآت الممكن حلها.

وإنمآ الغرض فى هذه المسآله درآسه أثر الظروف المحيطة على الإدراره، والعقبآت التى تحد من تطبيق نظريه الإدراره وأصولها وأسسها العلميه.

### **((الظروف الصحيحه للإدراره))**

((الظروف الصحيحه للإدراره))

والتى يجب علينا: أن نوفر الظروف الصحيحه حتى تكون هناك إدراره صحيحه، فإن الإدراره كسآئر الشؤون الإجتىماعيه خآضعه للظروف الإجتىماعيه، فإذا كآنت الظروف الإجتىماعيه صحيحه كآنت الإدراره

صحيحه، وأمكن أن تسير إلى الأمام بخطوات ثابتة، وإذا كانت الظروف غير صحيحه لا يمكن أن تسير الإدارة سيراً حسناً.

فمثل الظروف والإدارة مثل الأرض والشجره، فإذا كانت الأرض غير صالحه والأجواء غير مهينه فإن الشجره مهما كانت بنيتها فى ذاتها قويه وصحيحه لا تتمكن أن تنمو بصحه، وأن تزهر وتثمر كما يتقرب منها، بخلاف الأرض والأجواء الصحيحه، فإنها تعطى الشجره ما تستحقها من النمو والاكتمال فى الكم والكيف والنتائج.

### **((أقسام الظروف المحيطه بالإداره))**

((أقسام الظروف المحيطه بالإداره))

وعلى أى حال، فالظروف المحيطه بالإداره يمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام:

١: الظروف الاقتصاديه.

٢: والظروف الاجتماعيه.

٣: والظروف السياسيه.

٤: والظروف الأخلاقيه، والمراد بالأخلاقه الأعم من الدين والأخلاق.

### **((الظروف الاقتصاديه))**

((الظروف الاقتصاديه))

فالأول: وهى الظروف الاقتصاديه، فيمكن تقسيمها التى لها علاقه بالإداره مما هى محل كلامنا، إلى ثلاثة عناصر:

الأول: مستوى الإنتاج.

الثانى: مستوى الشروه.

الثالث: الندره والوفره.

فالإنتاج، حيث إن التخلف غالباً ما يولد التخلف، والتقدم غالباً ما يولد التقدم، إذا كان مستواه متخلفاً سبب ذلك تخلف الإدارة، والعكس بالعكس.

أما بالنسبة إلى مستوى الثروة، فإنه يؤثر على إمكانيه الإدارة فى استخدام التسهيلات وعدمها، مثل المباني والطرق والسدود والموانئ والمزارع والموارد الاقتصادية كالنفط والحديد والخشب وما أشبه ذلك.

كما أن مستوى الثروة العقلى وهو عباره عن رأس المال الإنسانى، له تأثير فى القدره على الابتكار والانطلاق.

وتؤثر الندره أو الوفرة أيضاً تأثيراً خطيراً على الإدارة فى التصرف وعدم التصرف، ففى المجتمعات الغنيه يستطيع الإدارى استخدام التلفون وعمل مكالمه تلفونيه للمستوردين للحصول على المواد الخام وللمستهلكين، كما يمكن للإدارى اللجوء إلى سوق العمل والمكاتب المتخصصة للحصول على عمال أخصائيين فى كل صناعه.

أما فى البلاد المتخلفه فقد لا يكون هناك مستوردون متخصصون، كما أنه قد لا يجد الإدارى المستهلكين بقدر الكفايه. وإذا كان هناك مستوردون ومستهلكون فقد لا يكون عندهم تلفونات يمكن الاتصال بهم فى زمان قليل، أو أن عندهم تلفونات لكن التلفونات عاطله بسبب عدم الرعايه، وإذا كان لديهم تلفونات غير عاطله فقد لا توجد وسائل المواصلات السريعه لنقل بضائع إلى المستهلكين، أو نقل المواد الخام إلى المعمل، كما قد لا يكون هناك عمال مختصون، وقد يكون من الصعب الحصول حتى على إنسان جامعى يقوم بأعمال المدير.

لكن لا- يخفى أن الندره كما تأتى بمشاكل، كذلك الوفرة تأتى بمشاكل، وذلك كما يقولون بالنسبه إلى الصبحه أن الفقر له أمراض والغنى له أمراض، فإن وفرة الموارد أحياناً تؤدي إلى حريه كبيره، والإنتاج الزائد عن الحد قد يؤدي إلى إفلاس كثير من المؤسسات أو التأثير عليها تأثيراً عميقاً، مثلاً تؤدي فى بعض الأحيان إلى بطاله

جزئيه، أو إنتاج زائد عن الحد، إلى غير ذلك.

### **((الظروف الاجتماعيه))**

((الظروف الاجتماعيه))

أما الأمر الثاني: هو الظرف الاجتماعى، فمن الواضح أن للعائله الأثر الكبير فى تطبيق أصول الإدارة، لأن العائله هى اللبنة الأولى التى يوضع الفرد عليها، فتحدد اتجاهات وعادات وتقاليد وسلوك الفرد سواء نحو المسئوليه أو اللامسئوليه، أو المبالاه أو اللامبالاه.

كما أن الصراع بين الطبقات يؤثر كثيراً فى سهوله عمليه الإدارة، مثلاً النظام الطبقي فى البلد يقفل باب الصعود لبعض الطبقات، فلا- يتمكنون من الالتحاق بوظائف معينه، حيث يخصص القانون تلك الوظائف بفئه خاصه، كما نشاهد فى لبنان بالنسبه إلى المسيحيين والمسلمين، السنه والشيعة، وكما نجد فى النظام الطبقي فى الهند مثلاً، إلى غير ذلك.

فالظرف الاجتماعى أحياناً يكون حجر عثره أمام التقدم، وإذا لم يمكن التقدم كان معنى ذلك شلل الإدارة الصحيحه.

### **((الظروف السياسيه))**

((الظروف السياسيه))

أما الأمر بالنسبه إلى الثالث، وهى الظروف السياسيه، فمن الواضح أن الأحزاب السياسيه والمنظمات والجمعيات ومن إليهم، قد تكون فى طريق صحيح وقد تكون فى طريق غير صحيح، وإنما كل اهتمامها ملء الوظائف الرئيسيه بالمحاسب والأصدقاء، بصرف النظر عن الكفاءات والقدرات الإداريه.

وبذلك تسرى عدوى الجهل واللاخبرويه واللامبالاه إلى أسفل المستويات الإداريه حتى مستوى التنفيذ.

والحاصل أن المهم هو أن تكون المحسوبيه والمنسوبيه والروابط هى سيده الموقف، أو الكفاءه والمهاره والخبرويه.

### **((الظروف الأخلاقيه))**

((الظروف الأخلاقيه))

وأما الأمر الرابع: وهى القيم الأخلاقيه والدينيه، فمن الواضح

أنه لا يمكن لأية مؤسسه أو لأية أمه مثقفه أن تتجاهل القيم الأخلاقيه والدينه السائده فى المجتمع، فهذه القيم ما هى إلا تيارات للاتجاهات العامه فيما يتعلق بما هو صحيح أو خطأ، إذ القيم التى تسود المجتمع ليست مجرد شىء فى الخارج غير مرتبط بالمنظمه والمنشئه، وإنما تدخل فى المنظمه وتعيش فيها عن طريق موظفيها وعن طريق الموردین والعملاء والمستهلكين.

فإن المجتمع قد يركز على المعنويات، وقد يركز على الماديات، شبه المجتمعات التى يغلب عليها القيم الماديه فالأفراد يركزون على الراحة الماديه من غير نظر إلى القيم الروحيه، سواء كانت تلك الماديات أبسط الضروريات أو أكبر الكماليات، ومثل هذا المجتمع وإن كان يميل إلى الجبهه الماديه لكنها فاقده للجبهات الروحيه، وذلك يكثر فيها الانحراف من الطبقه الحاده وسحق حقوق الناس وما إلى ذلك.

والماده والروح جناحا الإنسان إلى التقدم، فإذا فقد أحد الجناحين كان كالبطائر أو الطائر لا تتمكن من الطيران، ولذا نرى أن الإسلام جعل لكل مورده، فقال سبحانه: (فمن الناس من يقول ربنا آتنا فى الدنيا وما له فى الآخره من خلاق \* ومنهم من يقول ربنا آتنا فى الدنيا حسنه وفى الآخره حسنه وقنا عذاب النار \* أولئك لهم نصيب مما كسبوا)(١).

وفى الحديث الشريف: «ليس منا من ترك آخرته لدنياه، أو ترك دنياه لآخرته»(٢).

### **((التعارض بين المصلحه الفرديه والعامه))**

((التعارض بين المصلحه الفرديه والعامه))

كما أن التعارض بين المصلحه الفرديه والمصلحه العامه أيضاً أمران يسببان فى حسن الإدارة أو سوءها، ومن المعلوم أن ترجيح الإنسان لأحدى المصلحتين راجعه إلى الدين والأخلاق، سلباً أو إيجاباً أيضاً،

ص: ٢٣٣

١- ([١]) سورة البقره: ٢٠٠ \_ ٢٠٢.

٢- ([٢]).

فإذا سيطرت المصلحه الفرديه على الأفراد، سواء كانوا إداريين أم موظفين أو حتى أفراد الشارع في أعمالهم اليوميه بالمصلحه العامه، وحينذاك يتغلغل الفساد فى المنظمات، لأن كل أمر من الأمور يدرس وينفذ على أساس مدى مساهمته فى تحقيق المصالح الشخصيه، ويتم تحويل المصلحه العامه وتحريفها لخدمه المصالح الشخصيه، لوضوح أن بين المصلحه الفرديه والمصلحه العامه تعارضاً صريحاً وتناقضاً واضحاً، فالمصلحه الفرديه تجر كل شىء إلى الفرد، والمصلحه العامه تجر كل شىء إلى العموم.

فمن اللازم أن تكون هناك المصلحه الفرديه والمصلحه العامه كل يعطى بقدره، لا أزيد من ذلك.

والمراد من المصلحه الفرديه المناقض للمصلحه العامه، ومن للمصلحه العامه المناقض للمصلحه الفرديه، وإلا فالجمع بينهما فى الصوره الصحيحه المعقوله هو الطريق الأمثل للتقدم.

كما أن القيم الأخلاقيه التى تسود المجتمع قد تكون قيم زائفه، مثل النظرية القدرية بأن كل شىء خارج عن قدره الإنسان ويجب أن يجلس حتى يأتيه ما قدر له، وقد تكون بالعكس قيماً صحيحه، مثل أن الإنسان يكون سيد الموقف بالقدر الذى جعل الله له من الحريه والإداره، فإن الإيمان بقدره الإنسان على تغيير الاتجاه وتحسين الأحوال وتوجيه المحيط فى ضمن قدره الإنسان وطاقته من أهم القيم الأخلاقيه التى يتوقف عليها كل أنواع التقدم، سواء كان اقتصادياً أو حضارياً أو سياسياً أو ثقافياً أو غير ذلك.

ومن ذلك يعلم أن الظروف الأربعة المذكوره من الاقتصاديه والاجتماعيه والسياسيه والأخلاقيه بمعناها الشامل للدينه، تشكل المحيط الصالح أو غير الصالح للإداره، فبصلاحها تصلح الإداره، وبفسادها تفسد الإداره.

((نماذج من الإدارات))

(مسأله): نذكر فى هذه المسأله نماذج من الإدارات التى ينبغى أن يكون الهيكل التنظيمى فيها على طبق الأصول المذكوره فى الأبحاث العلميه لهذه الإدارات، وذلك للتمرين:

**((إداره المزرعه))**

((إداره المزرعه))

النموذج الأول: إداره المزرعه، ويراد بالإداره هذه مرحله التفكير وإتخاذ القرار وتنفيذ ذلك فى الخارج العملى لمزرعه من المزارع.

فيجب أن تكون قبل الشروع فى المزرعه، أهداف المزرعه واضحه، وأن تكون هناك مجموعه من العناصر الماديه والبشريه الواجب استخدامها فى المزرعه لتحقيق تلك الأهداف، وأن تكون مجموعه من السياسات الزراعيه والسياسات التسويقيه والسياسات الماليه وما أشبه ذلك، وخطوات تنفيذ العمليات الزراعيه، والبرامج الزمنيه فى إنتاج وتسويق المحاصيل الزراعيه، مع أن كلاً من الإنتاج والتسويق يحتاج إلى عده أمور حواليتها، وتسمى هذه الأمور بالنشاط الإدارى، وهو بهذا يختلف من عمليه الزراعه ذاتها.

ويخضع التخطيط للمزرعه للمبادئ والمفاهيم الأساسيه التى تقدم الإلماع إلى مثل ذلك، فهذه صغرى من صغريات تلك الكبريات الكليه التى ذكرناها فى المسائل السابقه.

وعلى هذا، فالمعروض فى هذا البحث بعض الخصوصيات كالقرارات والسياسات الزراعيه، فإنه يقابل مدير المزرعه عده أسئله يجب عليه إتخاذ قرارات بشأنها، ومن الأسئله الخاصه بالمزرعه الأمور الآتيه:

الأول: نوع المحصول ومدى تنوعه، مثلاً القمح أو الشعير أو الذره وما أشبه ذلك، وإذا ما تقرر نوع المحصول بصورة عامه يأتى دور خصوصيته النوع، يعنى أن القمح مثلاً من أى الأنواع، والشعير من أى الأنواع، وهكذا.

الثانى: مساحة الأرض الواجب زراعتها وحدودها، فلا- يكفى أن يكون فى النظر زراعه عدد كذا جريب(1)، وإنما تزال المشكله بتحديد موقع هذه المساحه بين المساحه الكليه للمزرعه، أو الكلى الذى له أفراد، مثلاً فرد فى بغداد وفرد فى النجف وفرد فى كربلاء وهكذا.

الثالث: أنواع البذور الواجب استخدامها، وكمياتها، ومصادر الحصول عليها، ووقت شرائها، والسعر المناسب، وكيف تختزن إلى وقت البذر، وفى أى مكان، وسائر الخصوصيات المرتبطه بالبذور.

الرابع: أنواع السماد الواجب استخدامه، من السماد الطبيعى أو السماد الصناعى، وكمياته، ومصادر الحصول عليه، وقت شرائه وتخزينه، والسعر المناسب له، مع وضوح أن الأسمده ومكان جلبها من الداخل أو من الخارج، ثم من أى خارج، الخارج الغربى أو الشرقى، إلى غير ذلك من الخصوصيات.

الخامس: كيفية القيام بالعمليات الزراعيه، هل تستخدم آلات ميكانيكيه زراعيه أو يدويه، وفى حاله قرار استخدام آلات فهل تشتري أو يتم تأجيرها، وإذا أريد الاشتراء أو التأجير فالمكان الذى ينبغى أن تشتري منه أين هو، إلى غير ذلك.

والسادس: متى وكيف تطبق الطرق الفنيه فى الزراعه، وفى التسميد، وفى الحصاد، وفى إعطاء الماء، وفى الحفظ والرعايه.

السابع: الشروط الواجب توفرها فى العمال الزراعيين، وعددهم، ومدته استخدامهم، فهل يستخدمون على مدار السنه، أو يكونون موسمين، أو يبدلون من موسم إلى موسم، مع كونهم

ص: ٢٣٦

١- ([١]) الجريب: مقدار معين من الأرض، قيل إنه ست قصبات.



مستخدمين على مدار السنه، وأجورهم، وكيفيه تدريبهم، ومراقبتهم.

الثامن: كميهِ الأموال المطلوبه للزراعه، ومصادر الحصول عليها، هل يحصل عليها من البنوك، أو من الاقتراض من الأفراد أو ما أشبه ذلك، وبالنسبه إلى الحكومه هل تحصل عليها من معادنها كالبترول ونحوه، أو من وزاره خاصه من الوزارات، حيث عندها كميهِ متوفره من المال.

التاسع: في حاله عدم وجود أرض يأتي الكلام في شراء أرض زراعيه أو تأجيرها، وفي حاله الشراء يكون الكلام في أنها ممن تشتري، وفي أي موقع تشتري، إلى غير ذلك.

العاشر: إعادته البناء والترميم والصيانه بالنسبه للمباني الموجوده حالياً على المزرعه، وكم يحتاج من المال والوقت والعمال ونحو ذلك.

الحادى عشر: منافذ التوزيع، هل هو البيع المباشر، أو البيع لوكلاء، أو البيع لتجار الجملة، أو لتجار التجزأه.

الثانى عشر: تسعير السلع على أساس السعر السائد فى الأسواق، أو على أساس التكاليف.

الثالث عشر: مكان تخزين السلع، فيما إذا لم يكن الوقت مناسباً للبيع وما أشبه.

الرابع عشر: الإدارات المرتبطه بهذه الأمور من الزراعه والتسويق والماليه والأفراد والتخزين وغير ذلك، ومن الواضح أن التخطيط للمبيعات أساسى، وله أولويه على جميع أنواع التخطيط فى

المشروع الزراعى، فالكميات المحتمل بيعها تحدد الكميات الواجب زراعتها، من غير فرق بين أن يكون البيع للدوله ولو للإحراق مثلاً، كما هى العاده فى الغرب، أو بيعها للمستهلكين فى الداخلى أو فى الخارج حسب أسعار بيعها وتكاليف زراعتها وتسويقها وتخزينها وغير ذلك.

والكميات الواجب زراعتها تحدد المساحه الواجب زراعتها، لأن المساحه تابعه للكميه فى المكان، كما أن الكميه الواجب زراعتها تحدد كميات البذور الواجب شراؤها، وكميات السماد الواجب استخدامه، وعدد العمال الواجب استخدامهم.

ثم يأتى دور الميزانيات التقديرية، فإنها هى المظهر المادى للتنبؤ المستقبلى، ففيها تسجيل للافتراضات التى تكونت عن المستقبل، ولا- يختلف مفهوم الميزانيه التقديرية فى المشروع الزراعى عنه فى المشروع الصناعى وسائر المشاريع، كالمشروع الثقافى والمشروع الصحى وغير ذلك.

ومن الواضح أن درجه تعقيد الهيكل التنظيى للمزرعه تتوقف على حجم المزرعه، ودرجه تعقيد العمليه الزراعيه، ومدى التكامل بالنسبه لعمليات الشراء والتسويق، كما أن البرنامج الزمنى يوضح العمليات الأساسيه والتفصيليه الواجب تنفيذها بتحديد الوقت المتوقع لإنهاء كل عمليه، ومفهوم البرنامج الزمنى ضرورى فى إداره المزرعه لربط عمليات شراء السماد وعمليات زرع البذور والرى والتسميد ومكافحه الآفات، فإن هذه كلها بعضها مرتبطه ببعض، وتحديد وقت ابتداء وانتهاء كل من هذه العمليات حتى يتم حمل المحصول واتباع الإجراءات اللازمه لجعل المحصول قابلاً للبيع.

كما أن من الضرورى ربط عمليه الزراعه والحصد بعمليه النقل والتخزين والبيع، فاللازم

ظهور وقت الابتداء والانتهاء من كل عمليه، حتى يمكن اتخاذ اللازم لمقابله المتطلبات الزمنيه قبل فوات الأوان، والبرنامج الزمنى فى المزرعه مهم تماماً مثله كمثل المصنع، وكذلك بالنسبه إلى الثقافه والصحه وغيرهما، مثلاً لو تأخر وقت زرع البذر أو التسميد أو الحصاد أو النقل أو التخزين أو غيرها فإن المزرعه تتعرض لهزات عنيفه قد تؤدى للفشل.

كما أن اللازم على المدير وضع خطط وبرنامج لتحديد المسؤوليات والسلطات، بالإضافة إلى أنه يلزم عليه أن يقوم بالإرشاد للمرؤوسين بالشرح والتعليم وضرب الأمثله، ورفع روحهم المعنويه، والتصرف معهم وأمامهم بمثابه القائد، حتى يمكن أن تتم الأعمال فى المزرعه إلى خير وجه.

### **((الرقابه الزراعيه))**

((الرقابه الزراعيه))

ثم من الضرورى الرقابه على الأعمال فى المزرعه طبقاً للخطة الموضوعه، حتى يمكن التأكد من أن ما تم أو ما يتم مطابق لما أريد إتمامه، والرقابه فى المقام تشمل الرقابه على كل جزء جزء من الأجزاء التى ذكرناها، كالرقابه على البذور، وعلى السماد، وعلى مواد المكافحه، وعلى عدد الآلات المستخدمه، وعلى الزمن والحركه، وعلى العمال الزراعيين، وعلى جوده الإنتاج الزراعى، والرقابه على تكاليف الزراعه، وعلى تكاليف التسويق، وعلى الوقت، وعلى الكفاءه الإنتاجيه، وعلى الوصول إلى المخازن، ثم الوصول إلى تجار الجملة أو تجار التجزأه، إلى غيرها من أنواع الرقابه المحتاج إليها فى إعطاء النتائج الحسنه والوصول إلى الهدف المنشود.

كما أن من الضرورى حساب المشاكل الحكوميه لكل خطوه خطوه من خطوات الإدارة، وقد رأينا فى العراق المشكلات التى وضعتها الحكومه على المزارعين باسم الإصلاح

الزراعى بقصد شل حر كتهم لتستجلب الحبوب ونحوها من الخارج، حسب ما كانت الحكومه أعطت الكلام لآسيادها المستعمرين من ترويج أسواق بلاد الغرب، وذلك ما لا- يمكن إلا- بتحطيم الزراعه فى داخل العراق، فإن ملاحظه المشكله الحكوميه قد يكون بحيث يلزم صرف النظر عن المزرعه، وقد يكون بحيث يلزم على الإداره المحاولات الكثيره للوصول إلى الهدف، وقد يكون بالقدر الطبيعى كما فى البلاد الاستشاريه.

## ((إداره الحوزه العلميه))

### اشاره

((إداره الحوزه العلميه))

النموذج الثانى: نموذج التخطيط للحوزه العلميه فى مثل النجف أو كربلاء أو قم أو خراسان أو إصفهان أو تبريز، فى بلد يراد ابتداء الحوزه فيه، فإن اللازم على المدير أمور:

الأول: ملاحظه أهداف الحوزه التى تنشأ لأجل تلك الأهداف.

الثانى: العناصر البشريه والماديه التى تكون كفاءً لتلك الأهداف.

الثالث: خطوات تنفيذ العمليات الحوزويه.

الرابع: البرامج الزمنيه فى تكوين إنتاج الحوزه.

الخامس: فى الحوزات القائمه ملاحظه أنه كيف يمكن تنظيمها بما تعطى أكثر قدر ممكن من الإنتاج، مع ملاحظه أن الحوزه إذا كانت تعيش فى دوله دكتاتوريه يلزم أن توضع الخطط بحيث لا- تتمكن الحكومه من إيجاد المشاكل لها، إذ من شأن الحكومات الدكتاتوريه أنها لا تتمكن أن ترى منشئه إلى جانبها مستقلة عنها، فكيف ما إذا كانت

المنشئه تريد بيان حاجات الإنسان وبيان القوانين لها، كما هي الحال في الدين الإسلامي، فإن الحكومه تحاول السيطرة على المنشئات، فإن لم تتمكن أخذت في هدمها بمختلف الأسباب والسبل.

فإذا كانت الحوزه العلميه في مثل هذه الظروف مبعثره وبلا نظام ظاهر، كانت أبعد من سيطره الدكتاتور، ومن المعلوم أن سيطره الدكتاتور على الحوزه أسوأ للحوزه من تبعثرها، فإن الدكتاتور يجعل من الحوزه آله القصر ووسيله لاستحكام حكومته، كما رأينا ذلك في فقهاء السلطه أيام بنى أميه وبنى العباس والعثمانيين، في دمشق وبغداد والقسطنطينيه ونحوها.

والمرجع الكبير السيد أبو الحسن الأصفهاني (رحمه الله) لما طلبوا منه بتحريك من الدكتاتوريين تنظيم الحوزه في النجف الأشرف، أجابهم بهذه الكلمه الصغيره الكبيره قال: (النظام في اللا نظام)، أراد بذلك ما ذكرناه، حيث كانت الحوزه في ذلك الحين معاصره لأربعه من عملاء الاستعمار الدكتاتوريين، وهم أتاتورك في تركيا، وياسين الهاشمي في العراق، والبهلوي في إيران، وأمان الله خان في أفغانستان، بحيث إنه لو كانت الحوزه منظمه لهدموها أبشع نوع من الهدم، وسيطروا عليها واستفادوا منها للسير في ركاب المستعمر وعملائه، فرأى السيد المرحوم أن الأفضل أن لا يكون للحوزه صورته وتنظيم ظاهر يمكن الأخذ برقيتها إلى تلك الأهداف.

### **((مقومات تنظيم الحوزه))**

((مقومات تنظيم الحوزه))

ثم إذا أريد تنظيم الحوزه يجب ملاحظه هذه الأمور:

١: كم عدد الطلبة.

٢: كم منهم من الرجال، وكم منهم من النساء.

ص: ٢٤١

٣: ما هو المستوى الدراسى .

٤: تمويل الحوزه وأنه من أين يمكن تحصيل المال اللازم لها.

٥: عدده المدارس المحتاج إليها وأمكنه المدارس .

٦: عدد المدرسين وسطوحهم المختلفه، من مدرس الفقه، ومدرس الأصول، ومدرس الأدبيات، ومدرس التفسير، ومدرس الحديث، ومدرس التاريخ، إلى غير ذلك.

٧: الآلات الحديثه المحتاج إليها فى الشؤون الدراسيه، كالكاتبه والحاسبه وما أشبهه.

٨: الكتب المحتاج إليها.

٩: العطل الدراسيه، مثلاً العطله فى أيام رمضان، وفى مواليده الأئمه (عليهم السلام) ووفياتهم، والعطله فى شهرى محرم وصفر، أو العطله فى أيام الصيف، إلى غير ذلك.

١٠: مدده الدراسه مجموعه، فكم سنه بحاجه إليها فى دروس السطوح، وكم سنه فى دروس الخارج، وهكذا.

١١: سنى القبول للطلاب، حيث تبدأ سنى القبول من العاشره أو الحاديه عشره أو الثانيه عشره، أو من وقت البلوغ، أو قبل ذلك، أو غيرها.

١٢: العلوم المحتاج إليها فى الحوزه، مثل علم النحو وعلم الصرف وغير ذلك، فإذا تبين العلوم بنى على ذلك الكتب المحتاج إليها، مما ذكرناه فى ماده الثامنه، مثلاً إذا احتجنا إلى النحو نتكلم

ص: ٢٤٢

حول أن الكتاب المناسب للنحو هل هو شرح الجامي، أو السيوطي، أو ابن عقيل، أو ابن الناظم، أو المغني، أو نحو الرضى، أو ما أشبه ذلك.

(١٣): ملاحظه أنه ماذا يصبح الخريج، هل يكون وكيلاً أو خطيباً، أو مؤلفاً، أو مرجعاً، أو إمام جماعه، أو مدرساً، أو مديراً للمدرسه، أو غير ذلك.

(١٤): مواظبه الأخلاقيات والتقوى للطلبه فى مختلف مراحل الدراسه، حتى يتخرج الطالب متقياً خلوفاً.

(١٥): الكتابه والخطابه، حيث يجب تزويد الطلبه بالكتابه حتى يكونوا مؤلفين، وبالخطابه حتى يكونوا خطباء.

(١٦): الأعمال الحكوميه، حيث يحتاج الطلبه فى الحكومات الحاضره إلى الجنسيه أو الإقامه أو اتباع سائر القوانين الكاتبه المنافيه للحريات التى منحها الإسلام للإنسان بصوره عامه فى غير المحرمات.

(١٧): حفظ المدارس الموجوده والأجهزه المربوطه بالحوزه وصيانتها.

(١٨): إلحاق مطبعه ودار نشر وما أشبه بالحوزه، لتكون كفاءً للقدر المحتاج إليها فى الحوزه، وأمكنتها، وسائر الخصوصيات اللازم اتباعها فيها.

(١٩): عدد المجالات المحتاج إليها فى الحوزه لهدايه الناس،

ولتقويه الأقالام، ولتنشيط المؤلفين، من مجلات في مختلف العلوم، أو مجلات عامه.

٢٠): وضع العقوبات للمتخلف على شرط أن لا يكون خارجاً عن الدائره الإسلاميه.

٢١): تسهيل شؤون الزواج للطالبات وللطلاب حتى إذا وصلوا إلى سن الزواج يتزوجون حسب السنه المقرره في الشريعه الإسلاميه.

٢٢): المسكن للطلاب والطالبات بعد الإعاله.

٢٣): تعيين أنهم في أى وقت يلبسون العمامه، هل من الصغر وابتداء الدراسه، أو في وقت خاص من العمر، أو من الدراسه، أو ما أشبه ذلك.

٢٤): كيفيه القبول للطلبه، هل يقبلون من كافه الجنسيات، أو يقبلون من بعض الجنسيات، وذلك فإن الإسلام وإن كان لا يعرف حدوداً للقبول إلا أن المشكلات في الحال الحاضر في الحكومات التي تسمى بالإسلاميه مشكلات تجب رعايتها بالنسبه إلى الحوزه، وإلا أوجدت الحكومات مشكلات جمه أمام السير وتقدم الحوزه، وأحياناً إذا لم يلاحظ المدير هذه القوانين الكابته انتهى الأمر بتحطيم الحكومه للحوزه.

٢٥): الأمور السياسيه، فإن السياسه في هذا اليوم دخلت في كل شأن من الشؤون، فإذا لم تلاحظ الإداره هذا الأمر المهم يمكن أن تجرف السياسه بالحوزه، وهذا أمر ظاهر للعيان، فاللازم أن تلاحظ



إداره الحوزه هل يجوز أن يرتبط الطالب أو الطالبه بالسياسه أم لا، وإذا جاز الارتباط ففي أى سن، وفي أية رتبه يرتبط، وإذا كان من المقرر الارتباط فما هي حدود الارتباط، مثلاً هل يكون داخلياً في حزب مرجعي أو منظمه أو ما أشبه ذلك، وإذا كان داخلياً فهل يدخل في هذا الحزب أو ذاك، إلى آخر ما هنالك من الأمور السياسيّه.

٢٦): امتحانات الحوزه، وأنه كيف تقرر الامتحانات في الدروس الحوزويه، سطحاً أو خارجاً، وماذا يكون حال الراسب الأخير، هل يطرد من الحوزه، أو يبقى شاغلاً ببعض الوظائف الدينيه.

٢٧): كيفيه تقسيم الخريجين إلى البلاد والوظائف الأخر، كالمساجد أئمه، والمنابر خطباء، والمؤسسات الدينيه كمديرين، وما أشبه ذلك.

٢٨): كيف يمكن تمويل الخريجين الذين هم يتقلدون بعض المناصب المتقدمه.

٢٩): كيفيه تدرب الطلاب على الجماهيريه حتى يكونوا إذا تخرجوا قادرين على إداره الجماهير.

٣٠): ما هي النسبه بين الحوزات المتعدده في قطر واحد، كالنجف و كربلاء والكاظميه وسامراء وبغداد، أو في قطرین، كإيران والعراق، ولبنان والهند، وباكستان وأفغانستان، إلى غير ذلك.

هذا تمام الكلام في الإدارة العامه للحوزه.

**((إداره المدارس))**

((إداره المدارس))

ثم ننتقل إلى الإدارة الخاصه في مدرسه من المدارس التابعه للحوزه، فاللازم التخطيط للمدرسه، والمراد بالتخطيط مرحله التفكير التي

ص: ٢٤٥

تتبع التنفيذ والتي تتعلق باتخاذ قرارات عن أهداف المدرسه المطلوب تحقيقها، ومجموع العناصر الماديه والبشريه الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف، والمراد بالعناصر الماديه حجرات المدرسه ومكاتبها وعددها وآلات وأدوات كل مدرسه مدرسه، والمراد بالعناصر البشريه المدرسون والموظفون والعمال ومن أشبههم.

كما أن من اللازم اتخاذ قرار حول القواعد التي تتبع في المدرسه بالنسبه لأداء الأعمال من قبول الطلبة والتدريس والامتحانات وغير ذلك، والبرامج الزمنيه فيما يتعلق بالتدريس والامتحانات والتصحيح والتخطيط للمدرسه.

ومن الواضح أن التخطيط للمدرسه يختلف عن عمليه التدريس، فالتدريس عمليه خاصه، أما التخطيط فهي عمليه إداريه تشمل التدريس وغير التدريس.

