

ملاحظة:

\* ترتيب الصفحات يكون حسب الكتاب المطبوع في دار العلوم بيروت لبنان عام ١٤١٠ هـ.

\* العناوين التي أضيفت جعلت ما بين (( )).

\* بحاجة إلى تخرّيج مصادر الروايات.

## الفقه

### الجزء الرابع بعد المائة



الفقه  
موسوعة استدلالية في الفقه الإسلامي

الجزء الثاني بعد المائة

آية الله العظمى  
السيد محمد الحسيني الشيرازي  
دام ظله

كتاب الإدارة  
الجزء الثاني

الطبعة الأولى

١٤١٠ هـ — ١٩٨٩ م

دار العلوم: طباعة. نشر. توزيع.

العنوان: حارة حريك، بئر العبد، مقابل البنك اللبناني الفرنسي

كتاب الإدارة  
الجزء الثاني

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف خلقه سيدنا محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين، واللعنة  
الدائمة على أعدائهم إلى قيام يوم الدين.

## ((أنواع القيادة الإدارية))

(مسألة): القيادة على أنواع ثمانية: القيادة الشخصية، وغير الشخصية، والمتسلطة، والاستشارية، والأبوية، والجافة، والرسمية، وغير الرسمية.

وكل قسم من القيادة لها ميزاتها، مما نتعرض لها في الجملة، وقد جعل الله سبحانه في كل من الإنسان والحيوان طبيعتين متخالفتين: طبيعة القيادة، وطبيعة التبعية، فبعض الناس يولدون بطبيعة القيادة، كما أن بعضهم يولدون بطبيعة التبعية، وكذلك في الحيوان، ولذا نرى في الأطفال منذ الصغر أن بعضهم يقوم بإدارة دفة القيادة حتى في اللعب، وبعضهم ينتظر من يقوده، وكثيراً ما يكونان من أبوين ويربيان في بيئة واحدة.

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

## ((الحد الطبيعي لكل شيء))

أحدهما: وصول كل إنسان وحيوان بل وشجر إلى حد طبيعي لا يتجاوزه في الحجم، فأى جهاز يخلق في الجسم منذ الولادة يمنعه عن النمو أكثر فأكثر، حتى يكون العصفور بقدر الحمام، والحمام بقدر الديك، والديك بقدر النعامة، والنعامة بقدر الفرس، والفرس بقدر البعير، إلى غير ذلك، وهكذا بالنسبة إلى الإنسان، مع أنه ينمو في ابتداء ولادته نمواً سريعاً كما هو المشاهد، كذلك بالنسبة إلى الأشجار، قال سبحانه: ﴿الذي أعطي كل شيء خلقه ثم هدى﴾<sup>(١)</sup>.

## ((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 امرأة أنثى، أو ينعكس الأمر فتلد كل امرأة ذكراً. وعلى أي حال، فالإدارة نوع من القيادة، بل يمكن أن

(١) سورة طه: ٥٠.

يقال: إنهما متساويان من الكليات الأربع المنطقية، وإن كان يسمى قائداً باعتبار، ومديراً باعتبار آخر. نعم أصل الطبيعة لا ينافي الاحتياج إلى التعليم والتربية والصقل والممارسة حتى تظهر الكفاية المخزونة ظهوراً كاملاً، حالها حال سائر الملكات والصفات، وإنه لأمر طبيعي أن يقوم البعض بالقيادة بينما يرضى الآخرون بأن يكونوا تابعين.

وفي الواقع إن معظم الناس يريدون أن يكونوا مقادين، فهم يريدون شخصاً ما ليريهم الطريق ويحدد لهم ما ينبغي عمله، ويساعدهم على القيام بالأعمال التي ينبغي القيام بها، فإن الكثرة الكثيرة من الناس إنما يقتنعون من الحياة بالمأكل والمشرب والمسكن والمنكح والمركب وما أشبه ذلك، ولا يستعدون لأن يكونوا قادة، والكثيرون يتبعون القائد الذي أبرز نفسه لفترة ما حتى يثبت نفسه ووجوده أو يفشل، فإذا أثبت نفسه ووجوده تبعه الكثيرون الآخرون، وإذا فشل انفضوا من حوله حتى الذين هم التفوا حوله في اليوم الأول.

واللازم أن تكون هناك قوة نشطة في كل جماعة عمل، فإن الأشخاص يجدون أن تجاربهم اليومية تتكون من الكثير من العلاقات الإنسانية في المجتمع، وكل واحدة منها تحتاج إلى قيادة، وفي بعض هذه العلاقات سيقوم بعض الأفراد لتحمل القيادة، بينما في علاقات أخرى للجماعة سيظهر أفراد آخرون كقادة، ولذا نشاهد أن في المجتمع قادة متعددون، قادة في الاقتصاد، وقادة في السياسة، وقادة في الاجتماع، وقادة في التربية، وغير ذلك.

ولكي تنجح أي منظمة يجب أن تزود أفرادها بالرغبة في 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: «اجعلني من أفضل عبيدك نصيباً عندك، وأقربهم منزلة منك، وأخصهم زلفة لديك»<sup>(١)</sup>.

وإذا فشل الذين أبرزوا أنفسهم كقادة في تقديم القيادة الضرورية والقيام بشؤون الإدارة، فإن أعضاء المؤسسة كأعضاء المجتمع يبحثون عن الفادة لإرشادهم ومساعدتهم وحفزهم، ولذا يلزم أن تظهر القيادة في المنظمة بنفسها الحاجة إلى نفسها حتى لا ينفذ الناس من حولها.

### ((ازدهار القيادات))

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

وحيث إن تنمية التعاون الاجتماعي يحتاج إلى معيار، فقد وضع جمع من العلماء معيار القيادة الصحيحة حتى يتبع كل قائد هذا المعيار، ولا يحتاج إلى أن تمحكه التجارب، كالطب الذي وضع له كتب حتى لا يحتاج كل إنسان إلى أن يعيد التجارب بعمر لا يكفي مثل ذلك.

### ((من عوامل نجاح القيادة))

والعوامل التي تساهم في القيادة الناجحة تنطوي على تقديم أهداف محدودة وواضحة وخطة سليمة كاملة، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، وإذا ظهر الخلاف فاللزم التغيير فوراً، فإن الشخصية ليست بالذي لا يخطأ في غير المعصومين (عليهم الصلاة والسلام) وإنما الشخصية هي التي إذا أخطأت أصلحت الخطأ، ومن هنا جرى المثل المعروف: (الاعتراف بالخطأ فضيلة).

### ((١: القيادة الشخصية))

وعلى أي حال، فالقيادة الشخصية هي التي تزاوّل القيادة عن

---

(١) .

طريق الاتصال الشخصي بالآخرين والتوجيه لهم ويجفزههم بالكلام وما أشبه ذلك، وهي من الأنواع الشائعة والتي تمتاز الفاعلية الكثيرة بالإضافة إلى بساطتها.

### ((٢: القيادة غير الشخصية))

أما القيادة غير الشخصية، فهي اصطلاح يستخدم للإشارة إلى القيادة التي تزاوُل من خلال مرؤوس القائد وعن طريق وسائل غير الشخصية، مثل الخطط والأوامر وما أشبه ذلك. وهذه الطريقة أيضاً شائعة تستخدم تقريباً في كل قيادة، أخذاً من رئيس الحكومة إلى القيادة في أصغر منظمة، من غير فرق بين أقسام المنظمات الثقافية أو السياسية أو الاجتماعية أو العسكرية أو غيرها. وفي بعض الأحيان يكون من الصعب استخدام القيادة غير الشخصية استخداماً موجباً للنتائج المطلوبة بسبب انعدام التأثير الشخصي للقائد على التابعين الناتج عن وجود وسيط يفصل بينهما.

### ((٣: القيادة المتسلطة المستبدة))

أما القسم الثالث: فهي القيادة المتسلطة المستبدة، والتي يعبر عنها بالديكتاتورية، وهي تقوم بكل الأعمال بنفسه وتزعم أنها تعرف كل شيء، وأن رأيها هي الأصوب، فتوزع الأوامر وتعطي التوجيهات دون التشاور مع شخص. والذي يقوم بتنفيذ العمل، بالإضافة إلى أنه دكتاتور بالنسبة إلى أقرانه أيضاً. وغالباً يعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره، وماذا ينبغي عمله.

وفي ظل هذا النوع من القيادة تكون الأساليب الرقابية المستخدمة عديدة وعنيفة وجامدة، كما أنها إذا كانت في الحكومة بدلت الحكومة إلى ديكتاتورية بوليسية ظاهراً وباطناً، وهذه هي شأن الفراعنة دائماً، بخلاف شأن الأنبياء والأئمة (عليهم الصلاة والسلام) وأتباعهم.

حيث إن الأولى ترى في نفسها الكفاءة بينما هي غير كفوءة، أما

القيادة الثانية، فإنها مع كفاءتها الذاتية وبالارتباط بالوحي في الأنبياء (عليهم الصلاة والسلام) والعصمة في الأئمة (عليهم السلام) تستشير، فشعار القيادة النبوية: ﴿أمرهم شورى بينهم﴾<sup>(١)</sup>، و﴿شاورهم في الأمر﴾<sup>(٢)</sup>. وقيادة الدكتاتوريين والفراعنة فطالهم: ﴿إن فرعون علا في الأرض وجعل أهلها شيعاً يستضعف طائفة منهم يذبح أبناءهم ويستحيي نساءهم﴾<sup>(٣)</sup>.

كما أن في آية أخرى قال سبحانه حول فرعون: ﴿قال فرعون ما أريكم إلا ما أرى وما أهديكم سبيل الرشاد﴾<sup>(٤)</sup>. 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 القيادة، يعلمون الواقع لكنهم يعقدون قلوبهم على خلاف الواقع، مما يظهر أثر العقيدة على جوارحهم، قال سبحانه: ﴿يعرفونه كما يعرفون أبناءهم﴾<sup>(٥)</sup>. وقال تعالى في آية أخرى: ﴿وجحدوا بها واستيقنتها أنفسهم﴾<sup>(٦)</sup>.

#### ((٤: القيادة الاستشارية))

أما القسم الرابع من القيادة: فهي القيادة الاستشارية (الديمقراطية)، وهذه القيادة تستفيد من المرؤوسين ومن الزملاء وتتشاور معهم وتأخذ بآرائهم وتشجع المبادرة من جانب التابعين، والقائد يقترح الأعمال المحتملة مع توصياته ولكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ. وتهتم هذه القيادة بمصالح الجماعة، وتعمل على أشياعها، بخلاف القيادة الدكتاتورية التي لا ترى إلا نفسها،

(١) سورة الشورى: ٣٨.

(٢) سورة آل عمران: ١٥٩.

(٣) سورة القصص: ٤.

(٤) سورة غافر: ٢٩.

(٥) سورة البقرة: ١٢٦، وسورة الأنعام: ٢٠.

(٦) سورة النمل: ١٤.

فالاستشارية ضد الدكتاتورية بخط مستقيم، إنها تهتم للحصول على أفضل النتائج. لكن من الواضح أن القيادة الاستشارية ليس معناها الاستشارة من كل من هبّ ودبّ، وإنما من الأعضاء الذين هم أهل لذلك، مما اصطلح عليه في الفقه الإسلامي (أهل الحل والعقد)، وهذه المسألة غير مسألة الأصوات حيث للناس الحق فيها وحتى للأطفال بسبب أوليائهم.

### ((٥: القيادة الأبوية))

والقيادة الخامسة: هي القيادة الأبوية، والتي تكون بمتزلة الأب بالنسبة إلى العائلة، فتهم بالنفوذ الأبوي في العلاقات بين القائد والجماعة، والذي ينعكس على اهتمام القائد براحة ورفاهية التابعين، وجعلهم بمتزلة أبنائه وهم يشعرون بهذا الشعور فيجعلونه أباً.

وفي الحديث عن النبي (صلى الله عليه وآله): «أنا وعلي أبوا هذه الأمة»<sup>(١)</sup>، وقبل ذلك قال في القرآن الحكيم بالنسبة إلى إبراهيم (عليه الصلاة والسلام): ﴿مِلَّةَ أَبِيكُمْ إِبْرَاهِيمَ﴾<sup>(٢)</sup>.

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

### ((٦: القيادة الجافة))

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

(١) .

(٢) سورة الحج: ٧٨.

العقل والعاطفة كان قائداً فاشلاً، كما أنه إن وضع العقل مكان العاطفة أو وضع العاطفة مكان العقل كان قائداً فاشلاً أيضاً، وحتى إذا لم يكن القائد عاطفياً من أعماقه يجب عليه التظاهر بالعاطفية في موقع العاطفة، وإلاّ انفض الناس من حوله.

ولذا قال سبحانه: ﴿ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك﴾<sup>(١)</sup>، فإن غلظة القلب عبارة عن الأعماق، والفظاظة عبارة عن المظهر، ومن الواضح أن الإنسان إذا كان متصفاً بأحدهما دون الآخر يبقى وقتاً ما قيادته، لكن مثل هذه القيادة لا تبقى مستمرة، فإن التصنع بظاهر العطف مع غلظة القلب لا يمر زمان إلاّ ويظهر، وكذلك حال العكس.

### ((٧: القيادة الرسمية))

أما السابع: وهي القيادة الرسمية، فهي التي تكون حسب نوع من العمل المفوض إليه اجتماعياً، كرؤساء القوى الثلاث في الحكومات، وهي التنفيذية والتأطيرية والقضائية، أو ما أشبه ذلك. وهذه القيادة لا تكون إلاّ حسب الاقتضاء الاجتماعي، وحتى قيادة مرجع التقليد تسمى في هذا الاصطلاح بالقيادة الرسمية، بمعنى أن الأمة تفوض إليه القيادة بعد انطباق شرائط الشريعة عليه.

### ((٨: القيادة غير الرسمية))

أما القيادة غير الرسمية، وهو القسم الثامن، ويقصد بها ذلك النوع الذي يظهر أصلاً بواسطة جماعات التنظيم، ويعبر عنهم في بعض الأحيان بجماعات الضغط، وهذه الجماعات أنواع وأشكال متعددة، وهي تشكل العمل المتداخل بين شخص وآخرين أثناء العمل، وفي المنزل أو في النادي أو في الدولة أو في المنشئة أو في غيرها. ومن الغالب أن تكون نفس الجماعة قادة مختلفين للأغراض المختلفة، إما حسب الاجتهادات وإما حسب المصالح، وقد تقدم الفرق بين الأمرين، وهذا

(١) سورة آل عمران: ١٥٩.

النوع من القيادة مهم جداً، وينبغي أخذه في الاعتبار.

وبالرغم من أن القيادة الاجتماعية كقيادات الدول والمنشآت والفئات الدينية وما إلى ذلك تمارس عن طريق القادة المعترف بهم رسمياً، إلا أن نجاح الكثير من التنظيمات يتوقف على تعاون هؤلاء القادة الذين يطلق عليهم بالقادة غير الرسميين، وربما يطلق عليهم بالرموز كما يطلق عليهم أيضاً (أهل الحل والعقد) و(النفوذ الفعلي).  
والمحتمل لهذا النوع من القيادة غير الرسمية على النتائج الإدارية يبدو ضخماً، وكثيراً ما يقع القائد والمدير في تناقض بين اختلاف هذين النوعين من القيادة الرسمية وغير الرسمية، كما أنه يقع في تناقض بين أقطاب القادة غير الرسمية، لأن كلاً يجز النار إلى قرصه، سواء عن عقيدة أو عن غرض.

### ((أهم مؤهلات القيادة))

ثم إن للقيادة والإدارة في بحثنا مؤهلات، إذا توفرت في القائد والمدير سببت له قيادة ناجحة، وإلا كان بقدر نقصانها الإدارة ضعيفة، فإن الإدارة تستلزم الطاقة والمقدرة على القيادة.  
ومؤهلات القيادة التي تبدو أهم من غيرها أمور:

### ((الطاقة الجسمية))

الأول: الطاقة الجسمية، بأن يكون جسمه مقاوماً للقيادة بقدر ما تحتاج القيادة إليها، إذ بعض القيادات لا تحتاج إلى الجسم، وبعض القيادات تحتاج إلى الجسم لاحتياجها إلى الحركة والاستمرار وما أشبه.

### ((الطاقة العقلية))

والثاني: الطاقة العقلية، بأن يتمكن القائد بعقله من إدارة الأمور.  
ومن الواضح أن الطاقة الجسمية والعقلانية إذا لم تتوفر في القائد لا يتمكن من مزاوله مهنته، والتي تحتاج إليها العديد من النشاطات، ولذا نشاهد أن كثيراً من القادة خصوصاً القادة الذين

هم يشقون الطريق إلى الأمام يحتاجون إلى العمل ساعات طويلة، وفي أوقات غير منتظمة، تحت ظروف ليست سهلة، ويسهرون ويتعبون أنفسهم.

### ((الرغبة الشخصية))

الثالث: الدافع الشخصي، فإنه يجب أن تأتي الرغبة في القيادة من داخل الشخص، وفي الروايات يمثل هذا الصدد قالوا (عليهم الصلاة والسلام): «أن يكون له وازع من نفسه»<sup>(١)</sup>.  
فإن القوى الخارجية، سواء كانت جسمية أو عقلية، وإن كانت تشجع للتقدم، كما أن الأجواء تشجع على العمل، لكن العنصر المهم الذي يحرك القائد هو الدافع والحافز الشخصي النابع من نفسه، ويتضح هذا من مثابته على العمل واستعداده لأن يسهر ويتعب ساعات طويلة مستمرة، وحماسه الشديد، وأخذه بموازين التقدم.

### ((مهارة الاتصال))

الرابع: المهارة في الاتصال، فإنه يجب أن يتهيأ القائد لأن يتكلم ويكتب بوضوح، ويتمكن من تلخيص آراء الآخرين بدقة، وتحديد أهم ما بها من نقاط، وإسقاط الهامشيات والأخذ بالجوهر.  
ويستخدم القائد الاتصال بمهارة لأغراض مختلفة، من الإقناع والتشجيع والتحضير والتوجيه، بالإضافة إلى نقل المعلومات وتلقي المعلومات، وهو يتعرف على الجماعة وحاجاتها عن طريق وسائل الاتصال.  
لأن القائد قد لا يكون عضواً في الجماعة، وقد لا يكون في البلد الذي فيه الجماعة، إلى غير ذلك، فاللازم أن يعرف كيف يتصل، كما أن اللازم أن يعرف كيف ينقطع فيها إذا رأى العضو غير نافع أو ضاراً.

### ((المهارة الاجتماعية))

الخامس: المهارة الاجتماعية، فإنه يلزم على القاعد أن يتفهم

(١) .

المروسين، ويعرف نواحي القوة والضعف فيهم، سواء كانت قوة جسمانية أو عقلية أو عاطفية، أو ملكات فاضلة كالشجاعة والأقدام والسماحة إلى غير ذلك، أو كانت أضرارها.

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

### ((الاستقامة))

السادس: الاستقامة، فإن اللازم على القائد الصحيح القيادة أن يكون عادة متحرراً إلى حد كبير من التحيز إلى هذه الفئة أو هذه الفئة، أو إلى هذا الشيء أو هذا الشيء، وفي القرآن الحكيم: ﴿ولا يجرمنكم شنآن قوم على أن لا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى﴾<sup>(١)</sup>.

ويكون بعيداً عن الانفعال والغضب والعاطفة<sup>(٢)</sup>، وتكون أعماله ملونة بالاستقرار والثبات والاستمرار، فيحترم ويعرف مقام مسؤوليته، ويكون متفهماً عند تعامله مع مرؤوسيه، وبالإضافة إلى ذلك فهو يثق في نفسه ويعتقد في قدرته على مقابلة معظم المواقف بنجاح.

### ((التوكل على الله))

السابع: يجب على القائد الديني أن يكون متوكلاً على الله، مستعيناً به، مرتبطاً إليه، في الآية 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 شيء قدراً﴾<sup>(٣)</sup>، كما أشرنا إلى ذلك في ما سبق.

### ((قوة العلاقة الإنسانية))

الثامن: قوة علاقاته الإنسانية، حيث إن جزءاً مهماً من عمل

(١) سورة المائدة: ٨.

(٢) أي العاطفة التي تكون في غير محلها وتكون على خلاف العقل والحكمة.

(٣) سورة 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 بصورة عامة، ليتسنى له معرفة شعور بعض الأفراد نحو نشاطات معينة أو نحو غيرهم من الأفراد وما هو رد فعلهم للمواقف المتنوعة، فيعرف بماذا يصف الآخرون عمله وما لا يستطيعون القيام به، وما يوافق هواهم فينشطون، وما لا يوافق هواهم فيكسلون، إلى غير ذلك.

### ((الموضوعية))

التاسع: الموضوعية، فإن القائد الفعال النشط الذي يتمكن أن يشق طريقه إلى الأمام يجب أن يتصف الموضوعية في علاقاته مع الآخرين، بأن يحاول الوصول إلى الحقائق ومعرفة الأسباب التي تقف خلف التصرفات المختلفة. وهذه الصفة هي التي تمكن القائد من تشخيص المواقف والمشكلات تشخيصاً موضوعياً، على ضوءه يقوم بوضع الحلول الفعالة للأزمات، كما أنه من خلال معرفته بالآخرين يعرف الضعف الإنساني وأنه أحياناً يتزلق الإنسان، فالواجب أن لا يكون بحيث يأخذ المذنب بأول ذنبه، وإنما يجب إصلاحه مهما تمكن، فيحارب الجرم لا المجرم، والرذيلة لا المتصف بها، وإنما يحاول شلّ الجرم عن المجتمع وإبعاد الرذيلة عن الناس.

### ((المعلم الجيد))

العاشر: أن يكون قادراً على أن يصبح معلماً، فإن القائد الجيد هو المدرس الجيد، فإن هناك فرقاً بين المقابلات الفردية التي يحتاج القائد إليها، وبين القدرة على التدريس ومزاولته، فإن التدريس يعتبر طريقة من أحسن الطرق لتنمية الناس وإرشادهم وتشجيعهم وجعلهم على بينة من الأهداف المعينة، وأضرار ما يرتكبون إذا كانت ضارة،

والطرق الأحسن من طرقهم إذا كانت هنالك طرق أحسن من طرقهم التي يسلكونها، ويكون مستخدماً لمهارته التعليمية 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 بالنسبة إلى تلاميذه، وبذلك يتمكن أن يهديهم سواء الصراط.

### ((المقدرة الفنية))

الحادي عشر: المقدرة الفنية في إدارته، فإن القيادة تستلزم التمسك بمبادئ محددة مما يجب تفهمها وتتبعها لغرض تحقيق أكبر نجاح في مهمته، فإن القدرة على التخطيط والتنظيم والتحليل والحصول على النصيحة واتخاذ القرارات والرقابة والفوز بالتعاون والتواضع في أخذ المشورة وعدم الغرور وما أشبه، كل ذلك تستلزم قدرات هائلة، والتي تكون الامتياز الفني للقيادة.

### ((حل المشاكل بنفسه))

الثاني عشر: القيام بحل المشكلات بنفسه، فإن القائد الفعال هو الذي يكون كأحد مرؤوسيه، سواء كان مديراً في شركة أو مدرسة أو مصنع، أو رئيس دولة أو غير ذلك. ولذا نرى في قيادة الرسول (صلى الله عليه وآله) أنه كان أقرب إلى المشكلات من أصحابه، ويشاركهم في الأمور، وقد قال علي (عليه الصلاة والسلام) فيه (صلى الله عليه وآله): «كان أقربنا إلى العدو»<sup>(١)</sup>. وفي متعدد من قصص الرسول (صلى الله عليه وآله) يبدو ذلك، كقصته في كسره تلك الصخرة العظيمة التي ظهرت عند حفر الخندق، ولم يتمكن عليها غيره، وقصته في بناء المسجد حتى أن بعض الصحابة عجزوا عن البناء، والرسول (صلى الله عليه وآله) أخذ يعمل مع غيره من الصحابة

. (١)

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

إذا جلسنا والرسول يعمل

فإن ذاك العمل المضلل<sup>(١)</sup>

وقصته حيث أمر رجلاً أن يحمل حجراً ليعلم بما قبر عثمان بن مظعون الذي مات في 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 بما قبر أخي وأدفن إليه من مات من أهله (أهلي)»<sup>(٢)</sup>.

وهكذا نشاهد في أعمال علي (عليه الصلاة والسلام) والتي منها قصة الصخرة التي ظهرت عند مسجد براثا قرب بغداد، حيث لم يتمكن الأصحاب من قلعها، فقلعها علي (عليه الصلاة والسلام) وظهرت عين شرب منها الجيش، وقد قال ضرار المعاوية في وصف علي (عليه الصلاة والسلام): (كان فينا كأحدنا).

### ((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 في مثل هذه المواقف ويتحمل الفشل المحتمل.

### ((الرجوع إلى الحق))

الرابع عشر: السرعة في 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 فضيلة.

· (١)

· (٢)

## ((الوتيرة الواحدة))

الخامس عشر: البقاء على وتيرة واحدة، فإنه أهم شيء يوجب ثقة الناس بالقائد، فإذا كان قبل توليه القيادة شعبياً واجتماعياً ثم تغير إلى الانكماش والانزواء والدكتاتورية سقط عن أعين الناس وعملوا لإزالته حتى إذا كان رئيس حكومة، فإنهم يسعون لإزالته بقوة السلاح وبالإضرابات والمظاهرات.

فاللازم أن يكون القائد على وتيرة واحدة، ويبقى على تلك الوتيرة حتى في ملبسه ومأكله ومسكنه ومركبه وفي لقاءاته مع الناس، إلا في 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 في الترك.

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

## ((أجواء القيادة))

السادس عشر: يجب على القائد أن يهيأ نفسه للقيادة، أي يجعل الجو الملائم في أطرافه، سواء في داخل المؤسسة أو خارجها، ليتمكن من مزاوله القيادة مزاوله صحيحة.

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 في وقت النوم إذا كان السهر يؤثر على راحته المؤثرة في قيادته، كما يلزم أن يتجنب مواضع الغضب حتى لا يغضب، فتكون القيادة محكومة بالانفعالات النفسية أو يظهر بالمظهر غير اللائق مما يسقط مكانته من القلوب.

وقد ذكرنا في كتاب القضاء بحثاً حول ذلك فلا حاجة إلى تكراره، فإن القضاء أيضاً نوع قيادة، لكن تلك

الأمر ليست خاصة

بالقضاء بل عامة في كل قيادة.

وكلما كانت القيادة 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 القادة أن يهتموا بتحصيل ما يمكن تحصيله منها، ويثابروا على الاستمرار فيها حتى يكونوا قادة ناجحين ويحققوا نتائج ممتازة.

### ((الحالات الثانوية))

ثم ما ذكرناه من لزوم كون القائد الناجح استشارياً إنما هو في غالب المواقف لا في المواقف الطارئة، فإن القائد الناجح يستخدم القيادة الاستشارية في معظم أعماله، لكن قد يحتاج إلى القيادة المستبدة المتسلطة في بعض المواقف، لأنها هي التي تكون مفيدة مثل ظروف الطوارئ كسيل أو حرب أو زلزال أو ما أشبه ذلك، فإن هناك عدداً من الاعتبارات التي تؤثر على اختيار نوع القيادة، كالزمان والمكان والأفراد.

فمثلاً في حالة الحريق أحياناً يجب استخدام القيادة المتسلطة إذ الاستشارة تفوت الوقت وتوجب الخراب أكثر فأكثر، فهنا لا وقت لأخذ آراء الجماعة ومناقشتها والعمل بأكثريتها، وكذلك إذا كان للمنشئة مثلاً عشرات الفروع منتشرة في مختلف البلاد، أو في مختلف أماكن مدينة واحدة كبيرة كالعواصم، فإن المكان يمنع استخدام القيادة الشخصية فاستخدامها توجب خبالاً، وإنما اللازم استخدام القيادة غير الشخصية التي يجب أن لا تستخدم إلا في مثل هذه الحالات.

أما بالنسبة إلى الأفراد المستشارين المرؤوسين، فإنه إذا كان الفرد ذا تجربة وذكاء وتدريب ومركز أدبي وتعليم صحيح فإن اللازم الاستشارة معه والأخذ برأيه حسب موازين الشورى، أما بالنسبة إلى غير الذكي وقليل الخبرة والمدفع اندفاعاً طائشاً فإن القيادة المتسلطة هي التي يمكنها

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

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

## ((القيادة والاستعداد للطوارئ))

(مسألة): ذكرنا في المسألة السابقة استثناء الطوارئ، فبهذه المناسبة نشير في هذه المسألة إلى ضرورة استعداد الإدارة للطوارئ، سواء كانت إدارة حكومية أو سائر الإدارات.

فمن الأفضل أن نذكر في هذه المسألة طوارئ الحرب مما تظهر نتائجه ولو بعد حين، كما أن غير الحرب من الطوارئ لها نتائجها المخربة والمدمرة، فنقول:

اللازم في الإدارة أن تكون كفوفاً كما تقدمت الإشارة إليه، ومعنى الكفاية أن تتمكن من ممارسة فعاليتها بنسق واحد في جميع الحالات، العادية منها وغير العادية، المعبر عنها بالطائفة، فلا تقتصر كفاءتها على الأمور المعتادة والظروف الطبيعية، بل يجب أن تبقى كذلك مهما تبدلت الأحوال وصادفت الإدارة المفاجأة، فإن هنالك ظروفاً وحالات غير متوقعة تطراً أو تستجد على العمل الإداري من حين لآخر، فتجعل إنجاز الإدارة لمهامها صعباً وربما معقداً، أو تجعل أساليب الإدارة وتنظيماتها وأدواتها قاصرة عن مواجهة هذه الحالات والظروف.

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

ومن الواضح أن بلاد الإسلام التي هي وحدة واحدة وإن جُزأت إلى أقسام بفعل المستعمرين وعملائهم في الداخل، بمجموعها معرضة لأخطار الحرب، كما أنها دائمة المعرضة لأخطار مثل السيل ونحو السيل.

والحربان العالميتان، وكذلك الحرب الإيرانية العراقية، والحرب الأفغانية الروسية، والحرب اللبنانية اللبنانية، وحروب إسرائيل ضد المسلمين، وحروب أمريكا ضد الفليبيين، والحرب التشادية الليبية، وغيرها من الحروب

المستمرة أكثر من نصف قرن في هذه البلاد، كلها تعطي لزوم تهيؤ الإدارات، دولة أو مؤسسة لمثل هذه الطوارئ، فإن احتمالات الحرب وظروفها الاستثنائية واردة في كل فترة مستقبلية، فلا بد لذلك من تكليف الإدارة وجعلها جاهزة لمواجهة الحالات الطارئة والظروف غير الاعتيادية حتى تكون مستعدة للاستمرار في أداء وظائفها وواجباتها بكفاءة مطلوبة، ولو كانت الكفاءة في حال الحرب ونحوها أقل من الكفاءة 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 الحالة العادية في مثل السيول والزلازل وغير ذلك، أي بأقل قدر من الضرر.

ومن الواضح أن الاستعداد النفسي والمعنوي للعاملين، والتنظيمي والمادي للوحدات الإدارية لمواجهة الظروف الطارئة وحالات الحرب وغيرها يجعل الإدارة لا تفاجئ بالذعر والفوضى لمدى وقوعها، وأنها لا تضطر عندها لإضاعة الوقت في التفكير بما يجب القيام به، ولا تحتاج إلى القيام بإجراءات مقدمة حتى يكون الأوان قد فاتتها، بل تكون لديها صورة واضحة لما يمكن حدوثه، وبرامج لما يجب تطبيقه، فتعتمد على الفور إليها وتسعى لتنفيذها مع التعديل لتلك البرامج عند الاقتضاء، فإن مهمة التعديل أسهل من مهمة الابتداء، فتكون بذلك أسرع تجاوباً وأفضل وضعاً وأقدر على الاستمرار في المهمة الملقاة على عاتقها، سواء كانت إدارة حكومية أو إدارة أهلية.

والإكثار من التوقعات والتنبؤات والاحتمالات بالظروف الطارئة من شأنه المساعدة كثيراً في التغلب على تلك الظروف المفاجئة واجتيازها بأمن وسلام، وتفويت



الفرصة على العدو في الحرب، أو على الطارئة في مثل السيل والزلزلة والحرائق، في تحقيق غاياته من الأعمال القتالية وغيرها.

فإذا كانت الإدارة مستعدة لم ترتبك عند وقوع الحادث، وإنما تسير على التخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة والتدريب والإنتاج والتمويل والنقل والتوزيع والصيانة وغيرها على حسب القدرة.

ومن الواضح أن المسألة المعنية في كلامنا ليس في واجبات الدفاع المدني وأجهزته وأساليبه ووسائطه ونتائجه وخصوصياته، فإنه موضوع آخر له حالاته الخاصة وجهازه الخاص المركزي أو الإقليمي وله عناصره ومتطوعوه.

وإنما البحث في هذه المسألة في جاهزية الإدارة بالمعنى الواسع لهذا التعبير، وفي جميع القطاعات والفعاليات والنشاطات التي تشملها الصناعة والزراعة والتجارة الخارجية أو الداخلية والمهنية والخدمات والمرافق والعمارة والثقافة في جميع المستويات الحكومية وغيرها، بل والمنظمات الشعبية والأحزاب والجمعيات والهيئات وغيرها.

نعم لا شك بأن الجاهزية للحرب ونحوها يجب أن ينسق بشكل وثيق مع جهاز الدفاع المدني الذي تتبناه الحكومة، وكذلك مع القوات المسلحة، وقوات الأمن الداخلي وسائر القوات، ومثل هذه الأمور بحاجة إلى التعاون بين الحكومة وبين الشعب، وفي الحرب وغيرها تحتاج الإدارة إلى الدفاع وإطفاء الحرائق وإزالة الأنقاض، وإسعاف المصابين وتقديم درجة أعلى من الرعاية والإيواء لهم، وتسيير قوافل سيارات الشحن، وإيجاد تنظيم جديد يناسب الحالة الطارئة.

## ((مقومات الجاهزية))

ثم إن تكييف مجالات الإدارة وتحقيق الجاهزية للمستقبل المحتمل، يحتاج إلى عناصر أربعة، هي أهم ما في الأمر، فإنها كالعمود الفقري بالنسبة إلى الحيوان:

### ((١: العنصر البشري))

الأول: العنصر البشري، فإنه قد تقتضي الجاهزية استمرار العمل على مدى اليوم والليل، فيجب توزيع العاملين على أقسام العمل والوظائف خلال هذه المدة، كما يجب استخدام موظفين وعاملين جدد إذا كانت الأفراد لدى المؤسسة قليلة مع مراعاة الأزمنة التي يشتد فيها العمل أو يخف، فإنه قد يكون التوزيع متساوياً في المصانع مثلاً، وقد يكون غير متساو في الإدارة، حيث يكتفي بالمناوبة أو بقدر بسيط من فترات تقلص النشاط، ومن ثم إصدار لوائح بذلك.

وإذا لم تجد الإدارة الأفراد بقدر الكفاية يجب أن تهتم بالأهم فالأهم، كما ألمعنا إلى ذلك في مسألة سابقاً، واستمرار العمل ليل نهار قد يتطلب زيادة في عدد الأفراد، فيجب استدراك النقص من الجهات التي يخف نشاطها في الحالات الطارئة ضمن نفسه الوحدة الإدارية أو الوحدات الأخرى، سواء في نفس المؤسسة أو المستخدمين من الخارج، مثلاً إذا كانت الحرب في المدينة يمكن أن يستخدم الأفراد من المدن الأخرى، وكذلك إذا جاء السيل في محل خاص أو اتفقت الحرائق أو الزلزلة أو ما أشبه، على أنه لا بد من التنسيق مع القوات المسلحة في حالة الحرب، ولا سيما في صورة إدارة التعبئة العامة، وهكذا بالنسبة إلى الاعتماد على أسلوب مبسط لاستدعاء العاملين في الحالات المفاجئة، وتزويد المناوبين بوسائل الاتصال والانتقال اللازمة لذلك، وبالعاوين والهواتف، وتدريب من يستدعون إذا احتاجوا إلى التدريب ولو تدريبات بسيطة في أيام قلائل أو

في ساعات.

ويلزم أن تقسم الأفراد البشرية إلى قطاعات أو جماعات، وهذه الجماعات الكبيرة تقسم أيضاً إلى جماعات صغيرة وفرعية، وهي تقسم إلى أفراد، بحيث يراعى في ذلك التوزيع الجغرافي 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 موفرة، هذا كله في العنصر البشري.

### ((٢: التنظيم الهيكلي))

أما بالنسبة إلى الأمر الثاني وهو التنظيم الهيكلي، فإن تكييف الإدارة للعمل في الحالات الطارئة التي يحتاج استعدادات وتحضيرات متشابهة، يقتضي زمناً طويلاً لإنجازها، فتأمين جاهزية الإدارة واستمرارها في أداء واجباتها بكفاءة ووتيرة مناسبة يتطلب من الإدارة إيجاد وحدات عضوية مختصة بهذه الجاهزية في ملاكات المستويات الإدارية الأساسية، حال ذلك حال الجيش الذي يكون مدرباً ومستعداً لمواجهة أية أخطار، وإن لم تحدث الأخطار طيلة قرن مثلاً.

فاللزام أن تكون الإدارة جاهزة لتعديل الملاكات الفعلية على هذا الأساس، لإحداث مثل هذه الوحدات وتحديد وظائفها واختصاصاتها وسائر مزاياها وخصوصياتها، بالإضافة إلى تسمية مجموعات أو عناصر متفرقة في الوحدات القاعدية للعناية بالأمر الجاهزية، علاوة على أعمالها المعتادة، وتنقلب إلى متفرغة في الحالات الطارئة، أو تنقل من وحدة إلى وحدة أو ما أشبه ذلك.

ويمكن تقسيم الوحدات الإدارية بشكل موقت إلى وحدات فرعية، ولتسهيل إمكانياتها في الإشراف والمتابعة

والتنفيذ

والاتصال على أساس جغرافي أو إقليمي، بحيث يضيق النطاق المكاني لكل منها، كأن تقسم المدينة الكبيرة مثلاً إلى قطاعات إدارية متعددة، في كل منها نواة فرعية تستطيع تحقيق استمرارية نشاط ووظائف الوحدة الأساسية التي انبثقت عنها، بعد تزويدها بالعناصر والوسائط والمعدات والأدوات اللازمة لممارسة نشاطها واتصالها عند حدوث الحادث.

وحيث إن للزمان أهميته القصوى في مثل هذه الحالات الطارئة، فإنه يفضل إلى جانب الوحدات العضوية الدائمة إيجاد صيغة من القيادة أو الإدارة المشتركة أو الجماعية في قمة الهرم الإداري، وفي مختلف مناحي النشاطات التي تمارسها الإدارة في البلاد المختلفة، أو في المواضع المختلفة من المدينة الواحدة، بما يكفل التنسيق بين الفعاليات والنشاطات والمؤازرة المتبادلة فيما بينها، ومعرفة كل واحد من الوحدات تكليفها لدى وقوع الحادث.

### ((٣: الأدوات الإدارية))

وبعد ذلك يأتي دور الأمر الثالث: وهي الأدوات والآلات المحتاجة إليها في حالة حدوث الطارئ. فيجب أن تفكر الإدارة سلفاً بالأدوات التي تستعملها بمدى كفاءتها وملاءمتها للظروف والأحوال الطارئة، والمراد بالأدوات والمعدات الصيغة الواسعة منها، فليس المراد هنا الأدوات المكتبية فقط مما سبق الإلماع إليها، فالأدوات المحتاج إليها في الأحوال الطارئة تختلف من إدارة لأخرى، ومن الحكومة للإدارات الشعبية. فعلى كل وحدة إدارية، حكومة أو شعباً، أن تفكر بتجهيز أدواتها ومعداتهما بما يكفل استمرارية العمل لديها بكفاءة خلال الظروف الطارئة، وذلك مثل أدوات الاتصال الهاتفي والبرقي واللاسلكي والتلكس، ووسائط النقل المختلفة للأفراد والمواد، كالسيارات الشاحنة

والإسعاف وما تنقل الأفراد وأجهزة الإنذار والإطفاء ومعدات الإسعاف وأدوات المعيشة ومعدات الإنارة والمياه والأثاث المكتبي المتنقل الخفيف، وتجهيزات العتالة والمناولة والوزن وأدوات الكتابة والمستشفيات والمستوصفات والصيادلة المتنقلة أو الثابتة والمخابئ وسيارات امتصاص الماء في مثل السيول.

#### ((٤: قوانين الطوارئ))

ثم بعد هذه الأمور الثلاثة يأتي دور الأمر الرابع، وهي القوانين والأنظمة واللوائح، فإن الروتين إذا كان مرضياً في الحالات الطبيعية فإنه يصبح قتالاً في الحالات الطارئة، الأمر الذي يدعو إلى تكييف الأنظمة والتعليمات مع هذه الحالات، بحيث تجعل بسيطة وواضحة ومرنة، وتتحدى باللامركزية وحرية التصرف وإعطاء السلطات الكبيرة للموظفين الذين يشتغلون في هذه الظروف، ولا سيما في ظروف انقطاع الاتصال مع المركز أو صعوبة الاتصال معه. ويجب أن يعمم ذلك على الجهات المعنية، وأن يسعى لتطبيقه على سبيل التجربة من حين إلى آخر حتى يعلم المرونة وإمكانية التطبيق وعدم النقص أو قلته.

ومن القوانين والأنظمة، أنظمة المحاسبة والصرف والتوليد والتخزين والتوزيع والمراقبة، وأنظمة المبيعات والمشتريات إلى غير ذلك، مما تكون في حالات الحرب والزلازل والسيول وما أشبه غيرها في حالات عادية. فإن ذلك هو الروح العام للأمر الثلاثة السابقة التي ذكرناها، من العنصر البشري والتنظيم الهيكلي والأدوات الإدارية، فإن هذا الروح — وهو الأمر الرابع — إذا لم يكن، لم تكن فائدة في كل تلك الأمور، كالجسم الذي لا روح له، حيث لا تشتغل أجهزته وآلاته من عينه وأذنه ولسانه وقلبه وكبده ويده ورجله إلى غير ذلك. كما أن القوانين والأنظمة تشمل

حالات المخالفة العمدية أو المخطئة وحالات الطوارئ في الطوارئ كحالات السرقة التي تكثر في مثل هذه الحالات الطارئة وغير ذلك.

وفي الجملة، فإن حالة التعهد للإدارة الصحيحة في الحالات الطارئة عبارة عن الجاهزية لأداء الإدارة مهامها بتنسيق واطراد مناسب في الحالات الطارئة كما في الحالات العادية، والواضح أن الحالات الطارئة متنوعة طبيعة، اجتماعية وفنية وحربية وصحية واقتصادية معيشية وغيرها.

ويتحقق النجاح في تحقق الجاهزية بالإكثار من التصورات والتساؤلات حول الطوارئ المتقطعة، والإطلاع على الظروف، وخصوصاً إذا كان الأمر متوقفاً قريباً أو بعيداً، كحالة سيل متوقعة أو برد متوقع أو حرب متوقعة، وكذلك تحديد الإجراءات المضادة لكل تصور أو احتمال طارئ بتكييف مجالات الإدارة والمهام الأساسية التي ستركز عليها الإمكانيات والجهود والتنسيق والتزامن بين الجهات التعاونية مع الأعلى والموازية والقاعدية، وترك الاحتياطات الكافية للطوارئ غير المتوقعة، والتفكير في الميزانية التي تحتاجها الحالات الطارئة، لوضوح أن ميزانية الحالات الطارئة غير ميزانية الحالات العادية.