والتخطيط السليم يجب أن يتم على مستويين، تخطيط قصير الأجل كسنه مثلاً، وتخطيط طويل الأجل لسنوات، ويعتبر التنبؤ بعدد الطلبة الذي يطلبون الدراسه هو المحور الذي تبنى عليه عمليه التخطيط كلها، فالتنبؤ بعدد الطلبة يحدد عدد الحجرات المطلوبه، وعدد المكاتب اللازمه، وعدد الأساتذه والمدرسين، وعدد الكتب، كما يحدد الأموال اللازمه لهؤلاء، ثم التنبؤ بعدد الطلبة يجب أن يكون وفقاً لما تتطلبه البلاد من أئمه جماعه وخطباء ومرشدين ومدرسين ومن أشبه ذلك، ممن يشتغلون بالوظائف الدينيه والدينويه.

والتخطيط الطويل الأجل غالباً ما يحتوى على إجابات لهذه الأسئلة، والأسئله عباره عن: ما هي التطورات المتوقعه في المجتمع، والتي تؤثر على التعليم، وكيف تؤثر هذه التطورات على القبول والتسجيل، وكيف تؤثر هذه التطورات على البرامج والدروس، وما هي الخدمات التعليميه والتسهيلات الجديده

المطلوبه، وهل حاله البناء وقاعات الدرس الحاليه تتمشى مع هذه التطورات، وإذا لم تكن متمشيه مع هذه التطورات فكيف ينبغي أن نعمل حتى توافق التطورات المستقبلية.

وهل من المستحسن إعادة البناء، أو إعادة تحسين البناء إيجاراً واشتراءً أو ما أشبه ذلك، وهل من المفضل الاستغناء من بعض الأبنيه الحاضره إطلاقاً، أو بعض الأبنيه فى بعض المدارس، وكيف يمكن تمويل الإضافات الجديده للمستقبل.

ومن الواضح أنه لا- يمكن أن تتم الأعمال فى أيه مدرسه دون تنظيم للمجهودات، فإنه من الأهميه بمكان تحديد المسؤوليات والسلطات لكل الأعمال مما يتوقف تنظيم المدرسه عليها وهو أمر معقد، إلا أنه فى كل الأحوال يمكن التمييز بين عدده أقسام رئيسيه، مثلاً قسم التدريس، والقسم المالى، وقسم الخدمات المكتبيه، وقسم شؤون الأفراد كالطلاب، وهيئه التدريس.

ويعتبر قسم التدريس القسم الرئيسى، وقد ينقسم إلى أقسام فرعيه حسب التخصصات الموجوده فى المدرسه.

**((اتحاد الطلبة))**

((اتحاد الطلبة))

كما أنه يلزم جعل اتحاد الطلبة فى المدرسه، حتى يكون هناك تنافس حر بين فئتين أو ثلاث فئات، مما يوجب تقديم الإدارة والدراسه والأموال المالىه والتأليف والخطابه وسائر الشؤون إلى الأمام، فإن التنافس الحر لم يرد فى شى إلا سبب تكميله وتكامله. ثم من الأهميه بمكان لمدير المدرسه أن يقوم بوضع معايير رقابيه تعتبر بمثابة قياس لعملية التدريس وغيرها، كما يلزم ملاحظه النسبه بين هذه المدرسه وبين سائر المدارس فى البلد أو فى القطر حتى ينفع ذلك فى التنقل وتوحيد المستوى.

**((الحوزات العلميه وما ينبغى))**

**إشاره**

((الحوزات العلميه وما ينبغى))

ثم قبل ختام هذا النموذج لا بأس بأن نذكر بحثاً ذكرناه فى بعض

ص: ٢٤٧

مخطوطاتنا إلى هذا الموضوع نفسه، وحيث إن بين ما ذكرناه هنا وذلك عموم من وجه، كان المناسب ذكره.

فإن أحد أقسام الإدارات هي إدارة الحوزات العلميه التي هي مبعث المراجع والخطباء والمبلغين والمفسرين ومعلمى الأخلاق وحمله الحديث والأدباء ومن إليهم، ففي عصر الانحطاط فرض الهامشيه على هذه الحوزات، من ناحيه المستعمرين الذين أرادوا ضرب الحضاره الإسلاميه لتقديم الحضاره الغربيه عليها، ومن ناحيه عملائهم الذين تأثروا بهم من جهه ائمتنا أو من جهه التأثير الفكرى حيث استبد الفكر الغربى بالساحه، فلم يدع مجالاً للفكر الإسلامى، فانحسر الفكر الإسلامى عن الساحه بالقوه.

وعلى أى حال، فإذا أرادت الحوزات العلميه الرجوع إلى نشاطها المترقب فى العصر الحاضر، فاللزام اتباع أمور:

### **((شورى المراجع))**

((شورى المراجع))

الأول: تكوين شورى المراجع بينهم، حتى تكون الحوزه مستجيبه لآرائهم، وإلا فمن الواضح أن الحوزه مقسمه غالباً بين مراجع متعددين، فإذا لم يكن كل المراجع فى الحلبه لا- تستجيب الحوزه إلى المقررات والمناهج التى توضع من بعض المراجع لا كلهم، وأخيراً لا تكون للحوزه إداره تقوم بشؤونها تحت نظر المراجع.

### **((تنظيم الدراسه))**

((تنظيم الدراسه))

الثانى: وبعد تكوّن مثل هذه الشورى فاللزام تنظيم الدراسه أولها وآخرها، وشروط الذين يتقبلون فى الحوزه، مع وضوح أن اللزام أن لا يكون شىء إجبارياً، بل بملئ اختيار الطالب أن يدخل فى إداره أو يدرس الدراسه الحره، كما هو الحال الآن، فإن القسر لا يدوم.

ويتبع تنظيم الدراسه تنظيم الزمان والمكان والعطلات والمعاش الذى يعطى لكل واحد حسب تجرده أو كونه معيلاً، عيلاً كثيراً أو قليلاً، ومن الطبعى

أن أموال المراجع تجمع حينئذ في صندوق واحد وإن كانوا مختلفين في كميه العطاء باختلاف قدر مقلديهم وما يحصلونه من الحقوق الشرعيه، فأحدهم يتمكن من بذل نصف المعاش، وآخر من ثلثه أو ربعه أو ما إلى ذلك، حتى لا يضطر الطالب إلى الأخذ من أماكن متعدده.

كما أن اللازم على الشورى أن تهيأ الدور المناسبه للمعيين، إما بالاشتراء لهم أو الوقف عليهم أو غير ذلك، أما الطلاب المجردون فإنهم يسكنون غرف المدارس، ومن الضروري أن تكون كل غرفه لطالب واحد لا أكثر حيث أن وجود نفرين في غرفه واحده يكون ضغطاً على كليهما، فأحدهم يريد المطالعه والآخر الحفظ أو المنام أو البحث مع زملائه أو ما أشبهه، إلى غير ذلك.

كما أن الشورى تعين الامتحانات الدراسيه، وتهتم بأخلاق الطلاب وتقواهم أكبر اهتمام، وكذلك تهتم بتعليمهم العلوم الإسلاميه المختلفه، وما يتصل بذلك من الأدب والحساب والهندسه والجغرافيه وغير ذلك، ويضاف عليها معرفه سائر العلوم العامه التي لا يستغنى عنها المثقف في العصر الحاضر.

### **((تنظيم المال))**

((تنظيم المال))

الثالث: تنظيم المال، من أين، وكيف يستخرج، وكم يصرف، واللازم مساعده الحقوق التي تتجمع تدريجاً من المتدينين بالأوقاف والتجارات وغير ذلك، ومن المعلوم أن الناس إذا رأوا صحه التنظيم وجوده الإنتاج لابد وأن يكثروا من التبرعات مما يقوم بكل المصارف، بالإضافة إلى النذور والأثاث ونحوها مما إذا جمعت ونمت يكون مالا كثيراً.

## ((تنظيم التبليغ))

((تنظيم التبليغ))

الرابع: ثم اللازم تنظيم التبليغ على قسميه:

١: قسم وعظ المسلمين وإرشادهم والاستمرار في توجيههم خصوصاً في الأشهر التي هي ربيع ذلك، كأشهر رمضان ومحرم وصفر.

٢: وقسم تبليغ الإسلام لمن ليس بمسلم حتى يدخلوا في دين الله أفواجاً.

## ((تنظيم الوكلاء))

((تنظيم الوكلاء))

الخامس: تنظيم الوكلاء، فإن المسلمين منتشرون في شرق الأرض وغربها، بالإضافة إلى نفس بلاد الإسلام مدنهم وقراها وأريافها، والكل بحاجة إلى الوكيل الذي يعلمهم شرائع دينهم ويقضى في قضاياهم ويقوم بالصلاه لهم، إلى غيرها من شؤون المراجع والوكلاء.

وقد رأيت في منشور: إن المسيحية التابعه للفاتيكان لها ثلاثه ملايين وستمائيه ألف مبلغ ووكيل في العالم، ولذا نرى أن المسيحية تتقدم إلى الأمام بسرعه مذهبه.

ومن الواضح أن هؤلاء الوكلاء بحاجة إلى جماعات رقابه يدورون عليهم بين الحين والحين، لملاحظه النواقص والثغرات في عملهم، حتى تكون المرجعيه مشرفه أولاً وقائمه بسد الخلل ثانياً، ومن خلال هؤلاء الوكلاء، تتمكن المرجعيه من إداره شؤون المسلمين في العالم.

## ((مختلف أبواب الحياه))

((مختلف أبواب الحياه))

السادس: ثم اللازم على شوري المرجعيه أن لا تقتنع بالبعد الديني بالمعنى المتعارف حالاً، بل تتطرق إلى كافه أبواب الحياه، كما كان يفعله الرسول (صلى الله عليه وآله)، فعليها أن تعطى للمسلمين في كافه بلادهم حاجاتهم من مستوصفات والمستشفيات والمدارس والمعاهد والمكتبات والنوادي وتسعى إلى أن تكون لهم الإذاعات والتلفزيونات والمطابع والصحف وما إلى ذلك، بالإضافة إلى المساجد والحسينيات وغيرهما، وحتى أن اللازم السعى لنصب المعامل لهم، وتبليط



الطرق مما يؤدي إلى إصلاح دنياهم وآخرتهم، وبذلك يمكن حفظهم عن الانحرافات التي صارت كالسيول في العالم المعاصر، فإنه إذا لم تكن لجماعه منهم المعاش الكافي والعمل الكافي وما أشبه ذلك لا يستقيم دينهم، (فمن لا معاش له لا معاد له)، وفي الحديث: «اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً، واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً» (١).

### ((جمع الشباب))

((جمع الشباب))

السابع: جمع الشباب، فإن الشبكات الشرقيه والغريبه بل وشبكات الفساد والإفساد نُشرت في كل العالم الإسلامي وغير الإسلامي لصيد الشباب من الجنسين لجعلهم ذيولاً للمستعمرين.

فإذا لم يجمع المراجع شبابهم الذين يصلون إلى مئات الملايين فلا بد وأن يكون الشباب آله هدم عوض أن يكونوا آله بناء، فكما أن المرجح يجعل من معتمديه جماعه للمال وجماعه للدراسه وجماعه للمؤسسات في الحال الحاضر وهكذا، كذلك يلزم عليه أن يجعل جماعه لأخذ أزمه الشباب وتنظيمهم وإعطاء حاجاتهم، وصرّف نشاطاتهم فيما ينفع الدين والدنيا، وتزويج عزابهم، وتشغيل عاطلهم، والإنفاق على من يريد التثقف بثقافات العصر منهم لأجل انتفاع المسلمين، إلى غير ذلك.

### ((العلوم الحديثه))

((العلوم الحديثه))

الثامن: كما يلزم أن ينتدب الشورى جماعه من حملة العلوم الإسلاميه أن يتضلّعوا في العلوم الحديثه، من الطب والهندسه وعلم الاجتماع والصحافه وعلم النفس وغير ذلك، وهم في نفس الوقت مشبعون بالعلوم الإسلاميه، كي يتمكنوا من توجيه الحياه توجيهاً إسلامياً صحيحاً، فإن الدنيا لا تقبل إلا المماثل لها، على حد قول الشاعر:

إن الطيور على أشكالها تقع

ص: ٢٥١



## ((ارتباطات الحوزه))

((ارتباطات الحوزه))

التاسع: وبعد ذلك يأتى دور ارتباط الحوزات بالعالم المحيط بها، المشتمل على الحكومات والأحزاب والمنظمات الدوليه والإعلام العالمى وغير ذلك، فإنه إذا لم تحفظ الموازنه بين جزء من المجتمع والمفروض أن الحوزه هى جزء من المجتمع، وبين سائر أجزائه لا يتمكن هذا الجزء المنفصل أن يعيش باستقلال وسلام مما هو مطلوب من الحوزات.

## ((بين شورى المراجع والحكام))

((بين شورى المراجع والحكام))

العاشر: وأخيراً فاللازم أن يكون فى بلاد الإسلام شورى المرجعيه هى السلطه العليا، كما ذكرنا تفصيل ذلك فى كتب السياسه وغيرها، أما إذا لم يتفق ذلك وكذلك بالنسبه إلى البلاد التى فيها المسلمون أقلية حيث الحكام هم المسيطرون، فاللازم أن يجعل نسبه معينه بين الشورى وبين أولئك الحكام، كم يعطون، وكم يأخذون، وكيف تكون النسبه بين الشورى وبين الحكام.

وهذا شىء دقيق يجب حله بواسطة الأكثرية فى شورى المرجعيه، ونحن فى هذه المسأله لم نرد التفصيل حول إداره المرجعيه، وإلاّ فإن ذلك يحتاج إلى كتاب مستقل، وإنما أردنا الإلماع إلى رؤوس الأقسام المرتبطه بجهه الإداره من جهه المرجعيه التى ضربت بأجرانها فى البلاد العراقيه والبلاد الإيرانيه فى هذه القرون الأخيره.

ثم من الواضح أن المراجع إذا شرعوا فى هذا الأمر سوف تأخذ أبعاده فى النمو والانتشار كماً وكيفاً، وهم بمعونه الأمم، وعلى رأسهم الحوزات العلميه يرشحون المراجع فى المستقبل، فإذا مات أحد المراجع الذين هو من أعضاء الشورى يأتى مكانه أحد المراجع من الدرجه الثانيه، وهكذا. ومن المعلوم أن المراجع من الدرجه الثانيه يكونون أعواناً ومساعدین للشورى قبل ذلك.

فليس الأمر قفزاً، لأن الشورى يحكم بأكثرية الآراء في كل الشؤون المراد القيام بها من الشؤون الاجتماعيه وغيرها.

أما مسأله التقليد، فكل مقلد ومرجع، سواء فى العبادات كالصوم والصلاه، أو فى المعاملات كالبيع والشراء إلى غير ذلك، نعم مع تعارض الشورى مع الفتوى يكون الأول مقدماً على الثانى، لحكومته أدله الشورى على أدله الفتوى، كما ذكرنا تفصيله فى بعض الكتب.

ولا يخفى أن المثقفين الزمنيين لهم أوفر الحصص فى الإعانه والمساعدته وأخذ أزمه الشباب وإصلاح الحياه وإعطاء الرأى وغيرها، فإن الإسلام دين ودينيا، قال سبحانه: (ومنهم من يقول ربنا آتنا فى الدنيا حسنه وفى الآخره حسنه وقنا عذاب النار \* أولئك لهم نصيب مما كسبوا والله سريع الحساب)(١١).

وقد ذكرنا فى الأصول: إن المفرد غير العلم ونحوه يراد به الطبيعه، فيشمل الكل لفرض سريان الطبيعه فى كل الأفراد، فلا حاجه إلى الألف واللام، كما قاله بعض فى المفرد المحلى باللام، ولا إلى أن يكون جمع محلى ليفيد العموم أو الإطلاق، كما قاله آخرون، نعم إذا كانت هناك قرينه على الخلاف صرف المفرد عن الإطلاق، وقوله سبحانه وتعالى فى هذه الآيه المباركه: (حسنة) فى الموضوعين يراد بهما إطلاقاً، لا خصوصيه شىء خاص، فيشمل المقام.

### **((الرأى العام ودوره))**

((الرأى العام ودوره))

ثم إن من المعلوم أن الرأى العام كفيل بتكوين مثل هذه الشورى وسائر الشؤون، فإن للرأى العام ضغطاً شديداً كما فصلنا البحث حول ذلك فى بعض كتبنا المعنيه بهذا الشأن.

فإنه إذا هياً أصحاب العلوم الدينيه فى الحوزات وغيرها والمثقفون الزمنيون الأجواء، ونشروا فكره شورى المرجعيه على ما ذكرناه بين الجماهير، فيتكون من ذلك الرأى العام

ص: ٢٥٣

يأذن الله سبحانه، فليس الأمر على ما ذكرناه بعيداً غاية البعد، أو صعب المنال صعوبه بالغه كما قد يتصور في بادى الرأى.

## ((إداره المصارف التجاربه))

### أشاره

((إداره المصارف التجاربه))

النموذج الثالث: إداره بنك تجارى، حيث إن من الواضح أن البنوك على أقسام، كالبنك التجارى، والبنك الرهنى، والبنك العقارى، وما أشبه ذلك.

والكلام الآن فى إداره بنك تجارى، ويمكن تلخيص وظائف البنك التجارى فى:

الأول: قبول الودائع من العملاء، وتقسم الودائع إلى ثلاثه أنواع:

أ): ودايع جاربه أو تحت الطلب يقوم العميل بسحب أمواله فى أى وقت بناءً على طلبه.

ب): ودايع إلى أجل، لا يجوز للعميل سحب أمواله إلى بعد مرور مده معينه سبق تحديدها عند الإيداع، ويجب أن يكون ذلك على نحو مشروع بشرط ونحوه حسب ما قرر فى الفقه عند المسلمين.

ج): ودايع التوفير، ويكون الإيداع هنا فى دفتر توفير، ولا- يمكن للعميل أن يسحب ماله دفعه واحده، بل تطلب البنوك عاده إخطار البنك قبل سحب المبالغ الكبيره بوقت كاف، لأن البنك فى كثير من الأحيان لا يتوفر لديه المال، وإنما يحتاج إلى إعلام بوقت كاف يتمكن البنك من توفير المال الذى يريده العميل.

وبالنسبه لودائع الأجل وودائع التوفير تقوم البنوك بدفع فوائد تختلف نسبتها حسب مده الإيداع، لكن يجب أن يكون ذلك على نحو مشروع بالمضاربه ونحوها لا على نحو الربا، على ما ذكر فى فقه الإسلام.

الثانى: إقراض العملاء، فإنه يقوم البنك بإقراض عملائه من أفراد وهيئات، وهو فى هذا يعتمد اعتماد كبيراً على الودائع التى تجمعت من عملائه، لذلك فإن هناك علاقة كبيرة بين حجم الودائع وقوة البنك فى الإقراض.

الثالث: الاستثمارات، فإنه يقوم البنك باستثمار بعض أمواله فى شراء أسهم أو سندات لبعض الشركات والمشروعات التى تتمتع بسمعه طيبه، كما يقوم باستثمار أمواله فى سندات وأوراق حكوميه وغير ذلك من أوراق الدرجه الأولى، وقد يقوم البنك بالمساهمه فى إنشاء مشروعات اقتصاديه مثل مستشفى أو مطار أو نحو ذلك.

وعلى هذا فوظائف البنوك التجاريه عباره عن: قبول الودائع، وإقراض العملاء، والاستثمار.

وأهداف البنك التجارى لا تخرج عن المجالات السابقه ذكرها، والسياسات المصرفيه عباره عن جملة من السياسات.

فأولاً: سياسات الودائع:

أ): كم يأخذ البنك من الودائع، لأن الأخذ يجب أن يكون بحجم قدره البنك على الاستيعاب.

ب): ممن يأخذ، إذ ربما لا يتمكن من الأخذ من أعداء الدوله، أو ممن كان على شرف الإفلاس، أو ممن كان سىء السمعه.

ج): ولكم مدته يأخذ، مطلقه أو موقتة، والثانيه إنما يكون فى أيام الاضطراب حيث لا يريد البنك بقاء المال عنده مدته طويله للاضطراب فى البلاد أو لمخاطر آخر.

ثانياً: سياسات الإقراض:

أ): نوع العملاء الجائز تقديم قروض إليهم، من أفراد أو هيئات أو شركات أو من أشبه ذلك.

ب): نوع القرض المقدم، هل هو اعتمادات شخصيه بدون ضمان عيني، أو اعتمادات بضمان بضائع، أو اعتمادات بضمان أوراق ماليه، أو اعتمادات بضمان كمبيالات، أو اعتمادات بضمان مقاولات، أو اعتمادات بضمان مرتبات حكوميه.

ج): نوع الاعتمادات المستنديه، هل هي اعتمادات قابله للإلغاء، أو اعتمادات غير قابله للإلغاء وغير مؤيده، أو اعتمادات غير قابله للإلغاء ومؤيده.

ثالثاً: سياسات الاستثمار:

أ): أنواع الأوراق الماليه الواجب الاستثمار فيها، وحجم هذا الاستثمار واستثمار العقارات أو ما أشبه ذلك.

ب): كيفيه التصرف في حاله انخفاض الأسعار أو ارتفاع الأسعار في سوق الأوراق الماليه، أو في سوق العقارات أو نحوها.

رابعاً: سيوله البنك، فإنه كلما زادت الأموال الجاريه لدى البنك كانت سيوله البنك كبيره، وهذه السيوله ضروريه للبنك لمقابله احتياجات العملاء، فإذا قلت الأموال السائله لدى البنك قلت سيوله البنك، وقد يتعثر نتيجة عدم استطاعته مقابله احتياجات عملائه، ولذا فعلى البنك أن يلاحظ دائماً توفر السيوله اللازمه، وأحياناً يكون ذلك باقتراض البنك من بنوك آخر.

ثم من ناحيه أخرى فإن كثره

ص: ٢٥٦

الأموال السائله لدى البنك يعنى تجميدها دون استثمارها، وبالتالي فإنها تعتبر عاطله وتقل أرباح البنك، لذلك فإنه من الأمور الأساسيه الواجب اتخاذ قرار فيها هو العلاقه بين سيوله البنك وربحيته، ولذلك يقال: إن هذه العلاقه عكسيه أيضاً، بمعنى أنه كلما زادت الأموال السائله فى البنك قلت قدره البنك على تحقيق الأرباح نظراً لتجمد الأموال، وكثيراً ما يلتجأ البنوك لدفع هاتين المشكلتين إلى الارتباط ببنوك آخر، فإذا زاد عنده أعطاهم وإذا نقص عنده أخذ منهم.

كما أنه يجب على البنك أن يكون له خبراء بالنسبه إلى المقترضين، وخبراء بالنسبه إلى الاستثمار، فالأولون يحاولون فهم قدره المقترض من الأداء حتى يقدررو حجم القرض، والآخرون يحاولون فهم حركه المال فى الأسواق حتى يتمكنوا من الاستثمار.

### **((الميزانيات التقديرية))**

((الميزانيات التقديرية))

ثم اللازم أن يلاحظ البنك الميزانيات التقديرية، كالميزانيه للودائع، والميزانيه للقروض، والميزانيه للاستثمارات، والميزانيه للكيميالات، والميزانيه للحسابات الجاريه، والميزانيه العموميه التقديرية للكل.

وكل هذه الميزانيات باستثناء الأخير تنقسم إلى أقسام، مثلاً ميزانيه التقدير للودائع تنقسم إلى ودائع حكوميه، وودائع خاصه، وودائع توفير، وودائع إلى أجل، وودائع تحت الطلب، ثم ودائع أفراد، وودائع هيئات، وودائع مؤسسات. كما أن ميزانيه القروض تقسم إلى قروض بضمان بضاعه، وما هى نوع تلك البضاعه، وقروض بضمان الكميالات، وقروض بضمان أوراق تجاريه. وهكذا فى سائر الميزانيات.

والميزانيه العموميه تجعل (الأصول) فى قبال غيره، فالأصول مثلاً نقديه للصندوق، وأرصده لدى البنوك، وأوراق ماليه،

استثمارات، وأوراق تجاريه مخصصه، وقروض، وسلفيات، وأصول أخرى.

أما فى (مقابل الأ-صول) فتجعل رأس المال، والاحتياطيات، وأرباح غير موزعه، والعدد المستحق للبنوك، والقدر المستحق للبنك المركزى والودائع وخصوم أخرى، وباستثناء أحد القائمين من القائمه الأخرى يظهر مقادير الأصل ومقادير الخصم، وذلك تنفع بصوره عامه للرقابه.

### **((الرقابه على البنك))**

((الرقابه على البنك))

فإنه من الضرورى الرقابه الدقيقه على أعمال البنك، سواء كان تجارياً أو غير تجارى، وكلامنا الآن فى البنك التجارى، مثلاً الرقابه على الودائع تبين اتجاهاتها بالزياده والنقصان حسب أنواعها، والرقابه على القروض تبين اتجاهاتها بالزياده والنقصان حسب أنواعها وطبيعتها، والرقابه على عائد القروض تبين اتجاهاتها بالزياده والنقصان حسب أنواعها، فيما إذا كان للقرض عائد حلال، مثل ما يرد المقترض للمقرض بدون شرط، كما ذكر فى الفقه الإسلامى، والرقابه على الاستثمارات تبين اتجاهاتها بالزياده والنقصان حسب أنواعها، والرقابه على وحدات البنك فى الأجل الطويل، وكذلك عدد العملاء وقروض البنك ومعدلات التوظيف وأرباح البنك وغير ذلك.

### **((إداره الأحزاب والمنظمات))**

#### **إشاره**

((إداره الأحزاب والمنظمات))

النموذج الرابع: الحزب أو المنظمه لإداره الشباب والشابات.

وفى هذه الإداره توجد كل المقومات التى ذكرت سابقاً فى الإداره بصوره عامه، بالإضافة إلى لزوم إدارتهم بالمعنى الخاص، أى أن تتمكن المنظمه من ملء نشاطاتهم، فإن الشاب قطعه من النشاط إذا لم تملأ رغباته فى إبداء نشاطه، فإما أن يذهب نشاطه هدرأ، وإما يصرف فى التخريب، مثل الماء الذى ينزل من السماء إن لم يصرف فى الزرع والضرع وسائر الفوائد

المرتبه على الماء لم يكن أمامه إلا- أحد حالين، فإما أن يتسرب في مسارب الأرض بحيث يكون هدرًا، وإما أن يبقى على الأرض فتكون مستنقعاً مبعثاً للأمراض والجراثيم والوساخة والعفونه، هذا من ناحيه الأخذ من الشباب.

ثم من ناحيه أخرى العطاء بالنسبه إلى الشباب، بأن يزوج عزابهم، ويشغل عاطلهم، ويهيئ وسائل الدراسه لمن يريد الثقافه منهم، ووسائل العمل لمن يريد العمل، ووسائل الطباعه لمؤلفهم، إلى غير ذلك.

### **((ما يلزم مراعاته في إدارة الأحزاب والشباب))**

((ما يلزم مراعاته في إدارة الأحزاب والشباب))

ثم على إدارة الشباب القائمين بجمعهم وضبطهم مراعاة أمور:

١): الديمقراطية في داخل الحزب، بمعنى جعل دورات انتخابيه في داخل المنظمه حتى يكون كل إنسان يترقب التقدم ويتنافس مع الآخرين، ثم يغيرون في كل أربع سنوات أو سنتين مثلاً من إدارة الماليه إلى إدارة التنظيم، إلى إدارة الثقافه إلى إدارة الإعلام، وهكذا.

٢): ملاحظه عدد الأفراد المقبولين، لأن الحزب يجب أن يقبل من الأفراد ما يكون بقدرته إدارتهم بالأخذ منهم والعطاء لهم، وإلا فإذا كانت الأعداد أقل كانت طاقه الحزب تذهب هدرًا، وإذا كانت الأفراد أكثر ذهبت طاقه الأفراد هدرًا.

٣): لزوم فتح المكتبات للحزب في طول البلاد وعرضها، مثلاً- تأخذ المكتبات من زاخو إلى عرعر، بالنسبه إلى العراق، حتى يكون في كل مدينه وكل قرية مكتب يكون مأوى الشباب ومجمعهم، ومحل حل



مشكلاتهم ومحل تلاقحهم، مع ملاحظه أن يكون المكتبات قسم منها للرجال وقسم منها للنساء.

(٤): فتح ملف للشكاوى التى ترد إلى الحزب من ناحيه الشباب أو الشابات، حتى يتمكن الحزب من حل مشاكلهم وجعل العداله فى نصابه، وملف آخر لشكاوى الناس.

(٥): ملاحظه الإعلام والدعايه بالنسبه إلى الحزب فى الوسائل الممكنه من الصحف والإذاعات والتلفزيون والنشرات الجداريه وغيرها، لكن الإعلام يجب أن يكون واقعياً وإلاً كان ضره أكثر من نفعه.

(٦): ملاحظه تمويل الحزب، من أين يتمكن من تحصيل المال كالتبرعات والمضاربات إذا كان للحزب مال مسبق، أو ما أشبه ذلك.

(٧): أقسام الأفراد من المثقفين الدينين والمثقفين الزميين والعمال والفلاحين ومن إليهم.

(٨): هل الحزب علنى أو سرى، إذ من الممكن جعل الحزب علنياً فى البلاد التى تسمى بالديمقراطيه، واللازم أن يكون الحزب سرياً فى البلاد التى يكون الحاكم فيها دكتاتوراً.

(٩): كيفه استقطاب الجماهير، فإن الحزب لا يتمكن من التوسع والوصول إلى الحكم إلاً بالجماهير لا بالطلايعيين فحسب، ولذا فاللازم عليه أن يعرف كيف يستقطب الجماهير حتى يكونوا مؤيدين له، ويلتفوا حوله وينتخبوه عند الانتخابات، ويساعده عند حدوث مشكله له.

(١٠): النظام الداخلى للحزب.

(١١): المنهج حين الوصول إلى الحكم، هل هو مثلاً يريد ترجيح الزراعة على الصناعة، أو الصناعة على الزراعة، وعلى الصناعة هل يميل إلى الصناعات الخفيفة أو الصناعات الثقيلة، ويصادق من من الدول ويقاطع من من الدول، إلى غير ذلك.

(١٢): ملاحظه النسبه بين هذا الحزب وبين سائر الأحزاب والتنظيمات، لأنه يلزم أن يكون للحزب فلسفه يسير عليها وهدف يمشى إليه، وإلا فالناس لا يلتفون بمجرد التفاف جماعه بعضهم مع بعض من غير هدف ولا فلسفه.

(١٣): ملاحظه هل هذا التنظيم والإداره تنظيم وإداره جمعيه أو حزب أو منظمه أو ما أشبه ذلك، للاختلاف الواسع بين هذه الأمور كما ألمعنا إليه في كتاب (الفقه السياسه).

(١٤): الخطط القصيره الأمد حول احتياج الحزب إلى أوليات التنظيم، من المكاتب والفروع، والجريده الناطقه باسمه والمجله، والمدير لكل فرع، والمال المحتاج إليه في المرحله الأولى، والمقر الرئيسي، والدروس التي يجب أن تلقى على أفراد الحزب، والإعلان عن الحزب، وما أشبه ذلك.

(١٥): الخطط طويله الأمد، مثل وضع خطه لعدد الأفراد المترقب دخولهم في الحزب، وعدد من المدارس والمستوصفات والمكتبات والبنوك التي يجب أن تفتح، وعدد من المطابع التي يجب أن تنصب، والإذاعات والتلفزيونات المحتاج إليها الحزب، إلى غير ذلك.

(١٦): فتح المؤتمرات الدوريه والمخيمات الكشفيه وما أشبه.

١٧): الإعداد للعطل الطويله، كأشهر الصيف بالنسبه إلى المثقفين الذين تغلق مدارسهم ويكونون معطلين فى هذه المده، فإن اللازم على الحزب أن يملأ هذا الفراغ بالمؤتمرات والمخيمات لتشغيل العاطلين منهم، وتزويج عزابهم وعازباتهم، إلى غير ذلك.

١٨): تنظيم أوقات الإضراب والمظاهرات لجهات إيجابيه، فيما إذا كان الحزب يطلب من الحكومه بأمر خاصه، مثل تشجيع الزراعه أو الصناعه أو ما إلى ذلك، أو لجهات سلبيه فيما إذا كانت الحكومه تقوم بما هو فى ضرر الأمه، حيث ينظم الحزب إضرابات ومظاهرات للصد دون تنفيذ الحكومه تلك الخطط الضاره، مثل ما إذا أرادت الحكومه إلغاء بعض الحريات المشروعه، أو صدائه بعض الحكومات التى تضر الأمه، كالصداقه مع إسرائيل مثلاً، أو ما إلى ذلك.

١٩): تنظيم الفتيات فى الحزب كتظيم الشباب فى إطار القانون الإسلامى بالنسبه إلى بلاد الإسلام، فإن المرأه طاقه هائله ونصف البشريه، والمراد النصف العرفى لا- النصف الرياضى، ولها حاجاتها ونشاطاتها، فاللازم تنظيمها لتستفيد هى ويستفيد المجتمع منها، وقد قال الشاعر:

والأم مدرسه إذا ربيتها

أعددت جيلاً طيب الأعراق

٢٠): تعيين هل أن الحزب خاص بالمنطقه، أو عام يشمل غيرها من البلاد، كما هو الحال فى الأحزاب الإسلاميه، فإن الإسلام لا يعرف الحدود الجغرافيه والفوارق القوميه واللغويه واللونيه وغيرها، بل

ضابطه: (إِنَّ أكرمكم عند الله أتقاكم) (١).

## ((إدارة المستشفيات))

### أشاره

((إدارة المستشفيات))

النموذج الخامس: إدارة المستشفى فيما إذا أريد التخطيط للمستشفى حتى يكون مستشفى يلائم الحاجات ويسير إلى الأمام، فاللازم أن يلاحظ أمور:

الأول: أهداف المستشفى الواجب تحقيقها.

الثاني: العناصر الواجب استخدامها في المستشفيات لتكون مقدمه لتلك الأهداف، لوضوح أن كل هدف يلائم مقدمه خاصه، والمراد بالمقدمه الخاصه جنس المقدمه لا شخص المقدمه، فإن السائر من بلده إلى بلد آخر يجب أن يكون سيره بالحركه، سواء كانت الحركه بسبب الأرجل أو بسبب الدواب أو بسبب السياره أو القطار أو الطائره أو الباخره، فإن الجامع هو الموصل إلى تلك المدينه المقصوده بالسير.

الثالث: القواعد التي ترشد تصرفات رجال المستشفى.

الرابع: الإجراءات التفصيليه التي تتبع في تنفيذ الأعمال في المستشفى.

الخامس: الخطط والبرامج الزمنيه، ومن الواضح أن المستشفى إداره كامله تختلف عن النشاط الطبي، فبين النشاط الطبي وبين إداره المستشفى العموم المطلق، على قول المنطقيين.

والمراد أن النشاط الطبي في المستشفى أخص مطلقاً من النشاط الإداري المطلق، والتخطيط عبارته عن التفكير لاتخاذ القرارات السابقه على التنفيذ، وهو خاضع للقواعد والمبادئ الأساسيه، فالتخطيط العام هنا نوع من التخطيط الذي سبق بعض الكلام فيه.

وينقسم التخطيط هنا إلى تخطيط شامل

ص: ٢٤٣

يتعلق بالمستشفى وأقسامها، وتخطيط جزئي يتعلق بفرع معين من فروعها.

فإنه ربما يكون التخطيط شاملاً للمستشفى بفروعها المختلفه الطبيه والصيدله وغير ذلك، وقد يكون التخطيط لأجل غرف الأطباء أو غرف العمليات أو ما أشبه ذلك.

وينقسم إلى تخطيط طويل الأجل، وتخطيط قصير الأجل، على ما تقدم فى بعض المناهج الأخر.

والخطه هى المظهر المادى للتخطيط، ففيها تسجيل للأعمال المطلوب إتمامها، وتسجيل للعناصر الواجب استخدامها، سواء كانت ماديه أو كانت بشريه تستجلب لتنفيذ الأعمال المرتبطه بالمستشفى، وتسجيل لتكاليف القيام بمختلف الأعمال، وتسجيل لأمكنه الأعمال، وتسجيل للوقت المقرر لإتمام مختلف الأعمال وقت البدء ووقت الانتهاء.

كما أن الخطه تشمل المسؤولين عن القيام بكل جزء من أجزاء العمل، سواء كانت خططاً أساسيه وشامله، أو خططاً فرعيه كخطط طبيه وخطط للخدمات والمساعدات إلى غير ذلك.

ولكل مستشفى كما لكل مؤسسه سياسات، والسياسات المرتبطه بالمستشفى عبارته عن مجموعه القواعد التى تحكم تصرفات رجال المستشفى ونسائها، سواء كانوا أطباء أو أعضاء هيئه التمريض أو المستخدمين، أو الذين يديرون أمور الصيدله، أو غير ذلك.

ورسم هذه السياسات ضرورى لتحقيق التماثل فى تصرفات أفراد المستشفى حتى لا تسود الفوضى، فيكون لهذا الدكتور هذا العمل، ولذاك الدكتور ذلك العمل، وللممرضه الفلانيه العمل الفلانى، وهكذا.

ثم إن رسم هذه السياسه تقلل المجهودات الفكرية عما يجب عمله، وما لا يجوز عمله في حالات مماثله.

وتشمل سياسات المستشفى على نوع الخدمه الطبيه التي تقدم للجمهور، فهل هي خدمات عاجله، أو خدمات تتطلب علاجاً مستمراً إلى مده أو إلى غير مده، فإن بعض المرضى يجب أن يرقدوا في المستشفى طول العمر، أو أن الطبيب يراجعهم طول العمر.

ثم قد تكون الخدمه الطبيه جراحيه، أو جلديه، أو باطنيه، أو أسنان، أو عيون، أو خدمات طبيه للأطفال، أو للولاده، أو للنساء غير الولاده، وإن كان من المتعارف أن تكون دور الولاده دوراً خاصاً لا ترتبط بالمستشفيات العموميه، نعم قد تشمل المستشفيات العموميه ردهه للولاده أيضاً.

كما أن السياسات تشمل حاله المرضى الاجتماعيه والصحيه، وهل أن المستشفى يقبل جميع المرضى أو قسماً خاصاً منهم، وأنه أعم من الفقير والغنى، أو أسس للفقراء أو للأغنياء فقط، وهل أن المستشفى تقبل المرضى من جميع أنحاء الدوله، أو تتوقف خدمه المستشفى على المنطقه التي يقع فيها المستشفى، وهل تقبل المستشفى المرضى المزمنين في المرض، أم المرضى الجدد فقط.

والسياسات المرتبطه بمستوى الخدمه الطبيه والخدمات الأخرى، مثل أن المستشفى هل يقوم بخدمات الأكل ونحوه، وهل أن سياسات الأسعار مرتفعه أو منخفضه أو مجانيه أو مختلفه، وما قدر هذه الأسعار، وكم هي أسعار العمليات، فلكل عمليه من عمليه العين أو القلب أو المعده أو الكليه مقدار خاص من المال حسب ساعات الاستغراق، أو حسب الأطباء الذين يزاولون هذه

الأعمال، إذ قد يحدد الأجره للساعه، لأنه لا يهم أن تكون عمليه عين أو قلب أو نحوهما، وإنما المهم أن يكون لكل ساعه كذا من الأجره، وقد يكون المهم الطيب الذى يجرى العمليه، حيث إن الطيب صرف على دراسته كذا من المال، فاللازم أن يقسطه مع أرباحه مزيداً عليه نفقات الطيب لما يتبقى من عمره، فيقسم ذلك على عملياته، وقد يكون المهم كل عمليه عمليه، فللعين كذا من الأجره، وللقلب كذا من الأجره، وللأذن كذا من الأجره وهكذا.

**((أبنيه المستشفى))**

((أبنيه المستشفى))

ثم المستشفى إذا أريد استئجار عماره أو بناؤها يلزم أن يحدد جملة من الأمور فى موقعه، كالقرب من وسائل المواصلات المختلفه بالنسبه للمرضى والممرضات والأطباء وسائر الأشخاص أو الهيئات التى ستتعامل مع المستشفى، والبعد عن الضوضاء والأتربه والجو غير النقى بصفه عامه، وأماكن التهويه والإضاءة الطبيعیه بقدر الإمكان، كسهوله الحصول على الكهرباء والماء، وحجم الأرض وإمكانية التوسع فى المستقبل، وتكليف البناء، وهل أن المستشفى يمكن أن تكون طوابق بالنسبه إلى المرضى الذين لا يتمكنون من الصعود ولا تتوفر المصاعد الكهربائيه أو غير ذلك.

وغالباً يشجع الأطباء بناء مستشفى من طابق واحد، كما يشجعون أن يكون مبنى المستشفى فى مكان يمكن التوسع فى المستقبل فيه على الأرض المجاوره، هذا بالإضافة إلى سهوله التصميم الداخلى للمستشفى فى بنائه الطابق الواحد، وتيسر الإضاءة الطبيعیه والهواء كذلك، وسرعه دخول وخروج المرضى وعربات الإسعاف وسيارات الموظفين من الأطباء والممرضات ونحوهم، واحتمال قله التكاليف، لأن المباني المتعدده غالباً تسبب كثره التكاليف، نعم قد

ص: ٢٦٦

يكون مبنى المستشفى فى منطقته سكنيه وأسعار الأرض مرتفعه بما تضطر إداره المستشفى من جعله طوابق، بالإضافه إلى غياب الضوضاء والأترابه فى الطوابق العليا، وتحسن التهويه والاستفاده فى الإضاءه الطبيعیه من المناظر الخلابه.

### **((الرقابه على المستشفيات))**

((الرقابه على المستشفيات))

ثم إنا قد ذكرنا لزوم الرقابه العامه على كل إداره، ومن تلك الكليه الرقابه على أعمال المستشفى وسائر جهاته، فإن الرقابه على هذه الأمور كأيه رقابه أخرى للتأكد من أن ما تم أو يتم فى المستشفى مطابق لما أريد إتمامه، وهى ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط، لأن الرقابه عباره عن أن التخطيط هل طبق أو لم يطبق، ثم ملاحظه أن التخطيط هل كان سليماً أو لم يكن سليماً، لأن الشئ لى العمل تظهر جهات خلله وصحته.

فالرقابه تتأكد من أن الأهداف الموضوعه لها المستشفى قد تحققت، وأن العمليات الجراحیه قد تم القيام بها على خير وجه، وأن الأطباء قد قاموا بواجباتهم، وأن الممرضات قد أدین ما عليهن، وأن الأموال التى صرفت قد تم صرفها طبقاً للخطة الموضوعه، وأن الأبحاث التى تقرر القيام بها قد تمت، وأن معنويات المرضى مرتفعه، كما كانت فى الخطة، وكذلك الأطباء والممرضات وسائر المستخدمين، فالرقابه تفيد: لتطبيق المعايير الرقابیه، وقياس الأداء، ومعرفه الانحرافات، ودراسه أسبابها، والعمل على تصحيحها، أو تبديلها.

وتتم الرقابه إما بالملاحظه الشخصيه أو بالتقارير المكتوبه.

ثم إنه توزع الأعمال التى تمت فى المستشفى وتجعل لكل عمل قائمه خاصه كقائمه علاج الأطفال،



وقائمه الولادات، وقائمه علاج الأمراض المزمنه، وقائمه علاج الأشخاص الذين راجعوا المستشفى بأمر ميدانيه، إلى غير ذلك من الأمور المرتبطه بالمستشفيات.

### **((إداره المؤسسات الخيره))**

((إداره المؤسسات الخيره))

النموذج السادس: إداره مؤسسه خيريه عامه، قد شكلت من جماعه من الناس الخيرين لإسعاف الناس بحاجاتهم، ومثل هذه الإداره تحتاج إلى:

أ): قسم الإعلام.

ب): قسم التحقيق.

ج): قسم التمويل.

د): قسم الرقابه.

هـ): قسم استثمار الأموال.

و): قسم فتح الفروع.

ز): قسم الإصلاح بين الناس.

إلى غير ذلك.

ثم إذا شكلت هذه الأقسام فى مرحله التخطيط تقوم هذه المؤسسه الخيره بالأمور التاليه:

١): شؤون الزواج للعزاب والعازبات، سواء كانت الإداره مساعده بدون بذل شىء أو مع بذل شىء للفقراء من الشباب والشابات.

٢): تشغيل العاطلين، سواء كانوا عاطلين من الدرجه الرفيعه المثقفه، أو العاطلين العاديين الذين لا يعرفون القراءه والكتابه،

لوضوح أن تشغيل كل قسم من هذين القسمين له مؤهلات خاصه ومجاريه مخصوصه.

٣: بنائه الأبنيه الخيرييه وصيانتها، أمثال الحسينيات، والمساجد، ودور الولاده، والمستوصفات والمستشفيات، ومكتبات المطالعه، والنوادي للشباب، ودور الرضاعه، وروضات الأطفال، والمدارس، والبنوك.

٤: إسعاف المرضى بالأدويه والنقود، والذهاب بالأطباء لهم، أو الذهاب بهم إلى الأطباء والمستشفيات، أو ما إلى ذلك.

٥: تموين الفقراء بصوره عامه، حراً أو برداً، للفرق الواضح بين التموين في حاله الحر حيث الاحتياج إلى المراوح والمكيفات والبرادات والثلاجات وما أشبه، بينما الاحتياج في حال البرد إلى الملابس الشتويه والمدافئ والفحم والنفط ونحو ذلك.

٦: الدفاع عن المظلومين بمختلف الأبعاد بواسطه هيئه من المحامين، إذ كثير من المظلومين لا- يتمكنون من الوصول إلى حقوقهم إلا- بالمحامين، وهم لا- يتمكنون من إعطاء أجور المحامين، فتتشكل هناك فئه من المحامين لأن تقوم بالدفاع عن المظلومين مجاناً، أو بأجور رمزيه، أو تساعد الإداره أمثال هؤلاء بالنقود وما أشبه حتى يتمكنوا أن يصلوا إلى حقوقهم أمام الظالمين الذين تتوفر لديهم المال والقدرة.

٧: إداره الأيتام بالمدارس والمؤسسات المربوطه بهم من البنين والبنات، خصوصاً في أحوال الحرب ونحو ذلك، وتعليمهم المهن اللائقه

بهم بعد أن يكبروا، وتزويج عزابهم وعازباتهم، إلى غير ذلك مما تكون إداره الأيتام كفيله بكل هذه الشؤون.

(٨): الترشيح للناس لتعليمهم الصناعات الخفيفه المختلفه، كالنجاره والحداذه وما أشبه ذلك، فإن ذلك يساهم فى ترفيع المستوى الاقتصادى، بل والمستوى الثقافى للأمة.

(٩): مساعده الطلبة لتكميل الدراسه، سواء كانوا طلاباً زمينين أو طلاباً دينيين.

(١٠): مساعده القرى لتكون قرى حضاريه من جهه الماء والكهرباء والتلفون والبنك وغير ذلك.

(١١): الاهتمام بنصب الأئمه فى المساجد الفارغه، وإرسال المبلغين إلى القرى التى تحتاج إليهم، إلى غير ذلك.

(١٢): الاهتمام بجلب الشباب الذين وقعوا فى المآثم إلى طريق الصواب، كأولئك الذين امتهنوا بيع الخمر أو اتخذوا مهنة الغناء أو الزمر أو ما أشبه بتطلب عمل لهم لاستدرار أرزاقهم، حيث إن هذه المؤسسه تبدل أعمالهم إلى أعمال محلله شريفه، كما أنها تهتم بتبديل عمل المرأه المنحرفه إلى عمل حر شريف، وتزويجها زوجاً يليق بها، كما روى عن على (عليه الصلاه والسلام) حين دخل الكوفه فزوج أمثالهن.

(١٣): الاهتمام بتكميل الأحياء الجديده والتى لها محلات ومساكن ولا مدرسه لها، أو لا مخبز، أو لا حسينيه، أو لا مسجد، أو لا حديقته، فيقوم هؤلاء بالتكميل المذكور.

١٤): القيام بإسعاف المنكوبين بالكوارث، كالزلازل والسيول والحرائق والحروب، حيث يحتاج أمثال هؤلاء إلى إسعافات عاجله ضروريه.

١٥): تهيئه الوسائل للمعلولين الذين لا يرجى برؤهم، كالعربيات للمزمنين، والعيون الاصطناعيه والأيدى والأرجل الاصطناعيه، والباروكات الشعريه، وسائر الوسائل الاصطناعيه التي تخفف من سوء منظرهم أو من عجزهم عن الحركة فى النطاق الممكن.

١٦): إشغالهم بأشغال مناسبة لهم، إذ من الممكن إشغالات ممكنه للمعلولين كالأشغال اليدويه الخفيفه للعميان، كما تقوم الهيئه المذكوره بتعليمهم حسب الممكن، والأخذ بأيديهم إلى بعض التحسينات الممكنه فى تكميل شىء من نواقصهم، وكذلك تزويج عزابهم وعازباتهم بعضهم من بعض، أو بعضهم من الكاملين الذين يرغبون فى مثل هذا الزواج، إلى غير ذلك.

### ((إداره الدوله))

#### اشاره

((إداره الدوله))

النموذج السابع: إداره الدوله، ولا فرق بين إداره الدوله أو إداره خاصه كشرکه أو مستشفى أو معهد من جهه أصل البنيه، وإنما الفرق هو أن إداره الدوله شىء كبير، والإداره الخاصه شىء صغير، كالفرق بين الحمام والعصفور، أو بين النمر والقط، حيث إن الأجهزه فى الأول كبيره، وفى الثانى صغيره، مع كون البنيه فى كليهما على نمط واحد، ولذا ليس لإداره الدوله خصوصيات متزايده فى أصل البنيه الإداريه.

نعم فى الدوله أجهزه كثيره، بينما فى الشرکه أو المدرسه أو ما أشبه أجهزه قليله، فالدوله تشتمل على أجهزه اقتصاديه، وأجهزه اجتماعيه،

ص: ٢٧١

وأجهزه زراعيه، وأجهزه صناعيه، وأجهزه تجاريه، وأجهزه ماليه، وأجهزه صحيه، وأجهزه دفاعيه، وأجهزه بحريه، وأجهزه بريه، وأجهزه جويه.

كما أن الدوله ترتبط بالشرطه، وبالمباحث، وبالسجون، وبالمستشفيات، وبالمدارس، وبإنتاج مختلف أنواع الأسلحه، وبإنشاء الطرق، وبرعايه الطفوله والأمومه، وغير ذلك، وإداره الدوله بصوره عامه تهدف إلى تحقيق هذه الأهداف وغيرها.

واللازم أن يكون التنسيق العام بين هذه الأجهزه، وذلك إنما يكون بتنفيذ السياسه العامه للدولته بتنسيق المجهودات الفرديه والجماعيه لهذه الأهداف، كل شيء في موضعه.

ولذا عرفها بعضهم بأنها نشاط الجماعات المتعاوضه في خدمه هدف واحد في الإداره التشريعيه والتنفيديه والقضائيه والإعلاميه والثقافيه وغيرها.

أما ما ذهب بعضهم إليه من الفرق بين إداره الدوله والإدارات الخاصه بوجوه فهو غير تام، إذ في كل من الإدارتين يشاهد هذه الأمور التي ذكرها هذا البعض، ونحن نذكر تلك الأمور التي قال بأنها فارقه ليظهر عدم كونها كذلك.

### **((فروق مزعومه بين الإداره العامه والخاصه))**

((فروق مزعومه بين الإداره العامه والخاصه))

قال: الفروق بين الإداره العامه وإداره الأعمال الخاصه.

أولاً: يعمل المشروع العام عاده في ظروف احتكاريه، بينما تسود المشروعات الخاصه روح المنافسه الحره.

وثانياً: يجب على الموظف العام وهو يؤدي واجبه في نطاق الإداره العامه أن يلتزم روح الخدمه العامه، وليس المقصود من الإداره العامه تحقيق أرباح، بل تقديم منفعه عامه للمواطنين، بخلاف الإداره الخاصه.

وثالثاً: يجب على القائمين على شؤون الإدارة العامه التزام بقاعده المساواه بين المواطنين وعدم إيثار بعضهم بأنواع ممتازه من الخدمات.

ورابعاً: الغالب من نطاق الإدارة العامه أن يعمل الموظف بصفته لا باسمه، ومن ثم فإن الجمهور لا يهتم أن يعرف اسم الموظف الذى يعامله، ولهذه القاعده استثناءات فى بعض الأحوال.

وخامساً: يهيمن على الإدارة العامه قاعده المسؤوليات العامه، فرجال الإدارة العامه مسؤولون عن تصرفاتهم أمام الجمهور، وتتحقق هذه المسؤوليه بعده طرق، السياسيه منها والقضائيه وغيرهما.

وسادساً: تخضع الإدارة العامه لقاعده تزويد الأفراد بكافه المعلومات التى تعينهم على استعمال حقهم فى الرقابه، ولذا فإن من واجب الإدارات العامه إعداد وسائل الإعلام وتسهيل مهمه الأفراد فى الحصول على ما يشاؤون من معلومات، وعدم حجب تلك المعلومات إلا فى الحدود التى تقتضيها المصلحه العامه.

وسابعاً: تخضع المشروعات العامه لتنظيم يتم على نطاق واسع، ويتفرع على هذه الصنفه كثير من المشاكل التى يواجهها علم الإدارة العامه فى الوقت الحاضر.

وثامناً: لما كانت المشروعات العامه لا تخضع لظروف المنافسه الحره التى تسود المشروعات الخاصه كقاعده عامه، فقد أصبح من المقرر الاستعاضه عنها بقاعده اختبار الكفاءه التى يقصد من ورائها الكشف عن الكفاءات فى الأشخاص، وإيجاد الحوافز لزياده الإنتاج.

وتاسعاً: إن الإدارة العامه تسير سيراً مستمراً فى طريق القانون الإدارى وذهب القانون أثره المباشر على كافة الموضوعات التى تثيرها دراسه الإدارة العامه.

وعاشراً: إن الناس مجبورون من الإدارة العامه للدوله، بينما ليس الأمر كذلك بالنسبه إلى الإدارة الخاصه.

### **((الفروق الجوهرية على رأى بعض))**

((الفروق الجوهرية على رأى بعض))

وأنكر بعضهم أغلب هذه الفروق المذكوره بين الإدارة العامه والإدارة الخاصه، وإنما ذكر أن الفروق تنحصر فى ثلاثه جوهرية ناتجه من المجال الحكومى وهى:

أولاً: الارتباط بالسياسه.

والثانى: الارتباط بدستور الدوله وقوانينها الأساسيه والفرعيه.

وثالثاً: حجم التنظيم.

وبين تفصيل هذه الأمور بقوله:

أما الارتباط بالسياسه، فلأنه ترتبط الإدارة العامه ارتباطاً وثيقاً بالسلطه التشريعيه والترتيب السياسى للمجتمع، بينما تحديد الأهداف ورسم السياسات فى المشروع الخاص يدخل فى صميم أعمال الإدارى فى المشروع، وغالباً ما يتوقف على اعتبارات اقتصاديه محضه، أما فى الإدارة العامه فإن تحديد الأهداف والسياسات العامه يدخل فى صميم نشاط السلطه السياسيه، وكثيراً ما تتوقف على اعتبارات سياسيه واجتماعيه، بخلاف الاعتبارات الاقتصاديه، ومن ناحيه أخرى، فإن السلطه السياسيه تراقب أعمال الإدارة العامه حيث يتم محاسبه الوزراء أمام المجالس النيابيه.

وأما الارتباط بدستور الدوله وقوانينها، فالأنه ترتبط الإدارة العامه ارتباطاً جوهرياً بدستور الدوله وقوانينها الإداريه، فيحكم الدستور والقوانين الإداريه تصرفات الإداريين والموظفين العموميين، ومن المشاهد أن القوانين تتغلغل في مختلف الأمور الحكوميه، سواء كان ذلك يتعلق بصرف الأموال أو قبضها أو بتعيين الموظفين أو نقلهم أو ترقيةهم، إلى غير ذلك.

وأما الفرق في حجم التنظيم، فالأنه يتوقف عبء الإدارة العامه على القيم الفلسفيه السائده في المجتمع، فإذا كان المجتمع يؤمن بأن أحسن حكومه هي التي تحكم أحسن ما يمكن، لأصبح عبء الإدارة العامه متوقفاً إلى حد كبير على حمايه أفراد البوليس والقضاء والدفاع، وقد تتدخل الحكومه للقيام ببعض الأعمال للمنظمه في النشاط الاقتصادي لتمشيه أمورها الماليه، ومن ناحيه أخرى فقد يؤمن المجتمع بأنه من واجب الحكومه تحقيق الرفاهيه للمجتمع ككل، وفي هذه الحاله يكون عبء الإدارة العامه كبيراً، وكلما كان عبء الإدارة العامه كبيراً كان التنظيم الإداري تنظيمياً ضخماً معقداً، حيث يكثر عدد الوظائف والموظفين وتزيد المستويات الإداريه.

### **((فروق أم مشتركات))**

((فروق أم مشتركات))

لكن من الواضح أن كل الفروق الثلاثه عشر ليست فروقاً جوهريه، لأن كل ما قيل في الحكومه موجود في الإدارة الخاصه أيضاً: أولاً: إن الحكومه لم توضع لظروف احتكاريه فقط، بل على ما فصلناه في (فقه السياسه) إنما وضعت الحكومه لملاحظه النظام ورد الظالم والتقديم بالأمره إلى الأمام.

ص: ٢٧٥



وثانياً: كل من الموظفين فى الإدارة العامه والخاصه يفترض أن يلتمس روح الخدمه العامه.

وثالثاً: المساواه بين الناس يجب مراعاتها فى كلتا الإدارتين.

ورابعاً: الاسم ليس بمهم فى كلتا الإدارتين.

وخامساً: رجال كل من الإدارتين مسؤولون أمام الجماهير، لكن فى الإدارة العامه المسؤوليه أمام جماهير أكبر مما يرجع إلى مسأله الحجم.

وسادساً: فى كلتا الإدارتين الأمر بحاجه إلى تزويد الطرف بالمعلومات، وإلا كان غشاً وخداعاً.

وسابعاً: الفرق بين الإدارتين فى السعه والضيق لا فى أصل التنظيم.

وثامناً: كلتا الإدارتين بحاجه إلى الكشف عن الكفاءات.

وتاسعاً: كلتا الإدارتين تعيش فى فلك القانون.

وعاشراً: إن الناس مجبورون للشركات والمستشفيات والمعاهد الخاصه، كما هم مجبورون للإداره العامه والارتباط بالسياسه أو بالدستور السائد فى كلتا الإدارتين.

نعم الحجم وهو الأخير الذى ذكره من أضاف على الأمور العشره صحيح، لكن ذلك ليس فرقاً جوهرياً، وإنما هو فرق بين الإدارة الكبيره والصغيره، كما أن مثل هذا الفرق موجود بين حكومه كبيره وحكومه صغيره، ومستشفى أهلى كبير ومستشفى أهلى صغير، إلى غير ذلك.

وعلى أى حال، فلا حاجه فى الدوله إلى أمور فوق الأمور التى

ذكرت في مطلق التنظيم.

ولذا رد ثمانية من الأمور العشره المتقدمه بعضهم بقوله:

أولاً: كثير من المشروعات الخاصه تعمل أيضاً في ظروف احتكاريه، ودراسه المتطلع في الأعمال ببعض البلاد الغربيه تكفى للاقتناع بهذا الإعتراض.

وثانياً: لكي ينجح المشروع الخاص يجب على مديره وموظفيه أن يشعروا بروح الخدمه العامه، فليس المقصود كما هو مفهوم خطأ أن الغرض من الأعمال الخاصه الحصول على الأرباح، بل تقديم سلع وخدمات، والدافع إلى هذا هو الحصول على الأرباح، ويخلط الكثيرون بين الغرض والدافع.

وثالثاً: لكي ينجح المشروع الخاص يجب على أفراده التزام قاعده المساواه بين المستهلكين وبين الموردين والجمهور بصفه عامه، ولا يختلف ذلك باختلاف نوع المشروع، فهذه أحد المبادئ الأخلاقيه المعروفه.

ورابعاً: لا- يمنع إطلاقاً أن يتم العمل في المصالح الحكوميه على أساس أسماء الأشخاص، كما لا- يمنع أن يتم العمل في المشروعات الخاصه على أساس صفه الشخص، بل إن إتمام الأعمال على أساس الأشخاص فيه كثير من الروح الإنسانيه، والتي يجب أن تغلب على الأعمال، سواء كانت خاصه أم عامه.

وخامساً: مديرو المشروع مسؤولون أمام مجموع المساهمين، والموردين، والتجار، والمستخدمين، والعمال، والمستهلكين،

والمجتمع بصفه عامه، فمديرو المشروع مسؤولون مسؤوليه اجتماعيه تتساوى مع مسؤوليه الإدارى فى الحكومه.

وسادساً: إن العمل يتم بناءً على المعلومات المتبادله ونظم الاتصال، ولا يقتصر هذا على الأعمال العامه، بل يتعداه إلى المشروعات الخاصه.

وسابعاً: إن التنظيم على نطاق واسع ليس من صفات المشروعات العامه، بل إن بعض الشركات فى الغرب تبدو أكثر تعقيداً من بعض الحكومات الصغيره.

وثامناً: إن نجاح الأعمال الخاصه يتوقف على اختيار الموظفين الأكفاء.

أقول: وما ذكره صحيح فى الجمله، وإن كان عليه بعض الملاحظات مما لا يهمنى ذكرها، بعد ما عرفت من عدم استقامه ما ذكر من الفروق إطلاقاً.

### **((إداره المنظمات الحقوقيه))**

#### **إشاره**

((إداره المنظمات الحقوقيه))

النموذج الثامن: إداره منظمه العفو.

أقول: ينبغى أن تسمى المنظمه بالمنظمه الإنسانيه، أما تسميتها بمنظمه العفو فذلك إلماع إلى أن المتهمين هم مجرمون، وإنما تطلب المنظمه العفو، بينما أن الغالب أن الحكومات الاستبداديه هم المجرمون، والسجناء ونحوهم هم الأبرياء، وهل يصح أن يقول الإنسان للّص: اعف عن صاحب المال وأعطه ماله، أو يقول للذى قتل آخر ظلماً ويريد التمثيل بجسده: اعف عن المقتول ولا تمثل بجسده.

ص: ٢٧٨

ثم ينبغي أن توسع المنظمه الإنسانيه نشاطها ولا تحصره فى طلب الرفق بالسجناء بعدم تعذيبهم، أو عدم إعدامهم، وأن يرفه لهم فى السجن، أو أن يكون أعماله خاصه بالعفو عن المسجونين والمطرودين والأسراء والمحبوزين والمختطفين وما أشبه، بل تطلب بالإضافة إلى ذلك التخفيف من السجن، وإعطاءهم فرصه اللقاء بأهلهم كل أسبوع مره مثلاً، بل وتقسيط السجن، وجعل السجن فى البيت والمعمل وما أشبه، كما اعتيد فى بعض البلاد الغربيه، حيث يطلق سراح السجين أن يكون فى البيت أو نحوه حسب رغبته، ويربط بمكان من جسمه آله الكترونيه لإخبار مخفر الشرطه عن أن السجين لا يزال فى محله بدون أن يخرج عنه.

هذا بالإضافة إلى أن ينبغي للمنظمه أن تضيف على أعمالها مواصله الحمله على الحكومات الدكتاتوريه حتى تضطر لتسليم الأمر إلى الأمه، باعتبارها مصدر النصب والعزل، حيث إن الحكومه وكيل الأمه، ولا حق للوكيل فى فرض نفسه، هذا بصوره مطلقه فى كل الحكومات.

أما فى المسلمين، فالحاكم يجب أن يكون مقبولاً من قبل الله سبحانه، بأن يكون جامعاً لشرائط الحاكم الشرعى المذكور فى فقه الإسلام.

**((فضح الاستعمار))**

((فضح الاستعمار))

كما أن هناك أمراً ثالثاً مرتبطاً بالمنظمه، بالإضافة إلى الأمرين السابقين أى حقوق السجناء وحقوق الشعوب فى اختيار الحكم، وهو الاهتمام بمكافحه الاستعمار، بمعنى أن تتبنى المنظمه فضح الاستعمار الظاهر أو الخفى.

فالاستعمار الظاهر مثل استعمار الاتحاد السوفيتى للشعوب المسلمه فى الجمهوريات الست، واستعمار اليهود لبلاد المسلمين فى فلسطين، وما أشبه ذلك.