وكذلك ملاحظة الأهم والمهم لدى ضيق نطاق الجاهزية، سواء في العنصر البشري أو الهيكل التنظيمي أو الآلات والأدوات أو غير ذلك، مثل تنسيق التدابير مع القوات المسلحة وقوى الأمن في صورة الاحتياج إلى ذلك، وتأمين احتياطي كاف من السلع الاستهلاكية الرئيسية التي يحتاجها الإنسان في معيشتة أو في نقله أو ما أشبه ذلك، واتخاذ تدابير الدفاع المدني والوقاية في حالات الحروب وتأمين مواد أولية، وتأمين مصادر طاقة احتياطية كالكهرباء والماء وغيرهما، وإجراء تجارب معلنة أو مفاجئة علنية أو سرية

لتهيؤ الناس عند حدوث مثل ذلك.

والإعلان المسبق عن التدابير لفهمها والتدرب عليها بالكتابة والدارسة وغير ذلك، وتأمين وسائل اتصال متنوعة واحتياطية بالقدر الكافي، وتدارك النقص في العناصر، وتنظيم لوائح استدعاء العناصر، وتعديل القوانين والأنظمة وغيرها، وجعل القوانين للجنة والمخالفات العمدية أو غير العمدية، فإن غير العمد وإن لم يكن مأخوذاً عليه لكنه يجب أن تجعل القوانين له من جهة 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 التنظيمي والملاك، واحتمال أنه يبقى في هذا المكان أو ينقل إلى مكان آخر، كنقله إلى المخابئ في حالات الغارات، وإيجاد مقررات احتياطية وتجهيزات ومتطلبات الإدارة والحياة، وغير ذلك من منطلقات توجب النجاح أو أقلية الخسارة في الأحوال الطارئة.

---

(١) .

## ((مآخذ الإدارة الغربية))

(مسألة): على الإدارة الغربية مآخذ كثيرة، كجعل السلاح سيد الموقف، والإفقار العام للكثير من شعوبهم وشعوب سائر العالم، والاستعمار، ومن ذبول الإستعمار عدم إنقاذ الأمم المستضعفة، وإنما خصوا الحرية لأنفسهم، ولا أدل على ذلك من اعترافهم بالانقلابات العسكرية، وسكوتهم عن الحكومات الوراثة، أو غير الوراثة الظالمة التي تفعل بالشعوب ما تشاء من القتل والسلب والكبت والإرهاب والتشريد والسجن والتعذيب وغير ذلك.

ونحن نكتفي بذكر نقدين فقط من تلك النقود الكثيرة:

الأول: عدم صحة قوانينهم.

والثاني: إن تلك القوانين على علّاتها لا تطبق أيضاً.

وحيث ليس هذا الكتاب منصباً لإفادة مثل هذه الغاية، نكتفي نحن بالنسبة إلى الأمر الأول بما ذكره المرحوم الأخ السيد حسن (رحمه الله) من المآخذ على الحقوق التي أقرتها الثورة الفرنسية، وبالنسبة إلى الثاني نذكر مقتطفات من مآسي الغرب المعاصر، وهي كثيرة جداً نذكر بعضها فقط.

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



## الوثيقة الدولية لحقوق الانسان<sup>(١)</sup>

يبتدى تاريخ حقوق الإنسان مع تاريخ البشرية!.. وقد كان المجتمع — في جميع أدواره — يعالج صراعاً دائماً بين الشعب والبلاط.. فطوراً كانت الملوك تنتصر على الشعوب، وآونة كانت الطبقات الكادحة تنتفض، فتتغلب على جهاز الحكم، وما أن كمل تألب إحداهما لتزحف على الأخرى وتلوح بوراق النصر إلا وتدوي نعرات الآخرين، وينتشر دورهم في معرض الحياة من جديد..

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

وربما يجلوا للبعض أن يقول: إن في جميع الثورات التحريرية للبشر نجد نهضتين بارعتين، أدتا إلى العالم الإنساني رسالتهما كاملة، الدعوة الإسلامية الكبرى بزعيمها النبي الأعظم (صلى الله عليه وآله) رسول البشرية والكمال، والثورة الفرنسية الكبرى بقادتها الفرنسيين التي أدلت إلى البشر بيان الحقوق!

---

(١) نشرت في مجلة (أجوبة المسائل الدينية) العدد ٤، الدورة (٤) ٢٤ / ١٣٧٩هـ.

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

ولكن الثورة الفرنسية نضبت باهتيار كيان (اللويسين) وتأسيس البرلمانات، والاحتفال بذكريات هذا الإعلان، ثم انتشار الجنود والتهاب الحروب وتمزيق هذه الوثيقة في كل ميدان ومجال، وإهدار حقوق الإنسان كما كان قبل كل شيء. والدعوة الإسلامية امتدت جذورها إلى أعماق الحياة وانتشرت في شعابها ومعارجها، وظلت الثورة الإسلامية خالدة متمادية، تتوسع يوماً بعد يوم، حتى اليوم وبعد اليوم.

وبذلك كانت الدعوة الإسلامية أكمل وأشمل من الثورة الفرنسية، إن صحت المقارنة، على أن الثورة الفرنسية كانت صدى من أصداء الثورة الإسلامية، التي دوت في جميع الأقطار، وهكذا تعتبر الثورة الفرنسية من ولائد الإسلام، وهذه الوثيقة مقتبسة من قوانين الإسلام بصورة محرفة في بعضها، فإن الحضارة الإسلامية انتقلت من أسبانيا إلى فرنسا حتى ثارت ضجة الكنيسة، واستمر الصراع حتى الثورة الفرنسية وإعلان هذه الوثيقة.

وهناك مفاضلات بينهما في شتي المقاييس والمواد والمفاهيم، نستأخرها لغير مجال، غير أن النقاش الآن في أن هذه الحقوق تعتبر من الأدوار البدائية للبشر، ولا تصلح اليوم إلا لأن توضع في المتاحف الأثرية كتراث فكري، شأن السيف في عصر الذرة والأقمار، وإما أن نستعرضها على طاولة التشريح والاختبار، لنحكمها بيننا نحن المسلمين، فذلك هو الأمر غير الصحيح.

فإن قرآنا الخالد الحكيم لم يهمل أية خلية شاغرة لتستعمرها

الثورة الفرنسية، ومن الجين 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<sup>(١)</sup>. إضافة إلى أن وضع القانون وحده لا ينفع، فإن أول من يخالفه هم المقتنون، الذين لا يجبرهم أحد على الالتزام بالقانون، وفضل الإسلام في ذلك هو أنه يضع القانون.

والحقيقة الملحوظة هنا أن الثورة الفرنسية بكلها وهذه الوثيقة بالذات، لم تحدث أي انقلاب في سير الحكم في فرنسا أو غيرها سواء، فقد بقي حكام فرنسا كما كانوا قبل الثورة؛ قساة مترفين، متبجحون جزارين، إلا شيئاً واحداً فقط، هو أنهم أطلقوا أوسع الحريات الرسمية لمختلف أنواع الميوعة والاستهتار، حتى أصبحت فرنسا تضرب الأرقام القياسية في الخلاعة والمجون، وحتى دلت الإحصاءات الدقيقة: أن نسبة المتزوجين والمتزوجات ٧ — ٨ في الألف، وحتى هذا العدد القليل لا يتزوج إلا لمصالح أخرى، وفي نفس الوقت لا يتورع عن التجاهر بمعاطاة الفجور، بل لا يشعر بأنه شيء منكراً، ومناقض للأخلاق والتحفظ.

ثم إن الثورة الفرنسية ليست إلا من مخازي البشرية التي يشمئز منها الضمير ويتقزز الوجدان، وسيرتها الحقيقية ليست إلا لطنحة سوء على جبين البشرية؛ كما أن أكثر أبطال الثورة لم يكونوا غير

---

(١) يقوله الأستاذ (البير بابية) الفرنسي في كتابه (تاريخ إعلان حقوق الإنسان): ص ٤.

وحوش مستأسدة، فإن الثوار بقيادة أبطالهم الأحرار، ارتكبوا من الجرائم ما تورع عنها لويس وزبانيته وأذنا به، وفعلوا ما يكفي أن نعلم: إنهم جردوا زوجة لويس وفعلوا بها ألوان (...). ثم رفعوا جباها بالذات على رؤوس الرماح طوال الشهور، كما أنهم قتلوا، وأحرقوا، ونهبوا، وسحبوا، وتوغلوا في كل ما سول لهم الشيطان وأملى لهم، غير أن الذين استغلوا الثورة الفرنسية فتوسلوا بها لاحتكار الكراسي، ألقوا الستار على تلك الجرائم الدنيئة، وجعلوا يتجحون بالثورة وأبطالها وأهدافها، ليعزروا بهذا الهراء الفارغ مكانتهم المنخورة، ويشيدوا لأنفسهم كياناً شامخاً خالداً، بالطلي والتزييف.

وتضافرت الدعايات العالمية للإشادة بالثورة الفرنسية، ليضعضوا بها مركزية الإسلام وثورته الطويلة، حتى لا تكون الثورة الإصلاحية الوحيدة في التاريخ، وبهذا التآلب حول الثورة الفرنسية باعتبارها نقطة التجمع للزحف على الإسلام؛ أصبحت الثورة الفرنسية، ثورة.. وإلا لم تكن هي إلا من نوع حركة الشيوعية في روسيا بقيادة لينين، فكلتا الحركتين كانت أقسى همجية منظمة جماهيرية؛ شهدتها التاريخ، إنها العجول الذهبية التي يصوغها (السامري) ليحارب بها الله.

كل هذا؛ بينما نرى الثورة الإسلامية نزيهة نبيلة، بأوسع ما في الكلمات من معني، فحتى المنافقين والمتقمصين بالإسلام سعياً خلف الأحمال، لم يكن في وسعهم أن يتلاعبوا بمقدرات الخلق، لأنهم ثوار.. فالثائر في منطلق الإسلام يجب أن يضرب المثل الأعلى لمن

خلفه، وهو ثائر على الطغاة غيرة على المصالح المهدورة، فليس له أن يستهتر بحقوق أو كرامات، وهكذا لا تجدد في تاريخ الثورة الإسلامية إلا المثل العليا، بينما لا تجدد في الثورة الفرنسية إلا ما يندي لها الجبين}.

### المادة الخامسة:

(لا يجوز أن يعيش إنسان في الرق أو الاستعباد، والرق والنخاسة في كافة صورهما محظوران)<sup>(١)</sup>.

(١) ولكن قد يفرض جعل نظام الاستعباد بحكم الضرورة المتحفزة، وذلك إذا كثرت المتمردين على النظام، لا لشيء إلا للحفاظ على ترفهم الفاجر، وجعلوا يجرفون معهم المحرم والبريء، وتمادوا في غلوائهم الخليع، حتى النفس الأخير من أنفاسهم، فلو فرض القانون قتلهم عن عقر أبيهم، لعاد بجريمة كبيرة لا يستحلها أي نظام، وهو شئق عدد ضخم من بني الإنسان وفيهم الكثيرون من الأبرياء، ولو أطلق سراحهم لأفسدوا في الأرض، وكانوا عثرة رهيبية في طريق تقدم البشرية، والنظام الصحيح، فعند ذلك يفرض قانون الإسترقاق، حتى يعرف المغفلون منهم حقيقة الأمر، ويدوي كبرياء المستعدين، وتتلور في هيب الرقية عواطف المترفين، فيستسلموا للحق، وعند ما عرف القانون رضوخهم له، يتوسل في إطلاقهم من الرقية، كما هو المقرر في دساتير الإسلام المقدسة، لتعود إليهم كرامتهم الإنسانية، وحرمتهم الفطرية، وأما من بقي في استبداده ضد العقل والطباع البشرية فسيبقى تحت نير الاستعباد مكبلاً، لا يستطيع من استغلال السدج، وإنشاء التحزبات ضد الحريات والرأي العام، وكذلك تفرغ المحاكم والسجون من المجرمين، وتربح الحكومة النفقات الضخمة التي ينثرها على المجرمين في السجون عندما تكون بحاجة ماسة إليها.

ثم إنا إذا منعنا من الاسترقاق، فيجب بالطريق الأولى أن نمنع من زج الناس في السجون، ولو ارتكبوا آلاف الجرائم، لأن في تسجين البشر — وبالأخص إذا كانت المدة طويلة — القضاء على كيانه ومواهبه، وأعماله ومشاعره، وتقدمه وتكتله مع بني نوعه في الحاجات العامة، والبشرية تحتاج إلى جميع أفرادها في جميع شؤونها، بخلاف الإسترقاق، فإنه لا يمنع الرقيق من أي عمل قانوني لا يضر بالمجتمع، وغاية ما يكون أنه يحصر تصرفاته ضمن نطاق من إجازة المولى، وذلك الإطار ربما يكون وسيعاً لو أخذناه عن وحي من الأحكام الإسلامية، وحقوق العبيد على المولى. ومتى كان الرق مباحاً في بعض ألوانه كان الاتجار بالرقيق مباحاً بطبيعة الحال وإن كان مكروهاً بغيضاً إلى درجة ما.

## المادة السادسة:

(لا يجوز أن يعذب إنسان، أو توقع عليه عقوبات قاسية غير إنسانية أو مزرية بالكرامة)<sup>(١)</sup>.

## المادة السابعة:

(لكل إنسان الحق في أن يعترف له في كل مكان بشخصيته القانونية).

## المادة الثالثة عشرة

(لا يجوز أن يتعرض أحد لتدخل تحكيمي في حياته الخاصة، أو في أسرته أو منزله أو مراسلاته، ولا أن يعتدى على شرفه وسمعته، ولكل إنسان الحق في حماية القانون ضد مثل هذا التدخل وذلك الاعتداء).

## المادة الرابعة عشرة

١ : (لكل فرد الحق في التنقل بحرية، وفي اختيار مسكنه داخل الدولة)<sup>(٢)</sup>.

---

(١) كلها محرمة ابتداءً، ولكن قد تجب {العقوبة} في نطاق معين تحت تأثير العناوين الطارئة، {على ما ذكر في فقه الإسلام}.  
(٢) لماذا ليس لكل فرد أن ينتقل بحرية، أو يختار مسكنه خارج الدولة متى ضاق ذرعاً ببلاده، أو لم تتوفر له وسائل الراحة والسعادة، أو راجت مهنته خارج الدولة، وبالأخص إذا شبك السلاح بين دولته وتلك البلاد ولم يرد البقاء فيها، أو بلغ من الضعف والتفاهة حداً لا يستطيع معه من إبراز هويته والتظاهر بمبادئه وآرائه، وإعمال مواهبه واعتناق مقدساته، أو كان من الشذوذ بحيث يجبو صوته تحت السيطرة الأجنبية، أو سلبته الفردية حتى الحريات اللازمة وكان أشبه بالأسارى والمعتقلين، أو لم يرد البقاء في دولته لغير عذر.

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

### المادة الخامسة عشرة

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

٢: (لا يجوز أن يحتج بهذا الحق في حالة اتخاذ إجراءات قائمة على أساس حقيقي، نتيجة لجريمة من جرائم القانون العام أو لأعمال مضادة لمبادئ وأهداف الأمم).

### المادة الثامنة عشرة

١: (لكل فرد الحق في الملكية، سواء بصفة فردية أو جماعية)<sup>(١)</sup>.

٢: (لا يجوز حرمان أحد من ممتلكاته بإجراء تحكيمي)<sup>(٢)</sup>.

---

(١) لا يصح هذا على إطلاقه.

(٢) بل لا يجوز حرمان أحد من ملك أن يملك على التفصيل المذكور في فقه الإسلام.

## المادة التاسعة عشرة

(لكل إنسان الحق في حرية التفكير والاعتقاد والديانة)<sup>(١)</sup>.

(وهذا الحق يتضمن حرية تغيير الديانة والاعتقاد)<sup>(٢)</sup>، كما يتضمن الحرية في الجهر بالديانة أو الاعتقاد سواء بصفة فردية أو في جماعة، وسواء أكان ذلك في السر أو في العلن، وذلك بواسطة التعليم ومزاولة

---

(١) ليس للإنسان أن يدين بأي مبدأ خرافي أو فوضوي، تبعاً لغرائزه وشرائعه، وإلا فباستطاعة أي عبقرى أن يخترع مبدأً إباحياً أو عاطفياً ويجمع حوله كتلة من الناس، ثم يغري حزبه بالاستهتار والدعارة والفجور والفساد في الأرض! وليس لأحد أن يكتبه في دعوته، فإن له حرية الديانة كما تنص عليه وثيقة حقوق الإنسان، وكذلك يكون الفساد ثم المهرج والدمار.

ثم إن الأديان المتناقضة لا بد وأن تحدث التضارب والتحارب فالانشقاق في الصفوف ثم الفوضى المبيد لكل شيء، 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 شيء، والذي لا دين له يكثر في الأرض الفساد، فاللازم إخضاعه للدين وإحالة على مبدأ ينظم حركاته وأعماله.

أما أهل الكتاب الذين يؤمنون بنبي وكتاب، فلهم الوازع الديني إلى درجة ما، فتبقى لهم حرية الديانة، إن شاءوا دخلوا في الدين الحق، وإن شاءوا استمروا على تقاليد آبائهم، ولكن حيث إن ديانتهم ناقصة أو محرفة يلزم أن توضع لهم حدود، تسمى في عرف الفقهاء بـ {شروط الذمة} ثم الأمر ليس خاصاً بالذمة، بل هناك غير المسلم على أربعة أقسام: المحارب، والذمي، والمعاهد، والمخايد، ولكل حكمه في شريعة الإسلام.

(٢) ليس للإنسان العدول عن الدين الصحيح أبداً، فإن الدولة والقانون يتركان على الدين الصحيح الرسمي، وفي مغادرته إلى الأديان الفاسدة توليد للاضطرابات والأرجاف، ويتسبب عن ذلك نشوب التهرجات والقتال التي تكف الناس عن العمل {بوجب ذلك الفساد والإفساد}.

كل ذلك زيادة على أن الدين الصحيح الذي لا ينقصه شيء لا معنى لجواز إلغائه والخروج منه دون أن يكون هناك برهان أو دليل، وهذا الذي ذكرناه في الدين يأتي في الاعتقاد الديني، فليس لأحد أن ينتزع من الاعتقاد الصحيح أبداً، ولكن لأهل الكتاب أن يبقوا على اعتقادهم ما داموا متحالفين مع المسلمين على شروط الذمة {أكانوا معاهدين أو محايدين}.



### المادة الثالثة والعشرون

(لكل إنسان — بصفته عضواً في الهيئة الاجتماعية — الحق في الضمان الاجتماعي، بأن يحصل على الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية اللازمة لكرامته، ولتنمية شخصيته تنمية طليقة، وذلك بفضل الجهود القومي والتعاون الدولي مع مراعاة نظام كل دولة ومواردها).

### المادة الرابعة والعشرون

١: (لكل شخص الحق في العمل، والحرية في اختياره بشروط عادلة مجزية، كما أن له الحق في الحماية من البطالة).

٢: (للجميع الحق دون أي تمييز، في الحصول على أجر متساو عن عمل متساو).

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

---

(١) ليس للمتدين بالدين الفاسد أن يعلم مبادئه للناس، أو يزاول الطقوس والشعائر والمراسم، وبالأخص إذا كانت مغرية إليه وداعية له وهو لا يملك حجة ودليلاً على مبادئه، ولا تتركز فكرته على أساس من الوعي رصين، وإنما شأنه إغراء عواطف الأطفال وشهوات المراهقين، وخذاع السذج والرعاع.

كما ليس له التجاهر بالأخص عند ما يخشى التسرب إلى القلوب المضطربة، أو التجاوب مع الأهواء المتراقصة، وخاصة عندما يكون من مبادئه جواز إتيان الفواحش والسفاح بالنساء والأطفال، أو علم الناس ما في مبادئه من إباحية مطلقة، واندفاع مع الشراهات غرير، أو كان في عقيدته الاعتراف بالشذوذ السليبي أو الإيجابي، أو غير ذلك مما ينافي تمسك الناس بمبادئهم الراشدة.

حياة تتفق مع الكرامة البشرية، ويكمل عند الضرورة هذا الأجر بأية وسيلة من وسائل الحماية الاجتماعية<sup>(١)</sup>.  
٤: لكل فرد الحق في أن يكون مع غيره نقابات، وفي أن ينضم إلى النقابات للدفاع عن مصالحه).

## المادة الخامسة والعشرون

(لكل فرد الحق في الراحة، وفي أوقات {الفراغ}، وبخاصة في تحديد معقول لمدة العمل، وفي إجازات دورية بأجر)<sup>(٢)</sup>.

## المادة السادسة والعشرون

١: لكل فرد الحق في مستوى من الحياة يضمن له ولأسرته الصحة والرخاء، وبخاصة فيما يتعلق بالمأكل والملبس والمسكن، والخدمات الصحية، والخدمات الاجتماعية الضرورية، كما أن له حق الضمان في حالة البطالة والمرض والعجز عن العمل والترمل والشيخوخة، وفي الحالات الأخرى التي يفقد فيها وسائل كسب قوته نتيجة لظروف لا دخل لإرادته فيها)<sup>(٣)</sup>.

(١) يجب أن يكون مستوى معيشة العامل — إضافة إلى ما ذكر — ملائماً لتربيته وشخصيته الفنية، فلو كان هناك رجلان يعملان للمصلحة العامة ولكن أحدهما عامل ضئيل، يسحب وراءه عربة تسعة من النساء والأطفال، وتنفذ طاقته قبل إكمال وجبته اليومية، وكان الرجل الثاني مهندساً فناناً {هو وحده} فهل يعطى لهذا المهندس البارع عشر ما يدفع إلى ذلك العامل المتسكع، وهل يكون مستوى معيشة هذا المهندس كمستوى معيشة امرأة عاهل، بل الواجب أن تقابل الأعمال بالأجور مع ملاحظة الوسيط الاجتماعي، فمثلاً يعطى لذلك العامل أجر يضمن له ولأسرته حياة العمال، ويعطى لذلك المهندس ما يضمن له حياة الفنان.

على ذلك يقدر مستوى المعيشة بمستوى العمل، فكلما كانت الخدمة التي يسديها الفرد إلى المجتمع شريفة راقية، تتضاعف الأجور بمقدارها، ومهما كان الإنتاج واطناً يسف بمعادلة إلى ذلك المستوى مع اعتبار رتبة العمل وتكاليف الأسرة وملاحظة المناخ والبيئة، كما أن وظائف الدولة الرسمية اليوم تقدر بهذا المقياس الذي بيناه، فيزداد راتب الموظف بنسبة معينة طبيعياً لزيادة كل فرد على أفراد الأسرة، فللرجل العزب راتب أقل من راتب صاحب الأسرة، إذا كان في وظيفة واحدة، وراتب صاحب الأسرة الصغيرة أقل من راتب رب الأسرة الكبيرة، وكذلك يختلف الراتب حسب اختلاف مستوى العمل، فراتب المهندس أكثر من راتب العامل، وهكذا يتضاعف الراتب باختلاف البيئة من حيث الغلاء والرخص، وعلى هذا النظام يكون راتب الدبلوماسيين متضاعفاً حسب مناحهم الذي يؤدون وظائفهم فيه، وكذلك.. وهكذا.

وأما المنقطعون عن العمل بجميع وجوهه، والذين ليسوا في إعالة عامل، من الشيوخ والأرامل والأيتام والمستضعفين، فيجب على الحكومة السائدة تكفلهم الكامل.

(٢) لصاحب العمل أن يتفق مع العامل — بحرية كاملة لهما — في الأجور، وأوقات العمل، وساعات الفراغ، والإجازات الدورية، فللعامل: أن يرضى بالعمل طيلة السنة، دون أن يوفر لنفسه عطلة يوم كل أسبوع، ودون أن يقدر إجازات دورية، كما أن لصاحب العمل أن يدفع الأجور، ويضمن على نفسه عطلة يومين في كل أسبوع، وإجازات مضاعفة، فالمقياس العادل هو التراضي بينهما، مع ضمان كافة الحريات لهما.

(٣) ذلك ما لا يحتاج إلى النظام ولا يقبل القانون، فإن من يعيش في ظلال نظام تتوافر فيه هذه الحقوق فهو يتمتع بها، ومن أتاح له سوء الحظ أن يعيش في أجواء قائمة فله أن يتمتع بتلك الحياة ولا يجب عليه الانتحار، {والمراد بهذا القانون تشريع ذلك}.

٢: (للأمومة والطفولة الحق في الإعانة والمساعدة الخاصة<sup>(١)</sup>)، وجميع الأطفال سواء المولودون منهم في الزواج أو خارج الزواج، يتمتعون بنفس الحماية الاجتماعية).

### المادة التاسعة والعشرون

(لكل إنسان الحق في أن يسود في المجال الاجتماعي والدولي،

---

(١) ليست للأمومة والطفولة حتى الإعانة والمساعدة الخاصة غير التكافل الاجتماعي المقرر للعجزة، فلو كان الطفل والأم في حالة سعيدة من الرفاه والرخاء فلا حق لهما في الإعانة والمساعدة، نعم لهما هذا الحق في حالة العدم والعوز {ثم خارج الزواج لا يجوز الإجازة به}.

نظام يضمن النفاذ الكامل للحقوق والواجبات المنصوص عنها في هذه الوثيقة<sup>(١)</sup>.

### المادة الثلاثون

- ١: (على الفرد واجبات نحو الهيئة الاجتماعية 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 لحماية مقتضيات الأخلاق الدقيقة، والنظام العام، والرفاهية العامة، في مجتمع ديمقراطي)<sup>(٢)</sup>.
- ٣: (لا يمكن في أية حال مزاوله هذه الحقوق والحريات على نحو يتعارض مع أهداف ومبادئ الأمم المتحدة)<sup>(٣)</sup>.

### المادة الحادية والثلاثون

(لا يجوز أن يفسر أي نص من نصوص هذه الوثيقة على أنه

---

(١) لقد علمت بعض ما في هذه الوثيقة من هفوات لا تقال، إذن لا يجب النفاذ الكامل للحقوق والواجبات المنصوص عليها في هذه الوثيقة، نعم لا بد من الاعتراف بحقوق الآخرين، ولكن كما يرسمها الإسلام، إذ لا يصح الرضوخ لأي قانون لا تتفق مع الإنسانية الواردة في الإسلام، ولا الإحجام عن القيود التي تضعها الإنسانية على لسان الإسلام.

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

(٣) إن هذه الفقرة تقضي على جميع الحقوق الماضية، فإن عدم التعارض مع أهداف ومبادئ الأمم المتحدة نطاق قابل للتوسعة والتضييق، حسبما يرتبها المفسرون الخاضعون طبعاً للمسيطرين على السلطة السائدة، وبذلك يعود الإقطاع والطبقات و.. و.. التي وضعت هذه الوثيقة للقضاء عليها.

يتضمن بالنسبة لأية دولة أو أية هيئة أو أي فرد الحق في أن يزاول أي نشاط أو أن يقوم بأي عمل يرمي إلى تحطيم الحقوق والحريات الواردة فيها<sup>(١)</sup>.

### ((عدم تطبيق حقوق الإنسان))

وأما بالنسبة إلى الثاني، ففي كتاب: (الطائفية سلاح العدو الأخير الخطير): فإننا نرى أن الغرب مجتمع تنخره الرذيلة والفحشاء، وتنهكه العلاقات الجنسية اللامشروعة، حيث لا ضوابط ولا أعراف اجتماعية سليمة، ولا روادع خلقية أو دينية، وأبسط نتائج ذلك عدد ملاحجئ اللقطة أو بروز مشاكل اجتماعية فيما يتعلق بالذين يبحثون عن آبائهم، وحوادث الطلاق والخيانة الزوجية والاعتصاب وتبادل الزوجات وانتشار ظاهرة الشذوذ الجنسي بين الذكور والإناث، وتفشي أمراض الجنس التي لا دواء لها.

وقد ذكرت مكتب التحقيقات الفدرالي (إف بي آي) أن خمساً وعشرين شخصاً سجلون في نوادي العراة رسمياً كل سنة وثلثهم من المتزوجين، وامرأة واحدة تتعرض لاغتصاب كل ست ثوان، أي في كل دقيقة تتعرض عشر نساء

---

(١) هذه المادة وحدها تناقض أكثر المواد السابقة، وذلك دليل آخر على فشل هذه الوثيقة، ألم تصرح المادة (٢٠) على أن (لكل شخص الحق في حرية الرأي والتعبير بما يتضمنه ذلك من الحق في أن لا يزعج بسبب آرائه) {فهل لأحد أن يقول}: أنا الآن شخصياً رأيت: إن هذه الوثيقة مغلوبة يجب تحطيمها، ولي حرية الرأي والتعبير وليس لأحد أن يزعجني فيما أقول.

أليست المادة (٢٢) والفقرة (٣) تنص على أن (إدارة الشعب مصدر السلطات)، فمتى أراد شعب دولة إلغاء هذه الوثيقة وتحطيمها، فلهم ذلك دون أي مانع.

أليست المادة (١٢) والفقرة (٢) تقول: (لا يجوز أن يحكم بإدانة عمل لم يكن معاقباً عليها وقت ارتكابها بموجب القانون الوطني)، فقوانين الإسلام مثلاً {تسمح لأي أحد بأن يزاول أي نشاط يرمي إلى تحطيم ما في هذه الوثيقة من الخرافات، فما يمنع الإنسان من ذلك، ونفس الوثيقة لا تدين هذا الشخص بشيء}. {

للاغتصاب، ويتم اغتصاب ستمائة امرأة كل ساعة عبر الولايات المختلفة، وأن اثنتين وخمسين ألف امرأة من المطلقات كن قد مارسن الخيانة الزوجية قبل طلاقهن، ويوجد أكثر من ثلاثة ملايين إنسان مصاب بمرض الكيز والهربز الذي لا أمل في الشفاء منه، كما أن الشاذين والشاذات جنسياً يبلغ عددهم خمسة عشر مليون شخص، ويتم يومياً طلاق ستة آلاف وتسعمائة وست ثمانين، وتجهض يومياً ثلاثة آلاف ومائتين وعشرين فتاة مراهقة بعد الحمل اللاشعري غالباً، ويصاب يومياً ثمانية وستين ألف وأربعمائة وثلاثة وتسعين بمرض الزهري من الأمراض الجنسية! كما أنه جاء في إحدى الإحصاءات الأخر أن واشنطن وحدها تشهد اغتصاب عملية كل خمس عشرة دقيقة، ووجد أن هناك فتاة في الثالثة والعشرين من عمرها أجهضت خمس عشرة مرة، وفي بعض المناطق هناك خمسة وثمانون في المائة من الأطفال لا يدخلون المدارس.

وذكر مركز الدراسات الرئاسية في واشنطن نسبة كبيرة من الرؤساء الذين تولوا الرئاسة منذ الاستقلال حتى الآن تعرضوا لمحاولات اغتيال، وهناك جناحة كل ثانيتين، وسرقة كل أربع ثوان، وسرقة سيارة كل ثمان وعشرين ثانية، وسرقة كل ثمان ثواني، واعتداء مع ضرب وجرح كل ثمان وأربعين ثانية، وسرقة مع استخدام السلاح كل ثمان وخمسين ثانية، وعملية اغتيال كل ثلاث وعشرين دقيقة، وتقتل ثلاث وخمسون امرأة يومياً لعدوان جنسي، وعملية سطو ومداهمة محلات أو منازل أو بنوك كل مائة وثمان عشرة دقيقة، وهناك أكثر من خمسة وعشرين مليون أمريكي يعيشون حالة عوز وفاقة سيئة للغاية، أي بدون مأوى أو بدون عمل أو بدون لقمة خبز، أي أن ما يقارب العشرة في

المائة من مجموع السكان يكونون في غاية الفقر، ويبلغ متوسط دخل الفرد الأبيض العادة ثلاثة عشر ألف دولاراً ومائتين وخمسة وسبعين، بينما لا يزيد متوسط دخل الفرد عن ستين دولاراً سنوياً فقط لدى بعض أقليات الولايات المتحدة.

ويوجد حوالي خمسة وعشرين ألف شخص ينتحرون سنوياً، ويقدر عدد الرجال بأربعة أضعاف عدد النساء من هؤلاء الذين ينتحرون، كما أن هنالك مائة ألف شخص يحاولون الانتحار بسبب طردهم من العمل أو نقص في مداخلهم.

أما عدد البطالة فتذكر الدراسة نفسها أن أمريكا تعاني من وجود أكثر من ثلاثة عشر مليون عاطل عن العمل، والرقم يتزايد حيث يضاف إليه ثلاثمائة عاطل كل أسبوع يتسكعون بين الولايات والمدن والحارات والشوارع، ويذكر الإحصاء أن ثلاثة ملايين شخص على الأقل بلا مأوى يعيشون في الشوارع أو السجون، كما يهرب ألفان وسبعمائة وأربعين طفل من منازل والديهم، لأنهم ضاقوا ذرعاً بالحياة معهم.

وقد ذكر إحصاء آخر أنه يشرب الأمريكيون تسعين مليون زجاجة بيرة فقط كل يوم، ويدفع سائق السيارات بسبب القيادة في حال السكر غرامة مبلغه ثمانية وتسعون مليون دولار يومياً، وينتج في أمريكا كل عام ثلاثة عشر مليار قرص مهدئ للأعصاب، وهذه الكمية تكفي لأن يحصل كل أمريكي على اثنين وسبعين قرصاً في السنة، أي حبة لكل خمسة أيام لكل شخص، ويتم إلقاء القبض يومياً على ألف ومائتين وثلاثة وخمسين شخصاً بتهمة بيع وترويج الحشيش.

وفي تقرير أنه تسيطر الولايات المتحدة على ثلاثة أرباع التجارة

الدولية، ويأتي في مقدمة ما تنتج زراعياً القمح الذي يعتبر على رأس الاحتياجات العالمية للاستهلاك الغذائي، وحيث يوجد فائض في إنتاج القمح فإن أمريكا ترفض أن تقدم مساعدات للدول الفقيرة، وتفضل أن تتلف ما نسبته أربعين في المائة من مجموع الإنتاج بحرقه أو إلقائه في البحر، في حين يعيش أكثر من سبعمائة مليون جائع ومشرد على الأرصفة فوق هذا الكوكب الأرضي، وتشتترط الولايات المتحدة الأمريكية أن يخضع برنامج المساعدات القمحية للاعتبارات السياسية، يعني أن تتم المساعدة في مقابل الاستعمار، ومن أجل إبقاء سعر القمح عالمياً في مستواه الثابت تلجأ أمريكا إلى إتلاف الفائض أو تخزينه أو تقنيه ثمناً للاستعمار، وقد بلغت قيمة ما تحرقه أمريكا سنوياً من القمح مبلغ أربعين مليار دولار، فيما يموت أربعين بالمائة من المواليد في إفريقيا وحدها نتيجة لنقص المواد الغذائية.

هذا في القمح، إلا أن السياسة نفسها هي المتبعة بالنسبة للحليب واللحوم ومختلف أنواع المواد الاستهلاكية، زراعية كانت أو صناعية، فالإنتاج غزير ولكن طبيعة الحكم الاستعماري سواء في داخل البلاد أو خارج البلاد هي التي تتحكم في التوزيع المحف إلى درجة الفقر، كما قد عرفت في داخل أمريكا، أو إلى درجة الموت كما ذكرناه. وقد تم إعلان العام ألف وتسعمائة وتسعة وسبعين عاماً للطفولة، لكنه في الحقيقة كان عام الطفل الذي 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 المختصة التابعة للأمم المتحدة وبعض المنظمات الإنسانية



الأخرى أن نفقات إعداد جندي فقط تبلغ خمسة عشر ألف دولار، وبهذا المبلغ من الممكن أن يتم تعليم ستين تلميذاً خلال عام واحد، وتكلف حاملة الطائرات العادية ملياراً من الدولارات، وهذا المبلغ يكفي لبناء عدة سدود ضخمة كالسد العالي بأسوان مصر، أما الطائرة النفاثة المقاتلة فتكفي لبناء ثمانمائة شقة مجهزة بشكل جيد، وبنفقات قيمة دبابتين يمكن بناء مدرسة للتعليم العام، وبدلاً من إنتاج الزورق الحامل للطوربيدات من الممكن جمع وتجهيز أربع مائة وأربعين سيارة للإسعاف العاجل، والنفقات العسكرية في العالم تزيد على نفقات رعاية الصحة في جميع دول العالم بمقدار مائة وخمسين في المائة، ولأجل تحقيق برامج منظمة الصحة العالمية الخاص بالقضاء على مرض خطير كالمalaria ينبغي تحصيل أربع مائة وخمسون مليون دولار، أي أقل من المبلغ الذي ينفق على سباق التسلح في العالم. وفي إحصاء أنه بعد رحيل الأمريكيين من فيتنام، كانت التركة التي خلفها جنودهم مليونين وثلاثمائة قتيل، وثلاثمائة ألف عاهرة، وفي كمبوديا ستمائة ألف قتيل، ومثلهم جرحى، أما اللاجئون فهم مليون نسمة، وقد قدمت الحضارة المادية للعالم خمسين ألف قطعة سلاح نووي تصل الطاقة التفسيرية لها مجتمعة أكثر من مليون ضعف قبلة هيروشيما، وهذه الكمية يعني وجود ثلاثة أطنان من مادة (تي إن تي) لكل رجل وامرأة وطفل، وهي تكفي لقتل انسان واحد أكثر من خمسمائة مرة!.

وفرنسا قتلت في الجزائر أكثر من مليون ونصف مليون من تسعة ملايين إبان الثورة الجزائرية، كما أن بريطانيا قتلت في الصين أكثر من عشرين مليوناً في ثورة الإفيون، والاتحاد السوفيتي قتلت في أفغانستان

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

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

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

## ((أمراض الإدارة))

(مسألة): قد يكون المدير مريضاً، وقد يكون الجوّ مريضاً، وقد يكون المرؤوسون مرضى.

وكلامنا في هذه المسألة في البحث الأول، أما البحث الثاني فهو خارج عن طوق هذا الكلام، وبحته مرتبط بعلم الاجتماع في الجملة، وأما كون المرؤوسين مرضى فذلك مرتبط بنظام التربية بالمعنى الأعم، نعم لا إشكال في أن المدير السليم يجب أن يتمكن من رفع المرض عن الجوّ والموظفين ولو بقدر، وذلك مما يمكن. وعلى أي حال، فالأمراض التي تصيب الإدارة والمدير كثيرة، 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 أي قسم، والغالب أن يكون مريضاً بقسم من هذه الأمراض أو بأقسام منها، كما قد يكون الإنسان في علم النفس والأخلاق مبتلى بأمراض متعددة كالبلخل والجن والغرور والأنانية وما أشبه ذلك، فإذا وجد المدير نفسه مريضاً فاللازم أن يسرع في العلاج، وإلا سبب المرض سقوطه من الإدارة عاجلاً أو آجلاً.

## ((أمراض المدير الجسمية والنفسية))

والفرق بين الأمراض الجسمية والنفسية التي تصيب المدير مما نحن بصده الآن:

أولاً: إن الأمراض الجسمية غالباً تقض مضجع الإنسان وراحته مما يضطر إلى العلاج، شاء أم أبي، أما الأمراض الروحية — والتي منها أمراض المدير والإدارة، وترجع أمراض الإدارة إلى أمراض المدير أيضاً حيث إنه لم يشخص تشخيصاً صحيحاً فتمرضت الإدارة — ففي كثير من الأحيان تتجلى للمدير بأنها محاسن، أو تتجلى له أنها أمور عادية، قال سبحانه في حق أمثال هؤلاء مما المدير صغرى من صغرياته: ﴿قل هل

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

وقال في آية أخرى: ﴿أفمن زين له سوء عمله فرآه حسناً﴾<sup>(٢)</sup>.

وقال في آية ثالثة: ﴿كل حزب بما لديهم فرحون﴾<sup>(٣)</sup>.

الثاني: إن الأمراض الجسمية لها أطباء كثيرون، وأدوية وصيادلة ومستشفيات ومستوصفات ومصحات وأجهزة وآلات وما إلى ذلك، بينما الأمراض الروحية لا توجد له شيء من ذلك إطلاقاً، وإنما الإنسان بحاجة إلى رفعها بنفسه، أو بمعاونة بعض المدربين في بيان المرض والعلاج، كالزهد وعلماء النفس ومن أشبهه، وغالباً ما يكون المرض صعب العلاج، لأنه صار ملكة في الإنسان، وعلى قول الله سبحانه: ﴿إلا أن تقطع قلوبهم﴾<sup>(٤)</sup>.

الثالث: إن في الأمراض الجسمية، الاجتماع دائماً يطلب رفعها مما يحفز الإنسان المريض إلى الإسراع في العلاج، بينما الأمراض الروحية بالعكس في كثير من المجتمعات، لأن المجتمع بأكمله مريض أو بالقسم العام منه مما يحفز المريض على البقاء في مرضه، بل يسببون له مزيداً من المرض، ويتطلبون منه أن يوسع في مرضه، كالمستبد الذي يحفزه المتملقون والمتزلفون إلى الاستمرار في الدكتاتورية والتوسيع فيها.

وعلى أي 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 القضية الحقيقية، أو على سبيل منع الجمع، بل على سبيل منع الخلو، على

(١) سورة الكهف: ١٠٣ — ١٠٤.

(٢) سورة فاطر: ٨.

(٣) سورة المؤمنون: ٥٣، سورة الروم: ٣٢.

(٤) سورة التوبة: ١١٠.

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

((من أمراض المدير))

وعلي أي حال، فالمدراء المرضى هم:

(١): المدير الانحصاري، وهو من يخصص كل الامتيازات الإدارية 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 الشيء واجباً على الإنسان لا ينافي تشويقه وتأييده وشكره بإعطاء الجزاء له، فإننا نرى أن الله سبحانه مع أن كل شيء في 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 التي لا رائحة لها ولا خاصية ولا مظهر جميل.

(٤): المرعب، وهو الذي يرأس الموظفين بالإرعاب والتهديد، دون ملاحظة الموازين والتعقل.

(٥): الأعور اليساري، 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 واحدة.

(٦): الأعور اليميني، وهو من يرى التحسين لا النقد، إذ

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

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

(٨): الباطني، وهو الذي يخفي أعماله المرتبطة بالإدارة والموظفين، عن الإدارة والموظفين، حتى أن الإدارة والموظفين لا يعرفون ماذا يريد عمله، بل أحياناً ماذا عمل، وغالباً ما يكون هذا الشيء من جهة خوفه من فساد عمله، وهو لا يريد أن ينسب الفساد إليه، أو من بعض الجهات الأخر.

(٩): الإنتاجي، وهو الذي لا يهتم بمن يعمل في الإدارة، ولا يلاحظ إنسانية الموظفين، بل نظره فقط إلى الإنتاج، فكأن الموظفين معمل من المعامل، لا كأنهم بشر من الناس.

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

(١١): الحرفي، وهو الذي يريد من الموظفين أن يأتوا بالقوانين والأنظمة حرفياً، بدون اختيار لهم في الزيادة والنقيصة، مع عدم ملاحظته الفرق بين الخصوصيات الزمانية والمكانية والأفرادية، فإن الأفراد والزمان والمكان تختلف اختلافاً كبيراً، فلا يمكن أن يقيد الناس بحرفية القوانين، ولذا نرى في القوانين الإسلامية بل في كل قوانين العقلاء القسامين، كالسفر والحضر بالنسبة إلى الصيام والصلاة التمام أو

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

(١٢): المذكور، وهو الذي يكتب كل شيء من أعماله وأعمال موظفيه من دون ملاحظة الأهمية وغيرها، فإنه يكتب كل رطب ويابس، وصحيح وسقيم، وكبير وصغير.

(١٣): الإيكالي، الذي يكلف الموظف الذي تحت إدارته بعمل كل شيء 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 يجتم الأوراق.

(١٤): العنيف، وهو الذي يتفجر غيظاً إذا لم ينفذ أوامره وطلباته ولم تحقق أمانيه، ويعاشر الموظفين بل والإدارة بصورة عامة بل وأحياناً الآلات بالعنف بدون لين ورفق.

(١٥): المضايقي، وهو الذي يقف دون ترفيع الموظفين وترقيتهم، بحجة أنهم ليسوا أهلاً لذلك لعدم خبرتهم أو ما أشبه.

(١٦): السباب، هو الذي يتخذ السب والهمز واللعن وما أشبه ذريعة للوصول إلى أهدافه الإدارية، وأحياناً إلى أهدافه الشخصية، حيث يكون المدير يستغل الإدارة ومنصبه لأعماله الشخصية.

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

١٨): الإنجازي، وهو من يزعم أنه وحده الذي 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): المتنصل، وهو الذي إذا وقع خطأ في العمل — وغالباً هو الذي يخطأ — يوقع اللوم على أحد الموظفين وينتقده، أو يفصله أو يزله أو يقطع من راتبه، ويزعم أنه بذلك يتمكن من التنصل من الخطأ، ويؤدب الموظفين الآخرين، كما فعله عبد الناصر في حرب اليمن مع عامر، وفعله قاسم مع الذين أعدمهم في أم الطبول، إلى غير ذلك من الأمثلة.

٢٠): المعلمي، وهو الذي يظن أنه يلزم العمل باستمرار، ولا يعطي المجال للموظفين حتى يتنفسوا، وقد تقدم أن عشرة بالمائة إلى خمسة عشر، وأحياناً إلى العشرين للموظف الحق في الترفيه عن نفسه، لأن الإنسان ليس حجراً أو مروحة يشتغل باستمرار ويبقى في مكانه باستمرار.

٢١): الألعابي، وهو الذي يأخذ الموظفين ألعوبة بيده، كالطفل الذي يلعب بملاعيبه.

٢٢): الاستعلائي، وهو الذي يريد نزاهة نفسه ويستتر عيوبه بإلقاء تبعات المشاكل والفساد على الآخرين من الموظفين أو من إليهم، ومن الواضح أن (التنصل) شيء و(الاستعلاء) شيء آخر، فهما أمران.

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



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

(٢٤): الكمي، وهو الذي يهتم بالكم في الإنتاج ونحوه، لا بالكيف.

(٢٥): الصرفي، وهو الذي يعرف الصرّف لا الاستحصا، بينما يجب على الإنسان أن يكمل الدائرة بالصرّف

والاستحصا ولو بقدر.

(٢٦): المعصومي، وهو الذي 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 في الأخطاء اتخذ القرار المناسب.

(٢٧): الاستغلاي، وهو الذي يستغل مقامه وإمكانات الإدارة لأجل حاجات شخصية، مثلاً يستخدم سيارة

المؤسسة لنقل عائلته، أو يستخدم بعض خدم المؤسسة لأجل خدمة بيته، أو الذهاب بولده إلى المدرسة، أو ما أشبه ذلك.

(٢٨): المبعثر، وهو الذي يجعل كل شيء لكل شيء وفي كل مكان، فلا يهمنه أن يضع الطابعة مكان البراد،

والمدفئة مكان الحاسبة، وهكذا بالنسبة إلى الأفراد فيجعل مكان المدير الموظف، ومكان الموظف المدير، ويجعل الأخصائي بالبريد في إدارة الكهرباء وبالعكس، كما نشاهد كل ذلك في البلاد الدكتاتورية في الشرق الأوسط وغيرها.

(٢٩): المتهرب، وهو المدير الذي يتهرب عن الإيجابيات ويمنح

- إلى سلبيات، فينقض كل نظر إيجابي بدون أن يكون له دليل على السلب إلا بعض التعاليل غير المنطقية.
- (٣٠): التناجحي، وهو الذي يريد النتائج فقط، بدون أن يفكر في كيفية الوصول إليها أو تهيئة الوسائل الواصلة إلى تلك النتائج، فقد قال سبحانه: ﴿ولو أرادوا الخروج لأعدوا له عدة ولكن كره الله انبعاثهم فثبطهم وقيل اقعدوا مع القاعدین﴾<sup>(١)</sup>.
- (٣١): القمّاشي، وهو الذي يجمع من هنا وهناك من أقوال وأفعال غير مرتبطة بعضها ببعض، ولذا لا يصل إلى النتائج، وكثيراً ما يكون ضره أقرب من نفعه.
- (٣٢): المتبختر، وهو من يتبجح بأن النتائج الحاصلة من ادارته صحيحة مائة في مائة والحال ليس الأمر كذلك، بل هي ناقصة في الجزئيات، بل في جملة من الكليات أيضاً، بما لا تصل إلى النتائج السقيمة، لكنه يريد بقوله ذلك الكبرياء والتبختر ليس إلا.
- (٣٣): الأولوي، وهو من يرى كل نظرية له أولى من غيرها، ويحمل نظرياته على الموظفين بلا ملاحظة سائر الموازين، و﴿إذا قيل له اتق الله أخذته العزة بالإثم﴾<sup>(٢)</sup>، ويصر على خطئه، ويضرب بأنظار الآخرين عرض الحائط.
- (٣٤): الحلالّي، وهو الذي يزعم أنه يتمكن من حل كل المشكلات، بلا ملاحظة أن بعض المشكلات غير قابلة للحل، وبعضها تحل بنسبة مئوية خاصة لا مطلقاً، وبعضها يمكن حلها بسبب غيره من

(١) سورة التوبة: ٤٦.

(٢) سورة البقرة: ٢٠٦.

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

(٣٥): المعلولي، وهو الذي يشتغل لحل المشكلات بالمعلول دون العلة، كالطبيب الذي يعطي الدواء لرفع حمرة الوجة الحاصلة من الحمى دون علاج نفس الحمى، فإذا رأى مثل هذا المدير أن المشتريين لا يقبلون على بضاعته يشتغل في الدعاية لرفع هذه المشكلة، لا في إيجاد نوعية البضاعة التي هي العلة في عزوف المشتريين عن الإقبال عليها، وكذلك بالنسبة إلى الثقافة وغيرها.

(٣٦): المعاكسي، وهو الذي يعمل أعمالاً يعاكس بها موظفيه أو رؤسائه الذين هم مجبورون منه، فهو في واد وسائر الموظفين من زملائه أو رؤسائه أو مرؤوسيه في واد آخر.

(٣٧): المصالحى، وهو الذي يصلح بين رأيه وآراء موظفيه بما يوجب ضرر المؤسسة، كالسيارة التي من صالح الركاب أن تسير مائة فيقول بعضهم بذلك وبعضهم بالخمسين، فتسير خمساً وسبعين حيث يضر بالركاب ولا يلاحظ الأصلح من القولين، وإنما يجمع بين القولين.

(٣٨): الوجدوي، وهو الذي يري وحدة كيفية العمل مع الأفراد والموظفين والمؤسسات، بينما أن الأشياء كالأشخاص يختلفون، فيشتري الآلات المكتبية للمستشفى والمطار بشكل واحد، أو يعامل مع المثقف كما يعامل مع الريفى غير المثقف، قال سبحانه: ﴿هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ﴾<sup>(١)</sup>.

---

(١) سورة الزمر: ٩.

(٣٩): التصميمي، وهو الذي يرى التصميم في كل شيء، 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): التجزيئي، وهو من يزعم أن الاهتمام بالجزئيات كاف، بدون حاجة إلى الاهتمام بالكلية، وعكسه أيضاً صحيح وهو من يهتم بالكلية دون الاهتمام بالجزئيات، بينما يجب على المدير أن يهتم بالجزئيات وبالكلية كل في مقامه، وإلا كان العمل ناقصاً أو مبتوراً أو سبب خبالاً.

(٤١): التصفيقي، وهو الذي 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 شخصية بارزة في المجتمع مهما كانت النتائج وخيمة.

(٤٢): الذرائعي، وهو الذي يتوسل إلى الذرائع في تبرير تأخره وتأخير مؤسسته، بدل أن يفكر في الحلول الواقعية للمشكلات لينتشل نفسه ومؤسسته من السقوط.

(٤٣): الوجهيني، وهو الذي يظهر شيئاً ويطن آخر، كما في بعض البلاد الإسلامية في الستينات، حيث كان رئيسها يعمل لأمريكا باسم روسيا، ويحطم الاقتصاد باسم الاشتراكية، ويفني المسلمين باسم التقدمية، ويضرب المسلمين باسم محاربة إسرائيل، ويهيؤ الأجواء

لإستيلاء إسرائيل على أراض إسلامية أكثر باسم القومية، إلى غير ذلك، وأفراده كثيرون في رؤساء الحكومات ورؤساء الوزارات ومن أشبه ذلك، وهكذا حال المؤسسات الصغيرة الأهلية.

(٤٤): الأثيائي، وهو الذي يزعم أن موظفيه أشياء لا أشخاص، ولذا يحتم عليهم أن يعملوا بالروتين الكامل بدون أدنى ابتكار، كما يعمل الشيء لا كما يعمل الشخص، وبذلك تجمد المؤسسة، والجمود مبدأ السقوط دائماً.

(٤٥): الاستشاراتي<sup>(١)</sup>، وهو الذي يجمع حول نفسه المستشارين والمعاونين أكثر من المتعارف، إما بقصد إظهار نفسه بالمظهر الاستشاري، وإما بقصد ترفيع سمعة مؤسسته أو لغير ذلك.

(٤٦): الخطي، وهو الذي يزعم بأن تعيين الأصول والمقررات واللوائح كاف في الإجابة عن مختلف الأسئلة، وحل كل المشاكل وجعل الموظفين يمشون في الصراط المستقيم، مع أن تعيين الخط لا يكفي عن الإدارة الصحيحة التي هي عبارة عن وضع الخط العام موضع التنفيذ وإرجاع الصغريات إلى كبرياتها الكلية.

(٤٧): الأخشابي، وهو الذي يريد من الموظفين أن يكونوا كالأخشاب التي ينجرها المعمل حيث استواء الأحجام والأشكال، فاللازم أن يكونوا في أعمالهم وأفعالهم بالوتيرة الواحدة بدون ملاحظة أنهم بشر لكل منهم خصائص وميول واتجاهات وآراء وأفكار وتقلبات.

(٤٨): المتأرجح، وهو الذي إن رجحت المؤسسة في نتيجة

---

(١) الاضطرار إلى عمل خلاف قاعدة النسبة أوجب هذه اللفظة ونحوها.

أريدت منها أو سمعة 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 المشكلة، فليس له روح موحدة مع المؤسسة، والمدير يجب أن يعمل بروح واحدة.

(٤٩): الارتجاعي، وهو الذي يقاوم كل فكر جديد والتجديد في المؤسسة ويحارب أصحاب مثل هذه الأفكار.  
(٥٠): التغيير، وهو الذي يزعم أن في تغيير الأشخاص وفصلهم أو تغيير صورة المؤسسة أو شكلها تنحل المشاكل، بما ليس الأمر كذلك على إطلاقه، بل ربما يكون هو المولد للمشكلة، وربما يكون السبب عدم استقامة المنهج العام والروح السائدة في المؤسسة، لا أن المشكلة في أحد الأمرين السابقين، وهو يرى نصف المشاكل وحلولها لا النصف الآخر، وربما يطلق (النصفي) لمن يرى نصف المشكلة كالطبيب الذي يرى نصف المرض، كمن تمرض ومبعثه مرض في قلبه ومرض في كبده فيرى مرض القلب فقط دون مرض الكبد، فيعالج مرض القلب ويترك مرض الكبد، مما قد يؤدي بالمريض إلى الهلاك.

(٥١): الضوضائي، وهو الذي يوجب الضوضاء في عمله وكلامه، سواء في إدارته ومكالمته مع الموظفين أو الجماهير أو غيرهم.

(٥٢): التنقيطي، وهو الذي يلاحظ الدقة المتزايدة في الأوراق المربوطة بالإدارة، فيقدم عبارة على عبارة، ويضع نقطة مكان نقطة، أو يزيد أو ينقص أو يبدل كلمة بكلمة، إلى غير ذلك.

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

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

(٥٤): الكل شيء، وهو الذي 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 في المثل: (كل شيء لا شيء).

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

(٥٦): المنبت، وهو الذي يتفرد في آرائه وأعماله، ويرى صوابية رأيه من دون الاحتياج إلى الآخرين، وقد قال رسول الله (صلى الله عليه وآله) في من يسبق أصحابه في الطريق بدون ملاحظتهم ولا ملاحظة فرسه ولا ملاحظة نفسه: «المنبت لا أرضاً قطع ولا ظهراً أبقى»<sup>(١)</sup>.

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

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

---

. (١)

. (٢)

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

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

وفي حديث آخر: «من لا معاش له لا معاد له»<sup>(٢)</sup>.

وفي حديث ثالث: «ليس منا من ترك دنياه لآخرته، ولا من ترك آخرته لدنياه»<sup>(٣)</sup>.

فإن ملاك هذه الأحاديث وأمثالها يجري فيما نحن فيه.

وفي الآية الكريمة: ﴿فمن الناس من يقول ربنا آتنا في الدنيا وما له في الآخرة من خلاق \* ومنهم من يقول ربنا آتنا في الدنيا حسنة وفي الآخرة حسنة وقنا عذاب النار \* أولئك لهم نصيب مما كسبوا﴾<sup>(٤)</sup>.

٦١): الضوابط، وهو العامل بدون المرونة، فإن من لا مرونة له يمشي حسب الضوابط، مع العلم أن الظروف

غالباً تتغير، فاللازم المرونة، وقد ألمعنا إلى مثل ذلك في بعض النقائص السابقة مما بينه وبين هذا عموم من وجه.

٦٢): الامتدادي، وهو الذي يصرف كل تفكيره في المستقبل، ولا يفكر في الحاضر ولا يعيره اهتماماً.

---

(١) .

(٢) .

(٣) .

(٤) سورة البقرة: ٢٠٠ — ٢٠٢.



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

٦٤): الفحصى؁ وهو الذى يفحص دائماً حلول المشاكل وكيفية العمل فى الطرق السابقة؁ 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): الساعاى؁ وهو الذى يقرر لكل ساعة عملاً؁ مع أن الرئاسة عبارة عن انتهاز الفرص؁ فإذا لم ينتهز الفرصة الإنسان فى ساعة الفرصة فاتته؁ وكثيراً ما تكون الفرصة أهم من العمل الذى قرره لمثل هذه الساعة.

٦٧): الجنى؁ وهو الذى لا يصرح بالمقررات للموظفين بصراحة اللهجة وبوضوح؁ بل لا يقول بعضها ويحمل 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): البعدي، وهو الذي له بعد واحد مع رؤسائه ضد مرؤوسيه أو بالعكس، مع أنه يجب أن يكون تابعاً للعدالة، سواء كان في هذا الطرف أو في ذلك الطرف، يدور مع الحق حيث ما دار، قال سبحانه: ﴿ولا يجرمنكم شنآن قوم على أن لا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى﴾<sup>(١)</sup>، وربما يعبر عن مثله بـ (البعء الواحدي).

٦٩): المنعزل، وهو الذي لا ينسجم مع الموظفين ومع رؤسائه ومع الناس الذين هم محل ابتلائه، بل لا يعاملهم إلا بقدر المعاملة فقط، بدون انبساط وأخذ وعطاء مما يحتاج إليه أي مدير في أي بعد من أبعاد الحياة.

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

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

٧٢): ذو البعد القديم، ويقابله ذو البعد الحديث، وهو الذي يرجح كل قديم على الحديث، أو الذي يرجح كل حديث على القديم، ومن فروع ذلك أنه يرجح الشباب على الشيوخ، أو يرجح الشيوخ على الشباب من غير ملاحظة الكفاءة، وقد قال علي (عليه الصلاة والسلام) في كلمة جامعة: «يعجبني رأي الشيخ وجلد الغلام»<sup>(٢)</sup>.

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

(١) سورة المائدة: ٨.

(٢) .

أسامة، أو رؤساء دولته مثل أسيد.

- (٧٣): الفأسي، وهو الذي يكون كالفأس يضرب كل شيء لا يكون في طرف نفسه، ولا يلاحظ الآخرين، بينما يجب أن يكون الإنسان كالمنشار يعطي ويأخذ، ولا يكون كالمسحق (المحكّم) أيضاً ممن يعطي ولا يأخذ.
- (٧٤): المتفرعن، وهو الذي يرى كأنه فرعون، ولسان حاله كما قال فرعون بلسان القال: ﴿أليس لي ملك مصر وهذه الأنهار تجري من تحتي﴾<sup>(١)</sup>، فيري الناس عبداً له، وكما قال الإمام (عليه الصلاة والسلام) في شأن بعض الخلفاء: «اتخذوا مال الله دولاً، وعباده خولاً، ودينه دغلاً»<sup>(٢)</sup>، والدين هنا يؤخذ بالملاك في الإدارة، فإن الدين عبارة عن طريقة الحياة، سواء كانت طريقة عامة كالأديان الإلهية، أو طريقة خاصة كالطرق الجارية في المؤسسات ونحوه.
- (٧٥): الظنوني، وهو الذي يعمل بالظنون بدون تثبت وأخذ بالموازن والضوابط، ولا بالاستشارة فما وصل إليه ظنه يتبعه، سواء في الأعمال الإدارية أو في الموظفين أو في غير ذلك من شؤون الإدارة، كما أنه قد يكون الإنسان الفردي يعمل بالظنون أيضاً في مأكله ومشربه وملبسه وأخلاقه مع عائلته أو مع سائر الناس.
- (٧٦): المتجاوز، وهو المفرط أو المفرط حيث يتجاوز إلى الداخل ضيقاً، أو إلى الخارج سعة، بدون رعاية الوسط، كما ينقل في الشخص الذي اشترى عبداً كان يطيع حرفياً، فرأى منه عنثاً ثم باعه

---

(١) سورة الزخرف: ٥١.

(٢) .

واشترى عبداً آخر كان يطيع حسب اللوازم أيضاً، فرأى منه إرهاقاً 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 بشبيهه له في علم الأخلاق، مما هو مجموع في  
كتاب (المحجة 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 مذكورة في كتب علم النفس، وحيث إن ذنك العلمين كتباً للعموم، وهذا العلم  
كتب لخصوص المديرين، كان ما ذكر هنا من صغريات تلك الكبريات الكلية.

### ((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 الطاقة البشرية 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 عرضة للتحطم المستمر بعوامل الزمن، فيحتاج إلى  
الترميم على طول الخط.  
وقد روي عن رسول الله (صلى الله عليه وآله) أنه قال: «وإنه ليران على قلبي وإني أستغفر الله كل يوم سبعين  
مرة»<sup>(١)</sup>، فإن توجه الرسول (صلى الله عليه وآله) إلى الدنيا

وإن كان مأموراً به إلا أنه ابتعاد نسبي عما كان يريده من الجهات الرفيعة، ولعل هذا هو معنى (يران) فاليرين كالغبار الذي يعلو المرأة، فإنه وإن كان خفيفاً إلا أنه يجلب الكدورة في الجملة إليها. وعلي أي، فالمدير بحاجة إلى الإصلاح الدائم بنفسه. ثم هناك شيء ثالث مربوط بتقدم الزمن، وذلك ما يجوج المدير إلى التكميل لنفسه ولؤسسته وموظفيه حسب ذلك، وهو التقدّمات التي يطرقها العلم مستمراً.

### ((تحمل النقد))

ثم المدير الحسن مهما كان كاملاً لا بد وأن ينتقده الناس، فاللازم عليه أن يتحمّل النقد بصدر رحب، فإن قوله (عليه الصلاة والسلام): «آلة الرئاسة سعة الصدر»<sup>(١)</sup> يشمل مثل هذا أيضاً، وإنما يلزم عليه أن يرد بالتي هي أحسن إن كان الأمر محتاجاً إلى الرد، فإن الإقناع حل لكثير من الانتقادات، وإلا سكت. وليس المدير الحسن من يقول في الجواب: تفضل أنت يا أيها المنتقد فأدر المؤسسة مكاني، 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.

---

(١) .

## ((الإدارة وتشخيص القدرة))

(مسألة): القدرة من أسس الإدارة الصحيحة، فاللازم أن يهتم المدير أو الجهة التي تدير المؤسسة لامتحان قدر قدرة الموظفين، حتى يظهر في أنه هل يتمكن تسليم المنصب إليهم لكي يقودوا المؤسسة بسلام أم لا، إذ غير التقدير مهما كان مخلصاً لا يتمكن من ذلك.

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

ولما كانت الخبرات والممارسة وعوامل البيئة لها دور هام في تشكيل القدرات الفطرية وفي تنميتها، كان اللازم استعراض العوامل التي تحكم تنمية قدرات الأفراد، أي تعلمهم والتي تحكم أيضاً علاقة الخبرات المتعلمة والممارسة والأداء، ولذا نجعل الأمر في فصلين:

الفصل الأول: أنواع القدرات ومكوناتها.

والفصل الثاني: عملية التعلم وأثرها على تنمية القدرات والممارسة.

كما أنه يجب أن يكون المدير على علم تام بالبيئة التي نشأت فيها القدرة، لأن البيئة ثالث الأثافي في هذا المجال.

## ((أنواع القدرات))

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

وهل القدرات العقلية هي منبعثة عن شيء واحد، كما كان يعتقد بعض الفلاسفة والحكماء، حتى قال الحاج السبزواري: (النفس في وحدتها كل القوى)، أو أنها قدرات متعددة جامعها القدرة العقلية، كما أن الذوق مثلاً أذواق متعددة مفروشة 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 الأطعمة بجملتها.

وهناك رأيان في القدرات العقلية، إنها هل هي قدرة واحدة ذات متعلقات، أو قدرات متعددة.

### ((أقسام القدرات العقلية))

وعلى أي حال، فبعضهم قسم القدرات العقلية إلى أصولها الأولية، وهي:

أولاً: عامل الفهم اللغوي، وهو يمثل القدرة على فهم الكلمات والمعنى الذي تحويه.

وثانياً: عامل الطلاقة اللغوية، وهو يمثل القدرة على تكوين الكلمات.

وثالثاً: عامل القدرة الحسابية، وهو يمثل السرعة في إجراء العمليات الحسابية على اختلاف أنواعها، مثل الجمع

والطرح والضرب والقسمة.

ورابعاً: عامل القدرة المكانية، وهو يمثل القدرة على تصور الأشكال الهندسية في أوضاع مكانية مختلفة.

وخامساً: عامل السرعة الإدراكية، وهو يمثل السرعة في إدراك التعرف على التفاصيل الدقيقة للأشياء وأوجه

الشبه والاختلاف بينها.

وسادساً: عامل التذكر، وهو يمثل القدرة على حفظ الكلمات والأرقام والحروف والرموز أو أي أشياء أخرى.

وسابعاً: عامل التفكير الاستنباطي، وهو يعتمد على ثلاثة أمور:

الأول: يمثل القدرة على اكتشاف واستخراج القاعدة العامة من حالات جزئية.

والثاني: القدرة على اكتشاف الأمور الجزئية عن القاعدة العامة، مثل اكتشاف الحساب الموكول إليه من الجبر والمقابلة أو نحو ذلك.

والثالث: القدرة على اكتشاف حالات جزئية عن حالات جزئية أخرى، مثل اكتشاف حالات إنسان يسكن مدينة كذا من المعرفة، بأن أفراداً آخرين كانوا بهذه الصفة حيث سكنوا في تلك المدينة، وهذا إن كان بالملاك صح وإلا لم يصح، وفي صورة الملاك ينتقل الذهن من الجزئي إلى الكلي، ومن الكلي إلى الجزئي الذي هو محل البحث. مثلاً قال سبحانه: ﴿لَا تَقُلْ لَهُمَا أَمْرًا﴾<sup>(١)</sup>، فإن الذهن ينتقل من هذا إلى أن مطلق إيدائهما محرم، ومن هذا الكلي ينتقل الذهن إلى أن النظر إليهما بغضب محرم أيضاً، لأنطبق كلي الإيذاء المستتبط على هذا الجزئي. وثامناً: العامل الاجتماعي، وهو القدرة على فهم متطلبات المجتمع من الآداب والسنن والتقاليد، فإن بعض الناس يسرعون في إدراك تطبيق الجزئي الذي هو محل الحاجة على كلي ما يتطلبه المجتمع، وبعض الناس ليس لهم هذه السرعة، هذا بالنسبة إلى القدرات العقلية.

### ((أقسام القدرات غير العقلية))

أما القدرات غير العقلية، فقد صنفها بعضهم إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: قدرات الحواس.

والمجموعة الثانية: قدرات حركية.

فقدرات الحواس هي عبارة عن قدرة البصر والسمع والشم واللمس والذوق.

١: أما قدرة الأبصار فقد دلت نتائج الأبحاث التي أجريت على حاسة الأبصار أن أهم القدرات التي تتدرج

تحت هذه الحاسة هي:

---

(١) سورة الإسراء: ٢٣.



أولاً: حدة الأبصار، وهي تمثل القدرة على التمييز المكاني للعناصر الدقيقة التي تقع في المجال البصري.  
وثانياً: تمييز المسافات، وهي تمثل القدرة على إدراك العلاقات المكانية من حيث البعد النسبي للأشياء.  
وثالثاً: تمييز الألوان، وهي تمثل القدرة على تمييز الألوان والدرجات المختلفة لها.

ورابعاً: التنسيق الأبصاري، 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 قدرة السمع فهي نتائج الأبحاث التي أجريت على حاسة السمع دلت على أن القدرات السمعية هي قدرات تتعلق بحدة السمع والتمييز بين مشيرات صوتية مختلفة.

٣: ثم يأتي نوبة قدرة الذوق وهي القدرة:

أولاً: على أصل تفهم الطعم.

وثانياً: على التمييز.

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

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

قدرات الشم أيضاً، فإن معرفة صحة أو فساد المشموم تتوقف على هذه الحاسة، ولها مدخلية في وقاية الإنسان من الأخطار، فإن من لا قوة في شمه إذا كان في مكان متن لا يتجنب الموضع لفرض أنه لا يدرك الوساحة بشمة فيبتلي بالمرض.

وكذلك حال تجنب الإنسان مواضع الخطر، فإن قسماً من الحيوانات المفترسة لها رائحة خاصة إذا استشمتها الإنسان تجنب موضع ذلك الخطر الذي يتواجد ذلك الحيوان فيه، وإن لم يستشم وقع في المخدور، وهكذا بالنسبة إلى روائح القنابل الكيماوية وما أشبهه، فليست قدرة الشم في نفسها قدرة يستهان بها، وإن كانت بالنسبة إلى قدرة الذوق والبصر والسمع واللمس أقل في الفائدة.

٥: وهو الأخير، قدرة اللمس حيث إنها تعرف الحرارة والبرودة والنعومة والخشونة والرطوبة واليبوسة وما أشبه ذلك، كما أنها هي التي تهيح في الإنسان نوازع الجنس، مما ذكر تفصيله الفلاسفة والحكماء والمتكلمون وعلماء الحديث في كتبهم مفصلاً.

### ((قدرة الحركة وأنواعها))

وحيث قد عرفت الموجز من قدرات الحواس، نأتي إلى القسم الثاني وهو قدرة الحركة. وهي عبارة عن التي تتضمن الاستجابات الحركية التي يقوم بها الفرد بناءً على إدراكه لمثيرات معينة، 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 الحواسي.

وهنا نعرض جملة من القدرات الحركية بناءً على نتائج البحوث التي أجريت عليها حديثاً:

الأول: السرعة، فإن السرعة أحد الخصائص المهمة للقدرات الحركية، وهي تتكون من عدد من العوامل، وأهم هذه العوامل وأكثرها عمومية القدرة على الاستجابة السريعة لأخذ المثرات. ويكون من هذا الكلي حركة الجسم ككل، أو سرعة حركة الساعد أو الأصابع، والمهارة اليدوية التي تدخل فيها عناصر السرعة والدقة معاً، وكذلك سرعة حركة الوجه والرجل وما أشبه ذلك. والثاني: التنسيق، فإنه تظهر قدرات التنسيق الحركي في الحالات التي يكون مطلوباً من الفرد القيام بعملتين أو أكثر في توازن وتوافق لأداء مهمة معينة.

وأحد العوامل المهمة المكونة لقدرات التنسيق يتمثل في القدرة على القيام بسلسلة من الحركات الدقيقة والسريعة الموجهة توجيهاً محكماً، والتي تتضمن التنسيق بين حركة العين وحركة اليد أو ما أشبه ذلك، ويمثل عامل التحكم الدقيق عنصراً آخر من عناصر قدرات التنسيق، وهو يتضمن القدرة على القيام بالتكييف الدقيق لحركة العضلات، وعنصر ثالث من قدرات التنسيق يتمثل في التنسيق بين حركة مجموعات عضلية مختلفة مثل حركة الأيدي أو حركة الأرجل أو إحدى اليدين وإحدى الرجلين، أو اليدين مع الرجلين، إلى غير ذلك. والثالث: اللياقة أو الكفاءة الجسمانية، فإن البحوث التي أجريت على قدرات الكفاءة الجسمانية تتضمن العوامل التالية:

١: القوة، وهي القدرة على بذل جهد جسماني مكثف.

٢: المرونة، وهي القدرة على تغيير موضع الجسم أو تحريكه في اتجاه معين.

٣: والتوازن، وهي القدرة على حفظ توازن الجسم في وضع ثابت، أو في حالة الحركة.

٤: والتنسيق، وهي القدرة على التنسيق في حركة الجسم ككل.

٥: والتحمل، وهي القدرة على الاستمرار في بذل الجهد.

وبعد القدرات المذكورة يأتي دور التعلم والبيئة والممارسة. وحيث قد سبق الإلماع إليها في تربية الموظف لم

يكن داع إلى تكرارها.

والمدير اللائق هو الذي يضع كلما ذكرناه من القدرات وغيرها في الموظف الذي يريد استخدامه موضع

الامتحان، فإن فاز بنجاح استخدمه، وإلاّ تجاوزه إلى غيره، وقد ذكر علماء الإدارة تفصيلاً حول كيفية الامتحان

نعرض عنها خوف التطويل.

## ((الحكومة أكبر مؤسسة إدارية))

(مسألة): الحكومة إدارة من الإدارات، ومؤسسة من المؤسسات، لكنها أكبر من سائر المؤسسات وأعمالها أكثر، ولذا فعليها ينطبق ما ذكرناه في الإدارة، حيث إنها من جزئيات الإدارة بصيغتها العامة. وعلى هذا فاللازم ملاحظة هل أن الحكومة استشارية، وهي التي تقوم بلوازم الإدارة الصحيحة، أو استبدادية لا تقوم بها، وإنما تقوم بمصلحة جماعة خاصة وصلوا إلى الحكم بسبب انقلاب عسكري، أو بسبب الوراثة، أو بسبب انقلاب شعبي لكنهم استبدوا بالحكم بعد الوصول إليه.

فإذا لم تقم الحكومة بلوازم الحكومة الاستشارية، فعليها أن تعلم هي أولاً، والشعب ثانياً بأنها حكومة منحرفة، وأنها في سبيل السقوط، وإن طال الزمان نوعاً ما، وإذا رئي أن حكومة استبدادية طال زمانها وأنها لم تسقط بسرعة فليعلم أنها لو كانت استشارية لكان لها أضعاف عمرها.

ذلك وقد ذكرنا في بعض الكتب المعنية بهذا الشأن أن عمر حكومة بني أمية وبني العباس وبني عثمان لم يطل كما ربما يزعم، بل إنها كانت مقسمة باختلاف الخلفاء، بالإضافة إلى الثورات التي قامت ضدهم، وأفضت مضاجعهم، والتقطيعات التي حدثت في حكومتهم.

مثلاً نرى حكومات بني العباس كانت حكومة العرب تارة، والفرس تارة، والترك تارة، كما كانت حكومات مختلفة من خليفة له نوع من السماح إلى خليفة ليس كذلك، وكانت شيعية تارة وسنية أخرى، الناصر مثلاً كان من بني العباس وكان شيعياً.

كما أن الحكومة الواحدة اقتطعت إلى عدة قطع، فلم يحكم

العباسيون العالم الإسلامي ككل، حيث انفصل عنها العراق تارة، والمغرب أخرى، واليمن ثالثة، ومصر رابعة، والحجاز خامسة وهكذا، وكانت حكومة بمعنى الكلمة، أي واقعية آخذة بالزماد تارة، وصورية تارة أخرى كأيام البويهيين إلى غير ذلك، فهل مثل هذه الحكومة تكون حكومة واحدة قوية. وعليه فلا يمكن أن يقال: إنها طالت كذا من القرون، بل إن هذا التعبير مثل أن يقال: إن حكومة مصر طالت ألف سنة، بينما هي لم تكن حكومة واحدة، وإنما كانت حكومات وحكومات. وعلى أي حال، فالحكومة الاستشارية واضحة من كل مواقفها، ونذكر جملة منها للإلماع لا التفصيل، ومثل هذه الحكومة تكون مرضية لغالب الناس وتدوم كثيراً إذا توفرت فيها سائر المؤهلات، كما أن المشاكل تكون في مثل هذه الحكومة قليلة، وهذه الحكومة بنفسها تعيش في أمن ورفاه وحسن سمعة.

### ((من سمات الحكومة الاستشارية))

ومن أهم سمات هذه الحكومة:

- (١): تبدل الرئيس كل أربعة أعوام أو ما أشبه حسب المقرر في القانون الذي جعله الناس بملئ إرادتهم.
- (٢): الانتخابات الحرة.
- (٣): الأحزاب الحرة.
- (٤): الصحف الحرة.
- (٥): توفر الحريات المختلفة بما لا يضر الفرد أو المجتمع، وقد ذكرنا بعض تفصيل ذلك في كتاب (الحرية الإسلامية) وكتاب (نريدها حكومة إسلامية).

- ٦): لا تمدح الحكومة نفسها.
- ٧): لا تخفي الحكومة أعمالها، بل هي ظاهرة لكل الشعب.
- ٨): لا تتآمر الحكومة على أحد، ولا تلصق بهم التهم والأكاذيب.
- ٩): لا تكون إذاعتها وسائر إعلامها وسيلة للكذب والدجل والسب والتهريج.
- ١٠): كل الناس مشتركون في أمر الدولة حسب مؤهلاتهم.
- ١١): كون الضرائب معقولة حسب اختيار وكلاء الأمة، هذا في غير الحكومة الإسلامية، وإلا ففيها لا تكون الضرائب إلا أربع، كما ذكرنا تفصيل ذلك في كتاب (الفقه الاقتصادي).
- ١٢): لا تضخم إطلاقاً، وإنما قيمة الأشياء حسب اقتضاء الظروف العصرية.
- ١٣): يحصل كل إنسان قدر ما يكفيه لأمرار معاشه حتى يعيش بتوسط أو بوفرة.
- ١٤): لا خنق على الرأي والكلام.
- ١٥): الأقليات يعيشون فيها بسلام وأمن ورفاه.
- ١٦): العقاب حسب القوانين الموضوعة من وكلاء الأمة حقيقة، في غير الإسلام وفيه عقوبات مقررة 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 الذي يوضعه المجلس بوكلاء الأمة الحقيقيين، وقدر الامتياز إنما يكون حقاً في قبال الواجب الذي يكون عليه، وفي الإسلام حسب المقرر في الشريعة.

(١٩): المال في الدولة واضح مورده ومصدره، لا أن يستبد به جماعة فيخفون حقيقة الدخل والصراف عن الأمة، لأنهم يريدون التلاعب بالمال كما هو شأن الحكومات الدكتاتورية.

(٢٠): لا انتخابات مزيفة.

(٢١): لا محسوبة أو منسوية في الموظفين، بل يأتون إلى الحكم بالمؤهلات والكفاءات.

(٢٢): حاجات الناس إلى الدولة قليلة، ولا يقفون في صفوف أمام الوزارات والإدارات، بل تقضى أعمالهم بسرعة.

(٢٣): لا تعطي مثل هذه الحكومة الوعود الناس بلا حساب.

(٢٤): عدم نفرة المثقفين من الحكومة، بل يلتفون حولها.

(٢٥): عدم تمكن الحكومة من سرقة أموال الناس، كما لا تتمكن من السرف على حساب الناس، وإنما لأفراد الحكومة الرواتب المعقولة مقابل أعمالهم بما لا تصل إلى إمكانية السرف.

(٢٦): المحاكم تعمل باستقلال كامل، بدون تمكن أي متنفذ من أعضاء الحكومة في التدخل في شؤونها زيادة أو نقصاناً أو تلاعباً أو تغييراً.

(٢٧): عدم إظهار الحكومة لمؤامرات مزيفة لتصفية خصومها،



كما هي عادة الحكومات الاستبدادية.

(٢٨): المحاكم علنية يشهدها كل إنسان، لا أن تكون سرية ثم تعلن نتائجها على الناس في صورة 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 الحكومة جرائم سياسية، وإنما الجرائم منحصرة في الجرائم الاجتماعية فقط كالسرقة والقتل ونحوهما.

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

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

(٣٤): السفر والإقامة والتجارة والزراعة والصناعة وحياسة المباحات وغيرها كلها حرة.

(٣٥): كل من أعضاء الدولة يظهر أعماله حسناً أو غير حسن، فكل مأخوذ بعمله، لا أن تعمل أعضاء الدولة أعمالاً سيئة ثم تلقي تبعاتها على الأبرياء، كما في الحكومات الدكتاتورية.

(٣٦): لا بوليس سري لكبت أنفاس الناس.

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

(٣٨): لا تناقص في الحكومة، حيث تستقيم الحكومة في أمورها وصدقاتها وأعمالها وأقوالها، لا كالدكتاتوريين حيث يمدحون شخصاً هذا اليوم ويذمونه غداً، ويرفعونه هذا اليوم ويخفضونه غداً، وتتأرجح الحكومة بين الأخذ والعطاء والبسط والقبض والطرْد والإيواء.

(٣٩): لا إمعات حول الحكومة يصفقون ويهللون، ولا إضرابات ومظاهرات تهيئها الحكومة لتقوية مركزها.

(٤٠): المطبوعات حرة، وكذلك ما يشبه المطبوعات كأشرطة الفيديو واللافتات ونحوها.

(٤١): موظف الدولة أعدادهم بقدر الحاجة والضرورة لا أكثر، كما في الحكومات الدكتاتورية حيث تكثر الموظفين على حساب أمن الناس وراحتهم وثروتهم.

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

(٤٣): كثرة المؤسسات الأهلية، كالمدارس والمعاهد والمساجد والمستشفيات، والمطارات والقطارات والنوادي، والصحف والإذاعات والتلفزيونات.

(٤٤): قلة المشاكل، وتكون هي مشاكل طبيعية للإنسان مهما وجد، لا مشاكل هيأتها دوائر الدولة أو قوانينها الكابتة للناس.

(٤٥): توفر الصحة والعلم لكافة الناس.

(٤٦): سيادة الأمن.

(٤٧): سيادة القانون.

(٤٨): تؤلف الحكومة بين الناس ولا تفرقهم، وتقرب بعينهم وتحفظ قريتهم.

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

(٥٠): تسهم الحكومة في ترفيع كل الشعب، لا جماعة خاصة كما هي شأن الحكومات الدكتاتورية.

(٥١): تتحرى الحكومة أفضل الحلول للمشاكل، لا أنها تجنح للحلول العسكرية الاعتباطية كما هو المشاهد في

الحكومات الدكتاتورية.

(٥٢): لا يبقى أي من رؤساء السلطات الثلاث في الحكم إلا فترة محدودة حددها القانون باختيار حر للشعب.

(٥٣): توضع أسامي المؤسسات والشوارع والمشاريع بأسمي المتفوقين من العلماء والشعراء والكتّاب

والمخترعين والخطباء ومن إليهم من الطبقة الرفيعة في المجتمع، سواء كانت طبقة رفيعة سابقة أو طبقة رفيعة معاصرة<sup>(١)</sup>.

(٥٤): للشعب الحق في الإضرابات والمظاهرات السلمية. بموازينها القانونية الموضوعية من مجلس الأمة المختار من

قبل الشعب بإرادة حرة.

---

(١) أما تسمية الشوارع والمؤسسات العامة وما أشبه بأسماء الحكومة الفعلية وحكامها السياسيين فهي من علائم الدكتاتورية.

إلى غير ذلك من سمات الحكومات الاستشارية والتي يعبر عنها في العصر الحاضر بالديمقراطية. ولا يخفى أن ما ذكرناه غالباً ينطبق على بعض الحكومات فيما يسمى بالعالم الحر، وبالعكس من كل ذلك ما يشاهد في حكومات الشيوعيين وحكومات العالم الثالث والتي منها الحكومات الإسلامية المعاصرة. أما الإسلام فشأنه في كيفية الحكومة أرفع، وقد ذكرنا بعض معالمها في كتبنا المعنية بهذا الشأن، مثل كتاب (الحكم في الإسلام)، وكتاب (إلى حكم الإسلام)، وكتاب (فقه السياسة)، وغيرها.

## ((رضا العمال والموظفين))

(مسألة): 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 طبيعة البشر ومشاعره التي تتكون لأفراده من جهة رغبات وانفعالات خاصة، كما أشرنا إلى ذلك سابقاً.

وعدم الرضا على الأكثر يظهر في قلة الإنتاج وقلة الخدمة والغياب وعدم الانتظام في العمل وما أشبهه، وبالعكس من كل ذلك الرضا.

وطبيعة الرضا عن العمل قد يعبر عنها بالروح المعنوية، أو بالاتجاه النفسي نحو العمل، أو بالاندفاع أو ما أشبه ذلك من سائر الاصطلاحات، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته الجسدية والروحية كانت مشاعره نحو العمل إيجابية، وكلما كان تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته، أو تصور أنه يجرمه عن إشباعاته النفسية أو الجسدية، كانت مشاعره نحو عمله سلبية.

ولذا فليس الرضا له درجة واحدة، وإنما له درجات متفاوتة وشعب مختلفة.

وقوة هذه المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر، وبانتقاله في نفس العمل إلى قسم آخر، أو بزيادة نسبة غيابه أو بزيادة معدل تأخيره أو ما أشبه ذلك، وأحياناً إذا لم يجد ملجأً التجأ إلى التخريب، إما تخريب سمعة المؤسسة تخريباً معنوياً، أو مادياً، وكلما تراكمت مشاعر الاستياء لفترة طويلة زاد احتمالات قيامه بالسلوك المذكور.

## ((من عوامل الرضا والاستياء))

وعوامل الرضا والاستياء حسب الاستقراء عشرة:

الأول: الرضا أو الإستياء عن الأجرة.

والثاني: عن محتوى عمله.

والثالث: عن فرصة الترقى.

والرابع: الرضا أو عدم الرضا عن رئيسه.

والخامس: الرضا أو عدم الرضا عن الجماعة التي يعمل معهم.

والسادس: الرضا أو عدم الرضا عن ساعات العمل.

والسابع: الرضا وعدم الرضا عن ظروف العمل.

والثامن: الرضا أو عدمه عن سمعة المؤسسة.

والتاسع: الرضا أو عدم الرضا عن العطل.