والاستعمار الخفى مثل نهب بلاد

ص: ٢٧٩

الرأسماليه والشيوعيه الثروات من آسيا وأفريقيا بمختلف الوسائل والأسماء.

إن المنظمه حيث إنها تدعم بفطره الإنسان الموجوده فى كل إنسان، أراد أو لم يرد، فلها أقوى سند فى كافة الأمم والشعوب، فيكون قليل المنظمه كثيراً، وصغيرها كبيراً، ولذا فلا- يأس ولا خوف من ضخامه المسؤوليات التى أضفناها على منظمه العفو الدوليه.

هذا بالإضافة إلى ما يعتقدده كل دين من مختلف الأمم، ونحن المسلمين بصوره خاصه من أن الله سبحانه: (مع الذين اتقوا والذين هم محسنون)(١).

وقال تعالى: (إن تنصروا الله ينصركم ويثبت أقدامكم)(٢).

وقال سبحانه: (إن ينصركم الله فلا غالب لكم)(٣)، وهو الموقف المستعان.

### **((غربه الإنسان عن نفسه))**

((غربه الإنسان عن نفسه))

ثم الواجب على المنظمه الإنسانيه أن تهتم بشيء رابع، ولعل هذا الشيء من أهم أسباب المشكلات فى كل العالم الحاضر، وهو أن الحياه الماديه التى سادت فى العالمين الغربى أولاً، والشرقى ثانياً، وفى العالم الثالث تبعاً لهما ثالثاً، سببت غربه الإنسان عن نفسه، فبينما الإنسان هو كل شيء فى هذه الحياه، إذ بدون الإنسان لا قيمه للجماذ والشجر والحيوان، ولذا ورد فى الحديث القدسى: إن الله سبحانه قال للعقل لما خلقه: أقبل، فأقبل، ثم قال له: أدبر، فأدبر، ثم قال له: «ما خلقت خلقاً أحب إليّ منك، بك أثيب وبك أعاقب»(٤).

وقال سبحانه فى حديث آخر: «خلقت الأشياء لأجلك»(٥).

فتبدل هذا الإنسان فى واقعه الذى يجب أن يكون إنساناً إلى شيء، إلى

ص: ٢٨٠

١- ( [١] ) سورة النحل: ١٢٨.

٢- ( [٢] ) سورة محمد: ٧.

٣- ( [٣] ) سورة آل عمران: ١٦٠.

٤- ( [٤] ) .

٥- ( [٥] ) .

إنسان له روح وعقل وعاطفه وفكر وإدراك، أى إنه صار ذا علاقة بالماده لا بالإنسان، فهو شىء من أشياء العالم، لا إنسان له شعور بالإنسانيه، واشتراك بالوجدانيه، ولذا سقطت الإنسانيه، فإن كل فرد من الإنسان صار هو وحده بدون ارتباط بالأفراد الآخرين، وإنما صار جزءاً جزءاً.

فترى الإنسان يقتل الإنسان لأجل الماده، ويحرق المحاصيل ويلقيها فى البحر لأجل التوازن الاقتصادى المرتبط بالماده أيضاً، بينما ملايين الأطفال والشيوخ يموتون جوعاً، أو لعدم الدواء والرعايه الكافيه لهم، ويصنع ما يكفى لإباده العالم خمسمائه مره بسلاح واحد فقط من أسلحته الكثيره، فإن القنابل الذريه تكفى \_ على تقرير رأيته \_ لإباده الإنسان خمسمائه مره، كما أنه يدير رحى الحرب هنا وهناك على طول الخط، إما حروباً أساسيه كالحربين العالميتين، أو حروباً بالوكالة كما هو المصطلح فى الحال الحاضر، كالحروب فى أمريكا وافريقيا وآسيا إلى غير ذلك.

ولذا انعكس ذلك على الإنسان نفسه، فإن السوء ينعكس إلى الإنسان، كما أن الحسن ينعكس إلى الإنسان نفسه، فلا يحس الإنسان بالاطمئنان الإنسانى، فهو غريب فى داخله، كما لا يحس بدفع العائله، لأن العائله صارت أيضاً هى الثانيه ضحيه للماده. ولذا فالإنسانيه العامه تبعاً لهاتين الغربتين، أى غربه الفرد وغربه العائله، صارت أيضاً غريبه فى مجموعها، لأن الإنسانيه بمجموعها عباره عن اللبناات الإنسانيه، كالبناء الذى هو عباره عن لبنات من الآجر والطين.

وكذلك لا يلتذ الإنسان بالإنسانيه، لأن الإنسانيه أسقطت نفسها لأجل الماده.

وعلى هذا فالواجب على المنظمه الإنسانيه أن تهتم لإرجاع العالم المادى إلى العالم الإنسانى، حتى تكون الآله والصنعه والعلم

والاختراع وما أشبه في خدمه الإنسان، ولتقديم الإنسان إلى الأمام، لا في ضرر الإنسان وتحطيمه وتأخيرته إلى الوراء.

إن الكنائس المفتوحة في الغرب في صورته الأخلاق لا في سيرتها، وشعارها المسيح (عليه السلام) لا دثارها، ولذا يقول الغرب: إذا تمكنت من غيرك فاسرق كل شيء منه واقتله حتى لا يكون كفؤاً لك، وإنما تكون أنت الحاكم في كل العالم، بينما كان المسيح (عليه السلام) يقول: أعط ثيابك لمن أخذ معطفك، على ما ينقل عنه من كلام بهذا المعنى.

وعلى أي، فالمهم إرجاع الإنسان إلى إنسانيته، ومن الممكن أن المنظمه الإنسانيه تجعل لها شعباً أربعاً، كل شعبه لمهمه من المهام الأربع التي ذكرناها.

وظن أن الأمر خرج عن طوق البشر، واتسع الخرق على الراقع، ظن في غير مورده، فإن الله سبحانه يوفق من أراد الإصلاح، كما قال في مصادق من مصاديق هذا الكلى بالنسبه إلى الزوجين المتخالفين: {إن يريدوا إصلاحاً يوفق الله بينهما} (١).

ثم الإنسان عليه الجهد وعلى الله الإتمام والتوفيق، وكلما تمكن الإنسان من جعل الأمور في نصابها يكون حلاً للمشكلة بقدره.

فعلى المرء أن يسعى بمقدار جهده

وليس عليه أن يكون موفقاً.

قال سبحانه: (وإذ قالت أمه منهم لم تعظون قوماً الله مهلكهم أو معذبهم عذاباً شديداً قالوا معذرة إلى ربكم ولعلمهم يتقون) (٢).

من الواضح أن ما نشاهده في عالم اليوم من المشاريع الضخمه والاختراعات المفيده إنما هي من جهد الإنسان وتوفيق الله سبحانه وتعالى بسبب هدايه الأنبياء (عليهم السلام)، وما في بعض الأحاديث من (الحجتين، الحججه

ص: ٢٨٢

١- ( [١] ) سورة النساء: ٣٥.

٢- ( [٢] ) سورة الأعراف: ١٦٤.

الظاهره وهم الأنبياء والأوصياء، والحجه الباطنه وهو العقل)، فأى مانع من أن يوفق الله البشريه من الاستقامه فى طريق الإنسانيه.

## ((جسيم الدنيا))

((جسيم الدنيا))

أما الدنيا الحاضره فأصبحت جسيماً لكل الإنسانيه، من غير فرق بين الشرقى والغربى والوسطى، والمرفه وغير المرفه، والمتدين وغير المتدين، وإن كانت هناك فروق من جهه الاختلاف فى الحجم، فإننا نشاهد:

(١): الانتحار الكثير فى كل الطبقات، وفى كل العالم، والانتحار يكون وليداً لعدم وصول الإنسان إلى مباحج الحياه التى يريد، سواء من جهه الفقر، فلا حياه مرفهه له بحيث يسعى للحياه المرفهه ولا يجدها، ولذا ينتحر تخلصاً من الحياه، أو من جهه الغنى الجامد الذى لا يتقدم إلى الأمام التقدم الذى يريده الغنى، ولذا نشاهد الانتحارات بين طبقات الأغنياء وطبقات الفقراء على حد سواء.

(٢): المخدرات الكثيره، التى يهرب الإنسان بسببها عن الحياه الحاضره وأسباب شيوعها:

(أ): الإغراء بسبب الشبكات التى تريد تخريب الشباب لأجل التمتع الجنسى، أو جعلهم آله الهدم، كما فى الأحزاب السريه، والأحزاب المرتبطه بالبلاد الأجنبيه.

(ب): اليأس من الرفاه وحياه الكفاف.

(ج): عدم الوصول إلى المعارف، كما فى المرفهين الذين يطمعون فوق معيشتهم ولا يصلون إليها.

(٣): الفرار من الحياه بالهيبه ونحوها، وسكنى الكهوف، والنوم فى الشوارع، وارتكاب ما لا يليق بالإنسان.



٤): عدم الإقبال على الدراسة، لأنها لا تؤمن لهم طرق المعيشة، حيث كثره البطالة بين المثقفين، ثم إنهم لا يصلون إلى ما يتصورون من المكانة الاجتماعية، ولهذا يفرون من المدارس بصورة كبيرة.

٥): كثره الجرائم، لأن الإنسان بلا علاقته ولا معيار لا يهتم بالجريمة، إذ الاهتمام بعدم الجريمة ينشأ من الالتزام بالمعايير الإنسانية والخلقيه والاجتماعيه والدينيه، فإذا تحطمت كلها فلا يهتم الإنسان بعدم الجريمة، بل يجعل من نفسه في كثير من الأحيان آله للإجرام.

### ((الفراغ الروحي وأسبابه))

((الفراغ الروحي وأسبابه))

ومن الواضح أن كل هذه الأمور وغيرها معاليل للفراغ الروحي، والفراغ الروحي ينشأ:

أولاً: من عدم الإيمان بالله سبحانه وتعالى واليوم الآخر، ولذا قال سبحانه: (ألا بذكر الله تطمئن القلوب) (١).

وثانياً: من عدم عاطفيه العائله والمدرسه ومحل العمل، كما ذكروا تفصيل ذلك في الكتب المفصله، فإن العائله كانت معدناً للعاطفه، أما ماده فلقد فرقت بين أفراد العائله، فالطفل في الروضه، والولد في المدرسه، والأب في المعمل، والأم في المستشفى للتمريض مثلاً، فلا عاطفه تجمع هذه العائله.

والمدرسه للدراسه الجافه، فلا عاطفه فيها، ومحل العمل يسبب الملل مما يريد الكل الفرار منه ساعه قبل ساعه، وعدم العاطفيه يولد المشاكل التي ذكرناها، لأن الإنسان كما هو عقلائي هو عاطفي، فإذا لم يكن عقلائياً كان مصيره الجنون ومستشفيات الأمراض العقلية، وإذا لم يملأ من العاطفه هرب من الحياه بالأمور التي ذكرناها.

ص: ٢٨٤

وثالثاً: من عدم معيار للحياه، حيث إن الكبار صاروا كالصغار في الملبس والمأكل والمركب والمسكن ونحوه فلا أسوه لمستقبل الشباب، حيث كان الكبار في الزمان السابق في زيهم الخاص أسوه لمستقبل الشباب، فكان لهم منهج للحياه، والآن يسود الشباب اللامنهيجه.

هذا بالإضافة إلى أن سن الشيخوخه أوجب طرد الشيخ عن الحياه، فليس حوله أولاد وأحفاد، ولا له احترام العمل، لأنه لا يعمل، والعمل معيار كل شىء، ولا له احترام التجارب، لأن التجارب السابقه تصبح قديمه بسبب تطور الحياه، ولا له احترام الدين حيث الدين ذهب عن الاجتماعات غالباً.

وهذا هو سبب غربه الشباب أيضاً ويأسهم، فالشباب هاربون، والشيخ مطرودون.

ومثل هذا الأمر الشائن المهول فى المجتمع الذى يؤدى بالإنسانيه يحتاج إلى تحرى جذور المشكله وعلاجها، مما يسبب تخلص الناس من الثمار البشعه التى أثمرتها، وإداره المنظمه الإنسانيه التى نحن بصدددها تتمكن أن تساهم فى قطع هذه الجذور ولو بقدر.

وعلى أى حال، فالمنظمه الإنسانيه بفروعها لإنقاذ المسجونين والمطرودين والأسراء والمحجوزين والمختطفين تتمكن من المساهمه فى الأمر:

أولاً: بالمحامين الذين يدافعون عن حقوق الإنسان.

وثانياً: بالصحف الحره من الجرائد والمجلات.

وثالثاً: بالإذاعات المرئيه واللامرئيه والنوادي وما أشبه.

ورابعاً: بالكتب والنشرات الدوريه ونحوها.

وخامساً: بالمال الذى يستحصله بسبب الجمعيات الخيريّه

والخيرين والأوقاف ونحو ذلك للصرف في شأن الإنسان.

وسادساً: بالفروع التي تنشرها فيما تتمكن من ربوع العالم، بأن يكون للجمعية فرع مركزي لإيجاد الفروع في ما تتمكن من أنحاء العالم.

وسابعاً: بالاهتمام والضغط لتعديل القوانين التي أنتجت أمثال هذه الأمور الشائنة.

وثامناً: بالاستطلاع على مكامن الضعف في البلاد.

وتاسعاً: بالارتباط بالجمعيات الإنسانية بإعلام هذه المشاكل، لتقوم هي أيضاً بإسعاف المحتاجين إلى الإسعاف.

وعاشراً: بالطلب من الحكومات الفاسده بالسفر إليها لرؤيه وضع السجناء والمطرودين والأسراء والمهجوزين والمختطفين وما أشبه ذلك.

فإن المنظمه الإنسانية تتمكن أن تجعل لها هذه الفروع العشره لإداره هذه الأمور التي ذكرناها.

### **((مشجعات وعقوبات))**

((مشجعات وعقوبات))

ثم اللانزم على المنظمه الإنسانية أن تجعل ثواباً ولو بالمدح والإطراء والحمد والثناء بالنسبه إلى من يعمل طبق الموازين، وأن تجعل العقوبات لمن يتخلف ولا يريد الانصياع إلى نداء الإنسان.

والعقوبات يمكن:

أولاً: بمواصله الإعلان عن نقض الحكومه الفلانيه أو الجماعه الفلانيه أو الحزب الفلاني أو ما أشبه لحقوق الإنسان.

وثانياً: دعوه الدول والمنظمات الأحزاب والجمعيات وغيرها بمقاطعه مثل تلك الحكومه التي تمارس أعمالاً ضد الإنسانيه، وكذا مقاطعه الحزب الذي يمارس مثل ذلك مقاطعه اقتصاديه وإعلاميه وما أشبه ذلك.

وثالثاً: جعل أسبوع لمهاجمه تلك الحكومه أو الجبهه الممارسه لنقض حقوق الإنسان.

ورابعاً: المظاهرات، ولو بأعداد قليله أمام السفارات لتلك الحكومه أو مقرات تلك الأحزاب أو ما أشبه ذلك.

وخامساً: عدم الاحترام لأعضاء تلك الحكومه الناقضه أو الحزب الناقص، مثلاً إذا أراد فرد منهم الخطابه في مكان كالجمعيه العموميه للأمم المتحده أو ما أشبه ذلك، قام هذا الفرد المرتبط بالمنظمه الإنسانيه وترك المكان اعتراضاً على خطابه إهانته له، إلى غير ذلك.

ص: ٢٨٧

((من مشاكل الإدارة))

(مسأله): وأخيراً يجب على الإدارة حل مشكلتين مهمتين:

((مشكلة التنازع وحلها))

((مشكلة التنازع وحلها))

الأولى: مشكلة التنازع الذى يقع بين أجنحة من الموظفين، مما يسبب تنافر الطرفين عن التجمع للإقدام على العمل، وعدم التجمع للإقدام على العمل يوجب قلة الإنتاج فى أى مؤسسه كان، لوضوح أن التنازع يوجب الفشل، قال سبحانه: (ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم) (١).

أما كيف يمكن حل ذلك.

فالجواب: إن الحل هو بخلق الإجماع فى الموظفين بالتركيز على نقاط الاتفاق أكثر من التركيز على نقاط الاختلاف.

وما دامت توجد مجموعتان تفكر كل منهما فى الأخرى على أنها تقع فى ناحيه مخالفه، فلا ينتظر أن ينجح بينهما الالتقاء والتفاهم، ولكن عندما يبدأ كل منهما ويفكر على أساس اجتماعهما للسير نحو هدف مشترك، يأخذ النزاع فى التحول إلى تفاهم وتقارب بتفهم كل طرف وجهه نظر الطرف الآخر بالموضوعيه، وتجنب التباعد الشخصى المزيف، فيجتمع الجميع بالوصول إلى اتفاقات سلميه تصل إلى الهدف بالآخره.

فعلى المدير أن يجمع المتنافسين وأن يبين لهم الأهداف الحقيقيه، وأن التنازع يؤدي إلى فشل جميعهم، بينما الاجتماع يؤدي إلى نجاح جميعهم، ويجعل من تقارب بعضهم إلى بعض سبباً لسياده روح الألفه والتعاون بينهم.

وقد نرى فى التاريخ: أن الرسول (صلى الله عليه وآله) كان يرقب الصدع كلما ظهر بين أصحابه، وحتى زوجاته، ففى قصه عبد الله بن أبى فى حرب بنى المصطلق، تمكن (صلى الله عليه وآله) من إخماد نار

ص: ٢٨٨

الفتنه، وقد نزل في شأنها سورة المنافقين، كما أنه (صلى الله عليه وآله) في قصة الطائفتين اللتين اقتتلا جمع كلمتهما، وقد نزل في هذا الشأن قوله سبحانه: (وإن طائفتان من المؤمنين اقتتلوا فأصلحوا بينهما فإن بغت إحداهما على الأخرى فقاتلوا التي تبغى حتى تفيء إلى أمر الله) (١١)، إلى غير ذلك مما يجده الإنسان في التاريخ.

### **((مشكلة الروتين وحلها))**

((مشكلة الروتين وحلها))

الثانية: مشكلة الروتين، أي تمدد العمل بأكثر من القدر اللازم.

مثلاً في دوائر الدولة يحتاج العمل إلى ساعه حتى تحل، بينما نرى أن الحل لا يكون إلا في خلال عشره أيام وهكذا.

وقد سبب ذلك تبرم الجماهير عن الدوله أكبر التبرم، كما هو المشاهد في البلاد الإسلاميه على ما رأينا بعضها، ورأى غيرنا ممن أخبرنا البعض الآخر، وهكذا حال بقيه العالم الثالث.

وهذه المشكله نشأت عن المركزيه الشديده الكثير التعقيد في المعاملات، وتعدد المراحل والمراجع للبت في أى موضوع، واللامبالاه والتسيب والاتكاليه، وتطلب الرشوه، والوصول إلى دفة الحكم بسبب المحسوبيه والمنسوبيه، وتضخم أعداد العاملين الذى هو عبارته عن البطاله المزدوجه المقنعه.

وإنما سميها بطاله مزدوجه، لأن العاملين في الدوله يصرفون بقدر نفرين من سائر الشعب، كما ذكرنا تفصيل ذلك في كتاب (فقه الاقتصاد).

وانخفاض الكفاءه مما سبب انخفاض الإنتاجيه في العمل، وسياده الشكل على حساب المضمون والواقع، فهم يهتمون بصوره القانون لا بروحه، وقد ذكر جمع من العلماء في باب القضاء من (الفقه) أن اللازم العمل بروح القانون لا بجسده إذا تعارضا، إذ الجسد وضع لوقايه الروح، فإذا تخالفا يلزم جعل الهدف الروح لا الجسد، والقضيه صادقه فيما نحن فيه أيضاً، بل في

ص: ٢٨٩

كل ما كان هناك روح وجسد، وتعارض الروح والجسد، مثلاً علم القاضى بقرائن قطعيه أن الحق مع المنكر، لكن المدعى أتى بالشهود مما يجعل الحق معه حسب الشهود، فهل يحكم القاضى حسب الشهود مما هو جسد القانون أو حسب قناعته التى هى روح القانون، إلى آخره.

ثم التخلّى عن المسؤوليه وتقاذف الكره، هذا يقذفها إلى ذاك، وذاك يقذفها إلى هذا، والنظره الفوقيه إلى المواطن، والإرجاء والتسويق، واستخدام أدوات إداريه عتيقه ومرهقه للعاملين، والغرق فى الأوراق، وقله العمل الميدانى، وما أشبه ذلك مما يسمى كله فى الاصطلاح الحديث بـ (الروتين) أو (تمدد العمل)، ولا يمكن علاج ذلك إلا بأمور:

أولاً: بتقسيم القدره والأحزاب المتعدده، مما ذكرناه سابقاً وفصلناه فى بعض الكتب السياسيه.

وثانياً: بالتربيه الصحيحه، مما أشرنا إليه فى هذا الكتاب.

### **((من أسباب الروتين))**

((من أسباب الروتين))

وقد عدد بعض الباحثين أسباب الروتين:

أولاً: بأن التنميه الإداريه قد تخلفت عن التنميه الاجتماعيه والاقتصاديه التى زادت كثيراً من حجم أجهزه الدوله والقطاع العام ومهامها.

وثانياً: بتنظيم الهيكل للإداره العامه والقطاع العام، حيث لم يتطور بذلك المقمدر الذى تطورت معه مهام الدوله وأعباؤها، بل زادت فى بعض الأحيان من خلال الممارسات الإداريه الخاطئه فى تعقيد الصوره، والتنظيم يكون بتأليف المدارس واللجان الدائمه أو المؤقته بنظره شامله، أو إعاده نظر فى البنيه الهيكلية ككل.

وثالثاً: لأن الأنظمة والتعليمات والبرامج التخطيطية لم تسير بدورها وضمن نظره شامله أيضاً التطور والطموحات التي يتوخاها المجتمع في توسيع الحريات الممنوحة للإنسان، والواقعية التي يتصفها كل الكون بما في ذلك الإنسان، فلم يواكب مهام القطاع العام والدولة عموماً مع تلك الحريات.

ورابعاً: رافق ذلك مركزية شديده في بعض الأحيان، الأمر الذي أدى إلى إطاله زمن البت في المعاملات وإضاعه معالم المسؤولية والتعود على الاتكاليه لانتهاز الراحة.

وخامساً: لأن التدريب والتأهيل الإداري لم يصبح لدى الموظفين عادة بعد، بالإضافة إلى النقص في الملاكات المؤهله ابتداءً وباستمرار، فإنه يؤدي تدرجاً إلى انخفاض مستوى الأداء والتخوف من ممارسه المسؤولية وإلى التأجيل والتسويق والتسيب.

وسادساً: لأنه لم يكافح في الدولة بالشكل المطلوب النظرة الفوقيه، أو انفصام الروابط بين المواطنين ومنتسبي الإدارات التي ورثته البلاد منذ عهود سابقه، ولم تقم المنظمات المسؤوله بدورها كاملاً لتوعيه المواطنين إلى حقه تجاه دوائر الحكومه.

وسابعاً: لأن الاهتمام بالوقت لم يلق بعد العناية الكافيه، ولا يزال يعامل وكأنه رخيص ولا بأس في تبذيره وهدره، وأنه ليس له أيه قيمه.

وثامناً: لأن المستوى المعاشي للعاملين وللإداره العامه والقطاع العام لم يرافق في تطوره وبشكل عام مع تطور وارتفاع مستوى المعيشه



فأصبحوا يشعرون بعدم الانتماء، ويفكرون بالهجرة إلى خارج الإدارة والقطاع العام، ولذا تسود تصرفاتهم اللامبالاه.

وتاسعاً: لأن العقليه المالىه، ومن خلال حرصها الشديد على الأموال العامه، لم تسمح بتخصيص الاعتمادات الكافيه لتحديث وسائل وأدوات الإدارة، كما وأن الإدارات نفسها لم تسع حثيثاً لتحقيق ذلك.

وعاشراً: عدم الوازع الدينى والأخلاقى فى البلاد الإسلاميه فى كثير من الموظفين، فإن الوازع الدينى هو الذى يلزم الفرد، لأن يحب لأخيه ما يحب لنفسه، ويكره له ما يكره لنفسه، وأنه مسؤول أمام الله سبحانه عن إساءته إلى العمل وإلى سائر الناس، وقد قال على (عليه الصلاه والسلام) فى كتابه إلى بعض عماله:

«فَوَلِّ مَنْ جُنُودَكَ أَنْصِيحَتَهُمْ فِي نَفْسِكَ لِلَّهِ وَلِرَسُولِهِ وَلِإِمَامِكَ، وَأَنْقَاهُمْ جَبِيًّا، وَأَفْضَلْ لَهُمْ حِلْمًا، مِمَّنْ يُنْطَى عَنِ الْغَضَبِ، وَيَسْتَرِيحُ إِلَى الْعَيْذِ، وَيَزْأَفُ بِالضَّعْفَاءِ، وَيَنْبِيو عَلَى الْأَقْوِيَاءِ، وَمِمَّنْ لَمَّا يُبْشِرُهُ الْعُنْفُ، وَلَمَّا يَقْعُدُ بِهِ الضَّعِيفُ، تُمَمَّ الصِّقَ بِجَدْوَى الْمُرُوءَاتِ وَالْأَحْسِيَابِ وَأَهْلِ الْبَيْوتَاتِ الصَّالِحَةِ وَالسَّوَابِقِ الْحَسَنَةِ، ثُمَّ أَهْلِ النَّجْدَةِ وَالشَّجَاعَةِ وَالسَّخَاءِ وَالسَّمَاخَةِ، فَإِنَّهُمْ جَمَاعٌ مِنَ الْكَرَمِ، وَشُعَبٌ مِنَ الْعُرْفِ، ثُمَّ تَفَقَّدُوا مِنْ أُمُورِهِمْ مَا يَتَفَقَّدُ الْوَالِدَانِ مِنْ وَلَدِهِمَا، وَلَا يَتَفَاقَمَنَّ فِي نَفْسِكَ شَيْءٌ قَوَّيْتَهُمْ بِهِ، وَلَا تَحْقِرَنَّ لُطْفًا تَعَاهَدْتَهُمْ بِهِ وَإِنْ قَلَّ، فَإِنَّهُ دَاعِيَةٌ لَهُمْ إِلَى بَدْلِ النَّصِيحَةِ لَكَ وَحُسْنِ الظَّنِّ بِكَ...».

«وَارْذُدْ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ مَا يُضْلِعُكَ مِنَ الْخُطُوبِ»، أى ما يثقلك ويكاد يميلك من الأمور الجسام.

«وَيَسْتَبِيهِ عَلَيْكَ مِنَ الْأُمُورِ، فَقَدْ قَالَ اللَّهُ تَعَالَى لِقَوْمٍ أَحَبَّ إِرْشَادَهُمْ: { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ

وَالرَّسُولِ) (١)، فَالرُّدُّ إِلَى اللَّهِ الْأَخْذُ بِمُحْكَمِ كِتَابِهِ، وَالرُّدُّ إِلَى الرَّسُولِ الْأَخْذُ بِسُنَّتِهِ الْجَامِعَةِ غَيْرِ الْمُفَرَّقَةِ.

«ثُمَّ اخْتَرُوا لِلْحُكْمِ بَيْنَ النَّاسِ أَفْضَلَ رَعِيَّتِكَ فِي نَفْسِكَ، مِمَّنْ لَمَّا تَضَيَّقُ بِهِ الْأُمُورُ، وَلَا تُمَحِّكُهُ الْخُصُومُ، وَلَا يَتَمَادَى فِي الزَّلَّةِ، وَلَا يَحْصِرُ مِنَ الْفَيْءِ إِلَى الْحَقِّ إِذَا عَرَفَهُ، وَلَا تَشْرَفُ نَفْسُهُ عَلَى طَمَعٍ، وَلَا يَكْتَفِي بِأَدْنَى فَهْمٍ دُونَ أَفْصَاهُ، وَأَوْقَفَهُمْ فِي الشُّبُهَاتِ، وَآخَذَهُمْ بِالْحَجَجِ، وَأَقْلَهُمْ تَبْرُماً بِمَرَاجِعِهِ الْخُصْمِ، وَأَصْبَرَهُمْ عَلَى تَكْشُفِ الْأُمُورِ، وَأَصِيرَ مَهُمْ عِنْدَ اتِّصَاحِ الْحُكْمِ، مِمَّنْ لَا يَزِدُّهُ إِطْرَاءٌ، وَلَا يَسْتَمِيلُهُ إِغْرَاءٌ، وَأَوْلَيْكَ قَلِيلٌ».

«ثُمَّ انظُرْ فِي أُمُورِ عَمَّا لَكَ، فَاسَيِّئِ تَعْمَلُهُمْ اخْتِبَاراً، وَلَا تُولِّهِمْ مُحَابَاةً وَأَثَرَةً، فَإِنَّهُمَا جَمَاعٌ مِنْ شُعْبِ الْجَوْرِ وَالْخِيَانَةِ، وَتَوَخَّ مِنْهُمْ أَهْلَ التَّجْرِبَةِ وَالْحَيَاءِ، مِنْ أَهْلِ الْبُيُوتَاتِ الصَّالِحَةِ وَالْقَدَمِ فِي الْإِسْلَامِ الْمُتَقَدِّمَةِ، فَإِنَّهُمْ أَكْرَمُ أَخْلَاقاً، وَأَصِيحُّ أَعْرَاضاً، وَأَقْلُّ فِي الْمَطَامِعِ إِشْرَاقاً، وَأَبْلَغُ فِي عَوَاقِبِ الْأُمُورِ نَظراً، ثُمَّ أَسْبِغْ عَلَيْهِمُ الْأَرْزَاقَ فَإِنَّ ذَلِكَ قُوَّةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِضْيَاءِ لَمَاحِ أَنْفُسِهِمْ، وَغَنَى لَهُمْ عَنِ تَنَاوُلِ مَا تَحْتَ أَيْدِيهِمْ، وَحُجَّةٌ عَلَيْهِمْ إِنْ خَالَفُوا أَمْرَكَ أَوْ ثَلَمُوا أَمَانَتَكَ».

«ثُمَّ انظُرْ فِي حَالِ كُتَّابِكَ، فَوَلِّ عَلَى أُمُورِكَ خَيْرَهُمْ، وَاخْصِصْ رَسَائِلَكَ الَّتِي تُدْخِلُ فِيهَا مَكَائِدَكَ وَأَسْرَارَكَ بِأَجْمَعِهِمْ لَوْجُوهِ صَالِحِ الْأَخْلَاقِ، مِمَّنْ لَمَّا تُبْطِرُهُ الْكِرَامَةُ فَيَجْتَرِئُ بِهَا عَلَيْكَ فِي خِلَافِ لِمَكَ بِحَضْرَةِ مَلَأٍ، وَلَا تَقْصِرْ بِهِ الْغَفْلَةُ عَنِ إِيرَادِ مَكَاتِبَاتِ عَمَّا لَكَ عَلَيْكَ، وَإِضْءَارِ جَوَابَاتِهَا عَلَى الصَّوَابِ عَنْكَ، فِيمَا يَأْخُذُ لَكَ وَيُعْطَى مِنْكَ، وَلَا يُضْعِفُ عَقْدَةً اعْتَقَدَهُ لَكَ، وَلَا يَعْجِزُ عَنِ إِطْلَاقِ مَا عَقَدَ عَلَيْكَ، وَلَا يَجْهَلُ مَبْلَغَ قَدْرِ

ص: ٢٩٣

نَفْسِهِ فِي الْأُمُورِ، فَإِنَّ الْجَاهِلَ بِقَدْرِ نَفْسِهِ يَكُونُ بِقَدْرِ غَيْرِهِ أَجْهَلَ».

«ثُمَّ لَا يَكُنْ اخْتِيَارُكَ إِيَّاهُمْ عَلَى فِرَاسَتِكَ وَاسْتِنَامَتِكَ وَحُسْنِ الظَّنِّ مِنْكَ، فَإِنَّ الرِّجَالَ يَتَعَرَّضُونَ لِفِرَاسَاتِ الْوُلَاهِ بِتَصْنُوعِهِمْ وَحُسْنِ خِدْمَتِهِمْ، وَلَيْسَ وَرَاءَ ذَلِكَ مِنَ النَّصِيحَةِ وَالْأَمَانَةِ شَيْءٌ، وَلَكِنْ اخْتَبَرَهُمْ بِمَا وُلُّوا لِلصَّالِحِينَ قَبْلَكَ، فَأَعْمَدْ لِأَحْسَنِهِمْ كَمَا كَانَ فِي الْعَامَّةِ أَثَرًا، وَأَعْرِفِهِمْ بِالْأَمَانَةِ وَجَهًّا، فَإِنَّ ذَلِكَ دَلِيلٌ عَلَى نَصِيحَتِكَ لِلَّهِ وَلِمَنْ وُلِّيتَ أَمْرَهُ».