والعاشر: الرضا أو عدم الرضا بواسطة 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 درجة رضا الأفراد الذين يشغلون أعمالاً عن جانب معين من جوانب العمل تتوافق مع درجة 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 عبارة عن عدم الاستياء فهما شيء واحد،

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

ومثل هذا المبحث ذكره بعضهم في اللذة والألم، وهو هل أن اللذة عدم الألم، فمن شبع لا يتألم بالجوع، ومن نام لا يتألم بالسهر وهكذا، أو أن اللذة شيء وجودي في قبال الألم الذي هو شيء وجودي أيضاً، لا أنه عدم الملكة، كمن جاع يجد في داخله شيئاً وجودياً يخزه يسمى بالألم، ومن امتلأ بطنه حتى ابتلي بوجع البطن يكون كذلك. وحيث إن الألمين من نوعين لا يقال كيف أن العدم والوجود يؤثران أثراً واحداً، حيث إن الجوع عدم ملئ البطن، والبطننة ملئ البطن، فكيف يؤثران في شيء واحد، فإنه يوجب حرم قاعدة (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 بأي مستوى كانوا بسبب وفرة الإنتاج، وذلك مما ينبغي على المدير ملاحظته، فإن الأفراد الذين لديهم قدرة عالية على التكيف والذين لا يقنعون بما يتاح لهم من إشباعات يميلون إلى أن يقرروا رضا أعلى عن الجوانب المختلفة للعمل، بخلاف الأفراد ذوي القدرة المحدودة على التكيف، اختلاف درجة التكيف والطموح بين الموظفين تساهم في تماثل درجة الرضا عن جوانب العمل المختلفة لدى الفرد الواحد، وتؤدي إلى تفاوت درجة 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: الأجرة))

وعلى أي 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 ليعطي الشعور بالأمن، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية،  
فلأجر جانب نفسي وجانب مادي، وفي بعض الأحيان يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال  
ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات 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 رضي، وإذا لم يكن بقدر طموحه لم يرض.  
أما كيفية أداء الأجر فهو موضوع آخر، وقد يكون الأجر حسب الطموح إلا أن كيفية الأداء غير لائقة أو  
مهينة، فإن ذلك أيضاً مبعث الاستياء، ولذا ورد في الحديث: «خير المعروف تعجيله وتيسيره وتصغيره»<sup>(١)</sup>.



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

### ((٢: محتوى العمل))

الثاني: محتوى العمل، فإنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية، 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 النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة من المهام مرات كثيرة، وفي هذا التنوع عنصر جديد يثير اهتمام الفرد بانتقاله من أداء مهمة إلى أداء مهمة أخرى، وتأثير درجة تنوع مهمات العمل على الرضا يتوقف على درجة تكامل هذه المهمات ودرجة ذكاء الأفراد واستعداداتهم النفسية.

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

وإنما ذكرنا ذلك من باب الغالب، فإن في كل موضع يكون غالب ويكون استثناء، كما أن درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد تبعت على الرضا أو الاستياء، فإنه تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، فكلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل، فإن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح

له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية 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 تكييف لديهم ويزيد من احتمالات استيائهم، ولذا نجد أن بعض الدول الصناعية جعل منهاج الثقافة على نوعين، النوع المنظم والنوع الحر، حتى يختار الطالب أي نوعية أراد بما يلائم نفسياته وأذواقه وطموحه ونحو ذلك.

كما أن في هذا السبيل، أي سبيل محتوى العمل استخدام الفرد لقدراته، فإنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قدراته زاد رضاه عن العمل، والعكس بالعكس، واستخدام الفرد بقدراته يمثل اشباع حاجة تحقيق الذات والطموح الذي انطوى عليه الفرد، فإن تصور الفرد بدرجة تطبيقه بمهاراته وخبراته وقدراته في العمل يرتبط ارتباطاً فردياً مع رضاه عن العمل، وهكذا خبرات النجاح والفشل في العمل مرتبطة 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 بالتالي مشاعر الغبطة لديه، خصوصاً إذا كان المستوى أزيد مما يراه عادلاً.

وأثر خبرات النجاح والفشل عن الرضا عن العمل يتوقف على درجة 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 التي يتمتع بها والتي يعطيها قيمة عالية زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه.

## ((فرص الترقية))

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 الذي كان توقعه للترقية منخفضاً، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، وعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيراً على الترقية المترتبة يحدث لديه استياءً أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.

ولا يخفى أن جعل الدولة النظم والديساتير وإمكانيات ليتمكن كل فرد من الترقى المطلوب من أصعب الأمور، فإن طبيعة الدنيا وإن كانت لا تعطي الحاجات النفسية لأي إنسان، لأن الإنسان لم يخلق لهذه الحياة بل حياة آخرة التي تعطي كل الحاجات بما لا يتمكن أن نتصوره نحن في هذه الحياة، كما لا يتمكن أن يتصور الدنيا الحاضرة الجنيين الذي في رحم الأم، ولذا ورد بالنسبة إلى الآخرة: يرى الإنسان فيها «ما لا عين رأت، ولا أذن سمعت، ولا خطر على قلب بشر»<sup>(١)</sup>، إلا أنه فرق بين تهيئة الوسائل الممكنة للترقي وعدمها. فلماذا لا يتمكن كل فرد أن يدخل الابتدائية.

ولماذا لا يتمكن بعد ذلك من دخول الثانوية.  
ولماذا بعد ذلك لا يتمكن من دخول الجامعة.  
ثم لماذا البطالة وهو قادر على العمل ومتزعم عن البطالة.  
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))

الرابع: نمط الإشراف، فإن من نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه يحصل وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل.  
فإن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محوراً لاهتمامه، بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، واهتمامه الشخصي بهم، وتفهمه لهم وتفهمهم له، وسعة صدره في مختلف المواضيع لا في الأمور المالية فحسب، وخصوصاً عند حدوث أخطاء من جانبهم، يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عالياً عن العمل بينهم.  
أما المشرف الذي 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، الذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام والمودة والأخوة والمشاركة الوجدانية، يحقق رضا عالياً بين مرؤوسيه، بخلاف ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في 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 الذي يفوض سلطات وحریات واسعة للمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية لا شك أنه يشبع احتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل.

أما المشرف الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة ويتمتعون بقدرات منخفضة، فهو يخلق ارتباكاً وتوتراً لدى مرؤوسيه، ويثير بذلك استياءهم اتجاه العمل.

والحاصل يجب ملاحظة 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.

وفي التاريخ أنه قيل لبعض الحكماء: لماذا زال ملك بني أمية وقد كانوا على تلك السيطرة الواسعة والقدرة الهائلة، فقال: لأنهم فوضوا الأعمال الصغيرة إلى الأشخاص الكبار، فأبوا من القيام بها ترفعاً، وفوضوا الأعمال الكبيرة إلى الأشخاص الصغار فلم يكونوا كفوءاً لها، وبين هذين ذهبت الدولة.

ثم إذا كان الصغير متوقعاً فوق مرتبته، فإذا لم يجد الرئيس بدأً من إقناعه بعدم كفاءته كان من الممكن إعطاؤه الشيء الكبير مدة قليلة، ليظهر

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

### ((جماعة العمل))

الخامس: جماعة العمل، وهم الذين يعملون مع الموظف، سواء كانوا بمرتبة مديرين أو من تحت إشرافه أو زملائه، فإنهم يؤثرون على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، ولا يراد بالمنفعة المادية فقط، بل تشمل المنفعة الروحية أيضاً.

فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلاً للمنافع بينه وبينهم، كانت جماعة 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 جماعة العمل مسبباً لإستياء الفرد من عمله، وذلك يؤثر في إنتاجه، فإن الفرد المتوتر الأعصاب لا يتمكن من الإنتاج مع هؤلاء الأفراد.

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

ثم كلما زادت قوة هذه الحاجة إلى الانتماء من الفرد إلى الجماعة الذين يعمل معهم، كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيراً، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة، أما عند ما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد يكون الفكري ولا المادي بقدر الفرد غير المتوتر الأعصاب، فكيف بالفرد المشعر بالرضا.

ومن الطبيعي أن يتوقف أثر جماعة العمل على الرضا على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في العمل، فعند ما تعوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع آخرين يمثلون مصدر إشباع له، فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضاً، وعند ما تيسر طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد، فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعاً، أما عند ما تعوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل والاتصال مع آخرين يعتبرون مصدر توتر للفرد، فإن هذا يقي الفرد من الاستياء الذي قد يصيبه لو اضطر إلى التفاعل أو التعامل ضعيفاً. ثم إنه ربما يكون جماعة العمل مختلفاً، فبعضهم يكون منسجماً وبعضهم غير منسجم، ومن المعلوم أن غير المنسجم هو الذي يؤثر غالباً، فإن جرحاً بسيطاً في الجسم تلفت الإنسان بما لا تلفته بقية أجزاء الجسم السالمة.

### ((ساعات العمل))

السادس: ساعات العمل، فبالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي يريده ينخفض به الرضا عن العمل ويزيد من استيائه. والعلاقة المذكورة بين ساعات العمل وبين الفرد تتوقف على الأهمية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ، فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل بالزيادة أو بالنقصان كبيراً، وكلما كانت أهمية منافع وقت الراحة قليلة كان أثر ساعات العمل على الرضا محدوداً. وكما تؤثر

ساعات العمل على الرضا كذلك تؤثر ساعات العمل على الإجهاد، فكلما طال وقت العمل زاد الإجهاد وبالتالي قل الرضا عن العمل، وكلما زادت كثافة الجهد في كل وحدة زمنية كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر، فساعات العمل تؤثر تأثيرين، تأثيراً مباشراً وتأثيراً غير مباشر بالنسبة إلى كل من الرضا والاستياء.

### ((ظروف العمل المادية))

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

فإن متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والحرارة والتهوية والرطوبة والضوضاء والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل وأمراض المهنة المتصلة بإدائه العمل وما أشبه ذلك، تؤثر تأثيراً كبيراً على رضا الفرد وعدم رضاه، فإن درجة جودة ظروف العمل أو سوءها تؤثر على قوة الجلب التي تربط الفرد بعمله، وبالنتيجة على رضاه وعدم رضاه. ومعدل دوران العمل بترك الخدمة ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة.

### ((سمعة المؤسسة))

الثامن: سمعة المؤسسة، فإن الإنسان يريد سمعة طيبة إلى جانب سائر الآثار المادية والمعنوية التي يريدتها في مقابل عمله، فإذا كان للمؤسسة سمعة طيبة كان راضياً عن عمله، وإلا نقص رضاه بقدر نقص ما كان يتوقعه من السمعة الطيبة.

ثم إن عدم السمعة الطيبة قد يكون لأجل العمل نفسه، كسمعة تنظيف الشوارع والآبار ونحوها، وقد يكون لأجل بعض الملابس



التي رافقت المؤسسة بسبب احتيال الرئيس وسرقته وعدم نظافة أخلاق العاملين وعدم جودة إنتاجهم أو ما أشبه ذلك، فإنه كلما كانت أسباب توجب حسن السمعة زاد الرضا، والعكس بالعكس.

### ((العطل))

التاسع: العطل المقررة للمؤسسة أو للدولة، فإنها تؤثر في رضا العاملين واستيائهم، فإن العطل قد لا تكون مرضية للعالمين من جهة الكم أو الكيف، مثلاً في البلاد الإسلامية يريد العاملون العطل الإسلامية، فإذا فرضت الدولة أو المؤسسة على العمال عطلاً غير إسلامية، كما هو المشاهد في جملة من البلاد كانوا غير راضين، كما أن فرض الدولة أو المؤسسة العمل في أيام العطل الإسلامية أيضاً يثير نفس مشاعر عدم الارتياح والاستياء عند العاملين.

### ((رضا الملبسين))

العاشر: رضا الملبسين 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 خلي وطبعه كان راضياً لتوفر الشرائط السابقة.

وكذلك حال العكس، بأن كانت الشرائط السابقة غير موفرة لكن الأهل يصرون عليه بذلك مما يوجب رضاهم عن عمله رضاه به أيضاً، ولذا يشاهد في بعض الأحزاب السرية كما في الأحزاب العلنية أيضاً أن الشرائط السابقة غير موفرة 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))

الحادي عشر: وسائل العمل من البناية والموقع والآلات وما أشبه ذلك، فإنها إذا كانت على ما يرام كان الموظف راضياً، وإلاّ لم يكن راضياً، كما إذا كانت البناية بعيدة أو الآلات قديمة أو المكان غير مناسب أو نحو ذلك.

## ((إقبال الناس))

الثاني عشر: إقبال الناس على النتائج، فقد يقبل الناس على شيء مما يوجب تشوق الموظفين ورضاهم عن ذلك العمل، وقد لا يقبلون عليه مما يسبب عدم رضا الموظف من عمله مهما كانت الشروط السابقة موفرة، وعدم إقبال الناس بأي سبب كان يوجب عدم الرضا.

### ((إدارة الأحزاب وما يلزمها))

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

والأحزاب غير الإسلامية في بلادنا غالباً لا تنجح إلا بمعونة المستعمر وبالانقلاب العسكري، كما رأيناه في الأحزاب الشيوعية والقومية وغيرها.

وإذا أراد الحزب النجاح من غير فرق بين الحزب الإسلامي أو الحزب الوطني، حيث ذكرنا في بعض الكتب السياسية أنه يحق لجماعة أن ينظموا حزباً وطنياً لأجل خدمة الوطن الإسلامي في مختلف الأبعاد، بشرط أن لا يعارض قانونهم ومشيهم الإسلام، فاللزام عليه مراعاة الأمور التالية:

### ((جمع الكلمة))

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

فاللزام في الوصول إلى الحكم تظافر جهود كل الأمة وشرائح المجتمع لا بعضها فقط، أما ما نشاهد من دخول بعض الانقلابات العسكرية إلى الحكم بدون ذلك، فلأن المستعمر وراءهم، فلا يقاس من يريد الوصول إلى الحكم بسبب الشعب ممن يصل إلى الحكم بسبب السفارات الأجنبية، فاللزام أن يتجنب الحزب كل أقسام التفرقة والتشقيق في المجتمع.

### ((احترام الناس))

الثاني: 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 عبارة عن عدم تجميع الناس، وهذا عبارة عن إيجاد التفرقة بين الناس بالسباب ونحوه، كذكرهم أن الناس لا يفهمون ولا يعملون وأنهم هم العاملون الوحيدون دون

غيرهم، وأهم هم المخلصون.

وقد يتعدى الأمر في بعض الأحزاب الذين لا ينظرون إلى الهدف نظرة موضوعية، بإيجاد العداوة والتفرقة بين الناس.

### ((الاستقامة))

الثالث: الاستقامة في خط المشي، أما أن يتقلب الحزب من جهة إلى جهة، أو من حكومة إلى حكومة أو نحو ذلك، فذلك مما يضعف ثقة الناس به، ولا يلتفتون حوله، ولا يستعدون لإيصاله إلى الحكم. وكثيراً ما يرى الإنسان حزباً كان عدواً لجهة، فلما وصل تلك الجهة إلى الحكم تقرب إليها أيما تقرب، وقد سبب ذلك أن ينظر الناس إليهم بأنهم انتهازيون وصوليون نفعيون، والناس يقولون لهم: أستم كنتم تسبون هذه الجهة إلى البارحة، وفي الحديث: «من مدح وذم كذب مرتين».

### ((الاستشارية))

الرابع: الاستشارية في داخل الحزب، فإنه يلزم أن يكون هناك في داخل الحزب انتخابات حرة لتعيين الرئيس وإدارة المال وإدارة الثقافة وغيرها من الإدارات الموكولة إلى أفراد الحزب، وقد تقدم الإلماع إلى مثل ذلك في بعض المسائل السابقة.

### ((الواقعية))

الخامس: الواقعية، وذلك بأن لا يرفع الحزب شخصياته فوق مستواهم، ولا يخفض شخصية الناس دون مستواهم، فإن الناس إنما ينظرون ويلتفتون حول الواقعيين، فإذا رأوا حزباً يرفع أفرادَه عن مستواهم اللائق بهم، أو يخفض أفرادَ غيره دون مستواهم اللائق بهم، وكذلك في كتبهم ومؤسساتهم وما أشبه بأن رفعوها، وكتب ومؤسسات غيرهم فبخسوها، فإنهم لا يطمئنون بهذا الحزب، فلا يساعده في الوصول إلى الحكم.

### ((سعة الصدر))

السادس: سعة الصدر، فإن «سعة الصدر آلة الرئاسة»<sup>(١)</sup> كما قاله علي (عليه الصلاة والسلام). فإذا لم يكن للحزب سعة الصدر — وليس معنى سعة الصدر في البذل فقط بل في كل أبعاد الحياة، كالتجاوز عن المسيء وما أشبه — لم يلتف الناس حولهم حتى ينجحوا النجاح المطلوب.

### ((التعامل مع الأعداء))

السابع: الواقعية بالنسبة 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 يببالغوا 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 مراعاة العدل والوسط فيها: الأشخاص من الأصدقاء وغيرهم والأعداء، والأعمال منهم ومن غيرهم الحياديين والأعداء.

### ((اتباع الحقيقة))

الثامن: اتباع الحقيقة فيما لهم وما ليس لهم، وما عليهم وما ليس عليهم، أما الالتفاف حول كل تجمع أو مؤسسة أو شخصية ليحيروها على حسابهم، كما نشاهده في بعض الأحزاب، فذلك يوجب انفضاض الناس من حولهم.

كما أن التبري مما عليهم وإلقاء التبعة 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))

التاسع: الإقتراب من الناس، وكونهم في أوساطهم، لا

(١) .

(٢) سورة المائدة: ٨.

(٣) سورة النساء: ١٣٥.

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

### ((الضوابط لا الروابط))

العاشر: ملاحظة الضوابط في كل أمورهم لا الروابط، فاللازم عليهم أن يهتموا بالضوابط والقوانين لا بالروابط والمحسوبة والمنسوبة، مثلاً إذا طلب منهم خطيب أو مهندس أو خبير أو معلم أو إمام جماعة أو من أشبه لزم عليهم تحري الواقعية بتقديم من هو المناسب لهذا المقام، لا تقديم أقربائهم وأصدقائهم والذين هم في الحزب أو مؤيدون وإن لم يكن مناسباً، لعدم كونه ذا كفاءة لذلك الشيء الذي 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 والشيوخ))

الحادي عشر: لزوم إدارة الحزب للشباب وللشيوخ كل في مقامه، وقد قال علي (عليه الصلاة والسلام): «عجبني رأي الشيخ وجلد الغلام»<sup>(١)</sup>، لا الاقتناع بالشباب فقط في قبال الشيوخ، بل أحياناً نرى بعضهم يذمون الشيوخ ويقولون: إنهم رجعيون وخرافيون ولا يفهمون ولا يصلحون للحياة، فإن انفصال الشيوخ ينتهي بالآخرة إلى انفصال الشباب، إذ الشباب والشيوخ وحدة واحدة متشابكة، لا يمكن أن يكون بعضهم دون بعض. فاللازم على الحزب أن يلاحظ هذا الأمر، ويهتم بالشيوخ مثل اهتمامه بالشباب، كما أن عكسه، مثلاً إذا فرض اهتمام جماعة بالشيوخ دون الشباب، أيضاً يوجب الفشل وعدم الوصول إلى الهدف.

### ((الواقعيات))

الثاني عشر: الاهتمام بالواقعيات في كل أخذ وعطاء وجذب

(١) .

وردّ، إذ الواقع هو الذي ينتج، فيجب أن يتخذه الحزب محوراً لأعماله.  
أما عدم الاستعانة بالواقعيات بزعم أنه يمكن الوصول من الحكم بدون الواقعية، لأن الوصول إلى الحكم شيء سهل، فذلك ما دل المنطق والخارج على خلافه.

### ((الحكم الإسلامي))

الثالث عشر: يجب على الحزب الذي يريد الوصول إلى الحكم لتطبيق الإسلام، الاهتمام لتغيير الحكم إلى الإسلام فقط، وهذا الأمر لا يدع مجالاً للتفكير في أمر آخر، مثل تغيير البنية الاجتماعية، فإن المجتمع انصب على تقاليد وراثية لعل الأفضل غيرها، لكن هل للإنسان الوقت في تغييرين.  
والمجتمع إذا أحس بأن جماعة يريدون تغيير بنيته لم يرضه حتى لما يقوله من الأمر الصحيح، فيفشل في مهمته ولا يصل إلى ما يريد.

### ((اجتناب التهريج))

الرابع عشر: يلزم على الجماعة 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 إجدادة العمل بما يلتف الناس حوله الموجب للوصول إلى الهدف.

### ((تعيب الآخرين))

الخامس عشر: أن يتجنب الجماعة تنقيص الناس بما يعملون هم بأنفسهم، فإن الإنسان يجب عليه أن يجتنب المساوىء، لكن إذا ارتكبها وحتى في 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﴾<sup>(١)</sup>.

(١) سورة الصف: ٢ - ٣.

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 كلمة منقولة عن عيسى المسيح (عليه الصلاة والسلام): «ما لكم ترون القذى في عين أخيكم ولا ترون

الجذع في أعينكم»<sup>(٢)</sup>.

### ((السلم العام))

السادس عشر: السلم العام في كل شيء، في الكلام والكتابة وسائر الشؤون، وعدم العنف، فإنه إذا كانت الجماعة عنيفة 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 يجتني الجاني من الشوك العنب).

وقد روي عن عيسى المسيح (عليه الصلاة والسلام) أنه مر على جماعة 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)

. (١)

. (٢)



وقد ذكرنا تفصيل الكلام في ذلك في كتاب (إلى حكم الإسلام) وفي بعض كتبنا الأخر.

### ((بين المبدأ والهدف))

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

### ((العمل الميداني))

الثامن عشر: يلزم دخول الجماعة بأنفسهم في الميدان، لا كما اعتاده بعض الأحزاب من أنهم يقفون وراء الحواجز ويلقون بصغارهم إلى الميدان، ويزعمون بذلك أنهم يرجون نزاه سمعتهم لدى المجتمع بسبب وقوفهم خارج الميدان ظاهراً، ويصلون إلى مآربهم بسبب ما يأتيه 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 يربطون بأنفسهم من مقابلة الصغار يعاكسون أهداف أولئك الرؤساء، فلا يصل الكبار إلى الأهداف التي ظنوا الوصول إليها بهذا السبب بل يتعدون عن الهدف، بينما إذا دخلوا هم بأنفسهم فبان، فإذا لم يرجوا الوصول إلى الهدف أنقذوا سمعتهم. وعلى أي حال، فالواجب على من يريد خدمة الإسلام أن لا يقدم على المؤامرات إطلاقاً، وإن كانت بظنه مؤامرة نزيهة، فإن طبيعة المؤامرة غير نزيهة، بل يعتمد الظهور والصراحة والمداراة والإقدام التزيه، فإنه أقرب إلى النتيجة وبقاء السمعة.

### ((توحيد النشاطات))

التاسع عشر: توحيد النشاطات الحركية والمرجعية

والاجتماعية والثقافية، وما أشبه ذلك بالنسبة إلى الحزب الإسلامي، فإن أمام المسلمين في طرف الغرب فقط زهاء ألف مليون يرتبط بعضهم ببعض، وقد وحدوا الجهود لإبقاء العالم على هذه الحالة على أقل تقدير. هذا بالإضافة إلى تصافق الشرق والغرب ضد المسلمين الموجبة لتخلف المسلمين، بل وغيرهم أيضاً من سائر العالم الثالث، وهل بإمكان جماعة التغلب على هذه العقبة بدون توحيد الجهود في هذا الطرف. ومن الواضح أن توحيد الجهود والنشاطات وجعلها كلها في تيار واحد من أصعب الصعوبات، لكن على قول الشاعر (لابد من صنعاء وإن طال السفر). وقد قال سبحانه: ﴿فلا اقتحم العقبة﴾<sup>(١)</sup>، ومن الواضح أن اقتحام العقبة من أصعب الأمور، وفي حديث: «أفضل الأعمال أحمرها»<sup>(٢)</sup>.

### ((دور المؤسسات))

العشرون: لقد انطلق الغرب عن واقعية المؤسسات، فهي عبارة عن عشرات الألوف من المؤسسات، والدولة من بينها مؤسسة كبيرة. وما دام في البلاد الإسلامية لا تكون المؤسسات الكثيرة لم تتمكن من القيام والنهوض والإفلات من قبضة الغرب، وقد رأيت في تقرير: إن في أمريكا وحدها ثلاثمائة ألف شركة بين كبيرة ومتوسطة وصغيرة، أما مؤسساتها الكبار جداً فهي ست وعشرون ألف مؤسسة، فاللازم على الحركات أن تهتم بتحويل البلاد الإسلامية إلى مؤسسات.

إنه من الصحيح أنه ما لم يكن في البلاد الأحزاب الإسلامية الحرة التي تدخل حلبة الانتخابات الحرة

(١) سورة البلد: ١١.

(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 الحياة، فاللازم على الحركات الإسلامية أن تهتم بالإعلام أيضاً، وقد قرأت في تقرير ثان قبل أكثر من عشر سنوات: إن في أمريكا وحدها أكثر من ألفي جريدة تصل بعضها إلى سبعمائة صفحة، وأكثر من عشرة آلاف مجلة، وأكثر من خمسة آلاف تلفزيون ودار الإذاعة، إلى غير ذلك من الأرقام، والتي تصاعدت قطعاً إلى يومنا هذا.

### ((الوفاء بالوعد))

الحادي 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 ضخمة، وذلك ما يوجب انتكاس الحزب قبل وصوله إلى الحكم، فكيف بعد 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 مشكلة.

والحزب الذي لا يتمكن من الإنجاز بعود ضئيلة قبل الوصول، فكيف بوعوده الضخمة بعد الوصول التي هي على حجم الأمة، ومساحة الدولة أن تعقد الحياة، وكثرة المشكلات تدع الإنسان لا يتمكن من الإنجازات الصغيرة فكيف بالإنجازات الكبيرة.

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 عشرة وعد الناس

بخمسة مثلاً، أما إذا وعد الناس بعشرة كان ذلك خلاف الحكمة، إذ كثيراً ما لا يبقى عنده العشرة 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 أعطي عشرين، فهو السقوط بعينه.

وسمعت ذات مرة رئيس دولة قال: انه يتزل قيمة اللحم إلى النصف، أي الخمسين في المائة، فقلت لجماعة: إنه لا يعرف الاقتصاد، إن تتزبل اللحم إلى نصف العشر أي خمسة في المائة بحاجة إلى مليارات من المال مما لا تملكها الدولة، فكيف يقول هذا الرئيس إنه يتزله إلى خمسين في المائة، وكان الأمر كما قلت، فإن اللحم أخذ بالترقي حتى وصل إلى أضعاف قيمته الأولية، وسقط ذلك الرئيس قولاً وشخصاً.

### ((الفروق بين الإدارات))

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

### ((مشروع صناعي صغير))

التطبيق الأول: تنظيم مشروع صناعي صغير، ونذكر فيه أوجه النشاط المختلفة في هذا المشروع، مثل شؤون العمال، صيانة الآلات، عمليات التجميع الصناعية، مراقبة جودة الإنتاج، شراء المواد الخام اللازمة للصنع، العلاقات العامة، الأبحاث الصناعية المتعلقة بتحسين السلعة، كيفية توسيع السلع، المبيعات، الدعاية للترويج، المحاسبة، الخزينة، النقل والتخزين للبضائع الجاهزة.

### ((كلية الثقافة))

التطبيق الثاني: تنظيم كلية ثقافية، وهي عبارة عن الإدارة، المعلمين، معاونين، المراقبة، الدراسات، الكتب، المخزن، آلات الصيانة، أوقات الدراسة، العطل، المخيمات الكشفية، أيام الامتحانات، اتحاد الطلبة، الترفيعات.

### ((المتاجر الصغيرة))

التطبيق الثالث: تنظيم المتاجر الصغيرة، شراء البضائع، التخزين، شراء اللوازم، الأدوات، الدعاية والترويج، الحسابات، استلام البضائع الواردة، صيانة المتجر، النقلية، أعمال اللف والحزم للبضاعة المباعة، البيع.

### ((متاجر الجملة))

التطبيق الرابع: تنظيم متجر جملة، شراء البضائع، التخزين، الدعاية والترويج، الحسابات، صيانة المتجر، النقدية،

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

### ((شركة التأمين))

(التطبيق الخامس): تنظيم شركة تأمين، الحسابات، الدعاية والترويج، تسجيل البوالص وإغائها، الإشراف على الوكالات، مطالبة العملاء، استثمار الأموال الزائدة، بحوث التأمين على الحياة، التأمين ضد الحريق، التأمين ضد حوادث السيارات، التأمين ضد السرقة، الدراسات القانونية، حل المشاكل فيما إذا وقع بين الشركة وبين المطالبين، تدريب رجال العمل، الخدمات الطبية للموظفين، علاقات ودية مع شركات التأمين الأخرى والاتحادات العمالية والمهنية والعلمية، إدارة الفروع إذا كانت للشركة فروع.

### ((السكك الحديدية))

(التطبيق السادس): تنظيم مرفق السكك الحديدية، الهندسة الميكانيكية، القوى المحركة، الوقود، شراء قطع الغيار، نقل الركاب، مواعيد القطارات، النشرات الدورية، الحسابات، تدريب السائقين، الإسعافات الأولية، البحوث الفنية والهندسية، بحوث الحركة، صيانة القطارات، التمويل والحسابات النقدية، طبع التذاكر والبوالص، قبول الإعلانات داخل القطارات وفي عنابر المحطات، الحانوت، إدارة طبية في حالات طارئة.

### ((شركات الطيران))

(التطبيق السابع): تنظيم شركات الطيران، كيفية وكمية، الماكينات والموتورات، اتصالات هندسية ولا سلكية، أبحاث الماكينات والموتورات، صيانة الماكينات والموتورات، عمليات تفرغ حمولة الطائرة والشحن، اتصالات جوية لا سلكية، الإشراف على خروج

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

### ((الأجهزة المتزلية والمكتبية))

(التطبيق الثامن): تنظيم مشروع إنتاج وتوزيع الأجهزة المتزلية وغير المتزلية كالمكاتب والحوانيت وما أشبهه، مبيعات في الخارج، مبيعات في الداخل، الدعاية والترويج، تعيين الموظفين والعمال، المحاسبة والحسابات، الخدمات الصحية للموظفين والعمال، تزويد الموظفين والعمال، الأعمال الإحصائية، الميزانيات التقديرية، أعمال التأمين والضمان، عمليات الائتمان، عمليات شراء المواد الخام اللازمة للصنع، عمليات الشراء المختلفة، عمليات صيانة الآلات والأثاث، عمليات نقل وتخزين المواد الخام اللازمة للصنع، عمليات النقل والتخزين للبضائع الجاهزة، مبيعات في الجملة سواء في الداخل أو في الخارج، العلاقات الصناعية مع العمال والمستخدمين، أعمال متعلقة بأبحاث السوق، طريقة الصنع، أعمال إدارية متعلقة بالمشروع ككل، مراقبة السوق، مراقبة الأوراق النقدية في ارتفاعها وانخفاضها.

### ((إدارة المدراء))

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

الصناعية، مدير الشؤون الصحية للعمال، مدير ترويج المبيعات، رئيس الخزينة، المحاسب، وكيل الشراء، مدير الإنتاج، مدير الإحصاء، مدير المبيعات المحلي، المشرف العام للعمال، رئيس تعيين العمال، رئيس قسم الصيانة، رئيس التخطيط ومراقبة الإنتاج، رئيس المخزن، رئيس النقدية.

### ((المستشفيات))

(التطبيق العاشر): تنظيم مستشفى الردهات، الغرف الخاصة، الرئيس، الدكاترة، عدد الدكاترة، عدد الدكتورات، الخفر، الصيدلية، عدد الأسرة، أنواع العمليات الجراحية التي تجري في هذه المستشفى، الآلات والأجهزة لإجراء العمليات، المرضى، الثلجة للأموات، عدد المستخدمين والفراشين، النقدية، الميزانية، العلاقة بين المستشفى وبين الطب العدلي، العلاقة بين المستشفى وبين إدارة الشرطة.

### ((السيارات))

(التطبيق الحادي عشر): تنظيم مشروع إنتاج وتوزيع وبيع السيارات، إذا كان المشروع كبيراً ذا أعمال متعددة والعمال فيه كثيرين، أعمال الصرف، القوى المحركة للآلات، صيانة الآلات، مراقبة التكاليف الصناعية، المحاسبة، تصميم السلع، الهندسيات، الأعمال المتعلقة بالرسومات والمقاسات والمواصفات، شراء المواد، شراء قطع الغيار، عمليات التجميع الصناعية، نقل المواد الخام، المشتريات، المصنع، استلام المواد الخام، تقسيم المواد الخام، دراسة الوقت والحركة، وضع المعايير الإنتاجية، حفظ العدد اللازمة للعمال، أعمال النظافة المتعلقة بالمصنع، شراء الزيوت اللازمة للتشحيم، شراء الإسعافات الأولية اللازمة للعمال في المصنع، شراء الأدوات الكتابية



والمطبوعات الخاصة بالمكاتب، تخطيط الجداول للإنتاج، مراقبة جودة الإنتاج، أبحاث الشراء المتعلقة بالمواد الخام، تدريب المشرفين على العمال في المصنع، تدريب عمال المصنع، أبحاث في الإعلان والدعاية، نقل البضائع الجاهزة، نقل المواد الخام داخل المصنع، الميزانيات التقديرية للإنتاج، الميزانيات التقديرية للمبيعات، دراسة تسلسل العمليات الصناعية، دراسة تسلسل الأعمال المكتبية، أعمال استشارية خاصة بالهيكل التنظيمي، التعزيز الكتابي للمكالمات التلفونية، أعمال استشارية خاصة، بناء المكاتب الصناعية في المصنع، الخدمات الصحية للعمال، شكاوى المستهلكين، شكاوى العمال والإضرابات، شكاوى المستخدمين العمالية، 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 الصناعي، مطبوعات دورية للعمال والموظفين، الدعاية بسبب وسائل الإعلام، مجهودات ترويج المبيعات كمنشورات ودعاية وما أشبهه، خدمات بيعية بالائتمان، مراجعة فواتير شراء المواد الخام، شراء المواد الكيماوية اللازمة للمصنع، شراء اللوازم الكهربائية الخاصة بالمصنع، شراء العدد والآلات الصغيرة، التخلص من المواد الخام غير الصالحة للتشغيل، شراء الماكينات والعدد الثقيلة، شراء مواد اللف والحزم المتعلق بالبيع، تعيين عمال المصنع، تعيين وتدريب المديرين في المشروع، أعمال مراقب الحسابات الخارجي، مراقبة تكاليف التسويق، مراقبة التكاليف الإدارية.

### ((الألقاب والمناصب))

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

هناك مشروعاً صناعياً يدير رؤساء ومديرين، والمطلوب قائمة بألقاب رؤساء الوحدات الإدارية، مثل مشرف النقل، مدير الائتمان، مدير الخدمات الصحية، مدير تخطيط الإنتاج، مشرف البيع بالجملة، مدير الإنتاج، مدير الأبحاث، مجلس الإدارة، مدير قسم المبيعات، أمين الخزينة، كبير المحاسبين، مدير الاستخدام والتعيين، مدير الميزانية، مدير فرع ألف، مدير فرع باء، مدير فرع جيم وهكذا، مشرف المبيعات، مشرف العمال، مدير ترويج المبيعات، لجنة الميزانية، مدير المستخدمين، رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، محاسب فرع ألف، محاسب فرع باء، محاسب فرع جيم وهكذا، مدير العلاقات الصناعية، مدير المبيعات في المنطقة في داخل البلد، مدير المبيعات في خارج البلد، مشرف التأمين على البضائع، خبير إحصائي، وكيل شراء، مشرف المخازن، مشرف الصيانة، مدير الائتمان، إلى غير ذلك.

## ((بين المدير والقائد))

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

فصفات المدير هي ما يستمدّها من النفس والمجتمع والقانون، والشرع عند المدير المشرع، أما صفات القائد فهي بالإضافة إلى ذلك يشترط فيه بعض المواهب الشخصية والفطرية والإقدام وغير ذلك مما لا يشترط في المدير. فإن قدرة الإبداع العام، والمرونة مع الظروف، والتصلب في المشي إلى الهدف، والتجاوز عن الجزئيات في سبيل القضيّة العامة، 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 بجدارة، فهم دون القائد وفوق المدير، مثلاً:

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

وفي الهند (غاندي) كان قائداً، أما (نهر) فكان رئيس دولة، ومدير الشرطة الفلانية فهو مدير.

ونحن لا نريد بهذه الأمثلة التصديق على أشباه هؤلاء، وإنما نريد الإلماع إلى الفروق البينة بين الأقسام الثلاثة.

ويمكن في الأمثلة الإسلامية ذكر (إدريس) ابن عم الإمام الصادق (عليه الصلاة والسلام) الذي أسس دولة في المغرب فقد كان قائداً، بينما كان فلان رئيس دولة، وغيرهما من مدير الشركات والمؤسسات مديرون وليسوا بقيادة ولا برؤساء دولة.

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

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

### ((صفات المدير الناجح))

- (١): تحمل المسؤولية عن الأعمال أو الفشل.
- (٢): الرغبة في إتقان العمل وتجويده.
- (٣): اعتبار العمل متعة يتمتع بها، لا ثقلاً على كاهله.
- (٤): القدرة على التنفيذ في الوقت المناسب.
- (٥): العمل تحت ضغط الوقت.
- (٦): قوة الإرادة على التنفيذ بعد الفهم والقناعة.
- (٧): الثقة بالناس والعمل على أساس تحقيق النجاح.
- (٨): إتقان وسائل تقوية الذاكرة.
- (٩): القوة البدنية والصحة العامة.
- (١٠): الوضوح في الرأي بأن يكون صاحب رأي في الأمور.
- (١١): الطموح.
- (١٢): المرونة مع الثبات في السير نحو الهدف.
- (١٣): الوساطة بين الإفراط والتفريط.
- (١٤): الأفق الواسع والنظرة الشاملة.
- (١٥): التزام الشخصية وعدم التراجع.

(١٦): الصبر والنفس الطويل.

(١٧): ضبط النفس والتحكم على الأعصاب في المواقف الحرجة خصوصاً المثيرة منها.

(١٨): الهدوء أمام الأزمات مع الانفعال الداخلي الشديد لحلها، بأن يكون مندفعاً لحل المشكلة وكما قال بعضهم في المثل: (يجب أن يكون كالبط ظاهره هادئ لكنه يضرب رجله في الماء بسرعة).

(١٩): الواقعية والنظرة الشاملة لمواجهة نسبية الأمور في عالم الإدارة.

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

(٢١): احترام القوانين والأنظمة وتطبيقها على شخصه وعلى غيره، فإن المدير الذي لا يطبق القوانين على نفسه يعتبر مديراً فاشلاً، فإنه مهما كان ناجحاً في أعماله فإن مهابته عن القلوب ساقطة، وذلك يسري في غيره أيضاً شاء أو أبا.

(٢٢): احترام القوانين والأنظمة والتخطيط بروحها وليس بحرفيتها.

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

(٢٤): الحزم وعدم التردد في اتخاذ القرار.

(٢٥): الاستقرار على الرأي والقرار بعد التأني في الوصول إليه.

(٢٦): الإصرار على تنفيذه بعد ذلك.

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

(٢٨): الثقافة العامة والسعي لزيادتها باستمرار.

(٢٩): المعرفة المتخصصة والمسلكية والسعي لتجديدها حسب التصاعد في الثقافات.

(٣٠): الرغبة الملحة في الإطلاع على الحياة العامة والخاصة.

(٣١): التكيف مع الواقع لتحقيق الهدف بالإمكانات المتوفرة أو المتاحة.

(٣٢): الممارسة والتجارب والخبرة.

(٣٣): القدرة على استخلاص الدروس والعبر من التجارب الفاشلة أو الناجحة سواء بالنسبة إلى مؤسساته أو

سائر المؤسسات.

(٣٤): الكفاءة في الدمج بين النظرية والتطبيق للحصول على أعلى مردود عملي.

(٣٥): التصدي لمواجهة الصعوبات وعدم الهروب عنها.

(٣٦): التصرف اتجاه المواقف الطارئة بسرعة ومرونة حسب الموقف المتطلب.

(٣٧): القدرة على تلخيص المناقشات والمواقف.

(٣٨): القدرة على عرض الرأي والإقناع بقوة الحجة والمنطق.

(٣٩): القدرة على النقد الذاتي وعدم التحاشي عن توجه النقد إليه وإنما ينظر إلى النقد بموضوعية.

(٤٠): الإرتياح لظهور الحق له إذا كان على خطأ، سواء كان النقد من جهة داخلية أو جهة خارجية أو جهة

نفسية.

(٤١): أن يكون فعالاً محرّضاً وذا تأثير في الآخرين.

(٤٢): تثبيت التوجيهات الشفهية خطياً بالقدر اللازم.

(٤٣): عدم التراجع عن التوجيهات الشفهية إذا لزم عنها مسؤولية.

(٤٤): الصدق في إنجاز الوعود والسعي لتحقيقها بكل إمكاناته.

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

(٤٦): التفاؤل والتطلع للمستقبل.

(٤٧): السعي الدائب لاكتساب العادات والصفات الجيدة والتطبع عليها.

(٤٨): العناية المتوازنة والمستمرة بالمجالات الرئيسية للإدارة.

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

- ٥٠): التنبؤ للمستقبل والاهتمام به والتطلع الدائم بمعرفة المستقبل من الأسباب الموصلة إليه عادة.
- ٥١): القدرة على تحديد الأهداف الأساسية بعيدة المدى.
- ٥٢): شمولية النظرة والمعالجة، فإن النظرة الجانبية كالمعالجة الجانبية تسبب الخبال.
- ٥٣): السعي لتنفيذ الأهداف ضمن أولويات متوازنة.
- ٥٤): التعرف على البيئة المحيطة والتكيف معها.
- ٥٥): جمع الإمكانيات لتنفيذ الأهداف.
- ٥٦): الاقتصاد في الإمكانيات وترشيد استخدامها.
- ٥٧): التعرف على برجة الأعمال الخاصة به أو بالمنشئة ككل.
- ٥٨): الروح التنظيمية والترتيب، فإن الإنسان إذا ربي نفسه على التنظيم والترتيب تطبع بهذا الروح حتى يأتي منه الأشياء تلقائياً.
- ٥٩): حسن توزيع العمل على المرؤوسين حسب قدراتهم، والسعي للتعرف على هذه القدرات وتطويرها.
- ٦٠): الموضوعية في اختيار العناصر لإشغال الوظائف لا بنحو المحاباة أو الأهواء أو المحسوبية والمنسوية وما أشبهه.
- ٦١): تبسيط وتحديث نظام الاتصالات وأدواته.
- ٦٢): التنسيق بين نشاطات الأقسام المختلفة.



- ٦٣): تأمين التنسيق والتزامن بين أعمال الجهات، أو العناصر المشاركة بالتنفيذ.
- ٦٣): القدرة على التنسيق والتعاون مع الجهات الأعلى والموازية والجهات الأدنى.
- ٦٤): جعل فعالية وحدته منسجمة مع الوحدات الأخرى كجزء من كل متماسك.
- ٦٥): حسن استخدام الوقت وتوزيعه، مع عدم التضييق الموجب لعدم الرضا.
- ٦٦): أن تكون قراراته واضحة ومتأنية، بعيدة عن المزاجية والأهواء والميول.
- ٦٧): الاهتمام بالتدريب المستمر لشخصه ولرؤوسيه أفراداً وجماعات حتى يكون دوماً مدرباً ومتدرباً.
- ٦٨): تشجيع البحث العلمي والتطلع على الأمور المعاصرة محلياً وعالمياً.
- ٦٩): السعي لتحليل تجارب الآخرين الفاشلة أو الناجحة والاستفادة منها.
- ٧٠): أن يكون قادراً على ترتيب السلطة ومتابعة تحقيق الأهداف الرئيسية.
- ٧١): قلة الدخول في التفاصيل كلما ارتفع المستوى، لأنه إذا دخل في التفاصيل فاته المستوى الأرفع الذي هو

مقصوده.

- (٧٢): تشجيع العمل الجماعي على نحو الاستشارية (الديمقراطية).
- (٧٣): خلق روح التنافس بين المجموعات العاملة تحت يده أو الذين هم معه، وأحياناً يتمكن من خلق مثل هذا الروح في المراتب العليا أيضاً.
- (٧٤): تشجيع المبادرات الفردية والجماعية والابتكارات.
- (٧٥): إفساح المجال لظهور المرؤوسين الأكفاء حتى يتمكنوا من التقدم إلى الأمام.
- (٧٦): القدرة على إصدار القرار في الوقت المناسب.
- (٧٧): القدرة على اتخاذ القرار المفهوم للمنفذين.
- (٧٨): القدرة على تأمين الإمكانيات الواقعية لتنفيذ قراراته.
- (٧٩): أن يكون مصراً على تنفيذ الأهداف والواجبات والقرارات التي يريدتها.
- (٨٠): القدرة على توجيه ومساعدة مرؤوسيه في تذليل الصعوبات والتعاون معهم.
- (٨١): الموضوعية في استخدام وتوزيع الحوافز المادية والمعنوية.
- (٨٢): تقوية نظام الإحصاء وترتيب المعلومات حتى تكون ملكة عادية بالنسبة إليه وبالنسبة إلى من يتمكن من التأثير عليه.
- (٨٣): التعود على تنظيم دوري عن أعماله وأعمال وحدته.

(٨٤): حب العمل الميداني والقرب من مواقع التنفيذ.

(٨٥): متابعة سير تنفيذ توجيهاته وقراراته بحزم واستمرار.

(٨٦): القدرة على معرفة أسباب الخطأ ومعالجتها.

(٨٧): المحافظة على أسرار الوحدة السارية في روح المنشئة.

(٨٨): المحافظة على موجودات المنشئة.

(٨٩): السعي الدائب لتطوير التعليمات وأساليب العمل وتبسيطها.

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

(٩١): العمل على تكوين وتقوية الفئة الاحتياطية من الإداريين والاختصاصيين، على ما ألمعنا إليه سابقاً حيث

يحتاج العمل إلى الاحتياطي.

(٩٢): الاحتفاظ بإمكانات إحتياطية لمواجهة الظروف الطارئة.

(٩٣): العمل على جاهزية إدارته لاستمرار عملها بوتيرة مناسبة في الحالات العادية أو الطارئة.

(٩٤): ممارسة الوظائف العامة للإدارة 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. ومن هو في الحال رئيس أو مرؤوس أو زميل له، وكذلك جماهير المتعاملين

معه.

(٩٨): الاهتمام بالروح المعنوية للمرؤوسين وأوضاعهم المادية.

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

(١٠٠): الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية لهم وتقاليدهم وأعرافهم.

(١٠١): البساطة.

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

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

(١٠٤): السعي لخلق احتياطي من العناصر الكفوءة حتى يكونوا رؤساء، ومن يدير الأقسام ومن أشبهه، وهذا

غير ما تقدم من الاحتياطي.

(١٠٥): نسبة 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.

- ١٠٦): التكلم باحترام، ويقول عن نفسه نحن ولا يقول أنا.
- ١٠٧): المشورة والروح الاستشارية في المناقشات.
- ١٠٨): الحزم في تحمل مسؤولية القرار وتنفيذه.
- ١٠٩): تشجيع العمل الاجتماعي والتعاون بين العناصر.
- ١١٠): الاعتماد على العناصر الكفوءة وإيجاد التنافس الشريف بين العناصر.
- ١١١): حسن التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والجمهور.
- ١١٢): تمرين النفس حتى تكون قادرة على السيطرة وفرض الانضباط.
- ١١٣): احترام سلطات وصلاحيات المرؤوسين وعدم تجاوز رؤساء التسلسل.
- ١١٤): الثقة بالنفس.
- ١١٥): الثقة بالآخرين مع حسن الرقابة وحسن الظن بما لا يكون موجبا للخبال.
- ١١٦): حسم الخلافات بالسرعة الممكنة وبالعدالة والإنصاف والإحسان.
- ١١٧): إلقاء روح الوثام والأخوة بين العناصر.
- ١١٨): أن يكون هو المقدم في كل أمر يأمر به المرؤوسين، فإن

- الرئيس أسوة، فإذا رأوا أنه يعمل بما يقول عملوا هم أيضاً، وإلا كسلوا، وكذلك في النواهي.
- ١١٩): مساعدة المرؤوسين في تنفيذ واجباتهم، وتوضيح طريقة التنفيذ وإرشادهم إلى أفضل الطرق.
- ١٢٠): مساعد المرؤوسين والزملاء، بل والرؤساء أيضاً على تصحيح الأخطاء وتجاوز الصعوبات.
- ١٢١): الاهتمام بأن يكون قدوة حسنة بالنسبة لا إلى المرؤوسين فحسب، بل وحتى الزملاء وحتى الرؤساء، فإن الإنسان الحسن السيرة يكون قدوة لمن فوقه أيضاً.
- ١٢٢): المصارحة بدون التحريح وإنما مع المداراة.
- ١٢٣): إيجاد الثقة المتبادلة بينه وبين الجوانب الأخر.
- ١٢٤): لزوم الوصول إلى المحبوبة لدى المرؤوسين والرؤساء والزملاء.
- ١٢٥): الابتعاد عن الشعبية الرخيصة.
- ١٢٦): توفر الجرأة الأدبية 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 مخالفة لآرائه، وعدم الغرور في جعل رأيه فوق آرائهم.

- ١٢٩): لا يرفع صوته على الآخرين، ولا يصرخ خلال المناقشة مع المرؤوسين، ولا يحدث الضوضاء والجلبة.
- ١٣٠): الاستفادة من تجارب الذين سبقوه وخبراتهم، بدون الغرور وتصور أنهم ما كانوا يفهمون، وأنه هو الذي يفهم، كما يتفق ذلك في كثير من المغرورين والجهلاء.
- ١٣١): الشعور بالانتماء والولاء للمنشئة، وتنميته لدى مرؤوسيه.
- ١٣٢): الدعاية الواقعية للمنشئة وشرح أوضاعها بموضوعية.
- ١٣٣): الجدية في موضع الجد، والدمائة في موضع الدمائة، وفي المثل (لا تكون قاسياً فتكسر، ولا ليناً فتعصر).
- ١٣٤): تأييد المرؤوسين على ممارسة الصلاحيات وتحمل المسؤوليات، ويجعل الرجوع إليه في حالات استثنائية فقط.
- ١٣٥): الحزم في تطبيق مبدأ الثواب والعقاب في المرؤوسين، بدون المحاباة ونحو ذلك مما يوجب قلة الهيبة والعنف.
- ١٣٦): تبسيط إجراءات التعامل مع الجمهور، وقد ذكرنا شرحاً حول التبسيط في بعض مسائل هذا الكتاب.
- ١٣٧): إيجاد الجو المناسب لتعامل المواطنين مع المنشئة، وإبعاد النظرة الفوقية بالنسبة إليهم.
- ١٣٨): تقصي صدور القرارات والإجراءات على الجمهور معنوياً ومادياً.

- ١٣٩): تصحيح الأخطاء كلما عن له الخطأ، والسير بالمنشئة إلى الأفضل كلما حدث ذلك.
- ١٤٠): احترام النفس.
- ١٤١): الالتزام.
- ١٤٢): حب العمل في المنشئة التي يرأسها.
- ١٤٣): الذكاء وسرعة البديهة، فإن الإنسان قابل بأن ينمي في نفسه أمثال هذه الصفات، ولو بقدر تتحمله ظرفيته.
- ١٤٤): الإخلاص.
- ١٤٥): التواضع مع الاعتناء بالنفس والبعد عن الغرور أو التعالي.
- ١٤٦): الموضوعية، بأن لا يكون ذاتياً أو انفعالياً مزاجياً.
- ١٤٧): الصدق مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والجماهير.
- ١٤٨): الصراحة والابتعاد عن الوشاية.
- ١٤٩): التزاهة.
- ١٥٠): قوة التحمل والصبر والمثابرة والاستقامة.
- ١٥١): النشاط والقوة البدنية والترييض باعتدال، ويمكن تحصيل ذلك بسبب الرياضات الخفيفة ونحوها.
- ١٥٢): طيبة القلب وكرم النفس.



١٥٣): اعتبار الوظيفة مسؤولية أكثر منها وجاهةً ومعاشاً.

١٥٤): اعتبار المصلحة العامة كأنها مصلحة خاصة، وتقديم مصلحتهم على مصلحته الذاتية.

١٥٥): القدرة على الفصل بين المصلحتين، حتى لا يتصور أن مصلحته مصلحة العامة أو بالعكس.

١٥٦): وأخيراً بل أولاً، التوكل على الله سبحانه والاستعانة به، والاستخارة بأن يطلب الخير من الله سبحانه وتعالى فيما يريد أن يفعل أو يدع، وفي الآية 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 شيء قدراً﴾<sup>(١)</sup>.  
ومن الواضح أن: «من وثق بالله أراه السرور، ومن توكل على الله كفاه الأمور»<sup>(٢)</sup>، وروايات الاستخارة بمعنى طلب الخير من الله سبحانه وتعالى متعددة<sup>(٣)</sup>.

### ((صفات المدير الاكتسابية والذاتية))

ثم إن من غير الشك أن الصفات على قسمين: قسم مكتسب وهي الأكثر عدداً، وقسم موهبة خاصة. فاللازم التركيز في الحياة الإدارية على زيادة الصفات التي يمكن اكتسابها تدريجاً مع الزمن، بالممارسة والتعود والتعلم والتكرار والإرادة والصبر بالمجهود فردياً أو جماعياً.  
كما أن الواجب على المدير صقل وبلورة مواهبه، والإمكانات الفطرية المودعة فيه بشتي الوسائل والسبل، وبذلك يزيد المردود الذي يمكن الحصول عليه من الصفات أو الإمكانات الفطرية أو الخلقية المتوفرة أصلاً لدي الإدارة، فإن النفس

(١) سورة الطلاق: ٢ - ٣.

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

(٣) انظر وسائل الشريعة: ج ٨ ص ٦٣ أبواب صلاة الاستخارة وما يناسبها.

الإنسانية كالأرض الخالية 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 كمعادن الذهب والفضة»<sup>(١)</sup>.

### ((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 السابقة لأنها كثيرة، والإنسان لا يتمكن أن يتحمل مثل هذه الكثرة، فإن الإنسان يتحمل أكثر من هذه الكثرة، إذ الصفات كالعلوم، أليس الإنسان يتحمل العلوم الكثيرة، وكذلك الصفات الكثيرة سلبية وإيجابية، وإن كانت أحياناً تبدو أنها مثالية لكنها ليست مستحيلة أو مستعصية في معظمها، بل هي ممكنة وتحتاج إلى الفهم والقناعة والدأب والجهد والإرادة للوصول إليها، والممارسة الدائمة كما ذكروا ذلك في علم الأخلاق مفصلاً، وفي علوم النفس الحديثة.

فعلي الإنسان السعي لذلك بطريقة عملية 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 والقوة، فيسعى بينه وبين نفسه لتقوية نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف، ومن الواضح أن الإنسان إذا كان مخلصاً مع نفسه في إرادته الاتصاف بالصفات الحسنة والتجنب عن الصفات السيئة يتمكن من ذلك، وقد ذكر علماء النفس أن الإيحاء النفسي له أكبر الأثر في التخلق بالأخلاق الحميدة حتى يمكن أن يصبح الجبان شجاعاً.

### ((القائد والقيادة))

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

(١) .

بمجرد صفات إذا تحلى بها الفرد يصبح قائداً، وقد ذكرنا بعض الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد، أم هي ظروف معينة إذا وجدت ظهر القائد، وإذا تغيرت تغير القائد، أم أن القائد يظهر في حالة وجود هدف معين، فإذا تغير الهدف تغير القائد، أم هي موقف معين لمجموعة 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 والمجموعة والهدف لا تكفي أن تكون مبرراً لظهور القائد، وأن يستدل كل واحد على ما اختاره.

مثلاً نظرية الصفات تقول: صفات القيادة أمور، حتى إذا توفرت في إنسان كان قائداً وهي: توفر طاقة جسمانية، وعصبية، وشعور قوي بالهدف وبالالتجاه، والحماس، والصدافة، والشعور الرقيق، والخبرة الفنية، والحزم، والقدرة على إتخاذ القرارات، والذكاء، والقدرة على تعليم الآخرين، والإيمان.

وبعضهم يرى أن الصفات التي تجعل من القائد قائداً عبارة عن: السن، والوزن، والارتفاع، والقوى الجسمية، والمظهر، والصوت، والذكاء، والمعرفة، والحكم السليم، وبعده النظر، والإصابة في التفكير، والقدرة على التعبير، وعدم الانطواء الشخصي، والقدرة على تحمل المسؤولية، والأمانة، والثقة بالنفس، والسيطرة على الأعصاب، والتفاؤل، والمركز الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية، مثل حسن التصرف والدبلوماسية والتعاون.

أما نظرية الظروف فتقول: الشخص الذي يملك أكثر كمية من

المعلومات عن موقف معين يصبح قائداً في هذا الوقت بالذات، فإذا تغيرت الظروف تغير القائد.  
والنظرية المجموعية تقول: العبرة في أشخاص مجموعة، فإذا تغير الأشخاص تغير القائد.  
ونظرية الهدف تقول: إنه إذا تغير الهدف للجماعة تغير القائد.

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

ومن الواضح أن وجود صفات القيادة في شخصية معينة 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 القيادة وليسوا بقيادة، فإن صفات القيادة في ذاتها قد تتوفر في شخص دون أن يحتل مركز القيادة لأسباب تتعلق بالموقف أو بالظروف المحيطة.

### ((القائد والتابعون))

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

وهناك علاقة متشابكة دائماً بين القائد والتابعين، فالتابعون يتبعون القائد والقائد يتبعهم، لكن في بعدين لا في بعد واحد، ويمثل القائد الفلسفة الأساسية لتابعيه، وهو يحدد طريقه على هذا الأساس، وإلا فقد التابعون طريقهم ووجدوا أنفسهم في ارتباك وحيرة، وأحياناً يفقدون ثقتهم، وبالتالي القيادة عن القائد، فالقيادة مسألة

نسبية في ذاتها، وتابعة للظروف الخاصة والأهداف الخاصة، لوضوح أن مجرد وجود جماعة من الناس لا يعني وجود قائد، كما أن وجود من فيه صفة القائد لا يعني أن يصبح قائداً فعلياً، فيجب أن يكون هناك هدف، والظروف نفسها تحدد الصفات الواجب توفرها في الشخص، إذ قد تفرض الظروف قيادة لا عنف وقد تفرض الظروف قيادة عنف، وهكذا.

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

وتظهر القيادة نتيجة التفاعل الاجتماعي بين شخص وآخرين، فانعزال الأشخاص عن بعضهم عزلاً تاماً لا يمكن أن يظهر القائد، فإذا أنشئت مشكلة معينة وظهر شخص معين يبين الحلول والأفكار الجديدة لها، فإنه يصبح قائداً لهذه المجموعة إذا رأت المجموعة أنه هو الشخص المنشود الذي يتمكن من الإيصال بالمجموعة إلى الأهداف المنشودة بسلام.

فأساس القيادة هو اشتراك القائد والتابعين في تحقيق أهداف مشتركة، فلا يمكن أن يقال: إن فلاناً قائد باعتبار أنه ذكي أو ماهر أو مفكر أو مخلص أو مثابر أو مستقيم أو نزيه أو ما أشبهه.

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

أما العلاقة بين القائد وتابعيه فمن طبيعة البشر أن يجتمع الإنسان في مجموعات بغية إشباع حاجاته أو الإقلال من خسارته التي هي عدم إشباع مجموعة من رغباته أو بعض رغباته، فإن الإنسان وحده لا يتمكن من الوصول إلى الهدف في الأمور الكبيرة، وإن تمكن في الأمور الصغيرة.

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 يخدمهم ويقوم فعلاً بالحصول على ما يريدون أكثر من غيره، ويرون فيه الكفاءة والشهامة والمتطلبات القيادية، ومن غير شك أن الشخص الذي تتوفر لديه صفات محددة للقيادة يتوقع منه أن يحقق أكثر ممن لا تتوفر فيه هذه الصفات، بل قد تكون الصفات منحصرة.

### ((ظهور القائد ومدة 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 بزيارة مسافر ووافقوا على ذلك، فيصبح ذلك قابلاً في هذا الظرف بالذات ولهذا الهدف بالخصوص.

وقد يكون ذلك لمدة دقائق، كما قد يكون قائداً لمدة سنوات، كما في قيادات الانقلابات الشعبية، أما إذا تم تعيين شخص كرئيس فإنه لا يعتبر قائداً، لأنه يستمد سلطته من جهة رسمية أو من سلطة عليا فوقه، أما القائد فيستمد سلطاته من التابعين له.

### ((بين القائد والرئيس والمدير))

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

فالرئيس الإداري هو الذي يعتمد كثيراً

على السلطة المفوضة إليه من أعلى أو من المجموعة.  
أما القائد فيستمد سلطاته من الجماعة ذاتها، مع تفاوت بين صفات هذا وصفات هذا.  
وعلى كل، فالقيادة تنبع من الجماعة، ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها، وتؤمن بأهداف الجماعة وتشعر  
بشعورهم، مستمدة منها سلطاتها، لا كشكل رئيس أو مدير.

### ((مشاكل المرؤوسين وحلها))

ثم إنه يقع كثيراً ما للمرؤوسين، سواء كانوا تحت القيادة أو الرئاسة أو الإدارة، مشاكل لا بد لمن فوقهم أن  
يعالجها بسلام وبسرعة مهما أمكن، وإلا فمن الممكن أن يستفحل الأمر بما لا يمكن حلها.  
نعم في بعض الأحيان لا يمكن الحل، فاللازم على من في الفوق أن يحل الأمر بالتي هي أحسن، بمعنى تضيق  
الدائرة مهما أمكن، وذلك بحاجة إلى الصفات الرفيعة، قال سبحانه: ﴿ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه  
عداوة كأنه ولي حميم\* ولا يلقاها إلا الذين صبروا ولا يلقاها إلا ذو حظ عظيم﴾<sup>(١)</sup>.  
أما أن تقع الحرب مثلاً في حدود البلاد، فيتصرف رئيس الدولة تصرفاً سيئاً حتى يأتي بها إلى عاصمته، فذلك  
معاكس الحكمة تماماً.

ونذكر في هذا المقام من مشكلات المرؤوسين أموراً عشرة، مما تحتاج إلى الحل أو تضيق الدائرة، فعلى الرئيس  
أن يقوم بالممكن من الأمرين:

### ((العناد))

الأول: عناد المرؤوسين، فمن الأهمية بمكان معرفة الرئيس بعناد المرؤوسين، فإذا كان العناد صفة شخصية  
خاصة بالمرؤوسين فإنه من الممكن تجنب عناده بتوجيه الاقتراحات له، بدلاً من إعطاء الأوامر أو إثارة

(١) سورة فصلت: ٣٤ — ٣٥.

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 ينتفع منه، وربما يخشى على سائر الأعضاء من العدوى.

### ((اللامبالاة))

الثاني: لا مبالاة المرؤوسين، فإنه كثيراً ما يلاحظ الرئيس الإداري ظاهرة اللامبالاة عند بعض موظفيه. وتحويل اللامبالاة إلى الاستعداد للتعاون مع المؤسسة ومع الزملاء ومع الرئيس، من أهم وظائف الإدارة والرئاسة والقيادة، وذلك بإيجاد وتدعيم الدوافع إلى التعاون وخلق مشجعات ومرغبات، نعم قد تكون اللامبالاة عند المرؤوس راجعة إلى اللامبالاة عند الرئيس ذاته، وفي هذه الحالة يجب أن يصلح الرئيس نفسه حتى يصلح المرؤوس.

ومن أهم الطرق التي يستخدمها الرؤساء في علاج اللامبالاة هو إصرارهم على ضرورة تنفيذ الأعمال مهما كانت الظروف، ومن الإصرار أن يقوم نفس الرئيس بتنفيذ العمل حتى يكون تقريباً بالنسبة إلى المرؤوس اللامبالي.

### ((عدم المبادرة))

الثالث: انعدام المبادرة عند المرؤوسين، فإنه في كثير من الأحيان يكون عند المرؤوس حالة تسبب عدم المبادرة إلى الأعمال، فيعتمد المرؤوس على الرئيس، وقد يرجع ذلك إلى تركيز كبير في السلطة، وإلا فمن الضروري تشجيع المرؤوس على التفكير البناء حتى يبادر إلى العمل.

ومن اللازم أن يعلم المرؤوسون استعداد الرؤساء لتقبل الأفكار الجديدة لحل المشاكل والتقدم إلى الأمام، وغالباً

ما يخصص صندوق



الاقتراحات للاطلاع على الاتجاهات السلبية المحتاجة إلى المبادرة.

وقد ذكر بعض المؤرخين أن علياً (عليه الصلاة والسلام) كان قد صنع في الكوفة غرفة في وسط المدينة، وكان في أطراف الغرفة ثقب وكانت تسمى بيت القفص، فكان الناس الذين عندهم حاجات أو اقتراحات أو ما أشبه ذلك يكتبون ذلك في رسائل يلقونها في هذه الدار، فيجمعها علي (عليه الصلاة والسلام) ويقراها ويعمل حسب ما يرى من إجابات تلك الرسائل أو ما أشبه.

### ((الجفاء))

الرابع: جفاء المرؤوس، فإنه ربما يظهر لأحد الموظفين جفاء لرئيسه أو لمرؤوسيه أو لزميله أو تصرف بشكل غير لائق في المنشئة أو غير المنشئة من الأمور المرتبطة بالرئاسة أو القيادة أو الإدارة. فمن الضروري على الرئيس في هذه الحالة أن يعرف هل أن التصرف غير اللائق مجرد رد فعل لتصرف غير لائق من الطرف، أو هي حالة مستفحلة، أو له أسباب خارجية، فيسعى بتحسين حالة ذلك مهما أمكن، وربما يحتاج الأمر إلى مباحثات، وأحياناً تكون المباحثات طويلة حتى يتمكن المشرف من إزالة هذه الجفوة.

### ((العصيان))

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

نعم أحياناً يكون الأمر الذي أثار اعتراض المرؤوس أمراً ضرورياً حيويًا للرئاسة أو الإدارة أو القيادة، فحينذاك يجب الإقناع والتفاهم، أما إذا استمر العصيان فاللازم على الرئيس نقل مثل هذا الموظف أو فصله، على ما ذكرناه في أمر سابق.

### ((التحيز))

السادس: تحيز المرؤوس، ومن الضروري على الرئيس عدم اعتبار التحيز نوعاً من العداء الشخصي، فالتحيز لدى الإنسان طبيعة، والآراء مختلفة والأفكار متعددة، فإذا كان التحيز من قبيل اختلاف الاجتهادات أو اختلاف المصالح فهو أمر يمكن تقبله، أما إذا كان التحيز مجرد عناد في الرأي وما أشبه ذلك، فاللازم أن يعالج الأمر كما قلنا في بعض الأمور السابقة.

### ((الغرور))

السابع: غرور بعض الموظفين، فإن الغرور عند بعض العاملين بمثابة دافع قوي لقيامهم بأعمالهم على غير وجه حسن، وأحياناً يكون الغرور خطراً على المشروع، سواء كان مشروع دولة أو قيادة أو إدارة. ومن أقسام الغرور تصور المرؤوس أن المشروع لا يمكنه أن يستمر بدونه. وكان من أقسامه سرعته في الأمر أو بطؤه أو عدم مبالاته، وقد يكون التصرف من الرئيس في هذه الحالة هو إعطاء الموظف إجازة قصيرة أو طويلة بمرتب أو ما أشبه ذلك، وقد يكون بنقله أو فصله أو ما أشبه ذلك.

### ((عدم الأمانة))

الثامن: عدم الأمانة، 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 الأمانة، مع لزوم أخذ الاحتياطات اللازمة حول الشيء

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

### ((الغباء))

التاسع: غباء بعض المرؤوسين، فإنه إذا لاحظ الرئيس غباء بعض المرؤوسين فإنه من الأهمية أن لا يذكر الرئيس أن مرؤوسه غبي، فإذا كان المرؤوس بطيئاً في الفهم لكن يستطيع القيام بعمله بشيء من الصبر والتعلم، فإن الرئيس يقوم بإعطاء تعليماته واضحة، مرة كتابة ومرة شفهاً، ويطلب من المرؤوس إعادة صياغة السؤال بالتعليمات أو العمل أو ما أشبهه.

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

### ((الإشاعات))

العاشر: الإشاعات، فإنه كثيراً ما تشاع الإشاعات حول الإدارة أو الرئاسة أو القيادة، فمن الضروري على الرئيس أن يلاحظ هل أن الإشاعات صحيحة حتى يعرف أسبابها، ويزيل تلك الأسباب حتى تزول الإشاعات، أو أن الإشاعات من الغرض أو من عدم المبالاة، ولكل من هذه الإشاعات علاج خاص.

وعلى أي حال، فمن الضروري على الرئيس عدم ترك مجال لإشاعات بين الموظفين أو بين الناس، بل قطع جذورها إما بالإصلاح أو إسكات المعرضين أو إظهار أن الإشاعة غير واقعية. ثم هنا أمران آخران ألمع إليهما جملة ممن كتب حول الإدارة.

### ((مدح الموظفين ونقدهم))

أحدهما: في مدح الموظفين وانتقادهم، والمراد بالموظف أعم من

الأقسام الثلاثة، فإن المديح يقوي الرابطة عند المرؤوسين بالرضا والقبول من الآخرين. وعليه فاللازم على المشرف من أي الأقسام كان، أن لا يعتقد أن الأعمال الممتازة شيء بديهي، وأنه واجب المرؤوس أن يأتي به، بل يمدحه بما يستحق المدح، من دون زيادة أو نقيصة، بأن لا يكون فيه مغالاة، فإن القليل من المديح الصادق أكثر مفعولاً من الكثير الكاذب، فاللازم أن لا يكون فيه إفراط ولا تفريط. ويجب أن يأتي المديح في الوقت المناسب، ولا يلزم أن يكون مباشرة بعد إتمام العمل، ومن المفضل أن يكون المديح أمام الآخرين إذا لم يكن هنالك محذور في ذكر هذا المديح. والمديح يجب أن يكون بصفة شخصية أحياناً، وبصفة رسمية أخرى، وهذا موكول إلى المادح، حيث يرى أن أيهما هو الأفضل.

كما أن اللازم أن يتعد المديح عن الانفعالات الشخصية حتى يتصف المديح بالموضوعية وعدم التحيز والمحابة وما أشبه، 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، ففي الحديث: «من نصح أخاه سراً زانه، ومن نصح أخاه جهراً شانه»<sup>(١)</sup>، إلا إذا اضطر إلى المجاهرة، وحينئذ يجب أن تكون المجاهرة بقدر، فإذا كفي المجاهرة أمام عشرة لا يتعدى ذلك إلى المجاهرة أمام عشرين وهكذا. كما أنه يجب على الرئيس أن لا يعطي النقد لأشخاص غير المرؤوسين المباشرين، بل يوجه النقد إلى الرئيس المباشر الذي هو دونه أو زميل له أو هو فوقه، كما أنه يجب أن لا يوجه النقد بأساس شخصي وإنما بصفته عضواً في الجماعة إلا إذا كان التصرف تصرفاً غير لائق

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 بقسوة 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 لومي فإن اللوم إغراء  
وداوني بالتي كانت هي الداء  
وعلى أي، فاللازم أن يوجه النقد بشكل لا يثير انفعال الموجه له النقد، ولا انفعال الآخرين، إذ قد يثير النقد انفعال الآخرين.  
هذا بالنسبة إلى الأمر الأول.

### ((الشكاوي))

أما الأمر الثاني: فهي الشكاوي الموجهة من المرؤوسين إلى الرؤساء، فإن شكاوي المرؤوسين ما هي إلا تصرفات ناتجة من ضغط الانفعالات العاطفية أو العقلانية، ولذا فإن من الأهمية بمكان عدم الوقوف في طريق الشاكي وعرض شكواه، وإلا فإنه كثيراً ما يتعقد الأمر أكثر فأكثر.  
وعلى هذا فمن الضروري اتخاذ الخطوات التالية فيما يتعلق بالشكاوي:  
فأولاً: يجب أن يعلم المرؤوسون أن الرئيس مستعد لتقبل الشكاوي المعقولة، أما الانتقادات الاعتبارية والمغرضة فاللازم على الرئيس ردها بالتي هي أحسن.

الثاني: 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 العادية، أي حالاته قبل الانفعال، وقد رأي بعض الإداريين أن من طرق إعادة الشاكي إلى حالته الطبيعية أن يصمم الرئيس على أن لا ينظر في الشكوى إلا إذا ابتسم الشاكي ويستدرج الشاكي إلى حيث الابتسام والرجوع إلى حالته الطبيعية.

الرابع: أن يكون الرئيس راغباً حقيقة في معرفة الحقائق والدوافع قبل اتخاذ أي قرار بشأن الشكاية، بصرف النظر عن الأمور التي ترد أحياناً في الشكاية المكتبية أو اللسانية، حيث حالة الهيجان والهامشيات وما أشبه ذلك.

الخامس: يجب عدم تعجيل اتخاذ قرار في الشكوى، وإذا كان من الضروري التعجيل فإنه من الأهمية بمكان وتحديد موعد أقصى لاتخاذ القرار حتى يطمئن الشاكي إلى جدية دراسة الموضوع.

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

السابع: إذا لم يكن للرئيس وقت كاف لاستماع الشكوى أو حل المشكلة، وكل الأمر بمن يكون حصيفاً ويرضي عنه الشاكي ليحل هو الشكوى.

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

وقد يكون ذلك أفضل من حل شكواه حيث تبقى الجذور في نفسه وتعود مرة ثانية إلى الظهور أو نحو ذلك.  
التاسع: من الضروري تجنب تعدي الشكوى إلى سائر المرؤوسين، وذلك بأخذ الاحتياطات اللازمة حول الشكوى حتى لا تسرعه، فإن الشكوى مثله مثل النار، قليلها كثير وصغيرها كبير.  
العاشر: يجب اتباع الحلول الوسط إذا لم يمكن الحل النهائي للشكوى، فإن كثيراً من الناس يرضون بالحلول الوسط حيث يرون فيه النصفة بين الشاكي وجهة شكواه.

## ((الإدارة وضرورة الرقابة))

(مسألة): الرقابة ضرورية بالنسبة إلى الإدارة، وسواء كانت إدارة صغيرة كإدارة شركة أو مدرسة أو ما أشبهه، أو إدارة كبيرة كإدارة الدولة.

والرقابة كانت منذ الزمن القديم خصوصاً في الزمن الإسلامي، فقد وجدت الحسبة بالنسبة إلى الدولة الإسلامية، وغرضها الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وحيث كان الإسلام دين عبادة ومعاملة، فإن الحسبة التي يقوم بها المحتسب وهي مشتقة من الحساب باعتبار أن المحتسب يفعل ذلك قرينة إلى الله سبحانه وتعالى، وإنما يعطي من بيت المال من باب الارتزاق لا من باب الأجرة، للمنافاة بين الأجرة والقربة على المشهور.

فالمحتسب كان يمارس مهمته في ميدان العبادة تارة، وفي ميدان المعاملة تارة أخرى، والمراد بالمعاملة في قبالة العبادة الشاملة لجميع أبواب الفقه.

ففي ميدان الآخرة كان المحتسب يأمر بتقوى الله وأداء فرائضه وطاعته، ويرفع أمور العاصين كتارك الصلاة وشارب الخمر وما أشبهه إلى الأمير أو إلى الخليفة أو الجهة المنصوبة من قبل الدولة لمعاقبته.

وفي ميدان المعاملة الدنيوية كان يلاحق عمليات الغش وخسران الميزان وشهادة الزور واليمين الكاذبة والمماطلة في وفاء الحق، ومعاقبة الأمور اللا أخلاقية التي كان يمارسها الشباب أو الشابة، إلى ما أشبه ذلك. وقد كان علي (عليه الصلاة والسلام) بنفسه يمارس هذه الأمور في بلدة الكوفة عاصمة دولته في قصص مشهورة.

أما في الدول الأوروبية، فقد تولدت الرقابة بمعناها العصري، مع مبدأ حكم الشعب لأنه قبل ذلك كان الحكم باسم الملك، وأمراء الأقطاع تمارس من قبل أقاربهم وذوي الخطوة وأهل الثقة لديهم، كما أنها لما كانت الكنيسة تحكم بعض البلاد الغربية فترة من الزمن كانت هي المتصدية لمسألة الرقابة،



وفي الأحكام الديمقراطية تكون الرقابة من مهمات الدولة، وأول أشكال هذه الرقابة هي مسؤولية الحكومة أمام المجالس، وأغلب دساتير الحكم تنص على رقابتين:

الأول: مسؤولية مسبقة تتمثل بالثقة التي تمنح الحكومة، والتي هي عبارة عن السلطة التنفيذية عند تولية الحكم بناءً على البرنامج الذي تتقدم به إلى المجلس قبل ممارسة مهمتها.

والثاني: مسؤولية مرافقة تمارس أثناء الحكم على ضوء الأعمال التي تقوم بها الحكومة، أي السلطة التنفيذية، وذلك بطريق الاستجواب أو طلب الإيضاحات عن الأمور الغامضة، أو التي تخالفها الشكوك في مجلس الأمة، فإن الوزير أو رئيس الوزراء أو رئيس الجمهورية يستجوب في مجلس الأمة بأي شكل كان ذلك المجلس.

وحيث إن المسألة تتعلق بالحقوق الدستورية لا يبحث هذا الشكل من الرقابة بل على السلطة التشريعية أن تستمر في الرقابة على السلطتين الأخريين أي القضاء والسلطة التنفيذية، ولذا كان لابد من الاستعانة بوسائط متخصصة ذات قدرة على الدخول في أعماق التصرفات الحكومية والقضائية، وتتبع مواضع السلامة والمرض فيها بشكل بعيد عن التأثيرات والضغوط، فتفوض ذلك إلى أجهزة ترتبط بها وترفع إليها نتائج مشاهداتها بشكل تقارير دورية على فترات زمنية معينة، أو فورية بالنظر للحدوثات والوقائع.

### ((شروط الرقابة))

واللازم أن لا تتأثر جهة الرقابة بسلطة واقعية أو سلطة ظاهرية، فالسلطة الواقعية هي سلطة جماعات الضغط، والسلطة الظاهرية هي السلطات التي منحها الشعوب للدولة.

وحتى تستطيع هذه الأجهزة أن تؤدي واجبها بفعالية وصدق يجب أن تتميز:

أولاً: بالكفاءة العلمية التي تمكنها من فهم النصوص التشريعية (أو التأطيرية) فهماً صحيحاً وعميقاً يصل إلى آرائها الحقيقية.

وثانياً: التراهة في الأخلاق، التي تنتابها عن المغريات وسائر أشكال التحيز.

وثالثاً: الاستقلال عن السلطة التنفيذية.

ورابعاً: المهارة الفنية التي تؤهلها بإدراك التصرفات الحكومية والقضائية وتمييز الصحيح من الفاسد منها.

### ((أدوار الرقابة))

والسلطة التشريعية في كثير من دول العالم تجعل الرقابة في دورين:

الأول: دواوين المحاسبة المنتشرة في كل دول العالم مع اختلاف جهة ارتباطها بالسلطة التشريعية أو رئيس مجلس الوزراء أو رئيس الدولة حسب نظم الحكم مما يكون برلمانياً شعبياً أو رئاسياً أو نصف رئاسياً.

والثاني: أجهزة أخرى تتولى الرقابة، وهي تحقق في القضايا التي تتضمن انحراف الأجهزة التنفيذية أو سوء تصرفاتها بتكليف من المجالس النيابية ونحوها، وتدرس الشكاوى والاعتراضات أو الملاحظات التي تقدم إليها على بعض التشريعات، أو على تطبيقها، ونتيجة هذه التحقيقات تعرض على السلطة التشريعية، أو بيت بها الجهاز المذكور حسب موضوع القضية أو الشخص المرفوعة ضده، وفقاً للأنظمة الخاصة الناظمة لهذه الرقابة.

ومن الواضح أن الرقابة ليست تستمد قدرتها من السلطة التشريعية فقط، بل هناك جهات أخرى تمارسها بأشكال مختلفة، فالشعب ذاته يمارس الرقابة مباشرة عن طريق الصحافة، أو الهيئات والمنظمات الشعبية المحلية والخاصة، أو عن طريق

الأحزاب السياسية والمنظمات ووسائل الإعلام كالراديو والتلفزيون، كما أن الحكومة بنفسها تمارس رقابة واسعة ومتعددة الأشكال والمستويات على أجهزتها المنفذة، فتسلسل الوظائف والرئاسات ضمن الإدارة الواحدة يؤدي هذا الدور، وأجهزة التفتيش المتخصصة التابعة للإدارة ذاتها تمارس رقابتها.

وإذا كان الحكم إسلامياً بأن كان شورى الفقهاء هو الذي يحكم البلاد، يجب أن تكون هناك رقابة من هذه الجهة أيضاً على كل الأطراف التي تؤطر القوانين في المجلس التشريعي، أو تنفيذها وتقضي بين الناس، كما قد تحدث أجهزة مركزية ترتبط برئيس الحكومة تمارس رقابة كبرى باسمه.

والغرض من كل أقسام الرقابة مرتبطة بأية جهة كانت هو التأكد من أن التصرف والتنفيذ والقضاء يسير في طريق الأهداف التي وضعت من أجلها التشريعات في الدول الديمقراطية، أو أطرت التشريعات بالإطار الصحيح في الدولة الإسلامية، وأن هذه التأطيرات والتنفيذات والأحكام القضائية إنما تسير بشكل سليم، وبقدر جيد من الكفاءة. إذ من الواضح أن التصرف يكون بلا قيمة إذا لم يكن متوجهاً إلى أهداف معينة نافعة ومحددة في النصوص، فإن النصوص قوالب تتضمن أحكاماً ذات مقاصد معينة، وفي خلاف ذلك تكون كلاً فارغاً، وتكون مهمة المراقب في هذه الحالة كالعسكري الذي يشرف على الموظفين بأمر خاصة كالسيارات والقطارات والمطارات وما أشبه.

ويلزم كفاءة الأجهزة الرقابية، فإنه مهما بلغت التشريعات والأنظمة والخطط من الإتقان، فإن سلامة الناتج من تطبيقها منوطة بكفاءة الأجهزة المنفذة، لذا فليس كافياً الوصول إلى النتائج الصحيحة

وجود تشريعات قيمة إذا لم تتوفر أجهزة تنفيذية خبيرة ونظيفة للتفتيش عن صحة التطبيق لتلك التشريعات.

### ((من مهمات الرقابة))

ثم من مهمات الرقيب: كشف العطلات والجهالات والشوائب في الأجهزة المنفذة، والعمل على إبعادها عن الساحة، وإحلال العناصر الجيدة مكانها، أو نقل بعضها من مكان إلى مكان أو ما أشبه ذلك. لذا يجب أن تكون الرقابة ذا كفاية رفيعة، فإن عمل الرقيب يأتي في درجة 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 التوجيهية على المنفذين إذا لم يكن ذا كفاية يوجههم إلى الخطأ، وبتصويره أعمالهم أمام السلطات، يعطي صوراً مشوهة أو معكوسة مما تكون الإجراءات موجبة لأكثرية العطب، وتكون نتيجة جهالته، كالساعة المختلة التي تسبق أحياناً وتقصر أخرى، مما يوجب الإضطراب والفوضى في أعمال وأوقات صاحب الساعة، فخير لصاحب هذه الساعة أن يهملها ويعتمد على تقديراته الخاصة والقرائن الخارجية وتخمينه السليم في تعيين الأوقات، من أن يركن ويطمئن إلى آلة معطوبة.

### ((توفير وسائل الرقابة))

كما أن من اللازم توفر الوسائل اللازمة للتنفيذ صحيحة، فإنه لا يمكن عمل جهاز الرقابة بدون الوسائل المادية اللازمة لأدائها، فعند ما يبحث الرقيب الزراعي مثلاً في موضوع انتشار الحشرات الضارة في نوع من المزروعات في منطقة ما، ويحاول معرفة الإجراءات المتخذة من قبل الجهاز المختص المسؤول، وتحديد المسؤولية، يجب الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة له والوسائل الموضوعية تحت تصرفه للمعالجة، وإلا كان مثله مثل الطبيب الذي يشخص الداء

والدواء، لكنه لا يملك أدوية للعلاج.

كما أن من الضروري على الجهاز الرقابي أن يسير في طريق سليم بدون التواء ووعورة حتى يصل إلى الهدف، فإذا كانت هنالك طرق متعددة فمن واجبات الرقيب تمييز هذه الطرق والإشارة إليها، والعمل للوصول إلى الهدف بأقل جهد ممكن وكلفة من المال ونحو ذلك، ولذا كان اللازم على الرقابة:

((مما يلزم على الرقابة))

أولاً: تعيين الخطة والأهداف الممكنة لا المثالية التابعة للأمان والأحلام.

وثانياً: الحساب الدقيق لتكاليف ومستلزمات تحقيق الأهداف، سواء المالية أو البشرية أو الفنية أو غيرها.

وثالثاً: إجراء موازنة سليمة بين كلف الأهداف والإمكانات المتاحة لمقابلتها.

ورابعاً: الجراءة في حذف أو تأجيل أو تبديل جميع الأهداف والمشروعات التي لا تتوفر إمكانات كاملة لها، لأنه

خير أن تقوم الرقابة في البداية لاختيار المشروعات التي لا غنى عنها، وتركز العزم بإنجازها والاستفادة منها، من أن تتركها لمشاريع أخرى أقل أهمية، واستهلاك جزء من الإمكانيات اللازمة لها، وبالنتيجة تحصل على مجموعة من المشروعات الناقصة لا يستفاد من واحد منها، أو يستفاد من مجموعها أقل من استفادة من أحد المشروعات المفيدة.

ومن الواضح أن بناء مستشفى مفيد خير من إشادة هياكل بناء خمس مستشفيات وبقائها هياكل بدون فائدة

للإنتاج مدة عشر سنوات مثلاً، دون إمكان تجهيزها واستثمارها، وفي المثل القديم: (قرية عامرة خير من ألف قرية خربة).

وعلى هذا، فمن اللازم البناء على أرجحيات وقياسات سليمة للمشروعات، توضع برامج فنية ومالية وزمنية لإنجازها.

وبناءً على أسس سليمة من التخطيط وإتاحة جميع إمكانيات ومسلمات التنفيذ يمكن تحقيق رقابة صحيحة على المشروعات من جهة كفاءة تنفيذها ونتائجها.

فالرقابة لها اتجاهان، اتجاه سلبى للوقوف دون العطب والفساد والانحراف، واتجاه إيجابى يتعلق بأغراض التنمية من التأكد على سير عمليات التنمية في اتجاه الأهداف واستعمال الموارد والإمكانات المخصصة بشكل سليم، والحد من الإسراف في الأعمال، والعمل على تطوير العمل الإداري وتحسينه، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية أي لون كان من الإنتاج، سواء كان إنتاجاً ثقافياً أو عسكرياً أو زراعياً أو صناعياً أو غيرها، والمحافظة على جدية النشاط وإبعاده عن الأهواء والتيارات التي تجرفه عن غاياته، وتستهلك جزءاً من قدراته في غير صالح العمل، وتقييم النتائج والإنجازات. كما أن اللازم في الرقابة الإيجابية ملاحظة عدم وقوع التناقض بين التشريعات والأعمال التنفيذية، سواء بين بعضها البعض أو بين إحداها والأخرى التي هي كثيرة في الحكومات وفي الشركات الكبرى، وأحياناً تجد سبيلها إلى الإدارات الخاصة أيضاً.