«وَاجْعَلْ لِنَفْسِكَ فِيمَا بَيْنَكَ وَبَيْنَ اللَّهِ أَفْضَلَ تَلَمَّكَ الْمَوَاقِيتِ، وَأَجْزَلَ تَلَمَّكَ الْأَقْسَامِ، وَإِنْ كَانَتْ كُلُّهَا لِلَّهِ إِذَا صِلَحَتْ فِيهَا النَّيَّةُ وَسَلِمَتْ مِنْهَا الرَّعِيَّةُ، وَلْيَكُنْ فِي خِمَاصِهِ مَا تُخْلِصُ بِهِ لِلَّهِ دِينَكَ إِقَامَهُ فَرَائِضِهِ الَّتِي هِيَ لَهُ خَاصَّةٌ، فَأَعْطِ اللَّهَ مِنْ يَدِكَ فِي لَيْلِكَ وَنَهَارِكَ، وَوَفِّ مَا تَقَرَّبْتَ بِهِ إِلَى اللَّهِ مِنْ ذَلِكَ كَامِلًا غَيْرَ مَثْلُومٍ وَلَا مَنْقُوصٍ بِالْغَا مِنْ بَدَنِكَ مَا بَلَغَ».

إلى آخر كلامه (عليه الصلاة والسلام).

ولذا اقتطفنا منه جملاً متناثره للإلماع إلى ما قصدناه.

**((مما ذكر في علاج الروتين))**

((مما ذكر في علاج الروتين))

وعلى أى حال، فالشخص الآنف الذكر، ذكر في علاج الروتين أنه:

أولاً: الأمانة بأمر الحاجه إلى العناية بالتنمية الإدارية، ولا بد لها من جهاز أو هيئة دائمة مستقلة متخصصة بهذا الموضوع وبخاصه ما تعلق منها بأنظمه وأساليب العمل الإدارى تتبعها فروع من سائر أجهزه الإدارة العامه، والقطاع العام، ومؤسسات تعليميه إداريه مستقلة، أو ضمن المؤسسات التعليميه العامه أو المهنيه، بحيث توفر الأطر اللازمه للإداره وتدريبها وتصلها باستمرار.

وثانياً: الحاجة إلى إعادته نظر شامله إلى الهيكل التنظيمي للإدارة.

وثالثاً: تقنين وكتابه الأنظمة والاختصاصات والمسؤوليات بوضوح وتناسق، وللمستويات كافة، منطلقاً من مبدأ الاستشارية المركزية، ومن مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، مراعيًا التوسع المتدرج في اختصاصات وصلاحيات السلطات المحلية.

ورابعاً: ترك الفرصة أو الإلحاح لممارسه هذه الاختصاصات وتحمل المسؤوليات في كل المستويات، ولا سيما المتوسطة والقاعدية منها، فلا يعودون إلى رؤسائهم إلا في حالات نادرة أو استثنائية.

وخامساً: يتبع ذلك تبسيط الإجراءات وسير المعاملات بما يكفل تحقيق السرعة والثقة والوضوح، وإعلانها لجماهير المواطنين، بحيث تقوم وسائل الإعلام والمنظمات والسلطات المحلية بمهمه إيصالها بالبحاح إلى المواطنين وتوضيحها لهم.

وعلى أي حال، فما دام الحكم دكتاتورياً والتربيه غير صحيحه لا يمكن علاج الأمر، والله الموفق المستعان، الهادى إلى الصواب.

### **((خاتمه في بعض الأسئلة الإداريه))**

((خاتمه في بعض الأسئلة الإداريه))

هنا (خاتمه) نطرح أسئلة سبقت أن تكلمنا حولها في المباحث السابقه، فعلى المدير أن يتساءل نفسه، وكذلك على سائر المشرفين كالمفتش والمحلل والمتدرب عن هذه الأسئلة ليرى ما هي الأجوبه عنها، تمريناً وتدريياً وتقويهً لذهنيته الإداريه، والأسئلة هي عبارته عن:

(١): ما هو المقصود بالتنظيم.

ص: ٢٩٥

٢): ما هي فائده تنظيم الأعمال.

٣): ما هو الفرق بين التنظيم في مفهومه العام والتنظيم في إداره الأعمال، حيث إن بينهما العموم المطلق، فإن الثاني أخص من الأول.

٤): هل التنظيم جزء من الإدارة أو ليس جزءاً من الإدارة.

٥): التنظيم نشاط لا شك فيه، وكذلك البناء والهيكل، فما المراد بالنشاط أو ما المراد بالبناء والهيكل.

٦): ما هي العلاقة بين التنسيق والتنظيم، وما هو معنى التنسيق في قبال التنظيم.

٧): ما هو الفرق بين التنظيم والإدارة، وأيه نسبه بينهما.

٨): هل التنظيم غايه في ذاته أو أنه طريقي إلى هدف آخر.

٩): كيف يحقق التنظيم الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانيه خارج المشروع.

١٠): لماذا يزيد التنظيم من الكفاءه حتى أن بدون التنظيم لا تكون كفاءه أو لا تكون كفاءه كامله.

١١): ما هو المراد من قولهم: إن المجهود في الجماعيه تحتاج إلى التنظيم، وإلا بعثرت ولم تكتمل.

١٢): من الذي يقوم بالتنظيم في المشروع، مؤسسه كانت أو دوله أو نحوهما، هل رئيس العمال يقوم بالتنظيم أو رئيس الإدارة أو جهه خاصه.

١٣): هل من الضروري أن ترتكز سلطه إقرار التنظيم فى المستويات الإداريه العليا.

١٤): ما هى العلاقة بين التنظيم وبين التخطيط، ومعنى كل منهما والفرق بينهما.

١٥): ما هو الفارق بين المنظم فى إداره الأعمال والمنظم فى الاقتصاد.

١٦): لماذا كلما تعقدت العمليات فى منشئه أو مؤسسه تتعقد عمليه التنظيم.

١٧): متى يكون التنظيم موضوعياً، ومتى يكون التنظيم هامشياً.

١٨): كيف تتم عمليه التنظيم.

١٩): ما هو الفرق بين المنظم والإدارى، وهل من الضرورى أن يعرف الإدارى التنظيم أو المنظم الإدارة أم لا حاجه لأحدهما بذلك.

٢٠): ما هو المقصود بتنظيم الواجبات.

٢١): وما هو المبرر من التقسيم.

٢٢): لماذا يجب أن يكون الواجب فى قبال الحق، والحق فى قبال الواجب، بأن لا يزيد أحدهما على الآخر.

٢٣): ما هى العوامل التى يجب مراعاتها فى تقسيم أوجه النشاط المختلفه فى وحدات إداريه، ولا يمكن جمعها فى إداره واحده.

(٢٤): كيف يمكن الاستفادة من التخصص فى التنظيم.

(٢٥): كيف يمكن الحصول على التنسيق فى التنظيم.

(٢٦): كيف تسهل عملية الرقابه فى التنظيم.

(٢٧): لماذا نحن بحاجة إلى الرقابه.

(٢٨): وهل الرقابه فى أول الأمر، أو مستمره إلى آخر مراحل العمل.

(٢٩): كيف يمكن إعطاء الإداريين الاهتمام الملائم للعمليات المهمه.

(٣٠): كيف يمكن أن يزيد التنظيم من التكاليف فى أى مشروع.

(٣١): ما هى الأسباب التى تؤدى إلى تجميع عمليات الشراء والبيع فى متجر التجزئه بقسم إدارى واحد.

(٣٢): ما هو الفارق بين التنظيم فى مثل معهد أو مستشفى أو وحده اقتصاديه أو ما أشبه ذلك.

(٣٣): عدم وجود إداريين مهنيين هل يؤثر على تنظيم المشروعات.

(٣٤): هل أوجه النشاط فى المؤسسات تتعارض بعضها مع بعض.

(٣٥): واذا كانت متعارضه فلماذا التعارض.

٣٦): هل فرق بين اختلاف الاجتهاد واختلاف المصالح، وما هو ذلك الفرق.

٣٧): ما هي الحلول الممكنة في وضع وحده إداريه للخدمات في أى مشروع.

٣٨): ما هي طرق تقسيم أوجه النشاط المختلف في وحدات إداريه.

٣٩): هل تظهر مشكله تقسيم أوجه النشاط المختلفه حسب السلعه في شركه تنتج سلعه واحده، وكذلك بالنسبه إلى سائر المنشآت كالمعاهد والمستشفيات والمطارات والقطارات وما أشبه ذلك.

٤٠): ما هي مزايا وعيوب تقسيم أوجه النشاط المختلفه حسب السلعه أو نحوها في سائر المنشآت.

٤١): وكيف يمكن التخلص من العيوب.

٤٢): ما هي مزايا وعيوب تقسيم أوجه النشاط المختلفه حسب المنطقه.

٤٣): وكيف يمكن التخلص من العيوب.

٤٤): ما هي مزايا تقسيم أوجه النشاط المختلفه حسب المرحله وعيوبها.

٤٥): وكيف يمكن التخلص من العيوب.

٤٦): وما هي مزايا تقسيم أوجه النشاط المختلفه حسب الوقت وعيوبها.



(٤٧): وكيف يمكن التخلص من العيوب.

(٤٨): وما هي مزايا تقسيم أوجه النشاط المختلفه حسب نوع العملاء وعيوبها.

(٤٩): وكيف يمكن التخلص من العيوب.

(٥٠): ما هي مزايا تقسيم أوجه النشاط المختلفه حسب طبيعتها وعيوبها.

(٥١): وكيف يمكن التخلص من العيوب.

(٥٢): ما هو الفرق بين السلطه التنفيذيه والسلطه الاستشاريه.

(٥٣): وما هي أهميه التفرقه بينهما.

(٥٤): إذا كان مدير الإنتاج يستشير المدير العام في بعض الأمور، فهل سلطه مدير الإنتاج استشاريه أو ليست باستشاريه.

(٥٥): إذا قررت الإدارة الاستعانه بأحد خبراء التنظيم، فهل يلزم إعطاؤه سلطه تنفيذيه.

(٥٦): وإذا أعطينا السلطه التنفيذيه فماذا يحدث.

(٥٧): هل هناك فرق بين السلطه التنفيذيه والسلطه الوظيفيه، وما هي أهميه التفرقه بينهما.

(٥٨): وما هو الفرق بين السلطه الوظيفيه والسلطه الاستشاريه.

(٥٩): ما هي مظاهر السلطة.

(٦٠): ما هي المجالات التي يمكن للإداري أن يظهر فيها سلطته.

(٦١): هل السلطة سلطه شخصيه يتمتع بها الفرد، أو أنها تظهر بحكم وجوده في منصبه.

(٦٢): وما هو النسبه بين السلطة الفرديه والسلطه المنصبيه.

(٦٣): هل من الصحيح أن نجعل المحاسب مديراً أو المدير محاسباً، أو يجب أن يكون كل واحد منهما غير الآخر.

(٦٤): وهل يمكن أن يكون ماسك المكتب مديراً، أو يلزم أن يكون ماسك المكتب غير المدير، ولماذا الاتحاد ولماذا الافتراق.

(٦٥): ما هي العوامل التي تؤثر في تنفيذ السلطة.

(٦٦): ما هي العوامل الخارجيه التي تشجع على تركيز السلطة.

(٦٧): ما هي الفرق بين المركزيه واللامركزيه، وهل من الأفضل تقديم الأولى على الثانيه أو الثانيه على الأولى، مطلقاً أو إحداهما في مكان والآخرى في مكان آخر.

(٦٨): ما هو سبب ميل المشروعات إلى تركيز السلطة في مسأله التمويل في الإدارة العليا.

(٦٩): هل صحيح في أنه إذا زادت سلطه أى شخص في تنظيم معين نقصت سلطه الآخرين ولماذا.

ص: ٣٠١

(٧٠): هل هناك مقاييس يمكن بسبب استخدامها معرفه درجه اللامركزيه فى أيه منشئه.

(٧١): ما هى العوامل التى تؤثر فى درجه تفويض السلطه.

(٧٢): كيف يتبين انسياب السلطه وانسياب المسؤوليه، وهل يمكن أن يكون انسياب السلطه من أعلى أو من أسفل.

(٧٣): ما هو الفارق بين مصدر السلطه وبين تقدير السلطه.

(٧٤): ما هو التعريف المثالى للسلطه، وما هو المقصود بتفويض السلطه، وكيف يتم التفويض.

(٧٥): ما هو الفرق بين نطاق الإشراف وبين المستويات الإداريه.

(٧٦): وما العلاقه بينهما.

(٧٧): كيف يعرف المنظم الإدارى مختلف أوجه النشاط المطلوب القيام بها.

(٧٨): ما هو المقصود بتقسيم أوجه النشاط فى وحدات إداريه.

(٧٩): هل سلطه المدير العام أوسع وأشمل من سلطه مدير الإنتاج.

(٨٠): وإذا كان أوسع وأشمل فلماذا، وما هى النسبه بينهما.

(٨١): كيف يمكن الحد من سلطه الإداريين فى المشروع.

(٨٢): هل من الضروري أن يكون لكل إدارى سلطه ولماذا.

(٨٣): ما هو الفرق بين السلطه وبين المسؤوليه.

(٨٤): متى يكون القرار خطيراً، وما علاقته ذلك بتفويض السلطه.

(٨٥): لماذا تلجأ المشروعات الكثيره إلى اتباع النظام اللامركزيه، وما هو محسنات هذا النظام.

(٨٦): ما هو الفرق بين اللامركزيه فى الأداء واللامركزيه فى السلطه.

(٨٧): هل هناك خطوره فى اتباع مبدأ اللامركزيه، وكيف يمكن رفع مثل هذه الخطوره.

(٨٨): لماذا يعتقد كثير من الإداريين بعدم قدره رؤوسيهم على القيام بالعمل بشكل مقبول.

(٨٩): لماذا يتصور كثير من الموظفين أن رؤساءهم لا يقومون بالواجب عليهم تجاههم أو تجاه المؤسسة.

(٩٠): ما هى فوائد اللامركزيه.

(٩١): هناك كثير من المهام الإداريه لا ينبغى للإداره العليا التفويض فيها، فما هى تلك المهام.

(٩٢): ما هى شروط اللامركزيه الحقيقيه إذا زاد نطاق الإشراف عن جماعه خاصه كسبعه أو تسعه أو أحد عشر أو ما أشبه.

٩٣): هل يجب إعادة التنظيم ولماذا.

٩٤): ما هي العوامل التي تحدد نطاق الإشراف.

٩٥): ما هو المقصود باللجنة وما هي مزاياها وعيوبها.

٩٦): متى تستخدم اللجان، ومتى يلزم عدم استخدامها.

٩٧): ما هو الفرق بين اللجان الرسمية واللجان غير الرسمية.

٩٨): ما هو أهم سبب لاستخدام اللجان في دنيا الأعمال، وكيف يمكن استخدام لجان كوسيلة من وسائل الاتصال أو التنسيق، وكيف يمكن جعل عمل اللجان أكثر مفعولاً.

٩٩): وهل يعتبر مجلس الإدارة في الشركة المساهمة صوره من صور الإدارة بطريق اللجان.

١٠٠): متى يكون التنظيم موضوعياً، ومتى يكون هامشياً.

١٠١): هل تؤدي لا مركزية السلطة إلى التضحية بوحده السلطة الأمره.

١٠٢): ما هو السبب في أن أحسن طريقه لعلاج مشكله السلطات المجزأه هي استخدام اللجان.

١٠٣): ولماذا في الشركات الكبيره حيث تكون السلطة اللامركزيه إلى حد كبير تكون الوحدات الإداريه مستقلة تماماً أو مستقلة في الجمله، ولماذا أي الأمرين.

١٠٤): لماذا تعدد المستويات الإداريه نظراً.

١٠٥): لماذا من المفضل أن يبدأ التنظيم بدارسه الأفراد الموجودين في المشروع وبعدها تقسم الواجبات عليهم، ولماذا تحتاج المؤسسة إلى دراسه الأفراد، وإلى دراسه الأعمال، وإلى دراسه الوقت، وإلى دراسه موقع المنشئه، وغير ذلك.

١٠٦): لماذا يمكن تفويض السلطه، ولماذا لا يمكن تفويض المسؤليه.

١٠٧): لماذا لا يمكن أن يكون الشخص المستشار مديراً والمدير مستشاراً.

١٠٨): هل من الأفضل أفكار أشخاص متعددين أو شخص واحد، وإذا كان هناك أشخاص متعددون في إعطاء الفكر فلماذا يلزم أن يكون الأمر استشارياً بينهم بأكثره الآراء.

١٠٩): وإذا كان هناك شخصان أو فئتان متساويتان وتخالفتا في الرأي، فماذا نفعل، وكيف نرجح هذا الرأي على ذاك أو بالعكس.

١١٠): هل يمكن أن يكون هناك تنظيم دون تفويض السلطه.

١١١): هل الأبحاث من المشروع تعتبر من الأعمال الاستشاريه ولماذا.

١١٢): ما هو المقصود من مرونة التنظيم، ولماذا نحتاج إلى مرونة التنظيم.

١١٣): هل السلطه والمسؤليه متعارضه أو غير متعارضه، ولماذا التعارض وكيف يمكن رفع هذا التعارض.

١١٤): لماذا الأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذى تتحقق فيه حاجاتهم دون أكثر من ذلك أو أقل.

١١٥): لماذا يجب النظر إلى الفرد فى المنظمه على أنه إنسان لا مجرد آله، وما هى النتائج للنظرتين.

١١٦): ما هو الفرق بين حصر الوظائف وتحويل الوظائف.

١١٧): ما هو شغل المحلل الإدارى، وما هو شغل الرقيب، وما هو شغل المستشار، وما هو شغل المدير الأعلى، أو المدير الأوسط، أو المدير الأنزل.

١١٨): هل يتوقف عدد الأشخاص المطلوب تعيينهم على كميته العمل المطلوب تنفيذه فقط.

١١٩): ما هى سياسات الأفراد المختلفه.

١٢٠): ما هو المقصود بالتعيين من داخل المشروع، وما هو المقصود بالتعيين من خارج المشروع، وأيها أفضل ولماذا هذا أفضل أو ذاك أفضل.

١٢١): ما هى مصادر الحصول على الموظفين.

١٢٢): ما هى مصادر الحصول على الأموال اللازمه للمنشئه، سواء كانت منشئه اقتصاديه أو ثقافيه أو صحيه أو غيرها.

١٢٣): ما هى أسس الترقيه، ولماذا يلزم ترقيه الموظفين وماذا يحدث لو لم تكن ترقيه المستخدمين على الأساس الأصلح.

١٢٤): هل المرتب الثابت خير أو المرتب المترجرج، ولماذا هذا أو هذا.

١٢٥): هل من الأفضل الأخذ بنظام اللامركزية في شؤون الأفراد أو نظام المركزية، ولماذا هذا ولماذا هذا.

١٢٦): هل المنشئه بحاجة إلى الخرائط، ولماذا الخرائط، وأي أطراف المنشئه بحاجة إلى الخرائط، وما هو المقصود بالخرائط التنظيميه، وهل تختلف هذه الخرائط عن الخرائط الجغرافيه وعن الخرائط الإنسانيه.

١٢٧): ما هي الفوائد التي يمكن جنيها من رسم الخرائط التنظيميه للمنظمات والمنشئات، وهل صحيح ما يراه البعض من أن الخرائط التنظيميه تخلق شعوراً سيئاً لدى المرؤوسين، وإذا كان كذلك فما هو العلاج.

١٢٨): ما هي أنواع الخرائط التنظيميه، وما هي عيوب كل منها ومزاياها.

١٢٩): كم مدير تحتاج المنشئه إليهم كمدير عام، ومدير تسويق، ومدير إنتاج، ومدير مالي، ومدير أفراد.

١٣٠): ما هي الحكمه من وضع الأوصاف الوظيفيه للمناصب الإداريه، وما هو الفرق بين الوصف الوظيفي والمنصب الإداري ومواصفات شاغل المنصب الإداري، فهل يمكن الاستغناء عن أحدهما، وهل هناك إرتباط بينهما وما هو نوع الإرتباط.

١٣١): ما هو المقصود بالتصميم الداخلي للمصنع وما المبرر منه.



١٣٢): هل من الصحيح إنشاء كل مصنع فى أى مكان، أو لكل مصنع مكان خاص، كإنشاء المصنع الحربى فى منطقه سكنيه أو غير سكنيه، وإنشاء مدرسه فى غير منطقه سكنيه.

١٣٣): كيف تؤثر الطاقه الإنتاجيه للمصنع على تصميمه الداخلى.

١٣٤): ما هى العوامل التى تؤثر فى اختيار موقع أى مصنع.

١٣٥): ما هو المقصود بالتخطيط للإنتاج، وهل يختلف التخطيط للإنتاج عن النشاط الفنى المتعلق بعملية التصنيع.

١٣٦): كم قسم من الرقابه تحتاج إليه المؤسسه.

١٣٧): ما هو المقصود بالرقابه.

١٣٨): هل الرقابه عمليه مستمره أو مؤقتة.

١٣٩): هل صحيح أن المراقب فى المشروع هو الذى يقوم بالرقابه الإداريه.

١٤٠): ما هى عناصر الرقابه.

١٤١): ما هى درجه الارتباط بين هذه العناصر.

١٤٢): لماذا كل إدارى يقوم بعملية الرقابه فى حدود الخطط التى وضعها.

١٤٣): ما هى معايير الرقابه، وهل يمكن أن تتم عملية الرقابه دون وجود هذه المعايير.

١٤٤): ما هو المقصود بلفظ معايير رقبابه.

١٤٥): ما الفرق بين معايير الكميّه والمعايير الكيفيه.

١٤٦): ما الفرق بين معايير التكاليف وبين معايير الإيرادات.

١٤٧): ما هو المقصود بالمعايير الاستراتيجيه.

١٤٨): ما هو المبرر من وجودها.

١٤٩): لماذا للرقابه مراحل ثلاث، وما هي تلك المراحل.

١٥٠): ما هو المقصود بمعدلات التحليل الماليه، وما الفرق بين معدلات التحليل الماليه ومعدلات التشغيل.

١٥١): ما هو الفارق بين معدل السيوله والمعدل النقدي.

١٥٢): ما هو الفارق بين الأرباح ومعدل العائد على رأس المال المستثمر.

١٥٣): هل يمكن الحصول على معدلات التحليل الماليه دون ميزانيه عموميه.

١٥٤): ما هو المقصود بالصوره الذهنيه للمشروع.

١٥٥): هل يمكن تحسين هذه الصوره بإنشاء إداره للعلاقات العامه.

١٥٦): هل الصوره الذهنيه للمشروع عند جماعه خاصه أو عند جمله من الناس.

١٥٧): كيف يكون لكل مشروع عده جماهير.

(١٥٨): هل تكفى الحملات التموينيه لكفايه المستهلك.

(١٦٠): لماذا توجد الحملات التموينيه فى الدوله.

إلى غيرها من الأسئلة الكثيره المرتبطه بالجهات الإداريه مما يميز بها ذهن الطالب وتكون عوناً له فى استيعاب هذا العلم.

وهذا آخر ما أردنا إيراده فى هذا الكتاب.

ومن المأمول أن ينهض بعض المطلعين لكتابه كتاب فى كيفيه إداره رسول الله (صلى الله عليه وآله) للبلاد والعباد فى سنوات حكمه العشر المشرقه، حتى يكون أسوه للمسلمين إذا أرادوا النهوض من حالتهم المعاصره المزريه.

وليكن الكتاب على اثنى عشر باباً: فباب لإدارته السياسيه، وباب لإدارته الاقتصاديه، وباب لإدارته الاجتماعيه، وباب لإدارته العائليه، وباب لإدارته الدينيه، وباب لإدارته العسكريه، وباب لإدارته العمرانيه، وباب لإدارته الزراعيه، وباب لإدارته الصناعيه، وباب لإدارته الصحيه، وباب لإدارته الأمنيه، وباب لإدارته الثقافيه.

والمسؤول من الله سبحانه وتعالى أن يوفق الجميع لما يحب ويرضى.

سبحان ربك رب العزه عما يصفون، وسلام على المرسلين، والحمد لله رب العالمين، وصلى الله على محمد وآله الطيبين الطاهرين.

قم المقدسه

أول ذى القعده من سنه ألف وأربعمائه وثمانيه

تم بقلم مؤلفه محمد بن المهدي الحسينى الشيرازى.

ص: ٣١٠

## كيف تدبر الأمور

هذا الكتاب (كيف تدبر الأمور) انبعاث طبيعي عن الوضع الاجتماعي الذي نعاشره نحن المسلمين، في هذا النصف الثاني من القرن الرابع عشر الهجري.

فقد فكرتُ طويلاً في العلاج، واستشرت كثيراً من الأصدقاء، وأخيراً وصلت إلى بعض الأسباب، أو بالأحرى: إنني ظننت أنها بعض أسباب التأخر والانحطاط.

وهذا الكتاب يعالج جانباً واحداً من تلك الجوانب، التي قادت الاستشاره والتفكير إليها، ولست أعلم كم لهذا الكتاب من الاعتبار في نظر الواقع و متن الحقيقه، وإنما كان همي في هذا الكتاب أن أبين ما وصل إليه فكري عند التحري عن الحقيقه في سبب التأخر والانحطاط.

والكتاب كما يشير إليه اسمه، محاوله متواضعه في أبسط مظاهرها، لبيان كيفية إداره الأمور، لمن أنيطت به الأمور، أو كان في صراط أن تناط به.

فإذا كانت عقيدتنا حقه مائه في مائه، والأفراد مسلمون، والمنابع الاقتصاديه تتفجر في أراضينا، ومنطقتنا وسط نوعاً ما مما يسبب إحتياج أهل العالم إليها، ونظامنا أحسن نظام تلى على البشر أو يتلى من بعد،

ص: ٣١١

تلاوه سماويه فى صورته دين (١١)، أو تلاوه أرضيه فى صورته قانون، فما هو سبب التأخر والانحطاط يا ترى.

إن من أسباب التأخر (عدم الإدارة)، فإننا عاجزون عن إدارة الأمور على وجه الصواب، كالذى يعجز عن البناء فإنه لا يتمكن أن يبني القصر، وإن توفرت لديه مواد الإنشاء فى أحسن صورها.

وكل رجائى أن يتقبله الله بقبول حسن، وأن ينفعى وسائر إخوانى به، ويجعله فاتحه سلسله توقظ أصحاب الآلام لهذا التأخر المشين لكل السلسله، وهو المستعان.

محمد بن المهدي الحسينى الشيرازى

ص: ٣١٢

---

١- ([١]) أى عبر البيان والتطبيق لما جاءت به الأديان السماويه وخاصة خاتمتها على يد خاتمتها النبى محمد (صلى الله عليه وآله).

## دور الإدارة في الحياه

يقال: إن الإمام المجدد الحاج السيد ميرزا محمد حسن الشيرازى (قدس سره) قال ذات مره: الرئاسه \_ ويقصد منها المرجعيه الدينيه \_ تحتاج إلى مائه جزء، جزء العلم، وجزء العداله، وثمانيه وتسعون جزءاً للإداره. (راجع: هديه الرازى).

وهذا الكلام صحيح جداً، فإننا نرى توفر العلم والعداله فى كثير من الأشخاص، ثم لا نراهم مراجع لإداره أمور المسلمين، فماذا الذى كان ناقصاً فيهم، حتى تأخروا.

إن النقص كان فى ناحيه الإدارة.

أما قوله: (ثمانيه وتسعون جزءاً) فهذا من قبل التأكيد على هذه النقطه المهمه.

والاحتياج إلى (الإداره) ليس خاصاً بمرجع التقليد، بل هو عام لكل من يناط به أمر، أو يكون فى الطريق إلى الإنطاه.

فالملك، ورئيس الجمهوريه، والوزير، ومدير المدرسه، ورئيس الصحه، وإمام الجماعه، ومدير المجله، والواعظ.. إلى ساعى

البريد، والطباخ، كلهم يحتاجون إلى (الإدارة)، فإن حسنت إدارتهم تمكنوا أن يقوموا بالمهمه بخير وسلام وتقدم، وإلا فالوقوف، ثم الانحطاط إلى حيث الجمود الأبدى.

كما أن الإنسان الحسن الإدارة يتقدم مرحله فمرحلة، حتى ينتهى إلى غايه ما فوقها مرحله، إن سار فى مثل هذا الخط، كمن يبتدى طالب علم متواضع ثم ينتهى إلى مرجع عام للمسلمين، أو إلى آخر مراحل خط سيره، كالتلميذ المتواضع فى الصف الأول ينتهى إلى وزير المعارف.

هذا بالنسبه إلى الخط التصاعدى، أما بالنسبه إلى من تربع فى قمه (صدفه) وهو سىء الإدارة فالأمر لا يخلو من اثنين:

١: أن لا تصحبه القوه، وجزاء هذا أن ينفض الناس من حوله سراعاً، فتتلاشى إدارته.

٢: أن تصحبه القوه، وهذا يزاح عن منصبه بقوه مقابله، تحصلها الفئه التى تؤثر فيهم سوء إدارته، ولذا قيل: (يتمكن الإنسان أن يصنع بالحراب كل شىء، ولكن لا يتمكن أن يجلس عليه).

ولما ذكرناه أمثله شاهده على صدق المقال أضربنا عنها صفحاً.

فالإدارة:

١: تأتى بالقدره.

٢: تحفظها.

٣: تنمّيها.

٤: تأتى بأفضل النتائج.

٥: فى أقصر وقت.

٦: بأقل قدر من المصاعب.

(٢)

الإدارة غريزه أم اكتساب

الصفات النفسيه كأعضاء البدن، فى حاله (خامات) قابله

ص: ٣١٤

لنمو، فكما أن اليد في الطفل تنمو رويداً رويداً، حتى تنتهي إلى قدرها المعين، في الطول والعرض، والكيفيه والمزايا، كذلك علم الطفل، قابل لأن ينمو حتى يصبح علماً من كبار أعلام المعرفة.

وهكذا بالنسبه إلى سائر الصفات والغرائز.

والصفه مثل (العضو) في:

١: أن نموها يحتاج إلى الغذاء، فكما أن اليد لا تنمو إذا انقطع عنها الغذاء، كذلك العلم لا ينمو إذا لم يتعلم.

٢: أن لكل منهما قدراً خاصاً من النمو، وغايه إذا وصل إليها توقف، فكما أن اليد لا تصير بالغذاء أذرعاً، كذلك العلم، لا يمكن أن ينتهي إلى علوم كثيره (١١) مهما جد المتعلم وتعب وطال عمره.

بينما أن (الصفه) تخالف (العضو) في أن من الممكن بقاء الصفه في حاله بدائيه، فمن لم يتعلم يبقى جاهلاً، بخلاف العضو فإنه إذا انقطع عنه معين الغذاء ضمير ومات.

وأصل (الإداره) من (الصفات)، فهي بالنسبه إلى حدودها في الجملة غريزه، فمثلها في مختلف الأفراد مثل الفرق في الذكاء بين الإنسان الفطن والبليد.

بينما أن (الإداره) بالنسبه إلى (البدائيه) و(النمو الممكن) اكتساب، لكن اكتساب (حسن الإداره) يحتاج إلى طول جهاد وكثره تعلم وزياده ممارسه، وإلاً بقيت في أواسط المراحل الممكنه.

كالعلم عيناً قابل للامتداد إن اتصل بعينه، وقابل

ص: ٣١٥

---

١- ([١]) أي بالنسبه إلى كل العلوم، فكل ما يحصله الإنسان قليل بالنسبه إلى بحر العلوم.



للوقوف فى مراحل توسطيه بين المبدأ والمنتهى، بقدر ما زود من الوقود.