والتناقض يحدث إما لتوارد المصالح، أو لتضارب الإجهادات، كما ألمعنا إلى القسمين في السابق. ومن الواضح أن التناقض بين السلطات الثلاث أنفسها بأنفسها، أو بعضها البعض يشكل عيباً ونقصاً واضحاً في التخطيط بحيث يخرجها عن مدلولها ويؤثر على أهدافها الأساسية ويفقدها أكبر قدر من قيمته، بالإضافة إلى نظر الشعب إلى مثل هذه القدرة بعد ذلك نظر ازدراء.

وهذا التناقض غالباً يقع لدى أكثر الدول المبتدئة في طريق النمو، خصوصاً الدول الدكتاتورية بسبب يقظتها المفاجئة، ووقوفها أمام الواقع المتخلف في كل المرافق والنواحي، ومحاولتها إزالة أنقاض هذا التخلف دفعة واحدة، وإشادة بناء وطني حديث متقدم علمياً صحيحة كفاءة، وقعت الدولة في متاهات التخبط ومهاوي الفساد والتضخم والرشوة وما أشبه ذلك.

### ((الرقابة في الدولة))

ثم إن الرقابة في الدولة يجب أن تشمل كل أنشطتها الخاصة، إذ لكل من السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية والإعلامية رقابة خاصة بها، ثم تجتمع هذه الرقابات في رقابة عليا توحد وتنسق بين هذه الرقابات، إذ بدون ذلك تقع الرقابات الأربع في تناقض، لاختلاف المصالح أو اختلاف الاجتهادات.

وهذا الأمر كما يصح بالنسبة إلى الدولة، يصح بالنسبة إلى الشركات الكبرى والمنشآت الضخمة أيضاً. ومن اللازم على رئيس الدولة أو الجهة الخاصة فيها أن تجعل رقابة على الرقابة العامة أيضاً، حتى لا تنحرف الرقابة بنفسها، كما تجعل الدول الدكتاتورية مباحث على المباحث العامة حتى لا تنحرف المباحث العامة بنفسها أيضاً.

وحيث ذكرنا الرقابة بصورة عامة فلا بأس أن نشير إلى بعض التمارين المرتبطة ببعض المنشآت في مجال الرقابة، فإنه لما كانت الإدارة مسؤولة عن استخدام الموارد المالية والبشرية استخداماً أحسن، فإن من الضروري أن تشمل الرقابة جميع المجالات، وقد حدد بعض العلماء الإداريين ذلك بأمر.

### ((موارد الرقابة))

فأولاً: الرقابة على الأموال، وتشمل الرقابة على الإيرادات، والرقابة على المصروفات، والرقابة على تكاليف الإنتاج، وتكاليف

التسويق، والتكاليف الإدارية، والرقابة على الأجور والمرتبات، والرقابة على المصروفات.  
وثانياً: الرقابة على المواد والآلات، وتشمل درجة استخدام المواد استخداماً أمثل، والرقابة على الطاقة الإنتاجية  
للآلات المستخدمة والعاطلة.  
وثالثاً: الرقابة على الجودة، كالرقابة على جودة الإنتاج والسلع، والرقابة على جودة الأبحاث المتعلقة بالمنشأة  
ككل، أو بكل جزء جزء من أقسام المنشأة.  
ورابعاً: الرقابة على الوقت، كالرقابة على وقت العمال، والرقابة على وقت الموظفين، والرقابة على وقت  
الإداريين.

وخامساً: الرقابة على جودة الإدارة والإداريين.

وذكر بعضهم: إن مجالات الرقابة بالنسبة لمشروع صناعي يمكن أن تكون كالآتي:

الرقابة على الإنتاج، والرقابة على الأفراد، والرقابة المالية، ومراجعة الحسابات، والرقابة على التسويق، والرقابة  
الشاملة للمشروع ككل، والرقابة على الأهداف كالرقابة على المركز السوقي وعلى الإنتاجية ونحوهما، والرقابة على  
السياسات، والرقابة على الإجراءات، والرقابة على الميزانيات التقديرية، والرقابة على البرامج الزمنية، والرقابة على  
التنظيم الهيكلي، والرقابة على الإداريين، والرقابة على الروح المعنوية، والرقابة على الانحرافات، وأخيراً الرقابة على  
الصور الذهنية للمؤسسة، فإن لكل مشروع — صغيراً كان أو كبيراً حكومياً أو أهلياً — شخصية تماماً مثل شخصية  
الفرد، فكما أن الفرد له



صورة ذهنية عند الرأي العام كذلك المشروع بما هو مشروع، والمراد بالصورة الذهنية للمشروع الانطباعات الشعورية واللاشعورية عند الجماهير.

ومن أحسن المؤشرات عن نجاح المشروع وفشله هي الصورة الذهنية لدى الجماهير، لأنها مقياس شامل لقدرة الإدارة على تحقيق مسؤولياتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها، لذلك فمن الضروري لكل المشروعات الرقابة على الصورة الذهنية له عند الجماهير.

وهنا سؤال هو أنه هل تتكون الصورة الذهنية بناءً على الحقائق، أم على أساس انطباعات الناس عن الحقائق، إذ قد تختلف الثانية عن الأولى، فإنه في بعض المواقع يقع بين الرأي العام وبين الواقع تدافع، حيث إن الرأي اعتاد الانحراف بسبب مغريات خارجية أو داخلية، وهنا تقع المنشآت في أزمة بين مراعاة الضمير وبين مراعاة النجاح حسب الرأي العام، لكن المنشئة إذا كانت لائقة والإدارة حازمة يلزم عليهما ملاحظة الواقع، فإن الواقع أحمد عاقبة وأدوم زماناً.

ثم إنه ليس للمؤسسة صورة واحدة عند الناس، بل أحياناً تكون لها عدة صور ذهنية تختلف باختلاف نوع الجماهير المستهلكين وجماهير الموردين وجماهير الموظفين وجماهير المستثمرين.

كما أن الصورة الذهنية عند الجمهور الواحد لها عدة وجوه، أو عناصر تختلف باختلاف الوقت والظرف وسائر الشرائط.

والجمهور عبارة عن مجموعة من الأفراد تقع في محيط نشاط مشروع أو مؤسسة تؤثر عليها وتتأثر بها، ويختلف في تكوينه حسب طبيعة الأمر، وعلى هذا يمكن وجود الجماهير الآتية لأي مشروع، كجمهور المستخدمين، وجمهور المساهمين، وجمهور

المستهلكين الحاليين، وجمهور المستهلكين المتوقعين، وجمهور الموردين، وجمهور المنافسين، وجمهور الطبقات الاجتماعية، وجمهور الحكومة المركزية، وجمهور الحكومة المحلية، وجمهور الصحافة، وجمهور الراديو، وجمهور التلفزيون، وجمهور النوادي والصحف، وجمهور الاتحادات والمؤسسات المهنية والعلمية وغيرها. وعلى هذا يعتبر كل شخص في المنظمة مسؤولاً عن تكوين شخصية المنظمة، من الرئيس الإداري الأعلى إلى عامل التلفون وعامل النظافة، لأنهم أسرة واحدة مرتبطة بهذه المؤسسة، إن ارتفعت ارتفعوا، وإن انخفضت انخفضوا.

### ((الرأي العام))

ولما كانت سمعة المشروع وشخصيته قد تتكون على أساس من الرأي العام وهو الغالب، سواء كان مطابقاً للحقائق أو لم يكن مطابقاً للحقائق كما ذكرنا ذلك، فمن الضروري معرفة الرأي العام لدى جماهير الناس وتحليله، ثم اتخاذ ما يلزم لتدعيم التفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها، كما قد عرفت أنه إذا صار التدافع بين الجانبين يجب تعديل الأمر بما لا يضر الحقائق، ولا يضر الصورة المنطبعة لدى الرأي العام.

ومن هنا تتكون العلاقات العامة بين المؤسسة وبين الرأي العام، والرأي العام عبارة عن اتجاهات ومعتقدات ووجهات نظر لمجموعة من الناس يرتبطون بالمؤسسة، وهو بذلك تيار مجرد غير ملموس، نتيجة تفاعل أفكار الأفراد وآرائهم الفردية.

وللرأي العام صفات يتميز بها، فإذا كان الرأي العام مستنداً إلى حقائق ملموسة، فإنه يكون من الصعب تغييره، بل أحياناً يكون شبه المستحيل، ولذا تشبه الحكومات الدكتاتورية في إرادتها تغيير المعتقدات الاستشارية لدى الجماهير في مختلف أبعاد الحياة بما تنفعها، وتجعل

منها حكومة عادلة شعبية.

والرأي العام يتكون غالباً على أساس مصالح ذاتية حسب مصلحة الجمهور من جهة انطباعه عن الحقائق، وللرأي العام حساسية للحوادث الهامة أو تلك التي تتعرض لمصالح الأفراد.

### ((مقياس الرأي العام))

ويقاس الرأي العام بعدة طرق، كـ:

١: طريق الاستقصاء الجماعي، حيث تسجل مناقشات عدد من الأفراد على شريط تسجيل حول موضوع معين، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تظهر أثر التفاعل الجماعي بين الآراء.

٢: وطريق الاستقصاء الفردي العميق، وتتم بتوجيه أسئلة لشخص واحد حيث لا يكتفي بمجرد الحصول على إجابة الأسئلة، وإنما يهدف معرفة الدوافع.

ومن عيوب هذه الطريقة التكاليف الباهضة والبطء الملحوظ، بالإضافة إلى أن علماء النفس يرون أن هذه الطريقة قد تفشل في معرفة الدوافع الحقيقية، لمغالطة الشخص نفسه، أو لعدم قدرته على معرفة دوافعه الحقيقية.

٣: وطريق الإسقاطية، وهي تفيد في معرفة حقيقة الشعور عند الفرد، ومن بين الطرق الإسقاطية طريقة تداعي المعاني عن طريق الكلمات بطريقة إكمال الجمل.

إلى غيرها من الطرق المذكورة في الرأي العام.

وعلى أي حال، فعلى المنشئة أن تكسب الرأي العام إذا أرادت الاستمرار في حياتها بتوسع واندفاع، وذلك مما لا يمكن إلاّ بالعلاقات العامة.

والعلاقات العامة عبارة عن الجهود التي تبذل في سبيل إقامة تدعيم التفاهم المتبادل بين مشروع أو منظمة، وبين جماهيرها، وعلى هذا فاللزام على المشروع إنشاء قسم أو إدارة للعلاقات العامة تكون مهمتها:

أولاً: دراسة الجماهير من ناحية آرائها وعاداتها وتقاليدها ووجهات نظرها، أي معرفة الرأي العام لدى مختلف الجماهير، وإيصال هذه الانطباعات إلى الإداريين حتى يعدلوا في خطتهم إن كانت محتاجة إلى التعديل. وثانياً: إعلام هذه الجماهير في الوقت المناسب بوجهة نظر المشروع وسياساته، والتأكد من أن المعلومات التي تصل للجماهير حقائق وليست أخباراً كاذبة. ويتم هذا الإعلام إما بواسطة وسائل الإعلام العامة أو بسبب منشورات أو حفلات أو زيارات أو أما أشبه ذلك.

ثم حيث يتكون الرأي العام من كل فرد فرد، فاللازم على المنشئة أن تراعي كل فرد فرد، فلا تقول: إن زيداً أو عمرواً ليس بمهم، فإنه مهم ومهم جداً، فإن البحار تتكون من القطرات، والصحاري تتكون من الرمال، ولذا نجد في تاريخ العظماء أنهم كانوا يهتمون بكل فرد فرد.

وفي حياة رسول الله (صلى الله عليه وآله) أمثلة متعددة من هذا القبيل، والتي منها ما ورد من أنه (صلى الله عليه وآله) أعطى سائلاً شيئاً ثم لما رأى عدم ارتياحه عن العطية قال له: هل أحسنت، قال السائل: ما أحسنت ولا أجملت، ولما أراد الصحابة تأديبه قال النبي (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 لأصحابي 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 رضي عنه.

ثم من الجدير أن تنشأ في البلاد مؤسسات لميزان رضا وسخط الجماهير عن مؤسسة ما، وعن قدر المحبوبة والمبغوضية في الأفراد الذين يريدون الوصول إلى مقامات رفيعة، أو يريدون البقاء في مقاماتهم الحالية، فتراجع المؤسسة أو الفرد هذه المؤسسة المعنية لتقوم هي بدور الاستفسار عن الجماهير لقاء أجر تأخذه من المؤسسة الطالبة أو الفرد الطالب، وتعطي النتائج للمؤسسة أو الفرد لتستمر المؤسسة أو الفرد في حياتها أو حياته على نتائج الرأي العام.

## ((مراقبة الأسواق))

(مسألة): تستمر الحملات التموينية المكثفة التي تقوم بها أجهزة الشرطة لمراقبة الأسعار وتفقد الأسواق العامة واتخاذ الإجراءات اللازمة ضد التجار الذين يثبت إصرارهم على تحقيق أرباح غير مشروعة، سواء من اصطلاح الدولة أو واقعاً، وتقول الدولة إنهم يتلاعبون بقوت الشعب وإنهم غير ملتزمين بالتسعيرة، وإنهم يعمدون إلى إحداث اختناقات مفتعلة في السلع.

ومع الغض عن شرعية أو لا شرعية هذه الحملات، وأكثرها غير مشروعة حتى إذا فرضت الدولة إسلامية بالاسم، نقول: إن تلك الحملات التموينية ليست هي العلاج لاستقرار السوق ولتوزيع السلع كما ينبغي، فهي على أحسن الفروض تمثل أحد العناصر الهامة وليست جميعها، لأن المشكلة في حد ذاتها مركب متكامل يتكون من أجزاء مترابطة ومتصاعدة، ويتوقف كفاية أي جزء وقدرته على النجاح على مدى الترابط والتناسق ونجاح كل جزء في أداء دوره.

فتسمية العالم الثالث بمثل هذه الحملات بالثورة الإدارية المالية في الدولة اسم يحتاج إلى المسمى، فإنه على الأغلب ليس من الإدارة في شيء، وإذا كان من الإدارة في شيء فهو جزء صغير، فإن من أهم ما يجب ملاحظته أن حكومات بلادنا بصورة عامة دكتاتورية، سواء سميت بالثورية أو الانقلابية أو الديمقراطية أو الإسلامية أو العلمانية، والحكومة الدكتاتورية تعمل على خنق الكفاءات وجمع الإمعات حول نفسها الذين لا حول لهم ولا قوة في أي من الشؤون الثقافية أو الاقتصادية أو السياسية أو غيرها، وتكثير الموظفين للتصفيق للحكومات والتسبيح بحمدها، والعمالة للحكومات الغربية والشرقية مباشرة أو غير مباشرة، 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 نادت باسم الإسلام ليل نهار، لا بد 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 البلدية وغير ذلك.

وقد حدثت قصة كتبها الصحف أبانها، وهي أن في حرب عبد الناصر وإسرائيل يوم الحرب ذهب تجار إسرائيل إلى الدولة 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 حكومة إسرائيل جاءت برغبة من اليهود وانتخاب حر منهم، وفي إسرائيل المؤسسات الدستورية والصحف الحرة والأحزاب الحرة وما إلى ذلك، ولذا يرى التجار أنها حكومتهم وأنها في صالحهم، وأنهم منها وهي منهم مائة في مائة، بينما جاءت حكومات العراق بانقلابات عسكرية ملأت السجون ونصبت المشانق ووسعت المقابر وأكثر الفساد، فإذا كان همّ الشعب التخلص منها بأي وسيلة، ويرون تقويضها واستفزاز الناس ضدها من أهم ما يجب عليهم.

وكيف يمكن للمصلح أن يقول للتجار: اصلحوا، وهم يرون الحكومة فاسدة، 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 الخليفة العباسي يقطع يد

سارق فقال: الله أكبر سارق العلانية يقطع سارق السر.

وعليه فإذا كان لوم على التجار والكسبة المستغلين، فضعف ذلك اللوم على الحكومة التي جاءت إلى الحكم بالانقلاب العسكري، أو بالانقلاب الشعبي ثم استبدت بالحكم وضربت الناس أو جاءت بالوراثة، بل ألف لوم على كل أعمال تلك الحكومة في كل أبعاد الحياة.

وعليه فليس من شأن الكاتب الإداري أن يضع اللوم على الناس ويترك اللوم على الحكومة. ونحن نعدد هنا المشاكل بعد الغض عن هذه المشكلة الأساسية، بل كل تلك المشاكل وليدة هذه المشكلة، نقول:

### ((مشكلة زيادة الاستهلاك وأسبابها))

إن مشكلة زيادة الاستهلاك في بلادنا تعد أحد العناصر المهمة التي تؤثر على خطة التنمية الاقتصادية، فهي أحد أطراف المعادلة الصعبة التي تعترضنا لإصلاح المسائل الاقتصادية، في الوقت الذي يجب أن يتم فيه الإنتاج بدرجة تفوق الزيادة في الاستهلاك، لأن عدم الزيادة في الإنتاج بل معادلتها للاستهلاك، بل أقليتها عن الاستهلاك توجب المخمصة في البلاد، وهذه المشكلة بعد الغض عن المشكلة التي ذكرناها ترجع إلى عدة أسباب:

منها: الزيادة المطردة في عدد السكان، وزيادة دخول فئات كثيرة من المستهلكين بدرجة تفوق ما كانت تحصل عليه في الماضي وبمعدلات مرتفعة، لأن الحكومة علمتهم السرقة، فلا يقتنعون بالمشي المعتدل. فمثلاً هناك فئات التجار والحرفيين والمقاولين أصحاب المهن الحرة والأسر التي تتلقي الأموال من الخارج بسبب كون كفلائها يعملون في الخارج، فإن جملة من هذه الفئات أصبح لديهم قوة شرائية ضخمة، وليس من خصائصهم الادخار أو الاستثمار، بل يتجهون إلى



الاستهلاك المترف بداع التقليد أو المحاكاة أو ما أشبه ذلك، وكان نتيجة ذلك دخول بعض السلع التي كان ينظر إليها في الماضي على أنها كمالية إلى نطاق الاستهلاك العادي لهذه الأسر، هذا في الوقت الذي تقوم فيه الدولة بما تصطلح عليه بمسؤولية حماية المستهلك من ارتفاع نفقات المعيشة بتوفير السلع الأساسية أو الكمالية بأسعار منخفضة مدعمة تقل عن تكلفتها الحقيقية، وفي ذلك خطئان:

الأول: إن الحكومة سلبت الحرية.

الثاني: إن الحكومة هي التي تسبب الأسواق السوداء، على الاصطلاح.

وكيف كان، فمن النتائج الطبيعية للزيادة المطردة في معدلات الاستهلاك أن يكون هناك ندرة في السلع مما يتيح للتجار الذين هم غالباً من أعوان الحكومة وأعضائها لترفع الأسعار والتحكم فيها، وظهور فئة الوسطاء والدالين والسماسرة ومن أشبه مما سبب زيادة القيمة.

وفي المثل (بالراعي تصلح الراعية)، و(الناس على دين ملوكها)، فإن الناس لما يرون أن الحكومة تفعل هذه الأمور بمئات وألوف الأضعاف التي هم يعملونها، فلا بد أنهم يعملون أيضاً مثل تلك الأعمال.

ثم في الحكومات الدكتاتورية 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 ملاحظة أي معيار ديني أو

وطني أو ضميري، كذلك يتصرف بمثل هذه الأعمال الموجبة للمشكلة.

ولذا نرى أن حملة الشرطة وما أشبه كلها تقابل عند الناس بالاستهزاء والازدراء، وأن مثل هذه الحملات لا تنفع شيئاً، بل المشكلة ستظل قائمة ما لم يكن هناك تعاون بين جهود الدولة من ناحية والمستهلكين من ناحية أخرى، وذلك بعد أن تكون الدولة دولة صحيحة جاءت إلى الحكم بالانتخابات والمعايير الحرة والأحزاب المتنافسة، فجوهر المشكلة يرجع إلى الحكومة أولاً وبالذات، وبعد ذلك إلى المستهلكين.

ويتمثل ذلك بعد إصلاح الحكومة — لو فرض بقاء شيء من مثل ذلك — إلى ترشيد استهلاكهم، بأن يكون سلوكهم في مواقف الاستهلاك بصفة عامة، والشراء والتجارة ونحو ذلك بصفة خاصة، سلوكاً يحكمه العقل والمنطق والدراسة والتحليل والتروي.

ومن الواضح أن الحكومة إذا صلحت صلح الناس تلقائياً، ومن لم يصلح منهم يمكن إصلاحه بسبب الإرشاد وما أشبه، فأخيراً يصل الأمر إلى دائرة الشرطة لحملات التموينية، وذلك لا يكون إصلاحاً واحداً في ألف أو واحداً في عشرة آلاف من الذي نشاهده الآن.

وعلى أي حال، فإذا صلحت الحكومة، على المستهلك أن يقوم بعمل موازنة منطقية بين احتياجاته الفعلية من السلع وبين إمكانياته المادية بحيث لا يكون هناك إسراف في شراء سلع قد لا يكون في حاجة إليها.

وقد نقل لي أحد الثقات أنه في الحرب العالمية الثانية كان زائراً إحدى البلاد الغربية التي تسمى بالديمقراطية، والتي لشعبها التعلق بحكومتها، قال: سمعت من الإذاعة رجاء الحكومة أن يخفف الشعب من استعمال البيض لأن البيض قل في البلد، فاشترت كمية من البيض وذهبت إلى

بيت ابنتي، وهي كانت متزوجة هناك، فلما رأى الزوج والبنات البيض قالوا: لماذا هذا، قلت: لأن الدولة 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))

وعلى أي حال، فبعد إصلاح الحكومة ترشيد الاستهلاك على المستوى الشعبي العام، مسؤولية كل أفراد المجتمع وخاصة رب الأسرة الذي يعد المسؤول الأول عن ترشيد الاستهلاك في داخل البيت، لأنه الأقدر على إدارة شؤون المنزل إدارة اقتصادية سليمة، من خلال المساهمة في الحد من استهلاك السلع على اختلاف أنواعها، وخاصة السلع الغذائية وما أشبهه، وذلك بشراء ما تحتاجه الأسرة فقط. وربما يرى الإنسان في بعض البلاد أن أرباب الأسر يشترون السلع بكميات كبيرة لخوفهم من عدم توفرها للغد.

ومن الواضح أنه لو تصرف كل أسرة بهذا المنطق فإن الدولة تستطيع أن توفر الأسواق بجميع احتياجاتها في ظل الطلب المتزايد من تلك السلع، وإذا صلحت الدولة ورجع بعض الناس المفرطين إلى العقل والمنطق، أدى ذلك إلى وفرة العرض من السلع، والقضاء على ظاهرة الوسطاء والدلالين وما أشبهه، وإلى اعتدال القيم. إن مشكلة عدم توفر السلع الغذائية وما إليها وسوء التوزيع في المجتمعات الاستهلاكية قضية مهمة 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 المشكلة يرجع إلى الدولة، وجزء من ألف جزء من المشكلة يرجع إلى المستهلك أو التاجر الجشع، وهذا الجزء أيضاً راجع إلى الدولة،

لأن الدولة لما كانت غير صحيحة يعمل الناس حسب نظر دولتهم، وإلا فلماذا نرى في البلاد التي تسمى بالديمقراطية ليست هذه المشكلة بهذا الحجم، هل أناس تلك البلاد غير أناس بلادنا، كلا وإنما حكومات تلك البلاد غير حكومات بلادنا، فإن حكوماتهم تسمى بالديمقراطية، وإن كانت بينها وبين الديمقراطية الحقيقية والتي نسميها بالاستشارية المتواجدة في الإسلام بون شاسع، كما ألمعنا إلى ذلك في كتاب (الصياغة الجديدة) وغيره.

وعلى هذا، فبعد إصلاح الدولة تقوم الدولة بإصلاح نظام البيع ونحوه في المجتمعات الاستهلاكية، وهذا ما يصطلحون عليه بمفهوم (الثورة الإدارية) التي تهدف إلى إحداث تغييرات وإصلاحات جذرية لإزالة المعوقات المختلفة، وعلاج المشكلات التي تعاني منها الجماهير، وحينئذ يمكن أن تقوم الجهة المرشدة للجماهير سواء كان مستهلكاً أو تاجراً أو كاسباً بدور كبير وفعال في حل تلك المشاكل، وذلك عن طريق الحد عن الاستهلاك والمساعدة في القضاء على السوق السوداء.

لكن السوق السوداء في بلادنا الحكومة، وهي أول من توّجدها، وهي أول من تسندها، وهي أول من تلقي بثقلها فيها.

ثم الثورة الإدارية أو الإصلاح الإداري، بعد فرض صحة الحكومة واستقامتها وانتخايتها واستشاريتها، تعتمد أساساً على إعادة التنظيم أولاً، وتغيير السلوك والعادات ثانياً، وبعده يأتي دور إصلاح التاجر والمستهلك اللذين يبقيان على صنعتها المنحرفة، وقد عرفت أنهم قليلون في مثل هذه الحكومات جداً جداً، وإصلاحهما ممكن بحلول متعددة، والتي منها تشكيل جمعيات استهلاكية تتوفر فيها السلع بالأسعار

العادلة، وهل بعد ذلك يتمكن التاجر من التلاعب، وهل بعد ذلك يجمع المستهلك، وهل بعد ذلك لا يكفي العرض للطلب، وحيث إن المسألة اقتصادية ونحن إنما ذكرناها من جهة الإدارة الفاسدة التي تقوم بها الدول الدكتاتورية، نكتفي منها بهذا القدر، والله المستعان.

## ((الإدارة الدينية وشروطها))

(مسألة): الإدارة الدينية عبارة عن أن جماعة من الملتزمين بالدين يرشدون الناس إلى طريق الحياة السعيدة، لا بمعنى أنهم يجبرونهم على السلوك في طريق معين، فإن من شعار الإسلام ﴿لا إكراه في الدين﴾<sup>(١)</sup>، بل بمعنى أنهم يساعدونهم في فهم الحياة 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 الحمية من أشياء خاصة، ومن شرب أدوية مخصوصة، بل يهديه إلى الطريق الذي ترد إليه صحته وسلامته ليعيش بصحة موفورة وسلامة تهنئه مباهج الحياة في مختلف الأبعاد.

ويشترط في المدير الديني — مرجع تقليد كان أو وكيلاً أو واعظاً أو مدير مؤسسة دينية أو مدير مؤسسة زمنية — أن يتحلى:

أولاً: بالتقوى، أي اجتناب المعاصي والجرائم التي يراها الشرع جريمة ابتداءً، أو لأن العقل يراها جريمة، كالزنا والربا والقتل والسرقه والكذب وما أشبه ذلك مما يتبع الشرع العقل في ذلك.

وثانياً: بالأخلاق الطيبة، مع الغريب والقريب، والصديق والعدو، وفي حالة الرضا والغضب، إلى غير ذلك. وثالثاً: بالالتزام بصورة خاصة، حيث إن رجل الدين يدعو إلى جنة عرضها السماوات والأرض، والعزوف عن التكالب على الدنيا، فاللازم أن يكون هو أول عامل بما يدعو إليه، ولذا ورد في الدعاء بالنسبة إلى الأئمة الراشدين (عليهم الصلاة والسلام): «بعد أن شرطت عليهم الزهد في درجات هذه الدنيا الدنية وزخرفها وزبرجها»<sup>(٢)</sup>.

ثم حيث إن الإسلام دين ودنيا يلزم أن يدخل رجل الدين أيضاً

(١) سورة البقرة: ٢٥٦.

(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 الزمني جناحي التقدم.

وفي الزيارة المشهورة التي ذكرت حول الأئمة الطاهرين (عليهم السلام): «وساسة العباد، وأركان البلاد»<sup>(١)</sup>.

وقد يتنفر جمع من تدخل رجل الدين في الدولة من جهة ما رأوه من سوء تصرف الخلفاء الأمويين والعباسيين والعثمانيين ورجال الكنيسة في القرون الوسطى وحاحامات اليهود ومن إليهم، فانطبع في ذهنهم أن الدين إذا عاد إلى الحياة عادت تلك المآسي، لكن سوء تصرف مدعين لا يوجب الإغماض عن الحقائق، كسوء تصرف جماعة من الحكام الذين كانت يدعون الديمقراطية، فهل معنى ذلك أن الديمقراطية بنفسها غير حسنة، بالنسبة إلى من يرى الديمقراطية أخير صيغة الحسن في إدارة البلاد، فإذا لم ينسب العقلاء سيئات المدعين للديمقراطية على النظام الديمقراطي، كان اللازم أن لا ينسب إنسان سيئة الخلفاء والأمراء والكنيسة ومن إليهم على الدين الذي هو قانون الحياة السعيدة.

ونحن بهذه المناسبة ننقل هنا ما وضعناه سابقاً في كتيب حول مهمة رجال الدين، وكيفية إدارتهم للحياة، ليكون مرشداً لمن يكون في هذا السلك ولغيره ممن ينظر إلى الدين ويريد منه إدارة دفتي الدنيا والآخرة.





## الحاجة إلى علماء الدين<sup>(١)</sup>

هذه رسالة (الاحتياج إلى أهل العلم) كتبها تنويراً للذين جرفهم التيار الغربي، فزعموا أن رجال الدين كالعضو الأشل الذي 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 عالة على الاجتماع، وكلاً على الآخرين.

هذا هو منطق الغرب والغربيين، أما الغرب فقد لفق هذه الأكذوبة عمداً واحتيالاً، لأنه رأى أن العقبة الكؤود والسد المنيع أمام استعمارهم واستثمارهم، وتحويله وتنصيره لبلاد المسلمين، ليس إلاّ رجل الدين بما أوتي من شعبية واسعة، ونفوذ هائل إلى أعماق الاجتماع، وهناك ألف شاهد لما ذكرناه من احتيال أهل الغرب لزحزحة أهل العلم عن الاجتماع.

---

(١) طبعت مستقلة في أكثر من بلد، وآخرها في مؤسسة الوفاء — بيروت.

أما المسلمون، فهم بين غافل انساق وراء الأكذوبة عن بساطة نفس وصدق طوية، وبين من خلب له سراب المستعمرين فظن التخلص من الدين نصراً مبيناً يوفر له السعادة والخير، فصفق وهلل، وانطلى عليه الاحتيال وسار وراءه بدون تمحيص واختبار.

وبين ذا وذا وقعت الواقعة، حتى أخذ جماعة كثيرة من المسلمين أنفسهم يتساءلون ما هي فائدة رجال الدين، وهل هم مبشرون بالحياة السعيدة وما هي، أم بالموت فهم يشيرون إلى جنة عرضها السماوات والأرض فقط بدون أن يكون لهم أقل شأن في هذه الحياة الدنيا.

ومن غريب الأمر أن المكيدة انطلقت حتى على بعض البسطاء من رجال الدين، فرعموا أن دورهم انقضى وما هم بعد ذلك إلا كالسحاب الذي أمطر وابله ثم بقي في السماء عاطلاً ينتظر دفء الشمس وهوج الرياح ليذياه شيئاً فشيئاً، ﴿كان لم تغن بالأمس﴾<sup>(١)</sup>.

وبمثل هذا الجو القاتم، مستعمرة من الخارج، وجهلة من الداخل، وغفلة من بعض رجال الدين، ضاعت المقاييس، واتسع الخرق حتى على الراقع.

إن هذه الرسالة كتبت لأجل هذه الغاية، لتلقي بعض الضوء على وجه احتجاج الاجتماع إلى أهل العلم، ولأن تفند بعض المزاعم المستوردة التي حاكها الغرب لأجل الاستعمار والاستثمار.

ومن الطبيعي أن نرى بعد ذلك، المهمة الملقاة على عاتق أهل العلم لا تؤدي بدقة واثقان، وأن ننظر إلى المجتمع فلا نرى الفائدة المتوخاة، التي لأجلها يعمل أهل العلم ويكدون ليل نهار، فإنه كيف

---

(١) سورة يونس: ٢٤.

يمكن أن يعمل جهاز قد عطب بعض ما له من مقومات ومؤهلات، فهل رأيت طائرة تطير بدون وقود، أو قمرًا يطير بدون آلات، أو هل رأيت حبة تنمو في أرض جافة لا نصيب لها من الماء والعدوبة، ولا تتساقط عليها أشعة الشمس ولا تمر عليها نسائم الهواء.

إن الرجل مهما كان شجاعاً مقداماً إذا غلت يدها وسجن في غيابة مطمورة لا يتمكن من أن يعمل ولو مقدار الجبان المطلق الأيدي والأرجل.

إن الجو الخانق الذي هياه المستعمر وأذنا به لبلاد الإسلام، خليق بأن يدع رجال الدين مكتوفي الأيدي، لا يجلون حتى أرجل دجاجة، ولا يعقدون حتى الخيط العادي، فمن أين يمكن أن نرى نتائج جهود أهل العلم، وثمار خدمات رجال الدين، وهل مثلهم في مثل هذا الجو المظلم إلا كما قال الشاعر:

ألقاه في البحر مكتوفاً وقال له

إياك إياك أن تبتل بالماء

وهذه الرسالة محاولة للإلماع إلى دور أهل العلم في المجتمع، ووجه احتياج البشرية إلى رجال الدين، والله الموفق وهو المستعان.

كربلاء المقدسة

محمد بن المهدي الحسيني الشيرازي

## ((دور رجل الدين))

رجل الدين ممثل للإسلام ومبين لقوانينه وأنظمتها، والإسلام يوفر للناس الحياة السعيدة في الدنيا وفي الآخرة، فاحتياج الناس إلى رجل الدين هو احتياجهم إلى سعادتهم. هذا مجمل المطلب وإليك التفصيل في ضمن أرقام.

(١)

## ((التزيه المثالي))

رجل الدين إنسان نزيه مثالي، والمجتمع بحاجة إلى الإنسان التزيه للأسوة أولاً، ولتعشق الإنسان للخير والجمال الذين يمثلهما الروحاني ثانياً. فهل رأيت كيف يعشق الإنسان منظر الطبيعة الهادئة، وأريج الأزهار الفواحة، وانسياب الأنهار الملتمة، كذلك يعشق الإنسان الشخص التزيه المثالي، ويملاً التزيه فراغاً في نفس الإنسان، بحيث إنه لولا التزيه يبقى هذا الفراغ شاغراً، إن الإنسان ينظر إلى المثاليين بعين التزاها والإكبار، فيتخذهم أسوة له في الحياة، وبذلك يسمو الاجتماع صعداً إلى العلو، ويتقدم البشر قدماً إلى الأمام.

(٢)

## ((أسئلة في المبدأ))

الإنسان جبل على حب الاستطلاع، وأول ما يفكر فيه كل إنسان أوتي حظاً من الفكر والفتنة، هو قصة (المبدأ)، إنه يفكر: ماهو المبدأ، ومن الذي خلق الكون، وكيف ابتدع البشر. والروحاني يجب على

هذه الأسئلة، ولا أجوبة فارغة، ودعاوي لا يسندها الدليل، وتخرصات تحتاج إلى (الحلقة المفقودة)، بل جوابه مشفوع بالبرهان، وكلامه مدعوم بالأدلة القطعية والحجج الواضحة.

(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 والنهاية. والروحاني يجيب عن هذه الأسئلة، أجوبة كافية ومقنعة في نفس الوقت، مما يسد هذا الفراغ الهائل في النفس والتطلع المتلهف نحو المستقبل المجهول. ثم إن معرفة المبدأ والمصير يحدد سلوك الإنسان ومسيره، فالروحاني بالآخرة يحدد السلوك في هذه الحياة.

(٤)

### ((ارتباط الإنسان والروح))

ما هو الإنسان، وما هي النفس، ومن أي شيء الروح. كلها أسئلة تحتاج إلى الجواب، وكلها مشاكل بانتظار الحل، فهل الروح عين الجسد، أو أن الروح غير الجسد، فكيف المغيرة، ومتى وإلى أين حين الافتراق. أسئلة كلها تدور في فلك معرفة الإنسان لنفسه، وتطلع الإنسان لذاته. والروحاني هو الوحيد الذي يتمكن من جواب هذه الأسئلة، وحل هذه الألغاز، في ضوء العلم والمنطق والبرهان.

(٥)

### ((هج الأنبياء والأوصياء))

رجال عمالقة وأبطال عظام، جاءوا إلى الدنيا لإصلاحها،

وانتشار الناس من هوة الظلم، وإسعادهم في مختلف جوانب الحياة، يسمون هؤلاء الرجال بالأنبياء والأوصياء، فمن هم، وما هي قصصهم، وأين هي الدلالة والإشارة في حياتهم، وما هو المقدار الذي يتمكن الإنسان من الاستنارة بأنوارهم، ليسعد هو بنفسه ويسعد الآخرين بإرشاده ودلالته.

إلى أسئلة وأسئلة، تدور في هذا الفلك.

والروحاني يجيبك إجابات كافية رشيقة حول هذه الأسئلة، فإن رجل الدين هو تلميذهم، والنسخة طبق الأصل — بفارق — لأولئك الأنبياء المصلحين والأئمة الراشدين.

(٦)

### ((الأمم الخالية والقرون الماضية))

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 الحضارة من المقارنات والملابسات، وما اشتملت عليه حياتهم من عبرة، ومماهم من إشارة.. فمن كانت أولئك الأجيال، وكيف كانت تلك الأمم. إنها أسئلة يجيب عنها رجل الدين إجابات واضحة، ويرشدك إلى مواضع العبرة لتتخذ منها دروس السعادة والصلاح.

(٧)

### ((سعة الفكر))

الإنسان ذرة صغيرة في عالم كبير مدهش في الكبر، والعالم مرتبط ببعضه ببعض ارتباطاً وثيقاً يكاد الإنسان الغافل لا يصدقه، والنظرة الكبيرة إلى الكون والحياة، بالإضافة إلى أنها توسع آفاق التفكير، تؤتي ثماراً شهية من السعادة، ونتائج طيبة تورث الابتهاج والارتياح.

والروحاني يوسع آفاق التفكير حول الكون والحياة، ويرشد إلى العالم الكبير الذي يتدنى من الأول ويستمر إلى الآخر، بالعمق والشمول المعاصرين، فتصبح نظرة الإنسان كونية ممتدة من الأول إلى الأبد. وهذه النظرة بالإضافة إلى ما تورثه من البهجة والسعة، توجب سعة الحركة والعمل مما يأتي بأجمل الثمار وأحسن النتائج.

(٨)

((عمران البلاد))

يساهم رجل الدين في تعمير البلاد، فإن المساجد والمدارس والحسينيات وسائر الصدقات الجارية، إنما تحتاج إلى محفرين يبنون للناس أهميتها، ويستدرون عطف الناس إليها حتى يبذلوا الأموال، ويصرفوا الأوقات لبنائها وإشادتها وتعهدتها وتعاهدها، وليس المحفر لمثل هذه المشاريع إلا الروحانيون.

(٩)

((تجميل المدن))

تجميل المدن من الأمور المهمة التي تسعى الحكومات والشعوب لها، فإن الجمال مما يتوخاه كل إنسان، ويتطلبه الأفراد والأمم.

ورجل الدين يساهم مساهمة فعالة في تجميل المدن وإناقة البلاد، بما يبينها من المناهج والذساتير المقررة للجمال، وفي رأس القائمة قوله (عليه الصلاة والسلام): «إن الله جميل يحب الجمال»<sup>(١)</sup>.

جمال المدن، جمال الحدائق، جمال الشوارع، جمال وسائل العيش بأي لون كانت، جمال الأفراد، إلى غيرها.

(١٠)

### ((الرفاه في الحياة))

الرفاه غير الجمال، فإن الشارع الواسع الموجب لرفاه المارة يمكن أن يكون جميلاً، كما يمكن أن يكون بشع المنظر. والسيارة الجميلة 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 كيفية الحياة المرفهة، انظر إلى هذا الحديث: «من سعادة المرء دار واسعة، ودابة سريعة، وامرأة مطيعة»<sup>(١)</sup>. وبرامج سعة الدار، التزه، التوسعة على العائلة، توسعة الشوارع، إلى غيرها مما يرشد رجل الدين إليها، ويشير إلى مزاياها وفوائدها، توجب الرفاه والسعادة للإنسان.

(١١)

### ((الحث على الزراعة))

زراعة الأراضي وتعاهد المزارع والبساتين والحدائق، من مقومات الحياة السعيدة، فإن كثرة المزارعة بالإضافة إلى إيجابها الرفاه وكثرة الحبوب والفواكه، تساهم في البهجة والارتياح، وتكثير اللحوم والألبان، والصحة العامة. ورجل الدين ممن يقود هذه الحركة، ويساهم في الزراعة مساهمة فعالة، فإن البرامج الزراعية الموجودة في الإسلام والتي ذكرت في كتاب (التجارة) و(إحياء الموات) و(المزارعة) و(المساقاة) إنما يبينها للناس أهل العلم، يجذبون إلى الناس الزراعة والإنتاج، ويذكرون ما لذلك من الفضل والثواب عند الله سبحانه.

(١٢)

### ((إزالة الفقر))

يساهم رجل الدين في إزالة الفقر من البلاد، فإن مناهج الخمس:

. (١)



العشرين في المائة من الأرباح وغيرها، والزكاة بمقاديرها المختلفة من عشرة في المائة إلى واحد في 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 مساهمة مثل هذه الأمور لنفي الفقر والعوز، وترفع مستوى الفقراء والمساكين.

(١٣)

### ((جمع الكلمة))

جمع الناس تحت لواء واحد، وتوحيدهم في صف، بنيد الفوارق وإزالة أسباب التفرقة والانشقاق، من أهم ما يحتاج إليه البشر، لتطمئن نفسه، ويستقر ضميره، ثم ليكون هناك التعاون في التقدم إلى الأمام، فإن الألفة والوحدة منبع الفضائل ومبدأ السعادات. ورجل الدين يسعى لهذه الغاية النبيلة، والتي نجدتها صريحة في القرآن الحكيم: ﴿واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا﴾<sup>(١)</sup>.

وفي كلام الرسول الأعظم (صلى الله عليه وآله): «الناس سواسية كأسنان المشط»<sup>(٢)</sup>. وفي كلمة الإمام أمير المؤمنين (عليه السلام): «الناس إما أخ لك في الدين، أو نظير لك في الخلق»<sup>(٣)</sup>.

---

(١) سورة آل عمران: ١٠٣.

(٢) .

(٣) .

(١٤)

((الوطني الغيور))

رجل الدين وطني غيور، لا يمكن أن يدعو إلا إلى الوطن، وفي رأس برامج «حب الوطن من الإيمان»<sup>(١)</sup>. إنه ليس وطنياً بمعنى الإقليمية الضيقة، وإنما بمعنى المكافحة لأجل الأوطان، ومطاردة الأجانب والمستعمرين الذين يستدرون خيرات الوطن، ويريدون له التأخر والانحطاط على حساب تقدمهم وارتفاعهم.

(١٥)

((الترعة الإنسانية))

الترعة الإنسانية من أجمل صفات الإنسان، ولا ينالها إلا ذو حظ عظيم، وهي عبارة عن الشعور بجمال الإنسان بما هو إنسان، مع الغض عن جميع الملابس والمزايا والنواقص التي تعترى أفراد الإنسان، وهذه التربة إذا وجدت في فرد أو أمة تفعل أثره الفعال في سوق الإنسان إلى كل خير. ورجل الدين يعلم المجتمع هذه التربة، وينميها في الفرد والأمة، ويتعاهدها بالحكمة والرعاية، متخذاً من قوله تعالى: ﴿ولقد كرّمنا بني آدم﴾<sup>(٢)</sup> خير دستور ومنهاج لغرس هذه الفضيلة، وانمائها في النفوس.

(١٦)

((الترعة العالمية))

الترعة العالمية عبارة عن اهتمام الإنسان بالعالم، إنسانه وحيوانه، مدنه وصحاريه، حروبه وسلمه، شجره وحجره، وسائر أجزائه وطوائره. وهناك فرق بين (النظرة الكونية) و(الترعة العالمية)، في أن الأولى نظرة إلى الكون بما فيه من سماء وأرض، وخالق ومخلوق،

(١) سورة الإسراء: ٧٠.

(٢) .

وحياة وموت، إلى غيرها، والثانية حالة في النفس تبعث إلى الاهتمام بعالمنا المحيط بنا.  
وكثير من الناس لهم نزعة عالمية وليست لهم نظرة كونية، والنزعة العالمية دليل على ارتفاع مستوى الفكر  
وسعة أفق النفس، وتؤتي ثمارها الطيبة في مرافق الحياة العامة.  
ورجل الدين ممن يساهم لإيجاد هذه النزعة المباركة في الأفراد والمجتمعات، وعنوان صحيفته: ﴿هو الذي جعل  
لكم الأرض ذلولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه﴾<sup>(١)</sup>.

(١٧)

### ((المستوى الثقافي))

ورجل الدين يساهم في ترفيع المستوى الثقافي للأمة، ويجرض الناس على العلم والمعرفة، فهو كبذرة طيبة للعلم،  
تؤتي ثمار المعرفة، وتوسع دائرة المعلومات، وتقلص من الجهل والانحطاط.  
وانظر إلى هذه الآيات والروايات:  
﴿هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون﴾<sup>(٢)</sup>.  
﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات﴾<sup>(٣)</sup>.  
«طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة»<sup>(٤)</sup>.  
«أطلبوا العلم ولو في الصين»<sup>(٥)</sup>.  
«لو كان العلم في الثريا لنالته رجال من فارس»<sup>(٦)</sup>.

(١٨)

### ((الأسرة والعائلة))

ورجل الدين يكوّن الأسر، ويوجد العائلات، وذلك بتحريضه الدائم على النكاح، وتحذيره الدائم عن الطلاق  
والعزوبة، ومن المعلوم فوائد الأسرة ومنافع العائلة، فإنها اللبنة الأولى للاجتماع الكبير، إن عنوان صحيفة رجل الدين  
في هذا الصدد:

(١) سورة الملك: ١٥.

(٢) سورة الزمر: ٩.

(٣) سورة المجادلة: ١١.

(٤) .

(٥) .

(٦) .

﴿وأنكحوا الأيامى منكم والصالحين من عبادكم وإمائكم إن يكونوا فقراء يغنهم الله من فضله﴾<sup>(١)</sup>.  
و: «أبغض الحلال إلى الله الطلاق»<sup>(٢)</sup>.

(١٩)

### ((الصلح والإصلاح))

ورجل الدين يحل مشاكل الأسرة، إذا عرضت المشاكل في حياتهم، وذلك بتحريضهم على الإصلاح، ﴿إن يريدوا إصلاحاً يوفق الله بينهما﴾<sup>(٣)</sup>.  
وأخيراً يوضع الحلول العادلة للمشاكل بيان حق كل من الزوج والزوجة، والوالدين والأولاد، والأقرباء والأرحام، ولذا نجد رجال الدين في كل مدينة وقطر المفرغ الآمن لحل أمثال هذه المشاكل.

(٢٠)

### ((الطلاق العلاج الأخير))

وإذا لم يصطلحوا ولم يقبلوا الحلول العادلة، يحل رجل الدين المشكلة العصية بالطلاق، كالدملة الخبيثة التي أخير دوائها البتر والعمل والقلع، فجحيم البيت التي أوقدت بسبب المنكر وسوء الأخلاق، تطفأ بالطلاق، تقديماً للأهم على المهم، ولئلا يبقى الجرح يدمي ويتقيح حتى يفسد اللحم والعظم، ويسبب الدمار والهلاك.  
ثم رجل الدين يضع الحلول العادلة للفرقة، والبرامج المخففة لحدة التوتر الذي يسببه الطلاق.

(٢١)

### ((نصرة المظلوم))

ورجل الدين يغرس في الاجتماع ملكة الدفاع عن البلاد، ونصرة

(١) سورة النور: ٣٢.

(٢) سورة النساء: ٣٥.

(٣).

المظلوم والضعيف، وعنوانه في هذا الجانب المهم من الحياة: ﴿وما لكم لا تقاتلون في سبيل الله والمستضعفين﴾<sup>(١)</sup>، و«ما غزي قوم في عقر دارهم إلا ذلوا»<sup>(٢)</sup>.  
ولذا كان رجال الدين على طول الخط أقوى سناد للبلاد في الكوارث، وفي حالة هجمات الأعداء، سواء كان الهجوم بصورة سافرة أو بالتلصص والاختفاء.

(٢٢)

### ((التوازن في المجتمع))

ورجل الدين خير عامل لحفظ التوازن في الاجتماع من غلواء الطبقات، فإن المجتمع لا بد وأن يشتمل على طبقة تملك القوة والمال، وطبقة لا تملك منهما شيئاً، ومن الطبيعي أن يطغى صاحب القوة والثراء، ويثور الفاقد لهما، مما يسبب حدة التوتر، وأخيراً الخصام والاصطدام.  
ورجل الدين يقف دون طغيان صاحب الثروة والقوة، بالنصح والإرشاد والتهديد والوعيد، كما يخفف من حدة عنف الطبقة العزلاء، ولا فرق في ذلك بين أن يكون صاحب المال والقوة الدولة، أو الأثرياء والأقوياء.

(٢٣)

### ((عدم تكديس الثروات))

والتكديس في الثروة يضر الجانبين، جانب الثري وجانب المعوز، كالماء إذا اجتمع في مكان يضر وجوده بذلك المكان، كما يضر عدمه بالمكان الخالي منه.  
ورجل الدين خير مفتت للثروة، وموزع للأموال المكديسة، بما معه من المناهج الإسلامية، فالخمس يأخذ من المال عشرين بالمائة، والزكاة ما يقارب معدل خمسة في المائة، ثم يخرج من المال الصدقات والكفارات والخيرات المطلقة مما لا يبقى من

(١) سورة النساء: ٧٥.

(٢) .

المال إلا الخمسين في المائة تقريباً، ثم بعد ذلك يفتت الباقي بالإرث، حتى أن رأس المال قل أن يبقى مدة مديدة.

(٢٤)

### ((الصحة والسلامة))

ورجل الدين ممن يساهم في حفظ الصحة، وقايةً وعلاجاً، وذلك بما يبينونه للناس من المناهج الصحية الواردة في الإسلام، في أبواب (المأكل) و(المشارب) و(النظافة) و(الزواج) و(السفر) و(التتره) و(الابتعاد عن المصابين) و(التجنب عن مواضع الإصابة) و(الملابس) و(النوم واليقظة) و(الاعتسال) و(التوضي) و(الصيام) وما أشبه ذلك. ثم بيان (العقارات) البسيطة النافعة في العلاج عند الإصابة، وإزالة أسباب القلق والاضطراب النفسي، مما يسبب كثيراً من الأمراض. إلى غيرها من أسباب حفظ الصحة، وقايةً وعلاجاً.

(٢٥)

### ((السلام الشامل))

ورجل الدين من أكبر الدعاة إلى السلام، السلام بين أفراد العائلة، وبين الأصدقاء، وبين الشركاء، وبين المدن، وبين البلاد، وهل عنوان أفضل من قوله سبحانه ﴿يا أيها الذين آمنوا ادخلوا في السلم كافة﴾<sup>(١)</sup>، وفي الحديث: عدّ من المنجيات: إفشاء السلام للعالم<sup>(٢)</sup>.

(٢٦)

### ((الكرامة البشرية))

ورجل الدين الحفيظ الوحيد للكرامة البشرية، فإنه هو الذي يعرف أن الإنسان خليفة الله في الأرض، ويعرف أن ﴿من قتل نفساً

(١) سورة البقرة: ٢٠٨.

(٢) .

بغير نفس أو فساد في الأرض فكأنما قتل الناس جميعاً<sup>(١)</sup>، وأنه ﴿ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات﴾<sup>(٢)</sup>.

وحتى أن الإشارة إلى إنسان قصير بالقصر ازدراءً، غيبة محرمة في الشريعة. بل رجل الدين يذهب إلى أبعد من ذلك، إذ يبين أن الإنسان في حال كونه نطفة أو بعد الموت، أيضاً له كرامة الإنسان، وأن كل عمل ينافي كرامته محظور فيه، ومعاقب فاعله.

(٢٧)

### ((أفضل القضاء))

ورجل الدين وحده يعرف أحسن المناهج القضائية، لحل الدعاوي والمخاصمات حلاً سريعاً واقعياً، بدون اللف والتلف، وبدون هدر الطاقات والكرامات. وحيث إنه يعلم أن «القاضي بين جمرتين من نار»<sup>(٣)</sup>، و«لعن الله الراشي والمرتشي»<sup>(٤)</sup>، فالقضاء عنده متمم بسملة العدل والحق، إلى أقصى الحدود الممكنة.

(٢٨)

### ((اللغة العربية))

ورجل الدين هو القائم الحافظ على (اللغة العربية) بأدائها وأنظمتها وأساليبها، وفائدة ذلك بالنسبة إلى البلاد العربية وسائر البلاد الإسلامية واضحة، حيث إن العرب بحاجة إلى من يحفظ لغتها عن الاندثار، والمسلم بحاجة إلى من يحفظ لغة قرآنه وحديثه وصلواته ودعائه. بالإضافة إلى أن حفظ لغة عن الضياع والاندثار من مهمات العالم، فإن فائدة ذلك بالنسبة إلى غير العربي وغير المسلم هي التحفظ على كيان واسع وعميق، وحضارة بشرية ازدهرت قروناً من الأزمان، وخلفت ملايين من الآثار. كما أنه يفيد غير المسلم التعرف على

(١) سورة المائدة: ٣٢.

(٢) سورة الإسراء: ٧٠.

(٣) .

(٤) .

أمة كبيرة من البشرية يقدر ب (١٥٠٠) مليوناً.

(٢٩)

### ((المبادئ والأديان))

ورجل الدين يعرفنا بالمبادئ والأديان والمذاهب، والأفكار والأنظمة والقوانين والمعتقدات، لأنه المسؤول عن معرفة كل ذلك — قديمها وحديثها — حتى يعرف الحق من بينها، ويتمكن من دحض الباطل بالحجة والإقناع. ولذا نجد في كتب الفلسفة والكلام الإسلاميتين التعرض لذلك كله بضرورة مبسطة أو موجزة، وهذا يفيدنا الحق وتمييزه عما عداه، بالإضافة إلى أنه موجب لتوسيع آفاق الفكر والمعرفة، والتعرف على سائر بني الإنسان في عقائدهم وأفكارهم وأنظمتهم.

(٣٠)

### ((الحد من الجرائم))

والجريمة في الاجتماع من أبشع ما مني به البشرية من قديم الزمان، والروحاني يساهم مساهمة كبيرة في الحد من غلواء الجريمة، والحيلولة دون انتشارها وعدواها، وذلك بمنهج خاصة قدرها الإسلام، كالإرشاد والنصح والتذكير بعذاب الله وشديد نكاله، والترغيب إلى جنات النعيم لمن عاش طاهراً نقي الثوب، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والرقابة على الاجتماع، والحث والتشويق، وما إلى ذلك من المناهج المعروفة. هذا فيما إذا لم يكن بيد رجل الدين زمام الحكم، وإلا فمنهاج الوقاية عن الجريمة والعلاج لما وقع منها، هي من أفضل المناهج التي عرفت لهذه الغاية.



(٣١)

((التسلية عن المصاب))

ورجل الدين بيده تريق التسلية عن المصاب، مما يوجب السكينة والاطمئنان قلباً، والحيلولة دون وقوع كوارث تسببها الفوادم غالباً. مثلاً التلميذ الراسب كثيراً ما يتعرض للأمراض بسبب القلق والاضطراب النفسي، أو يلقي بنفسه في أحضان الانتحار والجريمة فراراً عن وقع الرسوب على نفسه. وهكذا التاجر الذي خسر ماله، والإنسان الذي فقد قريبه، والموظف الذي أزيل عن منصبه، وهنا يأتي دور رجل الدين ليمدّ إلى المنكوب والمصاب يد السكينة والهدوء ويشفيه ببلسم الصبر والاطمئنان.

(٣٢)

((الحث على العطف والتربية))

ورجل الدين يعلم الآباء العطف على الأبناء، وتربيتهم تربية صالحة ليكونوا أعضاءً نافعين في الاجتماع، وأولاداً بررة بالنسبة إلى الآباء. كما يعلم الأبناء برّ الآباء، وعدم التعرض لعقوقهم وغضبهم، والتعطف عليهم وإسعافهم بجوانحهم، وتحمل المشاق والمتاعب في سبيلهم، جزاءً لما سلف من خدمة الآباء لهم، ﴿وصاحبهما في الدنيا معروفاً﴾<sup>(١)</sup>. والذي يرى العقوق الدائر بين الآباء والأبناء في عصرنا الحاضر، يعرف القيمة الكبرى لهذه الخدمة التي يؤديها رجل الدين إلى المجتمع، بدون أن يتقاضى في قبالتها جزاءً ولا شكوراً.

(٣٣)

((ضرورة صلة الرحم))

ورجل الدين يحرّض الأقرباء على صلة الرحم، بما يوجب الحب

(١) سورة لقمان: ١٥.

والوداد، والألفة والاقتراب، ولا يخفى ما في ذلك من الازدهار والتقدم إلى الأمام، فإن الصلة تنتج الألفة، والألفة توجب التعاون، وبالتعاون تتقدم الحياة ويسمو المجتمع وترقى الأمم.

(٣٤)

### ((الحث على الزواج))

والزواج بالإضافة إلى أنه متطلب جنسي وسكن نفسي، يكفكف عن غلواء الجريمة ويبيّن العوائل، ثم المجتمع الصالح.

ورجل الدين يساهم مساهمة فعالة في تزويج الفتيان والفتيات، وتشكيل الأسر والعائلات، وعنوان صحيفته في هذا الأمر المهم: «تناكحوا تناسلوا»<sup>(١)</sup>.

وهذا غير ما تقدم في الفصل (١٨)، فإن الكلام هناك في تكوين الأسر، وهنا في انتشار الفتيان والفتيات عن السقوط، وتدرّجهم في مدارج الحياة الهادئة المريحة.

(٣٥)

### ((عدم سيطرة الأجانب))

ورجل الدين يساهم في تحرير البلاد من نير الأجنبي، ويشارك في انطلاق الشعوب إلى حيث الرخاء والسعادة، فإن ملكة الاستقلال والانطلاق التي انطوى عليها الروحاني، من جراء تشبعه بالمثل الإسلامية السامية، تحفزه على المشاركة في ميادين الكفاح والنضال، وتحته على الرفع بالأمم إلى الانطلاق والتقدم.

(٣٦)

### ((مبادئ الحرية))

وكذلك يعلم رجل الدين للناس مبادئ الحرية الصحيحة في حدودها المعقولة، المتوسطة بين الإفراط المضر والتفريط المقصر.

---

(١) .

فرجل الدين هو الآخذ بالزمام لئلا يطغى الناس عن حدود الحرّية المعقولة بالقتل والنهب والفوضى، ولئلا يجمد الناس ويهمدوا، فإن الركود والخمود يضّرّان. يمثل ضرر الفوضى والاضطراب.

وعنوان صحيفة رجل الدين في هذا الصدد:

﴿ويضع عنهم أمرهم والأغلال التي كانت عليهم﴾<sup>(١)</sup>.  
و: «لا تكن عبد غيرك وقد جعلك الله حرّاً»<sup>(٢)</sup>.

(٣٧)

((موارد الحسن والقبح))

الحسن والقبح أمران ثابتان في الواقع، فالإحسان حسن، والظلم قبيح، والحكم بالحق جميل، والارتشاء للحكم بالباطل بشع.

وفي كل نفس نداء وحنين إلى تحسين الحسن وتقبیح القبيح، ورجل الدين يقوي هذا الضمير، ويعلمه مواقع الحسن والقبح، والجميل والبشع، ويشجع الاجتماع على الاجتناب عن القبائح والمساوي، والإقدام إلى المحاسن والمحامد، مما يسبب بالآخرة توسيع دائرة المحاسن، وتقليص منطقة المقابح.

(٣٨)

((نحو التقدم))

ورجل الدين يحفز الاجتماع والأفراد للتقدم، بدون أن يرى حداً للمسير.  
وهذه الكلمة العسجدية منهاج رجل الدين في التحفيز والحث: «من ساوى يومه فهو مغبون»<sup>(٣)</sup>.  
فإن كنت عالماً قال لك: هناك علم آخر، وإن كنت صانعاً أرشدك إلى أن أمامك صنائع لم تصل إليها البشرية، وإن كنت رائداً إلى الفضاء هداك إلى إمكان ارتياد المجرات بالعلم

(١) سورة الأعراف: ١٥٧.

(٢)

(٣)

والتجربة والكد والنصب، وهكذا في كل المجالات وجميع الآفاق.

(٣٩)

### ((مؤسسات البر والإحسان))

ويهتم رجل الدين بالبنائيات الخيرية، والمحلات التي تشاد لأجل البر والإحسان، كالحسينيات ودور العجزة والميآتم والمستوصفات والملاجئ ودور المشردين وما أشبه ذلك.  
وعنوانه: ﴿ولتكن منكم أمة يدعون إلى الخير﴾<sup>(١)</sup>، ﴿وتعاونوا على البر والتقوى﴾<sup>(٢)</sup>.

(٤٠)

### ((تصنيع البلاد))

ويسعى رجل الدين لتصنيع البلاد، بالحث المتواصل على العلم والعمل للدنيا والآخرة.  
وفي الحديث: «اعمل لديناك كأنك تعيش أبداً، واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً»<sup>(٣)</sup>.

(٤١)

### ((تقليل البطالة))

وكذلك يهتم رجل الدين لتقليل البطالة، بل نفيها إطلاقاً، فإن «الكاد على عياله كالجاهد في سبيل الله»<sup>(٤)</sup>، و«إن الله يحب المحترف الأمين»<sup>(٥)</sup>.  
وقد ورد في الحديث: إن الرسول الأكرم (صلى الله عليه وآله) إذا سأل عن شخص، فقيل له: لا عمل له، قال: «سقط عن عيني»<sup>(٦)</sup>.

(٤٢)

### ((محاربة الربا والغش))

كما أن رجل الدين يحارب الربا والاحتكار، والغش والخيانة،

(١) سورة آل عمران: ١٠٤.

(٢) سورة المائدة: ٢.

(٣)

(٤)

(٥)

(٦)

والتلاعب بالأسواق في جميع صورها وبكل مظاهرها، وذلك بتنفير الناس عن هذه الرذائل، وبيان تحريم الإسلام لها، والعقاب الشديد المتوعد لمن اقترفها.  
وهل هناك أشد من هذه الآية الكريمة: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِن كُنتُمْ مُؤْمِنِينَ﴾\*  
فإن لم تفعلوا فأذنوا بحرب من الله ورسوله ﴿١﴾.  
و: «من غش مسلماً فليس منا» ﴿٢﴾.

(٤٣)

### ((الأحكام الشرعية))

ورجل الدين يبين الأحكام الشرعية للناس المربوطة بمباحث المعاملات، بالإضافة إلا أنه يبين الأحكام العبادية، وذلك مثل أحكام (الرهن) و(الإجارة) و(الوديعة) و(المضاربة) و(الشركة) وما إليها.  
فهو كمعلم القانون، بل هو كمشرع القانون، من حيث استنباطه الأحكام عن النصوص والإجماع والعقل، وإذا علمنا أن القوانين الإسلامية أفضل من كل قانون يضعه البشر، علمنا أن رجل الدين معلم لأفضل القوانين، ويا لها من منزلة رفيعة، ورتبة اجتماعية سامية.

(٤٤)

### ((طب النفوس))

لأطباء النفس اليوم شأن رفيع في الاجتماع، حيث إنهم يعالجون المشاكل النفسية التي تستعصي على أمهر أطباء الجسد، ورجل الدين طيب نفساني وعالم روحي، يتمكن من علاج الأمراض النفسية بأسهل الطرق وخير الوسائل وأحسن السبل، ولذا يعبر عنهم لدى

(١) سورة البقرة: ٢٧٨ — ٢٧٩.

(٢) .

العامه بأطباء الروح، وذلك بفضل المناهج التي قررها الإسلام لهذا الشأن.

(٤٥)

((مناهج الحياة))

الإنسان قبل أن يولد، وبعد أن يموت، يحتاج إلى مناهج يجريها الأحياء المختصين به. والمنهاج قد يكون مشيناً لكرامته، أو موجباً لإيذائه، أو منحرفاً عن الطريق الأصواب، أو مؤذياً للأحياء، أو مخلوطاً بخرافة مشينة، خذ مثلاً الذين يحرقون الأموات، أو يقطعونها قطعاً لتكون طعمة الكلاب والغربان، أو يرمون بها في (الدخمة)، وهكذا بالنسبة إلى ما تصنعه بعض القبائل الوحشية بالحامل، أو حين الولادة. ورجل الدين يبين الطريق الأصوب الأجمل الأحسن بالنسبة إلى الحالتين، فهو ينفع الإنسان من قبل الولادة إلى ما بعد الممات.

(٤٦)

((واعظ مرشد))

ورجل الدين (واعظ مرشد) بصورة عامة، والإنسان يحتاج إلى الوعظ والإرشاد مهما كانت مكانته الاجتماعية، وثقافته العلمية، وثروته المالية. ولذا نرى الإذاعات الناضجة والصحف الراقية تقوم اليوم ببعض هذه المهمة، والوعظ عبارة عن تجارب مدروسة مربوطة بالحياة الدنيا أو الحياة الآخرة، يسكبها الواعظ في آذان السامعين.

(٤٧)

((شاعر أديب))

بالإضافة إلى أن رجل الدين شاعر أديب، وقد قال الرسول

الأعظم (صلى الله عليه وآله): «إن من الشعر لحكمة»<sup>(١)</sup>.

وقال (صلى الله عليه وآله): «أنا أفصح من نطق بالضاد»<sup>(٢)</sup>.

ومكانة الشاعر والأديب معلومة في الاجتماع، وفائدتهما لا تخفى على أولي العقل، بل رجل الدين من الطراز الأرفع في هذا الميدان، فإنه لا يهيم في كل واد، ولا ينساق وراء الأهواء المنحرفة والأفكار الزائفة ليمزج الضر بالنفع والشر بالخير.

(٤٨)

((معرفة مواقع الخطر))

ورجل الدين بما أوتي من سعة الإطلاع وتجارب العلماء، يعرف مواقع الخطر والمبادئ الهدامة والأفكار المظلمة، فهو مثل (ميزان الحرارة) الذي يؤشر على درجة الحرارة. لكن رجل الدين يؤشر على مكان الخطر، ومواضع الزيغ والزلل، سواء في العقيدة أو الأخلاق أو الأعمال أو ما أشبهه.

وقد قال الرسول الأعظم (صلى الله عليه وآله): «أنا النذير العريان»<sup>(٣)</sup>.

وفي القرآن الحكيم: ﴿تبارك الذي نزل الفرقان على عبده ليكون للعالمين نذيراً﴾<sup>(٤)</sup>.

(٤٩)

((إخماد الفتن))

ورجل الدين يساهم في إخماد الفتن، ويحفظ الاجتماع عن الانحراف إلى الاضطرابات، بفضل المناهج الإسلامية التي قررت لهذا الشأن.

(٥٠)

((المصلح))

وأخيراً.. رجل الدين (مصلح) بما في الكلمة من معنى وسعة،

(١) .

(٢) .

(٣) .

(٤) سورة الفرقان: ١.

وعمق وشمول.

ورجل الدين الذي لا يقوم بهذه المهمة حاله كحال من أسمى نفسه طبيياً ولا يقوم بمهمة 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 التي ذكرناها لرجال الدين، ظاهرة للعيان، بالنسبة إلى من اطلع على حال رجال الدين، لا في دور الدراسة والتعلم، بل في دور القيام بالمهام ونشر الإسلام.

نعم هناك الكامل والأكمل، والعادي والنشط، والمتوسط السير والسريع، شأن سائر أفراد الأسرة الواحدة، كأسرة التعليم أو أسرة الطب أو أسرة الهندسة أو ما أشبه.

ونختتم الكتيب بقصة قصيرة:

فقد حدث في أحد البلاد الإسلامية: إن المستعمرين على يد بعض عملائهم، أمروا بتسفير عالم جليل، وعند إلقاء القبض عليه، ضجت المدينة لهذا الحادث المؤلم، واستأذن العالم الجلاوزة ليقول كلمة الوداع، ثم قال ما ملخصه: إني كنت في هذه المدينة مدة عشرات السنوات، فلم يكن عملي إلا الإصلاح والإرشاد والإسعاف والدعوة إلى الخير، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، أليس كذلك.

ولما أجاب الناس بالإيجاب قال العالم: قلت هذا الكلام لتعلموا على ماذا يسفرني هؤلاء.

والله المسؤول أن يوفقنا جميعاً لما يحب ويرضى، وهو المستعان والموفق.



## ((الإدارة المركزية واللامركزية))

(مسألة): تقدم في بعض المسائل السابقة أن الحكم قد يكون مركزياً وقد يكون لا مركزياً، كما أن الإدارة بصورة عامة الشاملة لإدارة المؤسسات على القسمين المذكورين أيضاً.

ونشير هنا إلى تفصيل الكلام حول ذلك بصورة متوسطة، وإلا فتفصيل الكلام بصورة مسهبة بحاجة إلى مجلد أحياناً يكون ضخماً إذا أريد بيان كل الخصوصيات المربوطة بذلك.

وعلى أي حال، فالمركزية واللامركزية يرتبط أساساً بدرجة تفويض السلطة واتخاذ القرارات في أي تنظيم من التنظيمات، فإذا لم يكن هناك تفويض للسلطة إلى المستويات الإدارية الأقل في أي تنظيم من التنظيمات الإدارية في الدولة أو غير الدولة، فإن هذا التنظيم يوصف بأنه تنظيم مركزي.

أما إذا كان هناك تفويض كامل لهذه السلطة، فإن هذا التنظيم يوصف في هذه الحالة باللامركزية.

وفي مجال تطبيق هذا المفهوم على مستوى وحدات الجهاز الإداري للدولة، فإن النظام المركزي أو اللامركزية الإدارية يكون له أهمية كبيرة بالنسبة لتنظيم العلاقة التي تنشأ بين التنظيمات التي يكون لها سلطات في مثل الوزارات، وبين الفروع التابعة لها في المناطق المحلية المختلفة.

فإن درجة المركزية أو اللامركزية تتوقف على مدى رجوع المحليات إلى الوزارات للتصرف في الموضوعات المختلفة المتعلقة بتلك المحليات، وفي مدى سيطرة الوزارات على كل قرار يصدر من المحليات والموافقة عليه بواسطة السلطة المركزية للعاصمة.

وهناك الكثير من العوامل التي تؤثر بشكل واضح على درجة تفويض السلطة وتطبيق النظام اللامركزية الإدارية بالمحافظات أو بالوحدات الإدارية أو بالولايات في الحكومات الاتحادية، كما سنتكلم عنها بعد لأي منها، وعلى سبيل المثال درجة الحاجة إلى

السرعة في اتخاذ القرارات، ودرجة استقرار ونجاح وفاعلية المجالس واللجان المحلية، ودرجة الرغبة في إنجاز الأعمال المطلوبة بعيداً عن التعقيدات المكتبية لصانعي القرارات في الحكومة المركزية، وظهور الكثير من تعقد العلاقات في وحدات الجهاز الإداري للدولة، وتطبيق سياسة اللامركزية يحقق الكثير من المزايا، لعل أهمها أنها ممارسة فعلية لمبدأ الاستشارية السياسية الذي يقوم على أساس اشتراك المواطنين لإدارة شؤونهم، والمشاركة في صنع القرار بأنفسهم، وهذا ما يعبر عنه في السياسات الحديثة بالديمقراطية.

فإنها تعبير عن نظام متكامل في الدولة، فيه سلطة مطلقة للفرد، يستمدّها من شخصيته في السيطرة والتحكم في اتخاذ القرارات، فإن النظام الديمقراطي السياسي يمنح الفرد السلطة عن طريق الآخرين الذين يمنحونه هذه السلطة، ولذلك فهي ذلك النظام الذي يستطيع من خلاله المواطنون تحقيق أهدافهم عن طريق الحكم بواسطة الشعب ومن أجل الشعب.

لكن في الإسلامي كما عرفت ليس حكم الشعب، وإنما حكم الله يتجلى في تطبيق الفقهاء له، فيكون المجلس مجلس تأطير التشريع، ويوصف أي نظام بأنه استشاري (ديمقراطي) بعد توفر شروط ومعايير معينة تتمثل في أهمية توفر مبدأ السيادة الشعبية الممثلة في وجود حرية للمواطنين في اختيار ممثليهم، وفي حرية المعارضة، وفي حرية التعبير عن الرأي، وفي الأخذ برأي الأغلبية، وفي وجود رقابة شعبية على صانعي القرارات أو مؤطري القرارات.

فإن نقل السلطات إلى المحليات ومنح المحافظين كافة السلطات والمسؤوليات دون الرجوع إلى سلطة مركزية في العاصمة، واختيار المحافظين من أبناء المحافظات أو

ما أشبه من الوحدات الإدارية أو الحكومات المحلية هو تطبيق عملي للاستشارية بمفهومها الشامل لما في ذلك النظام من توافر للمبادئ التي تكفل له أعلى درجة من الاستشارية التي تستمد السلطة في صنع القرار من أبناء الشعب مباشرة بالمحافظات دون الرجوع إلى السلطة المركزية.

وهذا كما هو بالنسبة إلى المجال السياسي كذلك بالنسبة إلى سائر المجالات، كالمجال الاقتصادي، فإن هذا النظام يعد دعامة أساسية للنهوض الاقتصادي والاجتماعي للمحافظات أو الحكومات المحلية أو ما أشبه ذلك من خلال الاهتمام بالتنمية الإقليمية، وتطوير أداء الخدمات، وتحقيق برامج الأمن الغذائي، وما أشبه ذلك من سائر ما يكون مقوماً للحكم الشعبي.

فإن هذا النظام هو في الحقيقة أقدر على التعرف على الاحتياجات الحقيقية لكل محافظة، وتنسيق العمل داخلها، وتوجيه الجهود نحو إشباع رغبات واحتياجات المواطنين بها، والتيسير عليهم، والبدء في مرحلة جديدة من العمل لزيادة الإنتاج لتحقيق النمو والتقدم والرخاء.

ومن الواضح أنه يجب أن يكون هناك تدعيم من الحكومة المحلية أو المحافظة للحكم المركزي وبالعكس، فإن اللازم أن يقوم الطرفان على أساس تنسيق السياسة العامة بين الحكومة المركزية والمحليات، والتي تهدف في النهاية إلى تحقيق خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، والوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة.

## ((الحكومة الاتحادية))

(مسألة): حيث إن من المزمع إقامة دولة إسلامية عالمية بإذن الله تعالى، فاللزام أن نبين الكيفية لهذه الدولة، فإن أمكن صيغة خير منها توافق الأصول الإسلامية فهو، وإلا فهذه الصيغة من الممكن تطبيقها. فإنه وإن كانت للحكومة الاتحادية مساوئ ومحاسن، إلا أن محاسنها أكثر من مساوئها، فالحكومة الاتحادية هي مبدأ في التنظيم السياسي يسمح ابتداءً للولايات المستقلة أن تتحد تحت حكومة مركزية مشتركة، في حين تحتفظ ببعض سلطاتها ووحدها، وهذا النظام يتصف بالمرونة في ضمن مفهوم الاتحاد الذي تضمنه بعض الدساتير في بعض الحكومات.

ومع أن كلاً من المستويين من الحكومة يتمتع بقدر كبير من السلطة، فإن استخدام السلطات وأهميتها النسبية قد ينتقل بينهما استجابةً لظروف العصور المتغيرة، خصوصاً الأمر بحاجة إلى المرونة بسبب البيئة إذا رافق التغيير النمو الضخم في عدد السكان، فإن من المعلوم أن زيادة السكان معناها زيادة الخدمات الحكومية، والزيادة بحاجة إلى تنظيم مختلف نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية وغيرها، خصوصاً إذا أريد تحول الأمة من مجتمع متخلف إلى مجتمع صناعي متقدم، إذ تنشأ فيه علاقات شديدة التعقيد مثل العلاقات بين العمال والإدارة وبين الصناعة المحلية والمجتمع المحلي وغير ذلك.

ولابد أن توائم الحكومة الاتحادية تغيرات أخرى، فإنه ينتج عن التصنيع نشوء المدن الكبرى والامتداد المستمر في مختلف الأبعاد، مثلاً يجب على الزراعة أن تواجه مشكلات الميكنة والكهربة والضغط على الائتمان وتذبذب الأسعار، وتتطلب هذه المشكلات وغيرها الرقابة والخدمة في أحد مستويات الحكومة، أو في عدد منها.

وعليه فاللزام على الحكومات المحلية والحكومة المركزية

بصفة خاصة 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 الموضوعة، سواء في الحكومة المركزية أو في الحكومات المحلية، فإن لمثل هذه المحاكم وتفسيراتها الأثر الكبير في سير الإدارة في المستوي الاتحادي.

### ((محاسن ومساوئ الحكومة الاتحادية))

ومن الواضح أن لمثل هذه الحكومة الاتحادية في مقابل الحكومة المركزية مساوئ ومحاسن.

#### فمن المساوئ:

أولاً: التناقض، مثلاً إخراج بضاعة من حكومة إلى حكومة يقع في تناقض بين قانون البلد الخارج والبلد الداخل بإجازة أحدهما دون إجازة الآخر، فإن ذلك يصبح كتعدد الرئيس لدولة واحدة.

والثاني: زيادة النفقات لمختلف الوزارات.

الثالث: زيادة الموظفين.

الرابع: مشكلة القانون القضائي الذي يقع في التناقض بين فرد من هذه الحكومة وفرد من الحكومة الأخرى، كزوجة من ولاية وزوج من ولاية أخرى، أو شريك من ولاية وشريك من ولاية أخرى، إلى ما أشبه ذلك.

أما المحاسن فهي كثيرة جداً، يذكر منها:

الأول: زيادة فرص رغبات المواطنين.

والثاني: زيادة قدرة الحكومة على الإدارة، إذ الحكومة الواحدة المركزية لا تقدر على إدارة حكومة شاسعة

الأطراف إدارة حسنة.

الثالث: التناسق الدائم، حيث تعطي رغبات المواطنين فلا داعي للانقلاب والاضطراب.  
الرابع: إذا ضاق قانون ولاية على فرد تمكن من الذهاب إلى ولاية أخرى مما ليس لها ذلك القانون الضيق، وذلك مما يعطي الحرية الأكثر للأفراد، بينما ليس الأمر كذلك في الدولة الوحديّة.

الخامس: إعطاء الكياسة السياسية للموظفين، حيث يلزم عليهم إرضاء حكومة الولاية وإرضاء الحكومة العامّة والتنسيق بينهما وبين حكومات سائر الولايات، حيث هناك ربطان ربط بين الولاية والحكومة العامّة، وربط بين الولايات بعضها مع بعض، ومن الضروري أن تنشأ وزارة لهذين الشأين حتى تراقب التنسيق، وترفع التناقضات الممكنة الوقوع.

لا يقال: لا يمكن اختلاف القوانين في الحكومة الاتحاديّة الإسلاميّة، لأن قانون الإسلام واحد، وإن يمكن ذلك في الحكومات العلمانيّة.

لأنه يقال:

أولاً: يمكن ذلك بواسطة مجتهدين مختلفي الرأي في ولايتين.

وثانياً: يمكن ذلك بواسطة اختلاف المذاهب في ولايتين.

لكن لا يخفى أن هذين الإمكانين جاريان في ولاية واحدة أيضاً، مثلاً إذا كان الزوج من مذهب والزوجة من مذهب وكان أحدهما مثلاً مقلداً لمرجع والآخر مقلداً لمرجع آخر، وإن كان كلاهما في ولاية واحدة.

وثالثاً: وهو العمدة، يمكن ذلك بواسطة تطبيق كل ولاية للكلية الإسلامية على بعض الصغريات، مثلاً تمنع دولة من استيراد قسم خاص من البضائع لأن ذلك يوجب ضرر عمال الولاية وبطالتهم، بينما قانون بلد آخر لا يمنع من إصدار البضائع لعدم انطباق هذه الكبرى الكلية على صغرى هذه الولاية، إلى غير ذلك مما يمكن الاختلاف في القوانين الثانوية وإن كان كلي القانون في جميع الولايات واحداً.

ثم إن الوزارة المنشئة للتنسيق تلاحظ العلاقات بين الحكومات التي لها سلطات مختلفة وتعطي التوصيات والدساتير للاشتراطات الدستورية وتفسرها القضائي عن الوزارة العامة وبالنسبة لمركز الاشتراطات الاتحادية للدستور، مثلاً قدمت اللجنة الغربية لهذا الشأن عدة ملاحظات.

أولاً: القيود الدستورية التي تطبق على أية حكومة في هذه الولايات الاتحادية، فإنها في جوهرها قيود إجرائية ولها أثر مماثل في الدولة وفي الولايات، وليس لها إلا تأثير ضئيل في تقسيم العمل والسلطة بين هذين المستويين من الحكومة.

وثانياً: المخدورات الدستورية على الولايات مثل إبعادها عن أمور التجارة بين الولايات والتجربة والنقد وما أشبه ذلك، فإن الولايات تنهض بتنظيم التجارة ما بينها من ناحية وما بينها وبين الحكومة المركزية من ناحية ثانية.

ثالثاً: إن مجال الناشطات التي تدخل بصفة أساسية في نطاق سلطات الولايات كبير، ومع أن سلطات الضرائب والتجارة التي تختص بها الحكومة المركزية كبيرة إلا أنه ما زال هناك قدر كبير من النشاط

الرقابي كما يشمل قدراً كبيراً ومتنوعاً من النشاط، ويلزم في مثل هذه الحكومة الاتحادية تكوين لجان لأجل إلغاء الحدود والتعرفة الجمركية وتوحيد النقد والتنسيق الاقتصادي، إلى غير ذلك. والمصارف الإضافية في الحكومة الاتحادية تقابل بالمستحسنتات التي ذكرناها. ولا يقال: إن في الحكومة الاتحادية يلزم من الإزدواج في الخدمات الإدارية نفقات باهضة، فلا يقال مثلاً: لا بد من تزويد وزارات الصحة والتعليم وغيرهما بالموظفين والمنازل والإشراف، ويلزم أن يكون عدد هذه الأجهزة أكثر مما إذا كانت الحكومة مركزية، لأن الحكومة الاتحادية تزيد من التعقيد الإداري للحكومة. إذ الجواب: إن الأمور دائماً بين الأهم والمهم، ومحسنتات الحكومة الاتحادية أكثر من مساوئها على ما عرفت. واللازم في الحكومة الاتحادية التعاضد الوثيق بين المستويين في الحكومة المركزية والحكومات المحلية، وذلك بالجهود المشتركة والبرامج المشتركة التي ينهض بها رجال الإدارة العامة، وتعتمد درجة النجاح فيها على كفاءة الجانبين في اللجان المشتركة. ومن المهم أن لا تنظر إحدى الحكومتين إلى الحكومة الأخرى نظر التنافس على السلطة، بل ينظر إحدهما إلى الأخرى بأتهما متساويان في الحكومة تعاون إحدهما الأخرى وتكمل كل منهما الأخرى لإنجاز الطلبات المتزايدة على كليتهما، فحالهما حال وزارة الصناعة ووزارة التعليم، لا حال الحكومتين المتنافستين. وينبغي للحكومة الاتحادية في اتجاهها التعاوني أن تقلل ما أمكنها من الرقابة التي تؤثر على استقلال الحكومات المحلية.



## ((الحكومة المركزية ومستثنيات التدخل))

نعم الحكومة المركزية يجب أن تتدخل في أمور الحكومات المحلية في حالات استثنائية:  
أولاً: عند ما تكون الحكومة المركزية هي الجهاز الوحيد الذي يستطيع أن يجمع الموارد اللازمة لنشاط معين.  
الثاني: عند ما يكون من غير المستطاع حصر النشاط في حدود جغرافية ومجال اختصاص وحدات حكومية أصغر.

الثالث: عند ما يتطلب النشاط سياسة متسقة في جميع أنحاء الأمة لا يمكن الوصول إليها عن طريق العمل بين الولايات.

الرابع: عند ما تتسبب ولاية في إضرار ولاية أخرى، سواء عن طريق العمل الإيجابي أو السلبي.  
الخامس: عند ما تحتاج الولايات إلى حماية الحقوق السياسية والمدنية الأساسية التي تطبق في جميع أنحاء الأمة.  
السادس: عندما يقع طارئ من حرب أو سيل أو زلزال أو ما أشبه لا تقدر الحكومة المحلية من تلافي النقص وحل المشكلة.

والوزارة المشتركة بين الحكومتين المركزية والحكومات المحلية هي التي تنسق هذا التعاون، فعملها تحسين العلاقات بين الولايات بعضها مع بعض، وبين كلها وبين الحكومة الاتحادية.  
والوزارة تعمل ما ذكر عن طريق برنامج للبحوث والنشر والمعلومات، وبعقد اجتماعات فوقية وإقليمية تمتد من اجتماعات الجمعية العمومية للولايات التي تعقد كل فترة زمنية محددة في القانون كسنتين أو ثلاث سنوات، إلى المجموعات والمؤتمرات التي

تخصص لبحث موضوعات معينة تهم المشرعين المؤطرين والإداريين في الولايات. كما تعمل هذه الوزارة أيضاً كقائم بالأعمال لمنظمات عديدة تهتم على التعاون بين الولايات، مثل مؤتمر المحافظين واتحاد المشرعين (والمؤطرين)، ومؤتمر رؤساء المحاكم، ومؤتمر الاتحاد لموظفي الميزانية في الولايات، والاتحاد لموظفي البريد السلبي واللاسلكي في الولايات، إلى غير ذلك. وقد يتعاون الموظفون الاتحاديون والمحليون إلى درجة المشاركة في الإدارة، وفي هذه الحال يتحتم على موظف الولاية التي تقع في نفس المنطقة أن لا يكون متجولاً بل ساكناً في بعض الأحيان.

### ((التعاون الأمني بين الحكومات المحلية))

وترتيبات التعاون المتبادل المختلفة بين إدارة المباحث الاتحادية والحكومات المحلية موضوع مهم أيضاً، إذ تتعاون إدارة المباحث مع الشرطة المحلية في تعارف الخطوط والعصابات والأسلحة النارية وفي كيفية استخدام معاملها للاهتداء إلى المجرمين خصوصاً الإجرامات الكبيرة كالاختطاف والقتل وسرقة البنوك وما أشبهه. ويجب علينا أن لا يهولنا كون بلاد الإسلام شاسعة تحتوي على ألف وخمسمائة مليون من البشر في رقعة فسيحة من الأرض وبمختلف اللغات والمناخات وغير ذلك، فإن الحكم المحلي يحل هذه المشكلة، كما حلها في كل من الهند ذات تسعمائة مليون في الحال الحاضر، والصين ذات ألف وثلاثمائة مليون في الحال الحاضر على بعض التقارير، بل نلاحظ أن أمريكا تمكنت من حل المشكلة بتكثير المؤسسات الحكومية، ففي أمريكا حسب إحصاء كتاب (الإدارة العامة) ترجمة (إبراهيم

علي) مائة ألف وألفان وثلاثمائة وثلاث وخمسين وحدة حكومية محلية، وتداخل الكثير منها معاً، وهناك ما يبلغ ثلاث آلاف مقاطعة، وأكثر من سبع عشرة ألف بلدية مندمجة، وكذلك أكثر من سبع عشرة ألف بلدية ومجلس بلدي، وخمسين ألف منطقة مدرسة مستقلة، ونحو أربع عشرة ألف منطقة خاصة، والأخيرة تتكون من مناطق أو سلطات أنشأت لغرض خاص، مثل توفير المياه والوقاية من الحريق أو جمع القمامة، ويكون لها مركز مستقل بدلاً من أن تكون أجزاء إدارية من حكومات الولاية أو المقاطعة أو المدينة أو البلدية.