وها نذكر نقاط مهمه على من يريد (حسن الإدارة) أن يراعيها بكل شده وعنايه، وبقدر مراعاة هذه النقاط تتحسن الإدارة، كما أن بقدر إهمالها تسوء الإدارة، فعلى الإنسان إذا أراد (حسن الإدارة) أن يواظب مده مديده بكل إلتفات ودقه هذه النقاط، حتى تصبح الإدارة الحسنه بمراعاة هذه النقاط، فى كل مناسبه ملكه له، يصدر الإنسان منها بكل عفويه كسائر الملكات.

مثلاً: الحفظ ابتداءً أمر صعب، لكن الحافظ إذا واظب على قراءته وحفظه مده مديده، يصبح المحفوظات ملكه له يصدر منها عفويًا، ولو انشغل فى أثناء القراءه بشىء آخر وذهل عن الالتفات إلى ما يقرأ.

وإذا وصل الإنسان إلى هذه المرتبه، لم يكن ضبط النفس وحسن الإدارة يكلفه رهقًا، بل يأتى منه فى كل مناسبه عفواً، حتى يصبح خلاف ذلك أمراً شاقاً صعباً عنده، وها هى النقاط متسلسلاً.

(٣)

الصبر

اعتياد الصبر على المكاره، فإن الإدارة تستلزم المكاره، سواء من الرؤساء، أو الزملاء، أو المرؤوسين، أو نفس الأعمال، فبدون الصبر لا يتمكن الإنسان من إنجاز إدارته على وجه حسن.

فغالباً الرؤساء يتوقعون من الإنسان أشياء ليس بإمكانه الإتيان

ص: ٣١٤

بها، فإذا صبر على توقعاتهم، ولم يظهر التبرم والضجر، يتلاشى طلبات الرؤساء ويبقى هو ممدوحاً لحسن إدارته.

كما أن الغالب كون الزملاء في صدد الحسد وحساب الزله وتكبير العثره، فإن صبر الإنسان عليهم تلاشت أتعابهم في تحطيمه، وبقي هو مرفوع الرأس لحسن إدارته.

والمرؤوسون كثيراً ما لا يطيعون الإنسان فيما يأمر وينهى، مما يسبب تأثر أعصابه، وانحراف بعض الأعمال، فإن صبر عليهم خرج من المعركه ظافراً، وإلا سقطت إدارته ووصم بضعف الإدارة.

أما طبيعه العمل، فمن الأعمال اللزمه في مهمه الإنسان قد لا يتأتى بيسر وسهوله، فإن صبر الإنسان حتى أنجز تلك الأعمال وصل إلى القمه، وإلا فشل، ودل ذلك على ضعف إدارته، وإذا نظر الإنسان إلى المديرين الناجحين رأهم يتحلون بهذه الصفه (الصبر) في حسن إدارتهم.

### **((السكوت في بعض المواقف))**

((٤)) (السكوت في بعض المواقف)

ومن الأمور المهمه في حسن الإدارة (السكوت)، فإن النتائج تترتب على الأعمال لا على الأقوال، والقول في غير موضعه كثيراً ما يسبب الفشل.

والسكوت إنما يكون عن أمور:

أولاً: عن الانتقاد، فلا يفتح الإنسان فاه بانتقاد إنسان مربوط بالعمل أو غير مربوط به، فإن انتقاد الإنسان مربوط بالعمل وإن كان حقاً يثيره، مما يسبب التقليل من نشاطه، أو قيامه ضد

المنتقد، وانتقاد غير مربوط بالعمل يسبب إثارته بما لا داعي له، فيؤثر كلام ذلك المنتقد في أعصاب هذا المنتقد وينتقص منه، وكلا الأمرين موجب لضعف إداره أو الاجتماع.

ثانياً: عن الانتقاد الموجه إليه، فإنه مهما بلغ الانتقاد لا يؤثر في الإنسان إذا سكت، بخلاف ما إذا أجابه المنتقد بالرد، فإنه يصرف النشاط بلا فائده، والناس دائماً مع الساكت، فإذا تكلم كانوا له أو عليه.

ثالثاً: عن الهدر في الكلام، مما يبطل به كثير من أصحاب الأعمال، وقد كان أحد أحزاب (إندونيسيا) الكبار، شعارهم: (قله الكلام وكثره العمل) وما أجمله من شعار، وفي المثل (العمل بكل صمت وهدوء علامه النجاح).

أما من يتكلم لإنجاز مهمه بقدر الضروره، فإن الكلام في مثل هذا الموقع ضرورى، وليس المقصود من (السكوت) الذى نجعله من شرائط حسن الإدارة، المنع عن مثل هذا الكلام المضطر إليه.

### ((المعرفه الشموليه))

(٥)

((المعرفه الشموليه))

ومن الأمور المهمه فى حسن الإدارة (معرفه مداخل الأمور ومخارجها)، فقد جعل الله سبحانه لكل شىء سبباً، وجعل لكل مشكله حلاً، وجعل من كل عويصه مخرجاً.

والرجل فى إدراته كثيراً ما يريد غايه، أو يريد الخروج عن مشكله، فإن توصل إلى سبب تلك الغايه أنجزها بسلام، وكذلك إن توصل إلى وجه الحل لتلك المشكله خرج منها مرفوع الرأس.

ص: ٣١٨

أما إذا لم يعرف المداخل والمخارج فلا يصل إلى الغايه، ولا يعرف حل المشكله، وبذلك يفشل.

وإليك مثلاً لذلك: إذا كنت تريد السفر، فإن عرفت كيف ينبغي أن تستأجر السياره، وممن، وصلت إلى المقصد، وإلا بقيت فى مكانك.

وإذا عطبت السياره فى أثناء الطريق، فإن عرفت كيف تصلحها، وصلت إلى المقصد، وإلا بقيت فى الصحراء.

ثم إن معرفه مداخل الأمور ومخارجها ليس بالأمر اليسير، وإنما هذه النقطه من نقاط حسن الإدارة، وتحتاج إلى مزيد من العلم والتجربه والوعى والاستشاره.

وكثيراً ما يكون هناك أسباب أو حلول، فاللازم على الإنسان أن يرى أفضلها، وإلا لم يتسم بحسن الإدارة، مثلاً إذا كانت الطرق إلى بلده متعدده، كان أقربها وأيسرها هو الأفضل، وإذا كانت المشكله لها طرق فى الحل، كان أجملها وأسهلها هو الأفضل.

### **((أحوال المدراء العظماء))**

(٦)

### **((أحوال المدراء العظماء))**

ومن الأمور المهمه فى حسن الإدارة: الاستمرار فى مطالعه أحوال العظماء المديرين، فإن حياتهم تنير للإنسان كيفية الإدارة، فكما أن التجارب للإنسان نفسه تنير طريقه فى المستقبل، كذلك التجارب التى جربها غيره، فإن الأمور نظائر وأشباه، والحلول السابقه هى الحلول اللاحقه.

فإذا درس الإنسان أحوال العظماء، عرف منهم كيفية الإدارة والحلول الصحيحه المريحه، أما إذا لم يطالع واعتمد على نفسه، كان كمن يريد بناء الدار بدون التعلم من أستاذ، فهل من الممكن أن يبنى

ص: ٣١٩

داراً جميلاً اعتماداً على ذوقه.

ومن الملحق بهذا الفصل مطالعه الكتب النافعه، فإن الإدارة مثلها مثل نهر جار إنما يتكون من قطرات، وهذه القطرات إنما تتجمع من ألف حكمه وحكمه، ومائه تجر به وتجربه.

واللازم الاستمرار في المطالعه، لأجل أن الانقطاع عنها كانقطاع الشجره اليانعه من الماء، فكما لا يكفى فى بقاء الشجره حيه مده من السقى، فإنه إذا انقطع عنها الماء تجف، كذلك المعرفه تحتاج إلى استمرار معين للتعلم، فإنه بالانقطاع يكون الجفاف، وهناك سوء الإدارة فالفشل.

**((ترجيح الأهم على المهم))**

(٧)

**((ترجيح الأهم على المهم))**

ومن الأمور المهمه فى حسن الإدارة: ترجيح الأهم على المهم، فإنه فى كثير من الأحيان تتعارض المصالح فأيتها تقدم، أو تتعارض المفسد فأيتها لا بد منها اضطراراً.

فعلى الإنسان أن يقدم الأكثر صلاحاً، أو الأقل فساداً، وإلا فاته الأصلاح، أو وقع فى الأفسد، وكلاهما يوجب ضعف الإدارة.

مثلاً هناك عامل نشيط يفيد المعمل نشاطه لكنه غير نزيه، فعلى المدير أن يرى أيهما أرجح، هل بقاء العامل فى المعمل لنشاطه، أو إقالته لعدم نزاهته، معتمداً فى ذلك المقارنه والفكر والعقل، فقد يكون عدم نزاهته يوجب وصمه المعمل أو عدوى إلى سائر العمال، أو نقصاً كبيراً فى الربح لأنه خائن، وهنا يقدم المدير فصله على بقاءه، وقد يكون عدم نزاهته لا يضر إلا نفسه، وهنا يرجح بقاءه.

وأمثال هذه الأمور تترائى للمدير فى كل خطوه، فإن لم يعمل بالحزم فى

ص: ٣٢٠

اختيار الأصلاح ضعفت إدارته، بل ربما آل إلى الإنهيار.

((العفو))

(٨)

((العفو))

ومن الأمور المهمه فى حسن الإدارة العفو، فإن الإنسان مهما بلغت رتبته \_ باستثناء المعصوم (عليه السلام) \_ يكون معرضاً للأخطاء، وربما أخطاء فادحه.

فإن أراد المدير أخذ الناس بأخطائهم لم تستقم له الإدارة، يقول الشاعر:

ولست بمستيق أخاً لا تلمه

على شعث أى الرجال المهذب

وربما يبدو هذا الشرط لمن لم يتل بالإدارة، تافهاً، لكن المبتلى بالإدارة يعرف ما لهذا الشرط من قيمه.

وليس اعتباطاً أمر الله سبحانه ورسوله (صلى الله عليه وآله) بأخذ العفو، حيث يقول عز شأنه:

{أخذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين} (١).

وليس المراد العفو مطلقاً حتى ما يوجب فساد المرؤوس أو شلل العمال، بل المراد العفو مهما أمكن، فإن كثيراً من المديرين يتصفون بطيش يفسد عليهم إدارتهم.

وكثيراً ما يسبب العفو نجاحاً وتقدماً لا يمكن أن يوجد فى الأخذ والعقوبه، واستمع إلى كلام الإمام المرتضى (عليه السلام):  
«عاتب أخاك بالإحسان إليه» (٢).

ص: ٣٢١

١- ([١]) سورة الأعراف: ١٩٩.

٢- ([٢]).

## **((بين كبار الأمور وصغارها))**

(٩)

((بين كبار الأمور وصغارها))

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة: تنفيذ المدير رأيه في كبار الأمور وإيصال صغارها إلى مرؤوسيه، فإن في كل إدارة أمور مهمة كبار، وأمور غير مهمة صغار.

مثلاً بالنسبة إلى مرجع التقليد، من كبار الأمور تعيين الوكيل في قطر من الأقطار، ومن صغار الأمور إعطاء فقير مستعط دينار أو دينارين.

فمن حسن الإدارة أن يتكل المرجع إلى نظر نفسه في تعيين الوكيل، وإيصال الكمية المعطاه إلى ذلك الفقير المستعطي إلى نظر وكيله الواثق منه طبعاً.

وذلك لأن المدير لو استبد بكل الأمور كان جرحاً لأنظار مرؤوسيه، مما يسبب برودهم وكسلهم، فينفرد المدير بالإدارة، ولو أوكل كبار الأمور إليهم كان ضياعاً وخبالاً، فمن حسن الإدارة توزيع الأمور بهذا النحو.

والمطالع في سيره رسول الإسلام (صلى الله عليه وآله) يشاهد هذا الأمر بكل وضوح، فإنه كان ينفذ رأيه الحكيم في الأمور الكبار، أما الأمور الصغار التي يصح كل وجه منها فكان يكلها إلى أنظار أصحابه، ولذا لم يقبل شفاعه أبي سفيان في قصه تجديد المعاهده، بينما قبل الشفاعه في أبي سفيان من عمه العباس في قصه فتح مكة، إلى غيرها من القصص والأمثال الكثيره.

## **((تنظيم الأمور وتوزيعها))**

(١٠)

((تنظيم الأمور وتوزيعها))

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة: تنظيم الأمور وتوزيعها، فقد

ص: ٣٢٢

قال الإمام أمير المؤمنين (عليه السلام): «الله الله في نظم أمركم»<sup>(١)</sup>، فإن المرؤوسين إذا عرفوا تكليفهم فإن قاموا به جوزوا بالجزاء والثناء، وإن لم يقوموا به جوزوا بعد أن عرفوا كونهم مسيئين.

أما بدون التنظيم والتوزيع، فالأمور تبقى مجمده، والغايات تبقى بعيدة، وذلك من أفضع أنواع الفشل في الإدارة.

والتنظيم والتوزيع للأعمال وإن كان يلقى المنظم لها صعوبه وصدأً في ابتداء الأمر، لكن النتائج الطيبة التي يجنيها الإنسان من هذا الأمر فوق ما يتصور، وأرأيت البناء كيف يوزع الأعمال على عماله، وأرأيت مدير المدرسه كيف يوزع حصص الدرس على المعلمين، وأرأيت صاحب المطعم كيف ينظم عماله ويوزع عليهم القيام بالمهام، إن هذا عام لكل إداره ولكل مدير، وأنجح المديرين من يفعل ذلك بكل دقه وإتقان.

وبعد التوزيع والتنظيم يحتاج المدير إلى مراقبه مستمره للعمال، ليقوم كل بقسطه من العمل، وإلاّ- فإصدار الأوامر وتخطيط الخرائط لا تغنى فتيلاً.

### ((التفكر الدائم))

(١١)

### ((التفكر الدائم))

ومن الأمور المهمه في حسن الإدارة: التفكير الدائم في مختلف الأنحاء، وتحليل التجارب، والتعمق في الأمور، واستخراج النتائج، فقد قال الإمام المرتضى (عليه السلام): «الفكر مرآه صافيه»<sup>(٢)</sup>.

فربما يكون الإنسان متحيراً في أمر لا يهتدى سبيلاً إلى وجه

ص: ٣٢٣

١- ([١]).

٢- ([٢]).



الصواب فيه، فإذا تفكر وأجال الرأي وجد السبيل السوى والصراط المستقيم.

والإنسان بالتفكر الدائم ينمي في نفسه ملكه الفكر، وبذلك يكون ذا آراء صائبه.

ومن المعلوم أن المدير كثيراً ما تستشكل عليه الأمور، وتتضارب لديه وجه العمل، فإذا كان ممن اعتاد التفكير الدائم، حل أكثر المشكلات، وبذلك يتسم بحسن الإدارة، ويخفف على نفسه مشاق كثيره ومشاكل جمه.

### ((التخطيط الإداري))

(١٢)

### ((التخطيط الإداري))

ومن الأمور المهمه في حسن الإدارة: التخطيط، فإنه كما يحتاج المعمار إلى تخطيط البناء قبل الشروع في العمل، وكما يحتاج صاحب المعمل إلى تخطيط المعمل قبل نصب المكائن وتركيب الأجهزة والآلات، كذلك يحتاج من أنيط به أمر لإدارته إلى تخطيط عمله قبل الشروع فيه، فإن فعل ذلك وفر على نفسه أتعاباً كثيره، وجاء المعمل منظماً جميلاً.

وإلا تعب كثيراً، وجاءت النتيجة مشوهه، أو غير جميله على الأقل.

ومن المعلوم أن تخطيط كل شيء بحسبه، فتخطيط إداره الحكم له شكل، وتخطيط إداره المدرسه له شكل، وتخطيط إداره الأمور الدينيه له شكل، وتخطيط الحرب له شكل، وهكذا.

ص: ٣٢٤

## ((حسن الأخلاق))

(١٣)

((حسن الأخلاق))

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة: حسن الأخلاق، فإن الأخلاق الحسنه بلسم على كل شيء، والمدير يحتاج إلى هذا البلسم أكثر من غيره، لأنه يريد تقديم الاجتماع، وذلك لا يكون إلا بالأخلاق، فإن الإنسان مركب من لحم ودم وقلب وروح، وكلها تحتاج إلى الأخلاق من رفق وعطف وتبسم وسلام وغيرها.

وما أجمل ما مثل لذلك، حيث قالوا:

كان إخوان لهما أهل، وكان أحدهما يبيع خل العنب، وكان الآخر يبيع دبس العنب، لكن بائع الخل كان في رفاه وسعه، وبالعكس من بائع الدبس حيث كان في ضنك، وذات مره أرادت زوجه بائع الدبس تعرف السبب في ذلك، فجاءت حتى وقفت على دكان زوجها، فرأت أنه يسيء معامله الزبائن مما يسبب انقطاعهم عنه، بينما رأت أن بائع الخل يحسن معامله بكل طلاقه وجه، وتسهيل في البيع مما يحجب الزبائن ويكثرهم.

وظهراً حيث رجع زوجها إلى الدار، قالت: إنك تبيع الدبس الحلو حامضاً، وإن أخاك يبيع الخل الحامض حلواً.

فكثيراً ما تقع إدارة تقديمه بيد سيء الأخلاق فيجمدها، بينما تقع إدارة جامده بيد حسن الأخلاق فيوسعها ويقدمها.

## ((معرفة الأشخاص))

(١٤)

((معرفة الأشخاص))

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة: التطلع على أحوال الأشخاص بروح منطلقة متطلعه، بدون ترتيب الأثر على ما يبدو له من

ص: ٣٢٥

العورات، إلا- من جهة الإدارة، فإن الإدارة تحتاج إلى الرجال مهما كانت نوعها، والرجال إن لم يعرفهم المدير بمختلف مستوياتهم لا يتمكن من تسيير دفة الإدارة بجوده وحسن.

مثلاً صاحب المصرف لابد أن يعرف الذى يفى دينه ممن يأكل أموال الناس، ومن عنده المال القابل للحجز ممن ليس عنده،

والمرجع الدينى يجب أن يعرف التقى العالم الذى يصلح للوكاله والإمامه من غيره.

والمدير للمدرسه يجب أن يعرف المعلمين حتى يتمكن أن يستخدم الصالح ويترك الطالح، إلى غيرهم.

هذا بالنسبه إلى الشق الأول، من هذا الفصل: (التطلع على أحوال الأشخاص بروح منطلقه متطلعه)، ومرادنا من (الانطلاق والتطلع) عدم الجمود فى الإطلاع، وعدم السرف والتفريط فى المعرفه بالتعمق غير اللازم، أو الانغلاق فيما يحتاج إلى توسع المعرفه.

وأما الشق الثانى من هذا الفصل: (بدون ترتيب الأثر على ما يبدو له من العورات إلا من جهة الإدارة)، فإن فى الناس عورات إذا فحص الإنسان عن أحوالهم اطلع عليها، وبعض الأشخاص يشهرون لسانهم فى التنقيص أو ما أشبه على من اطلعوا عليه، وهذا خلاف حسن الإدارة، بل اللازم أن يتخذ الإنسان اطلاعه وسيله لتجنيب إدارته عن العطب لا لشهر لسانه على الناس.

والجمع بين هذين الشقين (التطلع، وعدم ترتيب الأثر) من

أهم النقاط فى حسن الإدارة، وقد أمر الإمام (عليه السلام) ولده إسماعيل اجتناب مشاركة من تلوكه الألسنه قائله أنه يشرب الخمر، بالنسبه إلى معاملته الشخصيه.

فيما ورد فى الحديث: «كذب سمعك وبصرك عن أخيك، فإن شهد سبعون قسامه أنه قال شيئاً، وقال: لم أقله، فصدقه وكذبهم»<sup>(١)</sup>.

والقصه المذكوره فى رسائل شيخنا المرتضى (رحمه الله) وغيره، فحديث إسماعيل يشير إلى الشق الأول، وحديث (كذب..) يشير إلى الشق الثانى.

### **((عدم إظهار الضعف والقوه))**

(١٥)

((عدم إظهار الضعف والقوه))

ومن الأمور المهمه فى حسن الإدارة: عدم إظهار الضعف، ولا القوه، وهذا باب طويل نكتفى منه بمثالين:

مثلاً- رئيس الحكومه بالنسبه إلى قواه العسكريه، إن أظهر الضعف كان خليقاً بانقضاض الأصدقاء وتجرى الأعداء، وإن أظهر القوه كان خليقاً بإثاره الأصدقاء حسداً وتحفيز الأعداء إلى الإستعداد أكثر فأكثر.

ثم إن وقعت محاربه، فمظهر القوه إن انتصر لم يكن لانتصاره حلاوه، لأنه كان منتظراً منه، وإن فشل كان مثار سباب وتحقير، يقولون له لم أظهرت كذباً وخدعت الناس.

ومظهر الضعف، إن انتصر كان فى الأنظار كالكاذب، وإن فشل أخذ بأنه لم حارب مع علمه بضعفه، ولم لم يهئ ما يكفى لصد عدوه.

ومثلاً مدير المدرسه، إن أظهر الضعف فى إدارته سحب

ص: ٣٢٧

الآباء أبناءهم عن المدرسه مما يورث الفشل، وإن أظهر القوه كان مثاراً للتوقع المتزايد، حتى أنه كيفما ربي التلاميذ كان دون مقدار توقع الناس.

فالإنسان يجب عليه أن يحكم أمره إلى أبعد حد، ولكن ليسكت عن ذلك، ولذا ورد في المثل (إذا قدرت أن تكون أحكم الناس فكن، ولكن لا تقل للناس ذلك)، ومن هذا الباب (الفرح والحزن) و(الغنى والفقر) و(العلم والجهل) وما أشبه ذلك.

فإذا أظهرت نقاط قوتك أكثر المتوقعين منك، ولا داعى لذلك، وإذا أظهرت نقاط ضعفك أكثر المزدريين عليك، ولماذا تزيد الإزدراء على نفسك، إنك إن أظهرت الفرح أثرت أعداءك، وحسدك أصدقاؤك، وإن أظهرت الحزن أحزنت أصدقاءك، وفرحت أعداءك، وهكذا بالنسبه إلى سائر نقاط الضعف والقوه.

وما أشد ضبط النفس بين هاتين النقطتين فإن الناس غالباً تبطرحهم القوه فيظهرونها، أو يضعفهم الانحطاط والضعف فيبدونه، وهذا بالنسبه إلى الإنسان العادى مضر، فكيف بالمدير.

### ((عند قرار الفصل))

(١٦)

### ((عند قرار الفصل))

ومن الأمور المهمه فى حسن الإدارة: أن يكون الفصل بسلام.

ورد فى الحديث: «إن أعجز الناس من عجز عن كسب الأصدقاء، وأعجز منه من إذا كسب الصديق لم يتمكن من حفظه»<sup>(١)</sup>، وهذا صحيح

ص: ٣٢٨

١- ([١]).

مائه فى المائه، فعلى الإنسان أن يكسب الأصدقاء بكل ما أوتى من حول وطول، وأن يحافظ بكل قوه على أصدقائه، فإن الأصدقاء بمنزله أجنحه الإنسان يطير بهم إلى شأن عال، وفى المثل: (إن ألف صديق قليل، وإن عدواً واحداً كثير).

لكن طبيعه الإداره والعمل توجب انفصال بعض الأصدقاء، لجرم اقترفوه مما يجعل الصالح فصلهم بيد المدير، أو لانفصالهم بأنفسهم لما يظنون من نقص وخلل فى المدير، أو فى العمل ذاته، وهذا شىء لا يمكن الوقوف والحيلولة دون وقوعه، وإنما اللازم بعد محاولات عدم الانفصال فى كلتا صورتين، اتباع أمرين:

الأول: كون الفصل والانفصال بعد إلقاء الحجج والمعاذير، حتى يكون المنفصل بذاته وفى قراره نفسه يعرف أنه السبب، لا المدير، ولو أن الاعتراف بالخطأ من الناس قليل جداً.

الثانى: الانفصال بسلام، فإن غالب الناس إذا انفصلوا عن شخص أو مؤسسه أو إداره، يحدث الانفصال فيهم رد الفعل، ولو كانوا هم الطالبين للانفصال، وكثيراً ما ينضم إليهم بعض الأعداء، وهناك التهجم والتنقيص.

ولذا يجب على المدير الحازم أن يمر بمثل هذه الأمور بسلام، فلا يرد الاعتداء وإن بلغ أوجه، فإنه إن رد انقسم الناس قسمين، قسم له وقسم عليه، وإن لم يرد كان الناس إلى جانبه، فإن من فوائد الحلم أن الناس أنصار الحلم على الجاهل، بالإضافة إلى أن السكوت عن هجوم ذلك المنفصل يحدث فى نفسه رد فعل كثيراً ما

يوجب تجمده أو قلبه إلى صديق حميم.

قال الله تعالى: (ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوه كأنه ولي حميم \* وما يلقاها إلا الذين صبروا وما يلقاها إلا ذو حظ عظيم) (١٦).

ثم على المدير أن لا يظهر للناس عيب الإنسان المنفصل، بل يبرر موقفه بما لا يوصمه بوصمه أمام الناس، وهذا يحتاج إلى قدر كبير من اللباقة.

### ((احترام النفس))

(١٧)

### ((احترام النفس))

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة: إحترام النفس، والمراد به في مقابل الابتدال، فإن الإنسان حيث وضع نفسه.

إن الإدارة تحتاج إلى مقدار من الضبط الذي يلازم الهيبة والشخصية، لا التكبر والترفع، ومن المعلوم أن الهيبة والشخصية لا تحصلان إلا باحترام الإنسان نفسه.

فلو صار الشخص مبتدلاً سقطت هيئته، وبذلك تضعف شخصيته، وهو ما يوجب عدم تمكنه من ضبط الأمور كما ينبغي، فإن مرؤوسيه لا يقدرّون كلامه حينئذ، وهناك الفشل، ولذا ورد في الأحاديث، إن من فضائل المؤمن تواضع من غير ابتدال.

ومعرفة الفرق بين (احترام النفس) وبين (التكبر)، كما أن معرفه الفرق بين (التواضع) وبين (الابتدال) تحتاج إلى دقه، وجوده نظر في أحوال الناس.

### ((الترفع عن مستوى الانحطاط))

(١٨)

### ((الترفع عن مستوى الانحطاط))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: عدم الانحطاط إلى مستوى

ص: ٣٣٠

المنحطين، فإن فى المجتمع أناساً لم يبلغوا النضج إما لقله أعمارهم، أو لعدم اطلاعهم على الأوضاع، أو لأن لهم أغراضاً تحول دون النضج، وقسم من هؤلاء الأشخاص يعاشرون الناس بروح لاهبه حاره.

وغالباً ما يتلى المدير بأمثال هؤلاء، وهم لحراره روحهم ولعدم نضجهم يناقشون المدير بروح تيه.

فمن اللازم ترفع المدير عن مثل هؤلاء ومناقشاتهم، لأنه يوجد فى النزول إلى مستواهم بالإضافة إلى ضرر الابتذال، أحد ضررين:

١: ضرر أعدائهم إن لم يستمع إلى كلامهم ولم يقبل مناقشاتهم.

٢: ضرر الإنحراف عن المنهاج الصحيح إلى حيث فشل الإدارة إن جاملهم وأخذ بآرائهم، لأنها غير ناضجه نيه، انبعثت من روح جاهله أو مترجرجه.

**((الحيويه))**

(١٩)

((الحيويه))

ومن الأمور المهمه فى حسن الإدارة أن يكون حافلاً، فإن الإنسان قد يقتصر على مهمته الإداريه التى أوكلت إليه، وهذا إنسان جامد، وإن أتى بالغايه المراده منه بخير وجه.

وقد يتطرق إلى هنا وهناك، لا فى الإبداع فى مهمته فقط، بل فى تشعب الإدارة إلى أقسام، واستخراج إدارات جديده، بروح مستعليه وثابه مبتكره.

مثلاً إذا أنيط إلى شخص إدارة مدرسه، فإنه قد يقتصر عليها، وهذا جمود، وإن أحسن الإدارة فى الإشراف على المعلمين

ص: ٣٣١



والسير بالطلاب إلى الأمام في جانبي العلم والأخلاق.

وقد يوسع في المدرسه، ويتطرق إلى خارج نطاق المدرسه، كتأسيس الكشافه، وفتح المكتبه للمدرسه، وإخراج نشره مدرسيه، وصنع التمثيليه بمناسبات، وما أشبه ذلك، ومثل هذا الإنسان هو الذى يساهم فى تقديم الحياه، ويرفع من المستوى الذى وصل إليه الإنسان قبله.

لكن مثل هذا التوسع فى مختلف أقسام الإداره، يحتاج إلى تفكير ومطالعه ومفاوضه مع الأذكياء واعتبار بالأحداث.

**((إصلاح الخطأ))**

(٢٠)

**((إصلاح الخطأ))**

ومن الأمور المهمه لحسن الإداره: إصلاح الخطأ فور العلم به، فإن الإنسان مهما بلغ من قوه الإدراك، وصحه العمل لابد أن يخطئ فيما عدا أهل العصمه (عليهم السلام).

وهناك بعض الناس يرون أن الاعتراف بالخطأ وإصلاحه، انتكاس ووهن وذهاب شخصيه، ولذا يصرون على الخطأ.

لكن العقلاء يعلمون أن الإصرار على الخطأ خطأ آخر، فإذا أخطأ السائق الطريق ثم علم ذلك كان اللازم الرجوع والاعتراف بالخطأ، أما الاستمرار فى السير فى ذلك الطريق فإن معناه الهلاك والعطب.

فعلى المدير الناجح أن يرجع عن عمل أو خطه سار فيها إذا عرف الخطأ فور علمه بخطأه، وإلا كان نصيبه الفشل وانهيال الإداره.

ص: ٣٣٢

وقد اشتهر أن الاعتراف بالخطأ فضيله، وليس المراد الاعتراف اللفظي، بل ربما كان الصلاح عدم الاعتراف لفظاً، وإنما المراد الاعتراف العملي بتغيير المسلك إلى حيث الصواب والاستقامه.

### **((تنظيم الوقت))**

(٢١)

### **((تنظيم الوقت))**

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: تنظيم الأوقات، فلا- يهدر من أوقاته دقيقه واحده، فإن بقدر الهدر ولو دقيقه تنسم الإدارة بالنقص، ويوصم المدير بالكسل مما تضعف إدارته.

فإن أوقات الشخص محدوده، والأعمال التي يمكن أن ينجزها لحسن إدارته غير محدوده، ولذا التكافؤ غير موجود، وإن انتهز جميع الأوقات فكيف ما إذا أغفل وقتاً.

فمن اللازم معرفه عمل كل وقت، مثلاً إذا كان الفقيه يريد تأليف الكتاب، ونصب وكلاء، وفتح مؤسسات، وما أشبه ذلك، كان اللازم أن يخصص أيام التحصيل للتأليف، وفراغات التحصيل كالساعات بعد الصلوات أو ما أشبه لنصب الوكلاء وكتابه وكالاتهم، حينما يدب في نفسه الملل فلا يتمكن في مثل هذه الأوقات من التأليف، ويخصص أيام العطلات لفتح المؤسسات، حتى لا يزاحم ذلك تحصيله وتأليفه، ولو عكس بأن أُلْف في العطله، وفتح المؤسسة في التحصيل، كان ضياعاً لكلا الأمرين، فإن قرب وقت التأليف لوقت التدريس يوجب سهوله التأليف، وهكذا.

### **((تشجيع الموظفين))**

(٢٢)

### **((تشجيع الموظفين))**

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: تشويق الموظفين ومدحهم،

ص: ٣٣٣

بقدر الاستحقاق، فقد ورد في الحديث: إن النبي (صلى الله عليه وآله) كان يكتفى أصحابه احتراماً لهم.

وذلك أن المدح بقدر الاستحقاق والتشويق يوجبان انبساط نفس العامل، مما يؤدي بدوره إلى جوده الإنتاج وكثرة العمل المخلص.

وهذه حقيقته يعرفها الناضجون من المديرين، أما الاعتماد على القوة والمال والنظام، فإن ذلك من ضعف الإدارة، إذ هذه الثلاثة لا توجب انشراح النفس المؤدى إلى الجوده والابتكار والتفانى.

لكن من الضروري أن يكون المدير عارفاً بقدر التشويق والمدح، حتى لا يوجب الازدياد فيها تجاوز الحق، ولا يسبب كبرياء الموظف مما يقعه عن العمل، فإن الإفراط في الشيء كالتفريط فيه مؤد لا محاله إلى العطب والانتكاس.

### ((السرعه والإتقان))

(٢٣)

### ((السرعه والإتقان))

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: السرعه بإتقان، فإنه وإن كان الناس قسمين، قسم يسرع في العمل طبيعياً، وقسم يبطن حسب تركيبه الجسدى والنفسى، لكن من الممكن اعتياد السرعه في حدود معقوله، فإن السرعه ملكه قابله للنمو، وعاده الاختزال في الكتابه والتكلم قسم من السرعه الحديثه، وما أجملها.

وإنما يحتاج حسن الإدارة إلى السرعه، لأن الوقت قصير مهما طال عمر الإنسان، والأعمال كثيره، فمن أنجز أكثر عملاً كان أحسن إداره.

ولعل بعض الآيات الكريمات تشمل مثل هذا الأمر، كقوله

ص: ٣٣٤

سبحانه: (سارعوا إلى مغفره من ربكم) (١)، وقوله سبحانه: (فاستبقوا الخيرات) (٢).

### ((التوسط وقابليه التحليل))

(٢٤)

((التوسط وقابليه التحليل))

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: التوسط في الفكر، فإن من الناس من يسيطر عليه روح التردد في الأمور، فكل شيء لديه محتمل، وكل حركه عنده لها وجه صواب ووجه خطأ، ومثل هذا خليق بأن يجمد في مكانه ولا يصلح للإداره إطلاقاً، ومن الناس من هو عكس الأول، فيجزم بالأشياء اعتباطاً بكل سرعه، بدون تمام الموازين والأدله، وهذا أيضاً خليق بالفشل وضعف الإدارة، لكثره أخطاء مثل هذا الإنسان.

ومن الطريف أن بعض الناس في الحرب العالميه الثانيه كانوا يشكون في وجود الحرب، ويظنونها دعابه أثارها الدول الكبرى لأغراض، بينما بعض آخر كان يظن أن الحياه تمحي من الدنيا بسبب هذه الحرب، لسرعه جزمه بالدعايات الفارغه وإن لم يقم عليها أى دليل.

وغير الناضج من الناس غالباً بين هاتين الحالتين، حاله التردد أو حاله سرعه الحكم الاعتباطى.

فالتوسط في الفكر من أهم مقومات الإدارة الناجحه.

### ((عدم التبجح بالعمل))

(٢٥)

((عدم التبجح بالعمل))

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: عدم التبجح إطلاقاً، فإنه

ص: ٣٣٥

١- ([١]) سورة آل عمران: ١٣٣.

٢- ([٢]) سورة البقره: ١٤٨، سورة المائده: ٤٨.

مما يفسد قلوب الناس عن الإنسان، أو يوجب انفضاضهم من حوله، مما يؤدي بدوره إلى فشل الإدارة، فاللازم التبيح والافتخار بما عمل.

ومن الغريب أن الناس بفطرتهم يحبون العامل الساكت، ويكرهون العامل المتبيح، وأنه إذا سكت الإنسان عن عمله مدحه الناس، وإن مدح عمله ذمه الناس.

ومن طريف ما يحكى أن عاملاً كان ساكناً عن عمله، فكان الناس يمدحونه، وأخذ في بعد ذلك يمدح عمله، فسكت عنه الناس، فتعجب عن سكوتهم بعد أن كان العمل هو العمل بلا تفاوت، وسئل من بعض عن سبب ذلك، فقال: إن الناس كانوا يمدحونك حين كنت ساكناً، أما إذا مدحت نفسك فعملك لا يستحق مدحين، ولذا سكتوا عنك.

والتبيح ليس باللسان الصريح فقط، بل بالكتابة والإشارة والتلميح، وفعل ما يدل على المدح، كما إذا تثنى وتمطى واتكى وغير سحنه وجهه بعد عمل قام به متبيحاً لفعله ذلك.

فعلى المدير أن يجتنب التبيح إن أراد حسن الإدارة وعدم فشلها، وإلا كان نصيبها الفشل.

بل من أقسام التبيح الذم في معرض المدح، فربما ترى إنساناً يقول: إنى لا علم لى، وهو يريد الكنايه بذلك عن علمه، أو يقول: إنى لم أخدم، وهو يريد بذلك إثبات خدماته، وهكذا.

### ((النظره الثاقبه))

(٢٤)

### ((النظره الثاقبه))

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: النظر إلى العواقب، فإن الأمور مرتبطه بعضها ببعض، وكثيراً ما تكون أمور كثيره تنتج عاقبه جيده أو

ص: ٣٣٤

رديئه، فإذا نظر الإنسان إلى الشيء مجرداً عن ظروفه وملابساته ظن عاقبه رديئه حيناً فلا يقدم، أو حسنه حيناً فيقدم، وذلك مما يسبب فشل الإدارة، بينما يلزم أن ينظر الإنسان إلى الشيء من جميع جوانبه ومحتملاته، وهنا يكون رجاء الأمن عن العطب والعاقبه الحسنه.

وقد ورد في وصف الإمام المرتضى (عليه السلام) أنه كان بعيد المدى.

مثلاً قد يكون التاجر يرى السوق رائجاً، فيشتري السلعه بثمن ربما يقتضيه، بزعم أنه بعد أيام يربح الربح الكثير، ثم يخسر مما يرتطم في مضاعفاته، وذلك لأنه إنما أخذ بالنظر ربح السلعه في هذا اليوم، ولم يأخذ بالاعتبار احتمال وقوع رخص بعد أيام، لانتهاء كارثه حاقت بالبلاد، أو ورود بضائع مماثله، أو قله رغبه الناس في هذه البضاعه بعد زمان لانتهاء الفصل المرغوب فيه هذه السلعه، أو ما أشبه ذلك.

وربما يكون مصادقه إنسان أو معاداه إنسان رأس سلسله من الإنجازات أو المصاعب، باعتبار أن له جذوراً وأجنحه، فالناظر السطحي لا يهتم به، لأنه لا يعرف العواقب المرتبطه بهذا الإنسان من جهه جذوره وأجنحته، فيسرع في عدائه أو يبطن في جلب رضائه ووده.

إلى أشباه ذلك، مما هو كثير جداً.

فالمدير الناجح هو الذي يلاحظ هذه الأمور من جميع الجوانب.

((المدير الأذن))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة، أن يكون المدير (أذناً)، يسمع ما يسمع بدون مناقشه، فيما لا يهمله، ومما لا يضطر إلى المناقشه فيه، فإن كثيراً من الناس يحبون الثرثره أو إبداء الآراء أو نقد الأمور، بينما لا يهتم الإدارى كلام واحد من ألف كلام منها.

فإذا أراد النقاش والنقد أضع وقته عبثاً، وأثار الناس على نفسه، لأنه إن أبدى الرضا أثار المناوئين لهذا الكلام، وإن أبدى السخط أثار المتكلم، ولذا مدح الله رسوله (صلى الله عليه وآله) بقوله: (قل أذن خير لكم) (١).

وقد كانت من عادة المرحوم زعيم الثورة العراقية الإمام الشيرازى (قدس سره) السكوت حين كان يكلم فى مقترحات، وكلمة طلب القائل منه الجواب، لم يتكلم مفضلاً تأثر المتكلم عن سكوته على تأثره عن رده ونقده.

((المراقبه الإداريه))

((المراقبه الإداريه))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: المراقبه الشديده على الحاشيه والحد من نشاطهم، فإن المدير هو محل ثقة الناس غالباً، وله النصح الكافى فى الإدارة، أما الحواشى فإنه لو أغفل شأنهم سببوا ضعف الإدارة، وفشلها أخيراً الأمرين:

١: سيطرتهم على المدير، فيحيطون به ويكونون هم منفذ الأحكام منه وإليه، وبذلك يسبون غلق منافذ الفكر على المدير

ويستبدون بالمال والجاه والإدارة، بما له أكبر الضرر على سمعه المدير، وعلى حسن الإدارة.

٢: إنهم يستبدون بالأمور بلا نصح حسب أهوائهم، وذلك مما يسبب شكوى الناس وانفضاضهم عن الإدارة والمدير.

ولذا من الضروري على المدير أن يحد من نشاطهم بكل قوه، وهذا وإن سبب انفصال بعضهم مما قد يخشى المدير منه، لكن فى ذلك نزاه السمع، وجلب الثقه الزائده من الناس، والتفاف قسم من المخلصين حول المدير، يديرون معه الأمور بكل إخلاص ونزاه.

وقد ذكرنا فى فصل سابق أن الانفصال يلزم أن يتم فى جو من الهدوء والسلام من جانب المدير، وإن ألح المنفصل فى الضوضاء والمحاربه.

### ((طيب المعاشره))

(٢٩)

### ((طيب المعاشره))

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: طيب المعاشره، فإن الإنسان المتفوق محسود من أصدقائه ومن أعدائه، والأصدقاء وإن أخفوا حسدهم لكنهم لا يملكون ثائره أنفسهم، ولا بد فى يوم أن تنفجر الثائره ولو من بعضهم، أما الأعداء فالكلام فىهم واضح لا يحتاج إلى الشرح.

وطيب المعاشره مما يخفف من سوده الحسد ويحد من نشاطه، وبذلك يسلم المدير عن العداوات بأن يقلل منها حسب المستطاع، فبالإضافه إلى تمكنه من حسن الإدارة يتمكن من تقديم الإدارة إلى الأمام، فإن الإنسان لا يتمكن من تحسين وضعه ولا تقديم

ص: ٣٣٩



عمله في جو مشحون بالتذبذب والمناوءة.

ويلزم أن يكون المدير حذراً من صديقه أكثر من حذره من عدوه، فإن العدو لعداوته يؤمن من استرسال الشخص عنده حول نقاط ضعفه، ولا يمكن أن يحطمه من دخيله أمره، أما الصديق فإن الإنسان يسترسل عنده في الحديث، بما يبدي عورته ويكشف ضعفه، فإذا انقلب عدواً كان قادراً على الهدم، ولذا قال الشاعر:

احذر عدوك مره

واحذر صديقك ألف مره

فلربما انقلب الصديق

فكان أعلم بالمضرة

قال النبي (صلى الله عليه وآله): «ما نزل جبرئيل مره إلا وأوصاني بمداراه الناس»<sup>(١)</sup>.

ويقول الشاعر السعدي في بيت فارسي له تعريبه:

راحه الكونين في تفسير هاتين الكلمتين: إعمال المروه مع الأصدقاء، وإعمال المداراه مع الأعداء.

**((الخلل الصغار))**

(٣٠)

((الخلل الصغار))

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: سد الخلل الصغار قبل أن تكبر، فإن الأمر المفسد يبدو صغيراً ثم يكبر بما لا يمكن أن يسد.

وفي المثل: (العدواه والنار والمرض صغارها كبار)، وذلك

ص: ٣٤٠

لانتهاؤ الأمر فيها إلى عداوه لا تدع ولا تذر، وإلى حريق يحرق كل شيء، وإلى الموت.

فالمدير يجب أن يكون حذراً لا يترك صغار المفاسد، بل يسدها فور حدوثها، ولو تماهل واستهان أدى فى الغالب إلى ما يفسد الإدارة، يقول الشاعر السعدى فى بيت له تعريبه:

هل سمعت ما قاله (زال) مع (رستم الكردى)

(العدو لا يمكن أن يحقر ويظن أنه لا حول له).

فإننا قد رأينا كثيراً، المياه القليله المنبعثه من عيون صغيره

لما سالت وتقدمت أذهب بالبعير وحمله.

وهذا الكلام وإن كان بالنسبه إلى العداوه، لكنه جار بالنسبه إلى كل مفسده تتطرق على الإنسان العادى، فكيف بالمدير المسؤول من تحريك جهاز وتقديم الحياه إلى الأمام.

**((ترك ما يوجب النفرة))**

(٣١)

((ترك ما يوجب النفرة))

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: اجتناب ما يسبب نفرة الناس، فإنه وإن كانت النفرة لأسباب تافهه، تكون مضره بالإدارة والمدير.

ومما يسبب النفرة أبواب كثيره، نذكر منها جمله، ونكل الباقي إلى لباقة المدير.

مثل خلف الوعد، وإظهار الاستبداد، والتواضع الملحق

ص: ٣٤١

بالمهانه، وهجر الناس والتجنب عنهم، وعدم حضور الاجتماعات المنعقدة بالمناسبات، والاعتزاز بالنفس وبالعامل مظهراً ذلك بقول أو عمل، والإتيان بما لا يليق عند الناس، كالأكل فى الطريق، والضحك العال، والبصاق أمامهم، والمزاح المثير وما أشبهه، ووضع النفس فوق مستواها كاصطحاب من فوقه والجلوس فوق مجلسه، وترفيه بعض على بعض فى المعاشرة والمصادقه وما أشبه مما يسبب جلب عداوه من نقصهم حقهم، وتنقيص الناس حقهم، والمجادله، والتكلم بما لا يصدقه الناس وإن كان حقاً من القصص والتواريخ وما أشبهه، والكذب، والإتيان بالأمر المنكره شرعاً أو عقلاً أو عرفاً.

إلى غيرها من الأمور الكثيره المنفرده، ومن المعلوم لزوم مراعاة الشريعة المطهره فى الفعل والترك، إذ ليس مرادنا ترك واجب يستهجنه بعض الناس، أو فعل محرم يعتادون الإتيان به والعياذ بالله.

### **((جلب ثقه الناس))**

(٣٢)

((جلب ثقه الناس))

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: جلب ثقه الناس، وهذا غير الفصل السابق، فإن من الناس المديرين من لا يأتى بالمنفر، لكنه لا يجلب ثقه الناس أيضاً.

وجلب ثقه الناس ضرورى للمدير، فإن كل الناس العاملين إنما يتمكنون من الاستمرار فى عملهم بسبب ثقه الناس بهم.

مثلاً إمام الجماعه إذا زالت ثقه الناس عنه لم يحضر أحد جماعته، والحكومه إنما تعيش بثقه الناس، فإذا زالت ثقتهم نحوها عن الحكم، والتاجر إنما يتمكن من الأخذ والعطاء لثقه الناس به وإلا

ص: ٣٤٢

انفضوا من عنده وتركوا معاملته، وهكذا.

فإذا جلب المدير ثقة الناس بحسن معاشرته واستقامه أعماله، أبقى على نفسه وعلى إدارته، وتمكن أن يشق طريقه إلى الأمام، وإلا عرض إدارته للخطر، وسمعتة للانهايار، وأخيراً الفشل.

### ((قوه القرار الإداري))

(٣٣)

((قوه القرار الإداري))

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: الأخذ بأطراف الإدارة بقوه، فإن الإدارة مهما كانت يجب أن تكون يقظه حذره، وإلا آل الفساد إلى أطراف الإدارة، وأخيراً يصل إلى نفسها مما يسبب انهايارها.

فالملك يجب أن يعلم أحوال الرعيه، وأمور البلاد بكل دقه، ثم يصلح باستمرار كل ما فسد، ويقدم ما يستحق التقديم.

ومرجع التقليد يلزم أن يكون بإطلاع دائم عن أحوال وكلائه، وأحوال الناس، وشؤون البلاد العمرانيه والدينيه وما إليها.

وقائد الجيش يلزم أن يكون حذراً متطلعاً على أحوال جنده، وأحوال أعدائه، بكل دقه وإتقان.

وهكذا غيرهم من سائر المديرين.

### ((الاستشاره))

(٣٤)

((الاستشاره))

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: الاستشاره بصوره مستمره، لكل صغيره وكبيره، فإن الإنسان مهما أوتى من علم وتجربه، فإن الاستشاره تبدى له وجوهاً أخرى، وإن كانت الاستشاره ممن هو دونه علماً وتجربهً ومنزلهً.

بالإضافه إلى أن {فوق كل ذى علم عليم} (١)، وفي القرآن

ص: ٣٤٣

الحكيم: (شاورهم في الأمر) (١١).

والمستشير لا يخلو من فائدتين: فائده تقوية رأيه إذا لم يجد رأياً آخر أحسن من رأيه، وفائده ظهور رأى أقوى من رأيه إن وجد رأياً أحسن من رأيه.

وكذلك لا يخلو المستشار إحدى فائدتين، إن أخطأ لم يتحمل خطأه وحده، وخفف من حده نقد الناس له، وإن أحسن لم يجد مناوئاً، فإن الآتى بالعمل مهما كان على صواب وجد مناوئاً لرأيه، ولو لمجرد الأنايه من المناوئين، فإن استشار انقلب المناوئ معاضداً، لكن يلزم أن تكون الاستشاره ممن لا يناوئ المستشار إن لم يأخذ برأيه لعدم صحته، وإلا كان ضرر الاستشاره بقدر نفعها أو أكثر.

كما يندب أن تكون الاستشاره من شاب وشيخ، فإن الأول أحدّ ذهنًا، والثاني أعرف بالأمور وأنضح في التجارب، فإذا التقى النضح والحدّه كانت النتيجة في قمه الحسن.

### ((تجنب الاستفزاز))

((٣٥)) (تجنب الاستفزاز)

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: أن يفعل ما يريد بدون استفزاز، فإن الغالب أن المديرين لهم شركاء ولو كانوا في مستوى أخط، وتكون الكلمه للمدير أخيراً.

فإن ظهر وجه الرأى للمدير، كان لا بد وأن يكون هناك مخالف أو أكثر، فقد يأتي المدير بما يظهر له بعنف واستفزاز، وهذا خطأ موجب للعداوه وفشل الإدارة، وقد يأتي بما يظهر له بكل لطف ولين، وهذا من أسباب نجاح الإدارة وولاء الملتفين حولها.

ص: ٣٤٤

مثلاً للمرجع حاشيه، مهما أوتوا من الصلاح والتقوى، لهم آراء حول تعيين الوكلاء وإجراء المشاهرات وما أشبه، وكثيراً ما يكون رأى المرجع مخالفاً فى تعيين وكيل أو عزله أو ما أشبه ذلك، فاللازم أن ينفذ رأى نفسه بدون استفزاز، وإلا انفضت الحاشيه الصالحه فرضاً عن حوله، وتلقى مضاعفات ذلك.

يقول أحد الرؤساء بصدد هذا: كثيراً ما كنت أنوى نصب شخص معين، ولكن لأخذ رأى الأعضاء كنت أستشيرهم فى الشخص الذى ينبغى أن ينصب، بدون أن أذكر اسم الذى قصدته، فإذا صوتوا لمن قصدته، فنعم المطلوب، وإلا كنت أضع من يعينوه فى بساط البحث \_ بحثهم أنفسهم دون اشتراك منى فى المناقشه \_ وطبيعى أن تقع حوله المناقشه، حتى يرضون به، وأخيراً كان من قصدته هو الذى يعينوه بالإجماع، أو كان من أقصده أحد شخصين يرشح للأمر من قبلهم، فكنت أنا فى آخر الحبله أرتضى بمن قصدته بعد أن كان التعيين منهم، فكنت فى وقت واحد أفوز بما أردت، وأجلب رضاء الأصدقاء بل مدحهم إياى بأنى أخذت بأرائهم.

ومن هذا الباب أيضاً عدم مجابهه الناس بما يجرح كرامتهم، سواء حول ما يريد أو حول ما يريدون.

**((عدم الأنايه))**

(٣٦)

((عدم الأنايه))

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: عدم الأنايه، فإن الأنايه ضد الإدارة بكل لوازم المضاده.

فإن الأنايه إنما مقصده نفسه، لا الهدف الذى وضعت لأجله

ص: ٣٤٥

الإدارة، فالأناني يسير إلى اتجاه نفسه، والإدارة تسير إلى اتجاه الهدف، ولذا سرعان ما يظهر الفشل في الإدارة، والانهيار أخيراً. ومن المعاكسات الأليفة في الأناني أن الناس يزدرون الأناني بجميع أنحاء الأزدياء، بينما هو يريد أن يقدره الناس بجميع أنحاء التقدير.

والأنانيه خليفه ياسقاط الفرد العادى، فكيف بالمدير.

وإذا رأيت أنانياً فى قمه إداره، فليس لك أن تقول: كيف جمعت الإدارة والأنانيه، وإنما عليك أن تقارن بينه وبين رجل غير أناني لو كان فى مكانه، لتعرف الفرق الشاسع بين ذلك سمعه وإدارهً وتقدماً، وبين هذا المتربع فعلاً.

فمثلاً لو كان المتربع يدير مدرسه فيها مائه طالب بسمعه متوسطه، كان غير الأناني يديرها بحيث يجتمع فيها ألف طالب بسمعه راقيه، وهكذا.

**((الحزم))**

(٣٧)

**((الحزم))**

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: الحزم بكل أبعاده، والحزم لفظ يشتمل على معرفه الأشياء، ومراقبه الأمور، والنظر فى العواقب، وسرعه الإدراك والانتقال من المقدمات إلى النتائج، وانتهاز الفرص، وغيرها.

أرأيت كيف يعيش من يسكن فى وسط أعداء يترقب هجومهم كل

ص: ٣٤٦

ساعه، إنه يعير ذهنه وسمعه وبصره وأعصابه للالتقاط والتعرف، ويهيئ جميع ما لديه من مال وسلاح ورجال ورقابه للتحصن والصد، إلى غير ذلك.

إن كل ذلك من لوازم الحزم، حتى إنه لو أغفل ولو موضوعاً صغيراً يناط بالقوه الدفاعيه، عد غير حازم.

وعلى هذا المثال قس الحزم فى كل إداره، سواء إداره المدرسه، أو إداره الأمور الدينيه، أو إداره المتجر، أو إداره البلاد.

### ((أهميه الدعايه))

(٣٨)

### ((أهميه الدعايه))

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: قوه الدعايه، فإن المدير الذى له هدف فى إدارته، لابد له أن يلفت الأنظار إلى نقاط الجوده، ومواضع الفائده، فى الإدارة والهدف، وبذلك يتمكن من تسيير دفة الإدارة فى وسط الثقه العامه، ويتمكن من الوصول إلى الهدف على أحسن وجه.

خذ مثلاً أنك تريد ترويج جمعيه للقرآن الكريم بغرض تعميم القرآن، قراءة وعملاً بين المسلمين، فإنه بدون الدعايه الواسعه المستمره لا تتمكن أن تؤدي هذه الخدمه.

وانظر إلى الإسلام كيف قرر الدعايه لأركانه، فالأذان دعايه للصلاه وإعلام بأوليات الإسلام، ثم الصيام والحج وما إلى ذلك من سائر وسائل الإعلام والبث نحو الهدف الذى جاء من أجله الإسلام.

ص: ٣٤٧



لكن لا بد للمدير من أن يفرق بين الدعايه والتشويه، كما لا بد له من أن يجعل الدعايه بصوره معقوله لا توجب الاستفزاز، ولا تحتوى على تنقيص الآخرين، ولا تشمل على إشارات الأنانيه.

### ((دور الإيمان))

(٣٩)

### ((دور الإيمان))

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: مراعاة جانب الله سبحانه في كل لحظه وخطوه.

ومعنى مراعاة هذا الجانب: الإخلاص الشديد في العمل، ورعايه رضى الله في كل صغيره وكبيره، ورجاؤه سبحانه في الوصول إلى الهدف المنشود، والتوكل عليه طول الوقت، إلى غير ذلك.

فإنه أولاً: يوجب حسن الإدارة، إذ الأمور كلها بيد الله تعالى، فإذا رأى سبحانه انقطاع العبد إليه أمده بروح منه، وبارك في عمله، مما يجعله في الواقع وفي أعين الناس أحسن مدير لأحسن إداره، وفي الحديث: «صانع وجهاً واحداً يكفك الوجوه كلها»<sup>(١)</sup>، و«ما كان لله ينمو».

وثانياً: يكون لعمله الثواب والأجر، مما لا يدركه بدون مراعاة مرضاته سبحانه.

وثالثاً: الدنيا دار فناء، فمهما عمرها الإنسان لا بد أن يأتي يوم يفنى الذى عمر وما عمره، أما إذا كان الشىء متصلاً برضاه سبحانه فإنه يبقى، ويكون جزاؤه الجنة التى لا تزول ولا تحول، وفيها ما تشتهى الأنفس وتلذ الأعين، وهل العاقل يصرف نظره عن شىء باق بهذه

ص: ٣٤٨

---

١- ([١]) مجموعه ورام: ج ٢ ص ١١٣ عن أويس القرنى عن الحكماء.

المنزله، لشيء فان مشوب بالآلام والكدورات.

وهذا الفصل أهم الفصول في هذا الكتاب، فاللزام على المدير أن يراعيه بكل دقه وحيطه، وأن يصبح ملكه له حتى يتأتى منه عفويًا.

وإلا كان من مصاديق قوله سبحانه: (الذين ضل سعيهم في الحياه الدنيا وهم يحسبون أنهم يحسنون صنعاً) (١)، وقوله سبحانه: (قل إن الخاسرين الذين خسروا أنفسهم وأهليهم) (٢).

### ((نزاهه الجهاز الإداري))

(٤٠)

### ((نزاهه الجهاز الإداري))

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: نزاهه الحاشيه، بأن يهتم المرء بذلك غايه الاهتمام، فإن انحرافهم يسبب ضعف الإدارة، ثم الفشل والانهيار.

بالإضافه إلى أن عدم نزاههم يسرى إلى الإنسان عملاً وتلوثاً:

أما عملاً: فلأنهم يؤثرون في فكر المدير تدريجياً مهما كان صامداً، مما يسبب انحراف أعماله، وخروجها عن جاده الصواب.

وأما تلوثاً: فإن الناس يرون المدير بعين ما يرون به الحاشيه، فإنه ولو كان في غايه النزاه لكنه يفقد سمعته شيئاً بعد شيء حتى لا تبقى منها باقيه،

والمنطق مع الناس في ذلك، فإنه يدور الأمر بين أن لا يعلم فساد حاشيته فلا يصلح للإداره، وكيف يصلح للإداره من ليس يستطلع على أحوال أقرب الخواص إليه، وبين أن يعلم ولا- يصلح، فإن لم يتمكن من الإصلاح فأحرى به أن لا يصلح للإداره، وإن تمكن من الإصلاح فهو شريك لهم في الجريمه، على حد قول الشاعر:

فإن كنت لا تدري فتلك مصيبه

وإن كنت تدري فالمصيبه أعظم

ص: ٣٤٩

١- ([١]) سورة الكهف: ١٠٤.

٢- ([٢]) سورة الزمر: ١٥، سورة الشورى: ٤٥.

نعم كثيراً ما يضطر الإنسان إلى بعض الحواشى غير التزييهه، فاللازم أن يظهر ذلك للناس وأن الاضطراب ساقه إلى مثل تلك الحاشيه، تصريحاً إن لم يخف من التصريح، وتلوياً إن خاف من التصريح، وهذا هو سر ما نرى من كون حواشى بعض الأنبياء والأئمه (عليهم السلام) من هذا القبيل، كما أنا نرى بجنب ذلك تصريحاتهم حول تلك الحاشيه.

فقد لعن رسول الله (صلى الله عليه وآله) بعض حاشيته، كما وأظهر التبرى من أعمال آخرين، وإلى غيرها مما هو مسطور فى التاريخ، والتفصيل موكول إلى ذكاء المدير.

**((الملاك هو النجاح النسبى))**

(٤١)

((الملاك هو النجاح النسبى))

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: عدم توقع العمل من الموظفين مائه فى مائه، فإن البشر بطبيعتهم مختلفون، فبعضهم مطيع، وبعضهم كاهل، وبعضهم حار، وبعضهم بارد، وهكذا.

فإن أراد المدير من جميعهم العمل الجدى السليم مائه فى مائه أتعب نفسه، ولم يحصل ما رام، بالإضافة إلى أنه يكون بذلك أعداءً لنفسه، مما يسبب الفشل فى الإدارة أخيراً.

إن على المدير أن يقرر الضعف والاختلاف البشرى حق قدره، ويقول لنفسه: إن لم يأتى الموظف فى هذه المره فسوف يأتى فى مره أخرى، وإن لم ينجز العمل كما أردت فسوف ينجز أعمالاً أخرى، فالأجدر أن أبقى عليهم جميعاً رجاء الصلاح والإصلاح.

ص: ٣٥٠

وهذا لا يعنى أن لا يسد الخلل الموجود فى الموظفين، بل يعنى أخذ الاختلاف الطبيعى بين النفوس بعين الاعتبار.

ومن الأفضل أن يستصلح المدير خلل الموظف بالكتابة وما أشبهه، حتى يبقى على صفاء قلبه وخالص وده، والنظر فى تاريخ رسول الإسلام (صلى الله عليه وآله) يرشد إلى المثل الأعلى فى هذا النوع من الإصلاح.

### ((التوسط فى النظر))

(٤٢)

((التوسط فى النظر))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: أن يكون المدير متوسطاً فى نظره إلى الناس، فلا يحسن الظن إلى كل أحد، بل يكون متوسطاً فى حسن الظن، فإذا رأى إنساناً لم يحسن به الظن عاجلاً، ولا يسيء به الظن بدون اختبار.

فإن حسن الظن ضعف ووهن وموجب لتسرب الأشرار إلى الإدارة، وسوء الظن شدة لا داعى لها ويوجب انفضاض الأخيار عن الإدارة، وكلاهما موجب للفشل والانهيار.

وإنما ينشأ الانحراف فى أيه من الصفتين من الجهل، وفى المثل: (الجاهل أما مفرط أو مفرط).

### ((الصمود أمام الكوارث))

(٤٣)

((الصمود أمام الكوارث))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: الصمود أمام الكوارث، فإن الإدارة بطبيعتها معرضة للهزات، وكلما كانت الإدارة أوسع كانت الهزات أكثر وأعنف.

ص: ٣٥١

فمن المديرين من لا يعد العده للكوارث، فإذا أصيب بشيء منها انسحب عن الميدان، وهذا فشل وخور، بل اللازم على المدير الحازم:

أولاً: أن يعد العده سلفاً للكوارث المحتمل، حتى إذا نزلت الكارثة كان مهيباً للتخفيف من حدتها، ثم محو آثارها بكل سرعه.  
وثانياً: أن يعد القوه النفسيه أمام الكوارث حين نزولها، حتى لا يتضعضع ولا ينهزم نفسياً أمام الكارثة، فإن الصمود النفسى مما يخفف وقع الكارثة.

يقول علماء النفس: إن الصدمه التى يتلقاها الإنسان أمام الكوارث أشد إيلاماً من الصدمه ذاتها.

والإنسان إذا استعد لتلقى الصدمات المحتمل ثم وردت الصدمه عليه، خفف الاستعداد من الجزء الأ-كبر منها، والجزء الباقى يتلاشى بمضى الزمان، وإلا انهيار نفسياً وإدارياً بما لا يرجى القيام منه.

### **((نظام الترقيه والترفيه))**

(٤٤)

### **((نظام الترقيه والترفيه))**

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: ترفيع مستوى الموظفين ليصلحوا للإداره، فإن الحياه تحتاج إلى مديرين كثيرين فى مختلف شعبها، والمدير هو الذى يتمكن من تكوينهم.

وتكوين المديرين بالإضافة إلى أنه خدمه لهم وللحياه، وما أجمل مثل هذه الخدمه، إنه علامه لقوه الإدارة وحسن نفس المدير، مما يوجب حسن السمعه وجميل الذكر.

ص: ٣٥٢

وترفيع مستوى الموظفين يحتاج إلى قوة تربويه فى النفس، مع تحصيل المؤهلات الدخيله فى هذه الناحيه، ولذا يحتاج المدير بالإضافة إلى تربيته لهم بالذات، إلى جميع الأمور التى لها مدخليه فى ترفيعهم، من معلومات وكتب وخرائط وأدله ووسائل إيضاحيه وإلقاء توجيهات وغيرها، مما هو موكول بلباقه المدير وذكائه، كل إداره حسب شأنها ومؤهلاتها المناسبه.

### ((الترفيه عن النفس))

(٤٥)

### ((الترفيه عن النفس))

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: الترفيه عن النفس، فإن للإداره ضغطاً شديداً، وخصوصاً إذا كانت الإدارة كبيره، وبالأخص إذا كانت شائكته.

والنفس لها مقدار خاص من النشاط إذا لم يجدد بالترفيه تناقص النشاط مما يضر الإدارة، كما أن المصباح إذا لم يجدد فيه الزيت تناقص نوره بما يضر شدة اتقاده وكثره ضيائه.

ولذا كان من الضرورى أن يرفه المدير عن نفسه إن أراد استمرار نشاطه، وفى الأحاديث: «لذه فى غير محرّم»<sup>(١)</sup>، وأن الإمام (عليه السلام) كان يخرج إلى خارج المدينة للترهه<sup>(٢)</sup>.

أما أنحاء الترفيه، فالزوجه والأولاد، والزيارات والسفر، والسباحه والتمشى، ومطالعه القضايا المرفهه كالحروب والبطولات، والفكاهات المفيده، وما إلى ذلك.

ص: ٣٥٣

١- ([١]).

٢- ([٢]).

## ((مخاربه الكسل))

(٤٦)((مخاربه الكسل))ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: سوط التقدم، فإن المدير يحتاج إلى السوط الذى يحدوه نحو الهدف كلما أخذه كسل أو انحراف، ولا أفضل فى ذلك من ذكر الجنه بنعيمها، والنار بعذابها، بشرط مطالعه تفصيلها المذكوره فى الكتاب الكريم والسنة المطهره.

والتوجه إلى الله سبحانه، وعظيم قدرته، وسعه الكون وجماله، ومطالعه مزاياه، مرفه وحادٍ فى وقت واحد، كما أن تذكر الهدف والخوف من السقوط من السياط الموجه لطرده الكسل.

## ((العنايه الشامله))

(٤٧)((العنايه الشامله))

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: العنايه بصغار الأمور على نحو العنايه بكبارها، فإن لكل شىء من الأمور صغارها وكبارها مدخلاً فى الحياه، ومن الصغار تتكون الكبار.

فالخليه الصغيره أصل الإنسان، والذره المجهرية أصل الكون، فمن لا يهتم بالصغار أدى إلى عدم ضبط الكبار من الأمور، فإن الكبار تتكون من الصغار.

فاللازم على المدير أن يعطى الصغير العنايه بقدره، مثلما يعطى الكبار العنايه بقدرها، وغالباً ما يغض الإنسان عن النظر إلى الصغير استهانته به، وإذا به يفتح باباً كبيراً من الخلل لا يمكن سده.

وليس الكلام حول الخلل الآن، فإنه من الضرورى لحسن الإدارة العنايه بكل أمر، واللازم أن تصبح هذه الحاله ملكه للإنسان حتى

تحسن إدارته ويتمكن من تقديم الحياه.

### ((التطوير النوعي))

(٤٨)

((التطوير النوعي))

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: تحويل الخامات إلى أجناس، سواء كانت خامات بشريه، أو خامات جنسيه(١)، أو خامات عمليه.

فيعمل لنضج الناس كي يصبحوا قابلين للعمل، إدارياً كان أو غير إداري، ويعمل لتحويل الأجناس إلى أجناس نافعه فيما كانت إدارته من هذا القبيل، كتحويل الحديد إلى القاطره والطائره وهكذا، ويعمل لتحويل المعلومات البدائيه إلى معلومات مركزه نافعه، فإن العلم والمعرفه ينمو شيئاً فشيئاً، والمنمى لهما هو المدير القوى.

ولا أقصد بالمدير هنا مدير دائره، بل مدير جهاز علمي أو عملي أو إداري على حد سواء.

ومن أقسام تحويل الخامات إلى أجناس، ضم خامه بخامه حتى يصبح شيئاً ذا نفع في الحياه، كالبناء الذي يضع للبنه على اللبنة حتى تصبح داراً عامره، والكتبي الذي يضع كتاباً بجنب الكتاب حتى تصبح مكتبه قيمه، والمؤلف يضع موضوعاً بجنب موضوع حتى تصبح كتاباً ثميناً، وهكذا.

والمدير مهما كانت إدارته، له هذه الصلاحيه في ما يختص به من الإدارة، فإن فعل كانت مساهمه في تقديم الحياه، بالإضافة إلى حسن السمع والذكر الجميل.

### ((اللباقه في المواقف الحرجه))

(٤٩)

((اللباقه في المواقف الحرجه))

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: التهرب من المشاكل بلباقه،

ص: ٣٥٥

١- ([١]) أي ما يرتبط بالأجناس والأمتعه.



فإن هناك مشاكل يقع فيها المدير، بحيث يكون كل جانب منها مشكله، ومثل هذه المشاكل يجب التهرب منها وإلا وقعت الإدارة في المشكله، وظهر ضعف المدير.

مثلاً- ربما يطرد المدير أحد موظفيه لمصلحه، فإذا سئل عنه، لم يكن له أن يجيب بالنقص الذي كان فيه، لأنه يشير عليه ذلك الموظف المطرود، ويوجب خلق مشاكل لا- داعى لها، ولم يكن له أن يجيب بأنه لم يكن فيه نقص، وإلا- فتح على نفسه ألف باب من المسأله.

فليس لمثل هذا الموقف إلا أن يهرب المدير من الجواب، إما بالسكوت، أو بتغيير مجرى الكلام، أو الذهاب عن محل السؤال بحجه عمل أو ما أشبهه.

وقد كان رسول الإسلام (صلى الله عليه وآله) لا يجيب عن بعض الأسئلة، وقد نزل قوله سبحانه: (يا أيها الذين آمنوا لا تسألوا عن أشياء إن تبد لكم تسؤكم) (١١).

وليس ما ذكرناه خاصاً بالكلام، بل كثيراً ما يحتاج التهرب إلى علاج عملي.

ومن طريف ما ينقل بهذا الصدد، أن أحد العلماء دعى إلى الصلاة على جنازه ملك، وحيث رأى العالم موقفه حرجاً، لأنه لا يريد الصلاة عليه لاشتهاره بمخالفه الإسلام، ولا يريد مصادمه أولاد الملك بعدم الإجابة لأن ذلك يعكر صفو علاقته التي كان يريد لها لخدمه الدين، دعا بدابه فركبها ثم ألقى بنفسه من عليها حتى جرحت يده ورجله، بما ظن الناس أنه وقوع لا اختياري، حتى نقلوه إلى داره

ص: ٣٥٦

مجروحاً مرضوضاً، فتحمل هذا الآلام وقايه لإدارته، وتحفظاً على الموازين الشرعيه.

## ((عدم الانخداع))

(٥٠)

## ((عدم الانخداع))

ومن الأمور المهمه لحسن الإدارة: ضبط النفس عن الانخداع، والانخداع على أقسام:

الأول: الانخداع بالجانب المبهرج من الحياه، فإن النفس مياله إلى الراحة وحسن السمعه وما أشبه، والحياه تأبى إلا العمل الجدى المستمر الصامت بكل هدوء.

وكثيراً ما يرى انخداع المدير بالجانب المبهرج، فيميل إلى الراحة أو يغتر بحسن السمعه، فيكسل فى العمل وضبط الإدارة، ويترك العمل الجاد المستمر، وبذلك تضعف إدارته، وينقلب وبالأعلى الحياه بعد أن كان مخفزاً للحياه ودافعاً لها إلى الأمام.

والمديرون الذين يتلون بهذا الإنخداع، يوجب ذلك انحطاط مستوى الإدارة، وبانحطاط الإدارات تنحط الأمم، ورويداً رويداً يشملها الخمول والتأخر فتتقدم عليهم سائر الأمم، وهذه هى نواه كل تقدم وتأخر، فالتقدم أوله الحزم وعدم الانخداع، والتأخر أوله الكسل والغرور بالجانب المبهرج.

الثانى: الانخداع بالمدح، فكثيراً ما يميل الإنسان إلى الكسل إذا وجد مادحين له، أو إلى الانحراف إذا وجد من يمدح طريقته.

الثالث: الانخداع بالذم، ففى كثير من الأحيان يترك الإنسان

ص: ٣٥٧

الطريقه المثلى خوفاً من الدم، وتهرباً من الازدراء.

الرابع: الانخداع بالتحريض، فكثير من الناس يلقون أنفسهم فى المهالك بتحريض محرض وتشجيع مشجع وإغراء مغر، وهم يعلمون ضرر ذلك لكن التحريض يثير أعصابهم ويوقظ نخوتهم.

وكل هذه الأقسام من الانخداع مما تضر بالإداره، وتوجب الانحطاط وذهاب السمعه وأخيراً الفشل والانهيار، وقد كان هذا منطق القائل (النار ولا العار)، وإليه أشير فى قوله سبحانه: (أخذته العزه بالاثم)(١).

فمن الضرورى على المدير أن يهتم بضبط نفسه، حتى لا ينخدع بهذه الانخداعات.

ولا يكون ذلك \_ كما لا يقدر الإنسان على اتباع الفصول السابقه فى هذا الكتاب \_ إلا بالاستعانه بالله سبحانه، وطول ذكره ليل نهار، والتوكل عليه، وهو سبحانه يكفى من توكل عليه، ويأخذ بيد من استعان به، وهو خير موفق ومعين.

كربلاء المقدسه

محمد بن المهدي الحسينى الشيرازى

ص: ٣٥٨

## المحتويات

### المحتويات

أنواع القيادة الإداريه ٧ [١]

الحد الطبيعي لكل شىء ٧ [٢]

التوازن بين الذكر والأنثى. ٧ [٣]

ازدهار القيادات. ٩ [٤]

من عوامل نجاح القيادة ٩ [٥]

١: القيادة الشخصيه ٩ [٦]

٢: القيادة غير الشخصيه ١٠ [٧]

٣: القيادة المتسلطه المستبده ١٠ [٨]

٤: القيادة الاستشاريه ١١ [٩]

٥: القيادة الأبويه ١٢ [١٠]

٦: القيادة الجافه ١٢ [١١]

٧: القيادة الرسميه ١٣ [١٢]

٨: القيادة غير الرسميه ١٣ [١٣]

أهم مؤهلات القيادة ١٤ [١٤]

الطاقه الجسميه ١٤ [١٥]

الطاقه العقليه ١٤ [١٦]

الرغبه الشخصيه ١٥ [١٧]

مهارة الاتصال. ١٥ [١٨]

المهاره الاجتماعيه ١٥ [١٩]

الاستقامه ١٦ [٢٠]

التوكل على الله. ١٦ [٢١]

قوه العلاقه الإنسانيه ١٦ [٢٢]

الموضوعيه ١٧ [٢٣]

المعلم الجيد ١٧ [٢٤]

المقدره الفنيه ١٨ [٢٥]

حل المشاكل بنفسه ١٨ [٢٦]

تحمل المسؤوليه ١٩ [٢٧]

الرجوع إلى الحق. ١٩ [٢٨]

ص: ٣٥٩

الوتيره الواحده ٢٠ [١]

أجواء القيادة ٢٠ [٢]

الحالات الثانويه ٢١ [٣]

القياده والاستعداد للطوارئ. ٢٣ [٤]

مقومات الجاهزيه ٢٦ [٥]

١: العنصر البشرى. ٢٦ [٦]

٢: التنظيم الهيكلى. ٢٧ [٧]

٣: الأدوات الإداريه ٢٨ [٨]

٤: قوانين الطوارئ. ٢٩ [٩]

مآخذ الإداره الغربيه ٣٢ [١٠]

الوثيقه الدوليه لحقوق الانسان. ٣٣ [١١]

عدم تطبيق حقوق الإنسان. ٤٥ [١٢]

أمراض الإداره ٥١ [١٣]

أمراض المدير الجسميه والنفسيه ٥١ [١٤]

من أمراض المدير. ٥٣ [١٥]

النقص الملازم ٦٨ [١٦]

تحمل النقد ٦٩ [١٧]

الإداره وتشخيص القدره ٧٠ [١٨]

أنواع القدرات. ٧٠ [١٩]

أقسام القدرات العقلية ٧١ [٢٠]

أقسام القدرات غير العقلية ٧٢ [٢١]

قدره الحركه وأنواعها ٧٤ [٢٢]

الحكومہ أكبر مؤسسہ إداريه ٧٧ [٢٣]

من سمات الحكومه الاستشاريه ٧٨ [٢٤]

رضا العمال والموظفين. ٨٥ [٢٥]

من عوامل الرضا والاستياء ٨٦ [٢٦]

١: الأجره ٨٨ [٢٧]

٢: محتوى العمل. ٨٩ [٢٨]

فرص الترقيه ٩١ [٢٩]

نمط الإشراف.. ٩٢ [٣٠]

جماعه العمل. ٩٤ [٣١]

ساعات العمل. ٩٥ [٣٢]

ص: ٣٦٠

ظروف العمل الماديه ٩٦ [١]

سمعه المؤسسه ٩٦ [٢]

العطل. ٩٧ [٣]

رضا الملايسين. ٩٧ [٤]

وسائل العمل. ٩٨ [٥]

إقبال الناس.. ٩٨ [٦]

إداره الأحزاب وما يلزمها ٩٩ [٧]

جمع الكلمه ٩٩ [٨]

احترام الناس.. ٩٩ [٩]

الاستقامه ١٠٠ [١٠]

الاستشاريه ١٠٠ [١١]

الواقعيه ١٠٠ [١٢]

سعه الصدر. ١٠١ [١٣]

التعامل مع الأعداء ١٠١ [١٤]

اتباع الحقيقه ١٠١ [١٥]

مع الناس.. ١٠١ [١٦]

الضوابط لا الروابط. ١٠٢ [١٧]

الشباب والشيوخ. ١٠٢ [١٨]

الواقعيات. ١٠٢ [١٩]

الحكم الإسلامى. ١٠٣ [٢٠]



اجتناب التهريج. ١٠٣ [٢١]

تعيب الآخرين. ١٠٣ [٢٢]

السلم العام ١٠٤ [٢٣]

بين المبدأ والهدف.. ١٠٥ [٢٤]

العمل الميداني. ١٠٥ [٢٥]

توحيد النشاطات. ١٠٥ [٢٦]

دور المؤسسات. ١٠٦ [٢٧]

الوفاء بالوعود ١٠٧ [٢٨]

الفروق بين الإدارات. ١٠٩ [٢٩]

مشروع صناعى صغير. ١٠٩ [٣٠]

كليه الثقافه ١٠٩ [٣١]

المتاجر الصغيره ١٠٩ [٣٢]

ص: ٣٤١

متاجر الجملة ١٠٩ [١]

شركة التأمين. ١١٠ [٢]

السكك الحديدية ١١٠ [٣]

شركات الطيران. ١١٠ [٤]

الأجهزة المنزلية والمكتبية ١١١ [٥]

إداره المدراء ١١١ [٦]

المستشفيات. ١١٢ [٧]

السيارات. ١١٢ [٨]

الألقاب والمناصب. ١١٣ [٩]

بين المدير والقائد ١١٥ [١٠]

صفات المدير الناجح. ١١٦ [١١]

صفات المدير الاكسابيه والذاتيه ١٢٩ [١٢]

الإنسان واكتساب الفضائل. ١٣٠ [١٣]

القائد والقياده ١٣٠ [١٤]

القائد والتابعون. ١٣٢ [١٥]

ظهور القائد ومدته القياده ١٣٤ [١٦]

بين القائد والرئيس والمدير. ١٣٤ [١٧]

مشاكل المرؤوسين وحلها ١٣٥ [١٨]

العناد ١٣٥ [١٩]

اللا مبالاه ١٣٦ [٢٠]

عدم المبادرة ١٣٦ [٢١]

الجفاء ١٣٧ [٢٢]

العصيان. ١٣٧ [٢٣]

التحيز. ١٣٨ [٢٤]

الغرور. ١٣٨ [٢٥]

الغباء ١٣٩ [٢٦]

الإشاعات. ١٣٩ [٢٧]

مدح الموظفين ونقدهم ١٣٩ [٢٨]

الشكاوى. ١٤١ [٢٩]

الإدارة وضروره الرقابه ١٤٤ [٣٠]

شروط الرقابه ١٤٥ [٣١]

أدوار الرقابه ١٤٦ [٣٢]

ص: ٣٦٢

- [١] من مهمات الرقابه ١٤٨
- [٢] توفير وسائل الرقابه ١٤٨
- [٣] مما يلزم على الرقابه ١٤٩
- [٤] الرقابه فى الدوله ١٥١
- [٥] موارد الرقابه ١٥١
- [٦] الرأى العام ١٥٤
- [٧] مقياس الرأى العام ١٥٥
- [٨] مراقبه الأسواق. ١٥٨
- [٩] مشكله زياده الاستهلاك وأسبابها ١٦٠
- [١٠] ترشيد الاستهلاك. ١٦٣
- [١١] الإداره الدينيه وشروطها ١٦٦
- [١٢] الحاجه إلى علماء الدين. ١٦٩
- [١٣] دور رجل الدين. ١٧٢
- [١٤] النزيه المثالى. ١٧٢
- [١٥] أسئله فى المبدأ ١٧٢
- [١٦] حول المصير والمستقبل. ١٧٣
- [١٧] ارتباط الإنسان والروح. ١٧٣
- [١٨] نهج الأنبياء والأوصياء ١٧٣
- [١٩] الأمم الخاليه والقرون الماضيه ١٧٤
- [٢٠] سعه الفكر. ١٧٤

عمران البلاد ١٧٥ [٢١]

تجميل المدن. ١٧٥ [٢٢]

الرفاه فى الحياه ١٧٦ [٢٣]

الحث على الزراعه ١٧٦ [٢٤]

إزاله الفقر. ١٧٦ [٢٥]

جمع الكلمه ١٧٧ [٢٦]

الوطنى الغيور. ١٧٨ [٢٧]

التزعه الإنسانيه ١٧٨ [٢٨]

التزعه العالميه ١٧٨ [٢٩]

المستوى الثقافى. ١٧٩ [٣٠]

الأسره والعائله ١٧٩ [٣١]

ص: ٣٦٣

- الصلح والإصلاح. ١٨٠ [١]
- الطلاق العلاج الأخير. ١٨٠ [٢]
- نصره المظلوم ١٨٠ [٣]
- التوازن في المجتمع. ١٨١ [٤]
- عدم تكديس الثروات. ١٨١ [٥]
- الصحة والسلامة ١٨٢ [٦]
- السلام الشامل. ١٨٢ [٧]
- الكرامة البشريه ١٨٢ [٨]
- أفضل القضاء ١٨٣ [٩]
- اللغه العربيه ١٨٣ [١٠]
- المبادئ والأديان. ١٨٤ [١١]
- الحد من الجرائم ١٨٤ [١٢]
- التسليه عن المصاب. ١٨٥ [١٣]
- الحث على العطف والتربيه ١٨٥ [١٤]
- ضروره صله الرحم ١٨٥ [١٥]
- الحث على الزواج. ١٨٦ [١٦]
- عدم سيطره الأجانب. ١٨٦ [١٧]
- مبادئ الحريه ١٨٦ [١٨]
- موارد الحسن والقبح. ١٨٧ [١٩]
- نحو التقدم ١٨٧ [٢٠]

مؤسسات البر والإحسان. ١٨٨ [٢١]

تصنيع البلاد ١٨٨ [٢٢]

تقليل البطاله ١٨٨ [٢٣]

محاربه الربا والغش.. ١٨٨ [٢٤]

الأحكام الشرعيه ١٨٩ [٢٥]

طب النفوس.. ١٨٩ [٢٦]

مناهج الحياه ١٩٠ [٢٧]

واعظ مرشد ١٩٠ [٢٨]

شاعر أديب. ١٩٠ [٢٩]

معرفة مواقع الخطر. ١٩١ [٣٠]

إخماد الفتن. ١٩١ [٣١]

المصلح. ١٩١ [٣٢]

ص: ٣٦٤

الإدارة المركزيه واللا مركزيه ١٩٣ [١]

الحكومہ الاتحاديه ١٩٦ [٢]

محاسن ومساوي الحكومہ الاتحاديه ١٩٧ [٣]

الحكومہ المركزيه ومستثنيات التدخل. ٢٠١ [٤]

التعاون الأمني بين الحكومات المحليه ٢٠٢ [٥]

الفحص عن أمراض الإدارة ٢٠٤ [٦]

أعراض الإدارة وأنواعها ٢٠٥ [٧]

أقسام الأعراض الداخليه ٢٠٥ [٨]

أقسام الأعراض الخارجه ٢٠٧ [٩]

مكاتب الاستشاره ٢١٠ [١٠]

إداره المرأه ٢١٢ [١١]

الوحدات الخطيه والاستشاريه ٢١٨ [١٢]

خبراء الاستشاريه ٢٢١ [١٣]

أنواع العمل الاستشاري. ٢٢١ [١٤]

رئيس الحكومه والحاجه إلى المشوره ٢٢٤ [١٥]

العمال الماهرون. ٢٢٨ [١٦]

هجره الخبرات. ٢٢٨ [١٧]

الظروف الصحيحه للإداره ٢٢٩ [١٨]

أقسام الظروف المحيطه بالإداره ٢٣٠ [١٩]

الظروف الاقتصاديه ٢٣٠ [٢٠]



الظروف الاجتماعيه ٢٣٢ [٢١]

الظروف السياسيه ٢٣٢ [٢٢]

الظروف الأخلاقيه ٢٣٢ [٢٣]

التعارض بين المصلحه الفرديه والعامه ٢٣٣ [٢٤]

نماذج من الإدارات. ٢٣٥ [٢٥]

إداره المزرعه ٢٣٥ [٢٦]

الرقابه الزراعيه ٢٣٩ [٢٧]

مقومات تنظيم الحوزه ٢٤١ [٢٨]

إداره المدارس.. ٢٤٥ [٢٩]

اتحاد الطلبة ٢٤٧ [٣٠]

الحوزات العلميه وما ينبغى. ٢٤٧ [٣١]

ص: ٣٤٥

شورى المراجع. ٢٤٨ [١]

تنظيم الدراره ٢٤٨ [٢]

تنظيم المال. ٢٤٩ [٣]

تنظيم التبليغ. ٢٥٠ [٤]

تنظيم الوكلاء ٢٥٠ [٥]

مختلف أبواب الحياه ٢٥٠ [٦]

جمع الشباب. ٢٥١ [٧]

العلوم الحديثه ٢٥١ [٨]

ارتباطات الحوزه ٢٥٢ [٩]

بين شورى المراجع والحكام ٢٥٢ [١٠]

الرأى العام ودوره ٢٥٣ [١١]

إداره المصارف التجاربه ٢٥٤ [١٢]

الميزانيات التقديربه ٢٥٧ [١٣]

الرقابه على البنك. ٢٥٨ [١٤]

إداره الأحزاب والمنظمات. ٢٥٨ [١٥]

ما يلزم مراعاته فى إداره الأحزاب والشباب. ٢٥٩ [١٦]

إداره المستشفيات. ٢٦٣ [١٧]

أبنيه المستشفى. ٢٦٦ [١٨]

الرقابه على المستشفيات. ٢٦٧ [١٩]

إداره المؤسسات الخيره ٢٦٨ [٢٠]

إدارة الدوله ٢٧١ [٢١]

فروق مزعومه بين الإدارة العامه والخاصه ٢٧٢ [٢٢]

الفروق الجوهريه على رأى بعض... ٢٧٤ [٢٣]

فروق أم مشتركات. ٢٧٥ [٢٤]

إدارة المنظمات الحققيه ٢٧٨ [٢٥]

فضح الاستعمار. ٢٧٩ [٢٦]

غربه الإنسان عن نفسه ٢٨٠ [٢٧]

جحيم الدنيا ٢٨٣ [٢٨]

الفراغ الروحى وأسبابه ٢٨٤ [٢٩]

مشجعات وعقوبات. ٢٨٦ [٣٠]

من مشاكل الإدارة ٢٨٨ [٣١]

مشكله التنازع وحلها ٢٨٨ [٣٢]

ص: ٣٦٦

مشكله الروتين وحلها ٢٨٩ [١]

من أسباب الروتين. ٢٩٠ [٢]

مما ذكر في علاج الروتين. ٢٩٤ [٣]

خاتمه في بعض الأسئلة الإداريه ٢٩٥ [٤]

فصل [٥] كيف تدير الأمور. ٣١١ [٦]

دور الإدارة في الحياه ٣١٣ [٧]

الإدارة غريزه أم اكتساب. ٣١٤ [٨]

الصبر. ٣١٦ [٩]

السكوت في بعض المواقف.. ٣١٧ [١٠]

المعرفه الشموليه ٣١٨ [١١]

أحوال المدراء العظماء ٣١٩ [١٢]

ترجيح الأهم على المهم ٣٢٠ [١٣]

العفو ٣٢١ [١٤]

بين كبار الأمور وصغارها ٣٢٢ [١٥]

تنظيم الأمور وتوزيعها ٣٢٢ [١٦]

التفكر الدائم ٣٢٣ [١٧]

التخطيط الإدارى. ٣٢٤ [١٨]

حسن الأخلاق. ٣٢٥ [١٩]

معرفه الأشخاص... ٣٢٥ [٢٠]

عدم إظهار الضعف والقوه ٣٢٧ [٢١]

عند قرار الفصل. ٣٢٨ [٢٢]

احترام النفس.. ٣٣٠ [٢٣]

الترفع عن مستوى الانحطاط. ٣٣٠ [٢٤]

الحيويه ٣٣١ [٢٥]

إصلاح الخطأ ٣٣٢ [٢٦]

تنظيم الوقت. ٣٣٣ [٢٧]

تشجيع الموظفين. ٣٣٣ [٢٨]

السرعه والإتقان. ٣٣٤ [٢٩]

التوسط وقابليه التحليل. ٣٣٥ [٣٠]

عدم التبجح بالعمل. ٣٣٥ [٣١]

النظرة الثاقبه ٣٣٦ [٣٢]

ص: ٣٦٧

المدير الأذن. ٣٣٨ [٢٨٣]

المراقبه الإداريه ٣٣٨ [٢٨٤]

طيب المعاشره ٣٣٩ [٢٨٥]

الخلل الصغار. ٣٤٠ [٢٨٦]

ترك ما يوجب النفره ٣٤١ [٢٨٧]

جلب ثقه الناس.. ٣٤٢ [٢٨٨]

قوه القرار الإدارى. ٣٤٣ [٢٨٩]

الاستشاره ٣٤٣ [٢٩٠]

تجنب الاستفزاز. ٣٤٤ [٢٩١]

عدم الأنايه ٣٤٥ [٢٩٢]

الحزم ٣٤٦ [٢٩٣]

أهميه الدعايه ٣٤٧ [٢٩٤]

دور الإيمان. ٣٤٨ [٢٩٥]

نزاهه الجهاز الإدارى. ٣٤٩ [٢٩٦]

الملاك هو النجاح النسبى. ٣٥٠ [٢٩٧]

التوسط فى النظر. ٣٥١ [٢٩٨]

الصمود أمام الكوارث. ٣٥١ [٢٩٩]

نظام الترقيه والترفيه. ٣٥٢ [٣٠٠]

الترفيه عن النفس.. ٣٥٣ [٣٠١]

محاربه الكسل. ٣٥٤ [٣٠٢]

العنايه الشامله ٣٥٤ [٣٠٣]

التطوير النوعى. ٣٥٥ [٣٠٤]

اللباقه فى المواقف الحرجه ٣٥٥ [٣٠٥]

عدم الانخداع. ٣٥٧ [٣٠٦]

المحتويات. ٣٥٩ [٣٠٧]

ص: ٣٦٨

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ  
الزمر: ٩

المقدمة:

تأسس مركز القائمية للدراسات الكمبيوترية في أصفهان بإشراف آية الله الحاج السيد حسن فقيه الإمامي عام ١٤٢٦ الهجرى في المجالات الدينية والثقافية والعلمية معتمداً على النشاطات الخالصة والدؤوبة لجمع من الإخصائيين والمثقفين في الجامعات والحوزات العلمية.

إجراءات المؤسسة:

نظراً لقلّة المراكز القائمية بتوفير المصادر في العلوم الإسلامية وتبعثها في أنحاء البلاد وصعوبة الحصول على مصادرها أحياناً، تهدف مؤسسة القائمية للدراسات الكمبيوترية في أصفهان إلى التوفير الأسهل والأسرع للمعلومات ووصولها إلى الباحثين في العلوم الإسلامية وتقديم المؤسسة مجاناً مجموعةً إلكترونيةً من الكتب والمقالات العلمية والدراسات المفيدة وهي منظمة في برامج إلكترونية وجاهزة في مختلف اللغات عرضاً للباحثين والمثقفين والراغبين فيها. وتحاول المؤسسة تقديم الخدمة معتمدةً على النظرة العلمية البحتة البعيدة من التعصبات الشخصية والاجتماعية والسياسية والقومية وعلى أساس خطة تنوى تنظيم الأعمال والمنشورات الصادرة من جميع مراكز الشيعة.

الأهداف:

نشر الثقافة الإسلامية وتعاليم القرآن وآل بيت النبي عليهم السلام  
تحفيز الناس خصوصاً الشباب على دراسة أدق في المسائل الدينية  
تنزيل البرامج المفيدة في الهواتف والحاسوبات واللابتوب  
الخدمة للباحثين والمحققين في الحوزات العلمية والجامعات  
توسيع عام لفكرة المطالعة  
تهميد الأرضية لتحريض المنشورات والكتّاب على تقديم آثارهم لتنظيمها في ملفات إلكترونية

السياسات:

مراعاة القوانين والعمل حسب المعايير القانونية  
إنشاء العلاقات المترابطة مع المراكز المرتبطة  
الاجتناب عن الروتين وتكرار المحاولات السابقة  
العرض العلمي البحت للمصادر والمعلومات



الالتزام بذكر المصادر والمآخذ في نشر المعلومات  
من الواضح أن يتحمل المؤلف مسؤولية العمل.

نشاطات المؤسسة:

طبع الكتب والملزمات والدوريات

إقامة المسابقات في مطالعة الكتب

إقامة المعارض الالكترونية: المعارض الثلاثية الأبعاد، أفلام بانوراما في الأمكنة الدينية والسياحية

إنتاج الأفلام الكرتونية والألعاب الكمبيوترية

افتتاح موقع القائمة الانترنتى بعنوان : [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com)

إنتاج الأفلام الثقافية وأقراص المحاضرات و...

الإطلاق والدعم العلمى لنظام استلام الأسئلة والاستفسارات الدينية والأخلاقية والاعتقادية والردّ عليها

تصميم الأجهزة الخاصة بالمحاسبة، الجوال، بلوتوث Bluetooth، ويب كيوسك kiosk، الرسالة القصيرة ( sms)

إقامة الدورات التعليمية الالكترونية لعموم الناس

إقامة الدورات الالكترونية لتدريب المعلمين

إنتاج آلاف برامج فى البحث والدراسة وتطبيقها فى أنواع من اللابتوب والحاسوب والهاتف ويمكن تحميلها على ٨ أنظمة؛

JAVA.١

ANDROID.٢

EPUB.٣

CHM.٤

PDF.٥

HTML.٦

CHM.٧

GHB.٨

إعداد ٤ الأسواق الإلكترونية للكتاب على موقع القائمة ويمكن تحميلها على الأنظمة التالية

ANDROID.١

IOS.٢

WINDOWS PHONE.٣

WINDOWS.٤

وتقدّم مجاناً فى الموقع بثلاث اللغات منها العربية والانجليزية والفارسية

الكلمة الأخيرة

نتقدم بكلمة الشكر والتقدير إلى مكاتب مراجع التقليد منظمات والمراكز، المنشورات، المؤسسات، الكتاب وكل من قدم لنا المساعدة في تحقيق أهدافنا وعرض المعلومات علينا.

عنوان المكتب المركزي

أصفهان، شارع عبد الرزاق، سوق حاج محمد جعفر آواده اي، زقاق الشهيد محمد حسن التوكلي، الرقم ١٢٩، الطبقة الأولى.

عنوان الموقع : : [www.ghbook.ir](http://www.ghbook.ir)

البريد الإلكتروني : [Info@ghbook.ir](mailto:Info@ghbook.ir)

هاتف المكتب المركزي ٠٣١٣٤٤٩٠١٢٥

هاتف المكتب في طهران ٠٢١ - ٨٨٣١٨٧٢٢

قسم البيع ٠٩١٣٢٠٠٠١٠٩ شؤون المستخدمين ٠٩١٣٢٠٠٠١٠٩.

مركز  
للبحوث والتحريرات الكمبيوترية  
اصبهان  
الغمامية



للحصول على المكتبات الخاصة الاخرى  
ارجعوا الى عنوان المركز من فضلكم  
**www.Ghaemiyeh.com**

[www.Ghaemiyeh.net](http://www.Ghaemiyeh.net)

[www.Ghaemiyeh.org](http://www.Ghaemiyeh.org)

[www.Ghaemiyeh.ir](http://www.Ghaemiyeh.ir)

و للايحاء من فضلكم

٠٩١٣ ٢٠٠٠ ١٥٩