ومن ناحية أخرى فإن كثيراً من الحكومات المحلية تتمكن أن تؤدي عملها على نحو أفضل إذا منحت حرية أوسع، لوضوح أن الإقلال من الحكم الذاتي يترك الإدارة المحلية عاجزة عن الحركة، ويسمح للموظفين المحليين بأن يتهربوا من المسؤولية، ويحول اهتمام ومناشط الهيئة التشريعية للولاية من الشؤون التي تهم الولاية بأسرع إلى تفاصيل المشكلات المحلية، فإذا أعطيت الحكومات المحلية حرية أكثر تمكنوا من الإدارة.

ولا تكون سعة الحكومة أفراداً وأراضي مشكلة أمام الحكومة الاتحادية المزمع إنشاؤها على الأراضي الإسلامية، وقد تقدم أن قلنا إنه إذا وجدت صيغة أفضل من ذلك فاللازم الإلتجاء إلى تلك الصيغة، وإلا فهذه هي الصيغة التي يمكن اتباعها في الحكومة المرتقبة، بإذن الله سبحانه وتعالى.

## ((الفحص عن أمراض الإدارة))

(مسألة): الإدارة، سواء كانت إدارة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو أهلية، 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 الطبي عن المواليد الثلاثة، وتسمى في الاصطلاح الإداري: (مراجعة وتقييم الإدارة).

والتقييم الإداري عبارة عن عملية جرد ذاتي للإدارة ونشاطها، وهي تشمل جميع أوجه النشاط الإداري 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 وحدة من وحداتها الخاصة دون كل الجسم، كما قد يعرض لكل الجسم.

والفحص عبارة عن دراسة تهدف إلى اكتشاف نقاط الضعف في الإدارة بغية تقويتها والتغلب على أسباب الضعف في الوقت المناسب، لترجع إلى الإدارة صحتها المرتقبة.

ولما كانت طبيعة النشاط الإداري متداخلة ومتشاملة بعضه مع بعض، فإذا أمكن معرفة وجوه الضعف في هذه السلسلة المتصلة من الأعمال الإدارية فإنه يكون من السهل إحداث التحسينات قبل أن يستفحل الأمر ويصبح العلاج صعباً أو مستحيلاً، فحال الإدارة في هذه الجهة أيضاً حال الإنسان في أنه إذا ما عولج في الوقت المناسب قد يصبح العلاج صعباً أو مستحيلاً.

والنشاط الإداري عبارة عن النشاط الذي يقوم به أشخاص في معمل أو مدرسة أو مستشفى أو ما أشبه، فإذا لم تتم الأعمال على خير وجه، أو لم يكن محل الأعمال على خير وجه، دل على أعراض تشير إلى وجود نقط ضعف في الإدارة، وهذه الأعراض الإدارية حالها حال

الأعراض الإنسانية 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))

وهناك نوعان من أعراض الإدارة: أعراض داخلية وأعراض خارجية. فالأعراض والمشاكل الداخلية تنشأ داخل المشروع ذاته، كما أن الأعراض الخارجية تنشأ من علاقة المشروع بعملائه ومستثمريه ودائنيه ومريديه والمتعاملين معه.

### ((أقسام الأعراض الداخلية))

أما الأعراض الداخلية فهي:

أولاً: كثرة وتعدد واستمرار الخلافات والتضارب والاحتكاك بين الوحدات الإدارية في المشروع، وهذا يشير إلى وجود نقاط ضعف أو أخطاء في التنظيم، سواء في تحديد المسؤوليات أو السلطات أو العلاقات الرأسية أو العلاقات الأفقية.

الثاني: انخفاض الحالة المعنوية بين الموظفين، ويظهر ذلك بملاحظة مظاهر هذا الانخفاض مثل كثرة الاستقالات الاختيارية، أو كثرة طلبات النقل، أو كثرة الفصل، أو كثرة الإجراءات التأديبية، أو كثرة الأشخاص الذين تم الاستغناء عن خدماتهم، أو كثرة الوظائف الخالية التي مر وقت كبير عليها وهي شاغرة، أو انخفاض في معدل الإنتاج، أو انخفاض في معدل العمل، أو كثرة العوادم أي الأشياء والمواد التابعة الناتجة من استخدام كمية معينة من المواد بينما أن حالة الصحة تقتضي قلة العوادم، أو كثرة الحوادث أو تكرارها وتنوعها، أو كثرة مرات الغياب للمستخدم الواحد، أو كثرة الأشخاص الذين يتغيبون، أو كثرة أيام الإضراب أو تعدده، أو كثرة التأخير بالنسبة للمستخدم الواحد، أو كثرة

عدد الأشخاص الذين يتأخرون عن العمل عادة، أو كثرة الشكاوي من الموظفين المرسله للإدارة أو المرسله لمكاتب العمل، أو كثرة الوفيات أثناء العمل مما يكون العمل سبباً لتلك الوفيات، أو تكرار حوادث الخراب أو التخريب.

حيث يدل الأول على نقص في صحة البناء، مثل تكرار حوادث الخراب بسبب الكهرباء أو الماء أو الغاز أو ما أشبه ذلك، ويدل الثاني على مشكلة داخلية للموظفين، بحيث إنهم ينفجرون بالتخريب انتقاماً أو لأجل حل مشكلاتهم، وقد يكون ذلك بأسباب خارجية عن المؤسسة من جهة عداً من تنافس أو نحو ذلك، والحكومات الدكتاتورية يقابلون حوادث التخريب بالعنف، وذلك ما يزيد الأمر عنفاً، بينما الحكومات الديمقراطية (الاستشارية) يقابلون تلك الحوادث بالفحص عن الجذور وتطويق المشكلة وقصرها على أقل قدر ممكن، ثم حلها بالتي هي أحسن. وإنما ذكرنا الحكومة في هذا المجال لأن الحكومة أيضاً إدارة من الإدارات يصيبها الضعف لمرض كسائر الإدارات الخاصة.

الثالث: تأخر إتخاذ القرارات، وغالباً ما يكون ذلك نتيجة لقله عدد الإداريين، أو تركيز شديد للسلطة في المستويات الإدارية العليا، أو عدم قدرة الإداريين على اتخاذ قرارات صحيحة لعدم ملائمتهم لمسؤولياتهم، أو ضعف السياسات الموضوعه من الأعلى، أو تغير السياسات باستمرار دون دراسة جميع نواحي الموضوع.

الرابع: تأخر تنفيذ العمل والبطؤ الملحوظ فيه، فإن تأخر التنفيذ غالباً يوحى بوجود نقاط ضعف في التخطيط، أو عدم ربطه بالمناصب الإدارية، أو عدم ملائمة الموظفين للأعمال المستندة إليهم، أو

كثرة الإجراءات وتعقدها، وانخفاض الحالة المعنوية التي ذكرناها في الأمر الثاني.

السابع: العجز المالي في الخزائن والأرصدة.

الثامن: تعدد وتنوع السرقات في البضاعة المخزونة، سواء كانت هذه البضاعة جاهزة أو تحت الطلب أو مواد

خام أو مواد تسهيل وصيانة.

التاسع: كثرة الخلافات الشخصية وتعددتها وشمولها عدداً كبيراً من المستويات الإدارية.

العاشر: سوء أخلاق في مثل المستشفيات بين الدكاترة والممرضين، والمعاهد بين المعلمين والطلاب أو ما أشبه

ذلك، حيث ينتهي الأمر بسوء سمعة المؤسسة وانفضاض الناس من حولها، وقد يكون سوء الأخلاق بالمعنى الأعم،

وقد يكون بالمعنى الأخص من قضايا الجنس.

### ((أقسام الأعراض الخارجية))

أما الأعراض الخارجية فهي عدة أمور أيضاً.

الأول: شكاوي العملاء وعدم رضاهم، فإن شكاوي العملاء المستمرة والمتكررة تعتبر من الأعراض التي تشير

إلى ضعف في الإدارة، سواء كانت هذه الشكاوي متعلقة بالسلعة، أو بالخدمة التي تؤدي، أو بالأسعار، أو بمستوى

جودة السلع، أو بدرجة تنوعها، أو بكيفية تقديمها، أو ميعاد تأديتها، أو ضعف الخدمات مثل عدم نجاح الطلاب في المعهد، أو عدم إبلال المرضى في المستشفى، أو عدم الولادات الصحيحة في دار الولادة، إلى غير ذلك. من غير فرق بين أن تكون الشكاوي في شكل ظاهر، أو بشكل صامت، بالإمتناع أو الإقلال من التعامل مع المشروع.

وقد يكون الأمر خطيراً للغاية إذا كانت فكرة العملاء عن المشروع رديئة أو سيئة، وتكون أكثر خطورة إذا تعدتها إلى الرأي العام مما أسقط مكانة المؤسسة وسبب انفضاض الناس من حولها.

الثاني: نقص المبيعات المستمر في مثل المؤسسة الاقتصادية، أو نقص الطلاب والمرضى المراجعين في مثل المعهد والمستشفى ونحوهما، فإن تدهور أرقام المبيعات أو الخدمات بشكل مستمر وبشكل لا تبرره قوى خارجية عن إرادة الإدارة من أهم الأعراض التي تشير إلى ضعف الإدارة.

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 والظلمة، وأحياناً يكون هناك ثالث أو أكثر كالسواد والبياض، وما نحن فيه من القسم الثاني، فإن زيادة المبيعات أو الطلاب أو مراجعي الصحة ليس دليلاً على قوة الإدارة، إذ ربما يكون ذلك بسبب عدم توفر المعاهد الأخر والإدارات الموازية لحاجات الناس.

الثالث: صعوبة تمويل المشروع، فإذا وجد المشروع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للاستثمارات، فإن ذلك يشير إلى ضعف



ما في الإدارة، وتظهر هذه الصعوبة في حالة امتناع بعض البنوك أو الشركات أو الأفراد عن تمويل المشروع، أو تقييد حرته في شروط العقد دون مبررات صحيحة.

الرابع: الانخفاض المستمر في ربحية المشروع، فإنه إذا قلت أرباح المشروع بصفة مستمرة فإنه يدل على وجود نقص يهدد المشروع، ويتطلب الأمر فحص الإدارة لمعرفة نقطة الضعف.

كما أنه يجب ربط أرباح المشروع بمقدار الأموال المستثمرة فيه، وهو ما يعبر عنه بالعائد إلى رأس المال المستثمر الحاصل من خارج قسمة الأرباح على رأس المال المستثمر، فإن القوانين الاقتصادية تقتضي أن يكون للمال قدر خاص من الربح لعشرين في المائة مثلاً، فإذا رأينا أن الربح صار أقل من ذلك دل ذلك على الضعف في الإدارة، خصوصاً إذا كان هذا المعدل في انخفاض دائم، فإن ذلك دليل على ضعف متزايد، كما إذا كان في السنة الأولى الربح مثلاً عشرين في المائة، ثم صار خمسة عشر في المائة، ثم صار عشرة في المائة وهكذا.

الخامس: التأخير المستمر والمتكرر للبضاعة أو المواد الواردة للمشروع، مما يدل على مشاكل خفية، مثل سياسة تخزين غير واقعية، أو تخطيط غير سليم للعمليات.

كما أن الشكاوي المتكررة المتصلة بجودة الأصناف الواردة غالباً ما يكون نتيجة اتباع سياسات شرائية خاطئة. السادس: شكاوي المستثمرين من قلة الأرباح التي تم تحقيقها، والأرباح التي تم توزيعها، أو التي تم إضافتها للاحتياط أو انهيار المركز السوقي للمشروع، وهذا لا ينافي مع صحة نسبة الأرباح على ما تقدم.

السابع: شدة التنافس، فإن ذلك يدل على نقطة ضعف ولو في مكان المؤسسة، مثلاً كان المقرر نصب المعمل في مكان آخر، بحيث لا يكون قريباً من المعمل المتنافس، فإن ذلك عرض خارجي يجب تلافيه، وإلا أخذت المؤسسة في الضمور والاضمحلال أحياناً.

الثامن: كثرة المشاكل الحكومية، فإنها وإن كانت ربما تحدث لأجل فساد الحكومة، خصوصاً في الحكومات الدكتاتورية، إلا أن قوة الإدارة توجب رفع مثل هذه المشكلة بالصدقات والهدايا وغير ذلك.

التاسع: تأذي الناس عن الإدارة، مثل تأذيتهم من المطار الذي صار تدريجاً في قرب البيوت، بعد أن بني بعيداً عن البيوت، أو ما أشبه ذلك، إذ ليس المهم المادة فقط بل المعنى أيضاً.

العاشر: ابتعاد الناس عنها بسبب، مثل خراب القرية بالسيل أو الزلازل أو إحداث طريق عامر للقطار أو للسيارات أو نحو ذلك في مكان بعيد، مما أوجب عدم الإقبال على المؤسسة، مدرسة أو مستشفى أو معملاً أو غير ذلك.

### ((مكاتب الاستشارة))

ثم إن الغالب أن رئيس مجلس الإدارة أو أصحاب السلطة العليا هم الذين يقومون بالفحص للإطلاع على مكان العطب في المؤسسة ثم علاجه، لكن بعضهم رأوا أنه لا يصح للمدير العام القيام بعملية فحص الإدارة وكذلك أصحاب السلطات العليا، لأنهم غالباً ما يكونون منغمسين في الجو الذي خلق المشاكل، ولذلك يصعب عليهم تمييز مصادر المشاكل طالما أنهم تعودوا عليها.

ثم غالباً ما يجد الفحص من حرية هؤلاء في العمل، وذلك ما لا يريدونه، كما أنه يحاول المرؤوسون

غالباً الدفاع عن الأوضاع القائمة مما يؤثر في رئيس مجلس الإدارة أو أصحاب السلطة العليا ولا يتمكنون مقاومة هذا الدفاع، فإذا أمكن قام رئيس مجلس الإدارة أو أصحاب السلطة العليا مع مكاتب الإستشارة المتمرسه في الإدارة، أو مع لجنة من الإداريين بالمشروع بهذا الشيء حتى لا يكون المنغمسون في المؤسسة هم وحدهم ولا يكون المستشارون أو المتخصصون كذلك، بل لجنة مركبة منها يقومون بالفحص.

وذلك لأن الفحص يجب أن يتحقق بإحدى طريقتين، إما مكاتب الإستشارة والمتخصصين في الإدارة، أو لجنة من الإداريين بالمشروع، ولكل طريقة من هذين الطريقتين مزايا وعيوب.

فمن مزايا استخدام مكاتب الاستشارة وخبراء الإدارة:  
أولاً: التخصص.

وثانياً: الموضوعية والبعد عن التيارات السياسية والعاطفية داخل المشروع، وعدم الارتباط بولاء معين لأي مجموعة.

ومن عيوب مكاتب الإستشارة:

أولاً: عدم المعرفة الكاملة بظروف المشروع.

وثانياً: احتمال تسرب الأسرار.

وثالثاً: كثرة المبالغ التي تتقاضاها تلك المكاتب.

ولذا فمن الأفضل هو جمع الداخل والخارج حتى يكمل أحدهما الآخر، ويأتي المجموع بتبين مكان الضعف ووضع العلاج الناجح.

## ((إدارة المرأة))

(مسألة): المرأة كانت ولا تزال تعمل في حقول الزراعة والتسويق والولادة وغيرها، وأضيف على أعمالها في الحال الحاضر عملها في المؤسسات الحديثة، كالمستشفيات ودور العجزة والمعامل والمصانع ونحو ذلك. ولا بد على كل من الأمة والدولة إدارة المرأة ككل، إدارة لا تنافي أنوثتها، ولا اشتغالها بأمر البيت، بما تطابق تلك الإدارة موازين الدين عند المسلمين.

نقول: وذلك ممكن بأمر نذكر جملة منها بقدر النطاق الضيق في هذا الكتاب:

فأولاً: يلزم منح الزوجة إجازة بدون مرتب إذا رخص لها بالسفر إلى الخارج، لمدة ستة أشهر أو أكثر أو أقل حسب موازين الاجتماع، وإنما تسافر العاملة إلى الخارج لأجل تعلم أو ما أشبه ذلك.

الثاني: منحها الإجازة بدون مرتب لرعاية طفلها، وذلك بالحد الذي يكون ملائماً مع البيئه، كعام أو أكثر أو أقل، وذلك مثلاً لثلاث مرات أو أكثر أو أقل طول مدتها الوظيفية، وتتحمل جهة العمل اشتراكات التأمين المشتركة عليها وفق أحكام التأمينات الاجتماعية، 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 مواجهة أعباء الحياة المعيشية أن يرخص لها بأن تعمل نصف أيام العمل الرسمية، وذلك في مقابل نصف الأجر المستحق لها، وتستحق في هذه الحالة نصف الإجازات الاعتيادية والمرضية المقررة 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 مساوية لأعمال الرجل فرضاً.

الرابع: يلزم أن تمنح الحق في إجازة للوضع لمدة ثلاثة أشهر أو أقل أو أكثر، بعد الوضع وقبله، وذلك لثلاث مرات مثلاً طول مدة خدمتها الوظيفية، وذلك بأجر كامل، ولا تحسب من الإجازة السنوية المقررة لها خلال العام، وربما يرى المجتمع الصحيح أن اللازم إعطاؤها الإجازة لأكثر من ثلاث مرات أو لأقل.

الخامس: يلزم توفير دور الحضانة لرعاية الطفل، حيث تواجه المرأة العاملة مشكلة ترك أطفالها ورعايتهم أثناء تواجدها في العمل، مما يؤثر على استقرارها النفسي أثناء تأدية أعمالها، وكذلك ربما يؤثر على إنتاجها.

وعلاج هذه المشكلة يتطلب ضرورة التوسع في إنشاء دور للحضانة على المستوى العام في المناطق والأحياء القريبة من محل السكن، أو في الوحدات الإدارية والإنتاجية، مع تطوير العمل بهذا الدور وتوفير العناصر الإشرافية الصالحة والاهتمام بالناحية التربوية والصحية للطفل، وتحقيق ذلك يتطلب جهوداً من جهات متعددة يجب أن تتضافر وتتعاون لحل هذه المشكلة ممثلة في جهود الدولة والأمة والتنظيمات النسوية وغيرها.

السادس: توفير الأجهزة المنزلية المسيرة، إذ أن توفر تلك الأجهزة يمكن المرأة العاملة من تأدية أعمالها المنزلية بسهولة ويسر، وعلاج ذلك يتطلب ضرورة تسهيل حصول المرأة على مثل هذه الأجهزة بالأسعار والشروط المناسبة، ويمكن للأجهزة الحكومية والوحدات الإدارية والنقابات والجمعيات وغيرهم المساهمة في توفير مثل هذه السلع التي

أصبحت من الاحتياجات الأساسية لكل أسرة.

السابع: توفير السلع الاستهلاكية، فإنه تبذل المرأة العاملة الجهد الكبير في سبيل الحصول على احتياجاتها من السلع الاستهلاكية، وذلك يتطلب التوسع في إنشاء الجمعيات الاستهلاكية في مواقع السكن وجهات العمل والأندية، مع ضرورة الاهتمام بتطوير إنتاج تلك السلع من حيث إعداد الأصناف المجهزة تجهيزاً كاملاً والتوسع في تعبئة السلع في عبوات مناسبة من حيث الحجم والنوع والسعر بما يناسب مع احتياج ورغبات وقدرات المستهلك.

الثامن: توفير المناخ الملائم لتعلمها وإن كانت كبيرة السن، فإن العلم بالإضافة إلى أنه فرض شرعي ونور، يوجب تقدم الإنسان في المجتمع وتقدم المجتمع إلى الأمام.

التاسع: خدمات المواصلات، فإن المواصلات في العصر الحاضر خصوصاً في المدن الكبار تعد من أهم المشكلات التي يعاني منها المجتمع ككل، وخصوصاً المرأة بصفة خاصة، والتي تؤثر على نفسية المرأة بصورة أكثر، بالإضافة إلى تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية سواء للرجل أو للمرأة، ويمكن المساهمة في علاج هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها عن طريق قيام الأجهزة الحكومية والوحدات الاقتصادية والجمعيات والنقابات ومن أشبههم بشراء أو استئجار وسائل مواصلات خاصة للعاملين والعاملات ومن إليهم مع توفير الاعتمادات المالية اللازمة لذلك.

وتستطيع هيئة النقل العام القيام بدور هام وفعال في هذا المجال عن طريق وضع خطة عاجلة لتجديد سيارات النقل العام وتعميم فكرة

بيعها وتأجيرها للجهات المعنية في مقابل اشتراكات رمزية، وتشغيلها طوال اليوم أو في فترات الذهاب والعودة من وإلى العمل، كما أن المؤسسات تتمكن من جعل السيارات الخاصة للمجيء بالمرأة والذهاب بها سواء كانت مستشفى أو معهداً أو معملاً أو مصنعاً أو دار ولادة أو غير ذلك.

العاشر: تكون جمعيات نسائية لمختلف شؤون المرأة كشأن الدراسة، وشأن الخطابة، وشأن الزواج لتزويج الفتيات والعانسات، وشأن تعليم المهن كالخياطة والتطريز ونحوهما، وشأن القواعد، وشأن الأمومة والطفولة، وشأن العمل اللائق بمن غير المشتغلة، وشأن العجزة منهن، وشأن التربية لهن، وشأن العنوسة الباقية بدون زوج، وشأن حل المشاكل العائلية، وشأن الولادة، وشأن أمراضهن، وشأن الوقاية عن الإنزلاق في بؤر الفساد والتيارات الوافدة، وشأن تكميل نواقصهن المادية الفردية أو الاجتماعية، وشأن حل مشاكلهن الحكومية، إلى غير ذلك من الشؤون.

فإن هذه الجمعيات تساهم مساهمة فعالة في إعطاء المرأة الحاجات ورفع النواقص والقيام بمن من الشلل التي أصابهن من جراء الضغوط المتزايدة عليهن من الأمة أو الدولة، فعلى الدولة والأمة أن تقوموا بالرعاية الكافية بما وبشؤونها وبدراستها دراسة علمية وعملية واقتراح الحلول المناسبة لها.

فإن الاهتمام بمشكلات المرأة وحلها وتقديمها إلى الأمام ليس اهتماماً بها فقط، ولكن اهتماماً بالمجموعة البشرية وللرجال بصورة خاصة، لأن المرأة بالنسبة للبشر هي الأم والزوجة والأخت والابنة والعمة والحالة ومن أشبههن، والحفاظ عليها وحل مشاكلها وحفزها على العمل ورقابة كفاءة أدائها وتقديمها إلى الأمام

في الحدود المقررة شرعاً حفظ لها وللأسرة وللأمة بصورة عامة.

الحادي عشر: الاهتمام بأمورها الأخلاقية والدينية، وقد كانت المرأة منذ زمن الرسول (صلى الله عليه وآله) تحضر صلاة الجماعة خلفه، وقد جعل الرسول (صلى الله عليه وآله) امرأة تسمى (أم ورقة) إمامة للنساء لمن تريد منهن الحضور في جماعتها كما كان لها الحضور في صلاة جماعته. كما أنها كانت تسافر مع رسول الله (صلى الله عليه وآله) وتحمي وتحمي وتحمي الحروب لمساعدة الرجال في الشؤون اللائقة بها.

وفي أيام الإمام أمير المؤمنين (عليه السلام) في الكوفة كانت بعض المساجد الخاصة بالنساء. فاللازم تكوين الحسينيات والمدارس النسوية التي تكون حسب المتطلبات العادلة، بالإضافة إلى دور الولادة ودور الحضانه ودور العجزة ودور الرعاية وما أشبه مما يوجب إعطاءها حاجتها، بالإضافة إلى انتشارها من هوة التأخر التي أوقعوها فيها مما أذهب بدين بعضهن وبدنيا بعضهن.

وحيث ذكرنا في بعض كتبنا المرتبطة بالمرأة بعض شؤونها، وإنما كان المقصود في المقام الإلماع إلى إدارتها من كل الأمة بمناسبة بحث الإدارة بصورة عامة مما يليق بكرامتها ومكانتها، نكتفي منه بهذا القدر، ونتمم هذه المسألة بالقصة المشهورة من مطالبة أم سلمة (رضي الله عنها) من الرسول (صلى الله عليه وآله) الاهتمام بشأن المرأة، وأنها لماذا ليس لها كما للرجل، فأنزل الله سبحانه هذه الآية المباركة: ﴿إِنَّ الْمُسْلِمِينَ وَالْمُسْلِمَاتِ وَالْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ وَالْقَانِتِينَ وَالْقَانِتَاتِ وَالصَّادِقِينَ وَالصَّادِقَاتِ وَالصَّابِرِينَ وَالصَّابِرَاتِ وَالْخَاشِعِينَ وَالْخَاشِعَاتِ وَالْمُتَصَدِّقِينَ وَالْمُتَصَدِّقَاتِ وَالصَّائِمِينَ وَالصَّائِمَاتِ وَالْحَافِظِينَ فُرُوجَهُمْ



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 ألمع إلى ذلك في القرآن الحكيم بقوله سبحانه: ﴿ولللرجال عليهن درجة﴾<sup>(٢)</sup>، والله العالم المستعان.

---

(١) سورة الأحزاب: ٣٥.

(٢) سورة البقرة: ٢٢٨.

## ((الوحدات الخطية والاستشارية))

(مسألة): في كل إدارة خط تمشي الإدارة على ذلك الخط، ومشورة تستهدي الإدارة بها في إصلاح نواقصها أو تحسينها من حالة حسنى إلى حالة أحسن، فإن هذه علاقة من العلاقات الكثيرة التي تحدث داخل المنشئة، فإن العلاقة بين العمل التنفيذي والعمل الاستشاري أساس لجميع العلاقات الأخرى.

أما الوحدات الخطية في الإدارة فهي تلك التي تنهض بالعمل الأساسي للمنشئة، مما نشأت المنشئة لأجلها، وتصل إلى النتائج بسببها.

أما الوحدات الاستشارية فهي تلك التي تقدم خدمات متخصصة في مجالات القانون والمالية والأفراد والبحوث والتخطيط والعلاقات العامة في كل من قطاع الأعمال وقطاع الاجتماع والقطاعات الحكومية.

وما زال ما ينبغي أن تكون عليه العلاقات بين هذين النوعين من النشاط، نوع الاستشارة ونوع خط المشي موضوع بحث منذ أمد طويل للحالة المناقضة بين الأمرين، حتى أصبح بعض علماء الإدارة يميلون إلى الاعتقاد بأن الموائمة الصحيحة بين الخط العام والمشورة تشكل ناحية من أصعب مجالات الإدارة.

والعمل التنفيذي والعمل الاستشاري متداخلان في عمليات من مستوى التخطيط ومستوى التيسير، هذا بالإضافة إلى أن المشورة تتدخل في الخط، لأن تزايد الحاجة إلى تقسيم أكثر دقة للعمل والتخصص يزيد بدوره من أهمية عمل المشورة في كثير من المؤسسات الكبيرة كالمؤسسات الحكومية، حيث يصبح العمل الاستشاري في

البرامج التي تتسم بالتخصص والتنوع عنصراً لا غنى عنه في الإدارة الموحدة والمتوازنة ذات الشعب الكثيرة. وعلى ذلك، فإنه يتضاعف عدد موظف المشورة 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 درجة ما مزيجاً من النشاط المباشر وغير المباشر، ويتضمن النصيحة كما يتضمن التوجيهات لموظف الخط.

وينظر في هذا الحال في التطبيق أن توجد وظيفة خالصة تقتصر على أحد النوعين، لكن الغالب أن يكون مزيجاً مشوقاً متعباً منهما في أكثر الحالات.

ويحاول بعض المفكرين تبسيط المشكلة بالقول، بأن أي جماعة تصدر توجيهات تعتبر وحدة خطية وهكذا، فكل من الوظائف الاستشارية والتوجيهية تكاد تشملهما دائماً مجموعة واحدة، والعلاقات الإنسانية المعقدة هي التي تميز بين الاستشارية والتنفيذ، وإن كانا في شخص واحد، فرمما يكون هو منفذاً وربما يكون هو مشيراً ومستشاراً. وحيث اختلط الأمران وامتزجا طرحت أسئلة بصدد الاستفسار عن واقع الأمر، وحدود أي من الجهتين، مثلاً يتساءلون هل يحدث دوماً أن تعمل وحدات للخط والمشورة معاً كما ينبغي أن يعملوا معاً. وهل ينبغي أن تكون الخدمات الاستشارية مركزية أو لا مركزية، ومتى ينبغي أن تنشأ وظائف استشارية جديدة، وهل ينبغي أن تشكل لجنة إدارة تضم كبار الموظفين من الخط والمشورة معاً حتى يبين حد هذا وحد هذا.

كما أن من الصعوبات التي حدثت في هذا الباب حالة موظف الخط الذي لم يطلب النصيحة أبداً من مستشار رئيس الشركة من أي قسم للمشورة، وإنما هو يعمل بوحى من مشورة نفسه في الخط الذي يعمل فيه، وحالة رئيس قسم مشورة يحاول بسبب فرط حماسه لوظيفته أن يفرض آراءه على غيره من المديرين ولو بالمغريات والمرهبات وما أشبه ذلك.

وحالة رئيس قسم وافق دون اكرات في اجتماع على أن ينفذ ما تقرره جماعات الخط والمشورة معاً، ثم لم ينفذ أي شيء من ذلك.

وحالة موظف المشورة الذي كلفه رئيسته بأن ينقل أمراً إلى مدير مصنع مرؤوس، ولكنه غير الأمر بما يوافق رأيه لأنه لم يوافق على أمر الرئيس.

وحالة المدير الذي أنشأ إدارات مشورة ولكنه استخدمها كأجهزة إشراف وما يترتب على ذلك من احتكاك في كل مكان.

وهل من الممكن تبني الإدارات الحديثة جمع الوظيفتين في إنسان واحد، بأن تنشأ معاهد أو دورات بدمج الخط والمشورة حتى يكون الموظف يقوم بكلا الأمرين.

كما أن في المقام أسئلة من نوع آخر، مثل مدى صلاحية المشورة في إعطاء الأوامر، ومدى التنبيه الذي يوجه إلى الإداري فيما إذا تصدر المشورة.

أو لم يسمع الإداري المشورة، أو تدخل المشوري في التنفيذ، إلى غير ذلك.

### ((خبراء الاستشارية))

وهناك اتجاه في الكليات والجامعات إلى تدريب خبراء في موضوعات مشورة محددة مثل إدارة الأفراد والمالية والقانون وغير ذلك، ومثل هذه الوظائف جزء من تشكيل كل منظمة من أي حجم كانت، ومن السهل إعطاء المعلومات عنها في مناهج مترابطة في الإدارة العامة أو إدارة الأعمال.

وعلى ذلك يعد عدداً كبيراً من المدربين جامعياً في الأعمال الاستشارية، ويشجعون على دخول هذا المجال ويكسبون اهتماماً شديداً به، وخبراء العمل الاستشاري شأن أصحاب المهن الرفيعة بصفة عامة يضحون أهمية عملهم من حيث قيمته وأثره واستقلاله بما يتجاوز كثيراً التقدير العادل بالنسبة إلى الموقف الإداري جميعه، وهذا لا يعني أنه ينبغي تقليل الاهتمام بالتدريب للوظائف الاستشارية، ولكنه يعني أنه ينبغي أن ينال العمل التنفيذي اهتماماً مساوياً على الأقل، وأن يشجع الناهيون من الطلب على الالتحاق بالعمل التنفيذي مباشرة أو أن يستخدموا الوظيفة الاستشارية كنقطة انتقال إليه، لأن يرفع من شأن الاستشاري ويحط من شأن التنفيذي حتى لا يرغب المتعلم في الثاني.

### ((أنواع العمل الاستشاري))

ثم أبسط أنواع العمل الاستشاري في قطاع الأعمال هو عمل المساعد للرئيس التنفيذي، وقد يكون هذا المساعد سكرتيراً خاصاً أو مساعداً شخصياً أو مستشاراً في ناحية ما، وهو يقع عادة خارج خط

السلطة، ولنفترض أن المنفذ الخطي يرى أنه يحتاج إلى اثنين أو ربما ثلاثة من هؤلاء المساعدين، حينئذ تبدأ العلاقة بين الخط والمشورة تتعقد، وأنه إذا أمضى المنفذ الوقت المناسب الكافي في مقابلة جميع المساعدين الثلاثة، فسوف ينقص ذلك من وقت مقابله مع الموظفين التنفيذيين الذين يتصلون به مباشرة، وعلى ذلك فإنه يتوقف عند هذا الحد عن الاستمرار في زيادة موظف المشورة ومكتبه، فإذا كانت هناك ضرورة لزيادة موظف المشورة فإنه ينشئ وحدة في مستوى الأقسام، فإذا ما زاد التوسع في المنظمة بحيث أصبحت تتطلب معونة أكبر من وظائف المشورة، فإنه ينشئ حينئذ أقساماً مستقلة على أساس وظيفي لشؤون الأفراد والشؤون القانونية وشؤون العلاقات العامة وغيرها، ولكل منها رئيس.

وحيث إن الرئيس للقسمين من الموظفين التنفيذي والاستشاري ليس له وقت إدارة كليهما الأولين بأوامر وتوجيهات والآخرين بمباحثات وإقناعات وإقتناعات، فاللازم أن يكون له مساعدون آخرون يقومون بدلاً عنه بالمهمتين حيث يكون هو بمنى عن التخبط والإسراع في الأوامر لملاحظة جانب المشورة، أو قبول المشورة وردها اعتباراً بسرعة بملاحظة جانب التنفيذ.

وكيف كان، فيندر أن تكون وظيفة للمشورة لا تتعدى إعطاء النصيحة وإثارة تفكير المنفذ وكشف الحقائق أمامه للمساعدة في عملية التخطيط، بل وأعمال القدرة أحياناً على الرؤساء والمديرين وإصدار الأوامر إليهم، فإن عمل المستشار بالإضافة إلى إعطاء النصيحة أخذ يقوم بأعمال تختلط مع أعمال التنفيذ بما في ذلك إعطاء أوامر مباشرة في خط السلطة، فالإدارة المالية مثلاً تقوم بوظيفة المشورة في ابتكار طرق

أفضل في محاسبة التكاليف، ولكنها أيضاً تقوم بوظيفة تنفيذ وهي إمساك الدفاتر وملاحظة فواتير الصرف. كما يقوم قسم شؤون الأفراد بوظيفة مشورة هي تقديم النصيحة للرئيس التنفيذي في كيفية الارتفاع بالروح المعنوية، ولكنه يدير أيضاً نظام ترتيب الوظائف وتقدير الكفاءة واحتياجات التأمين الاجتماعي ونظام التقاعد. ويقدم القسم القانوني المشورة في طريقة النهوض بالعمل في إطار القانون، وفي نفس الوقت يباشر الحضور أمام المحاكم.

كما يقدم قسم العلاقات العامة النصيحة لموظفي التنفيذ في كيفية إسعاد العمال والمساهمين، ولكنه في نفس الوقت يدير حملة إعلام ضخمة في الإذاعة والصحف والتلفزيون وغيرها، وكلما كبرت المنشأة وزاد التنوع في نشاطها تنوعت وظائف المشورة فيها، وزادت أهمية ملء الفراغ بين منظمات الخط الرسمية ومنظمات المشورة الرسمية، لأن كفاءة المنشأة يعبر عنها غالباً بالمهارة في توفير الأنسجة التي تربط بين أجزاء التنظيم، خصوصاً إذا كان أجزاء مثل هذه الأجزاء في كون بعضها تنفيذية وبعضها استشارية مما ليس في سياق واحد.

ثم إنه لا بد أن يتصف موظف المشورة بالعمومية من ناحية، والخصوصية من ناحية، حتى يتمكن أن يعمم الخاص ويخصص العام، فينقل التفكير والعمل التخصصي الضيق إلى معانٍ أوسع تساعد من فوقه على الاضطلاع بوظيفة القيادة في داخل المنشأة، كما أنه يجب أن يتمكن من تخصيص العام، إذ كثيراً ما يرى المستشار حالة جزئية فيعممها بالملك إلى عموم، فيعطي للإدارة مشورة حول ذلك الملك، ليعمم الجهة المستشارة الحكم في كافة الأشباه والنظائر.

وكثيراً ما يكون بالعكس، فيرى عموماً في حالة لكن ذلك العموم

لا يرتبط بالإدارة بل مرتبط بها جزئياً من الجزئيات.

مثلاً يرى أن الحزب الفلاني حزب مخرب، لكن هذه الكلية لا ترتبط بالمؤسسة، بل المرتبط بها الموظف الشخص الفلاني، فيعطي المستشار للإدارة لزوم نقل هذا الموظف إلى مكان لا يتمكن من الاتصال بسائر الموظفين حتى يكون مخرباً.

ثم الجهة المستشارة لها صلاحية أن تعطي للمستشار صلاحية المشورة في ناحية خاصة أو نواحي متعددة، فإنه لا ينبغي أن يسمح لمدير في ناحية استشارية معينة أن يتحكم في وظائف استشارية أخرى إذا لم يكن صالحاً إلا لجهتها الخاصة، بل يظل كل مدير في نطاق خبرته، ولا يجمع لأي منهم قوة كبيرة.

وكثيراً ما يكون عمل موظف المشورة تخفيف الضغوط عن الجهة التي وظفت هذا الموظف، وتقييم كل موضوع في ضوء جميع علاقاته بالوظائف الداخلية المختلفة والسياسية العامة الخارجة عن إدارة المنشأة، وكذلك تحديد ظروف كل حالة بتقديمها للجهة المستشارة مشفوعاً وتوصية عن التصرف فيها إستناداً إلى التحول الحاصل.

### ((رئيس الحكومة والحاجة إلى المشورة))

ثم إن حال رئيس الحكومة حال رئيس المصنع أو المدرسة أو المستشفى أو ما أشبه في الاحتياج إلى المشورة أحياناً بعدد أكبر من الموظفين المشيرين، وأحياناً بعدد أصغر حسب كبر أو صغر تلك الحكومة، فإن الذي يتميز به رئيس حكومة عند ما نقارن بينه وبين رئيس إدارة أو وزير في إدارته هي حاجته إلى أعداد أكبر من الموظفين للقيام بالوظائف الاستشارية، وذلك بسبب التنوع والزيادة في حجم العمل الذي يتطلب التخطيط والتنسيق وإعطاء التوصيات والمشورة وما أشبه.

والكثير من هذه الحاجات يمكن أن تتكفل بها الوزارات بالنسبة إلى الحكومة، مثلاً



المشورة القانونية يمكن أن يقدمها النائب العام في الحكومة، إذا كانت حكومة كبيرة اتحادية أو حكومة الولاية، كما يمكن أن يقدمها الإدارة القانونية.

والمشورة في شؤون الأفراد تحصل من لجنة الخدمة المدنية، أو من أجهزة الأفراد المركزية.

والمشورة في شؤون المشتريات تحصل من إدارة المشتريات المركزية، أو من إدارة المالية المركزية، إلى غير ذلك. ومن المعلوم أن الرئيس التنفيذي مهما حاول أن يستفيد من الوزارات القائمة في الحكومة مثلاً، فإنه يحتاج أن يكون إلى حوار مع موظفون للرأي والمشورة، وتتصل هذه المشورة بموضوعات رسم السياسة والاعتبارات الأخرى، والتوقيت والعلاقات العامة وتنسيق التنفيذ، والعمل الذي ينهض به مكتبه، ولذا فمن المعتاد أن ينهض رؤساء الحكومات في البلاد الديمقراطية من بين من يمتازون بالتعليم المكتمل والخبرة الوافرة بحيث يستطيعون إسداء النصيحة السليمة عن موضوعات مختلفة.

لكن اللازم أن لا يحيط الرئيس نفسه بالمتخصصين في كل موضوع يهتم به، لأنه يجد حينئذ نفسه مشغولاً بمسئوليته بدرجة لا تترك له إلا وقتاً ضئيلاً يتصل فيه بالعالم الخارجي، ومثل ذلك ليعزله عن الاتصال بالناس مما يسبب التقليل من محبوبيته وأخيراً سقوطه، بل اللازم أن يقسم وقته بين الاتصال بالناس من ناحية، وبين المشورة من مستشاريه من ناحية ثانية، فإن كل واحد من الأمرين إذا استبد بالرئيس لم يتمكن من الآخر، ويكون كالمطائر الذي يريد أن يطير بجناح واحد، وذلك ما لا يمكن.

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يقع الرئيس بين تناقض ثان بين المنفذين والمستشارين، حيث إن المنفذين يريدون عدم تدخل المستشارين في شؤونهم، والمستشارون يريدون عدم تدخل المنفذين في

شؤونهم، مع أنه قد تقدم أن أحدهما يكمل الآخر.

فاللازم 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 وسيلة للتخوف كثيراً من موانع التعاطف بين موظف الخط وموظف المشورة، وهي تبديل العمل لكل موظف من هذا الخط إلى ذلك الخط وبالعكس، إذ ينتقل موظف الخط حسب برنامج محدد في وظائف المشورة في المركز الرئيسي لفترة من سنة أو أكثر، ثم يعود إلى الميدان باكتساب خبرة تنفيذية أكثر، فكل من موظف المشورة وموظف التنفيذ قد عمل في كلتا الوظائف مدة مما ألقى في نفسه التعاطف بين الخطين، وهذا التعامل الذي قد يحدث مرات عديدة خلال الحياة الوظيفية للموظفين الرئيسيين الصالحين للتنفيذ والمشورة معاً يسبب دعم فهم كل طرف وجهة نظر الطرف الآخر والمشكلات التي يتعرض لها، وفي بعض الحالات يستمر التبادل إلى درجة تؤدي إلى استيقاء موظف الخط الذي حقق نجاحاً بارزاً في قيامه بالعمل الاستشاري أخيراً في مستوى كبير من وظائف المشورة.

ومثل هذا التنقل تجربة مفيدة وبصفة خاصة في سني تكوين الفرد في مستهل الحياة الوظيفية، وهي عامل في تكوين نظام المستقبل الوظيفي في الإدارة العامة.

وقد كان المعتقد في زمان ما أنه توجد فروق متميزة بين أنماط الشخصية لموظف الخط ولموظف المشورة، فقد كان البعض يتصور أنه يفترض في موظف المشورة أنه شخص معتزل ومجد ومنطو على نفسه، بينما الموظف التنفيذي حركي 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 جهة انطواء وجهة تفتح، فإذا كان في الخطي المشوري انسدت جهة التفتح، والعكس بالعكس.

نعم لا شك أن بعض الأفراد انطوائيون بطبعهم، وبعضهم انفتاحيون بفطرتهم، حتى إذا جاء الأول في التنفيذ والثاني في الاستشارة لم يغير ذلك من طبعه، لكن ذلك ليس معناه أن الاستشاري لا يصلح للتنفيذ، أو التنفيذي لا يصلح للاستشارة، سواء في زمانين كما مثلنا في حالة التنقل، أو في زمان واحد، بأن يشير تارة وينفذ أخرى.

## ((العمال الماهرون))

(مسألة): لا شك أن الأمة بحاجة إلى عمال ماهرين يقومون بمختلف الأنشطة التي تحتاج الأمة إليها في العصر الحاضر للسير إلى الأمام، والمستعمرون يوحون إلى عملائهم من الحكام وغيرهم في الوقوف سداً دون هذا التقدم.

## ((هجرة الخبرات))

ثم إن البلاد حيث كانت متخلفة فالذي يدرس ويترقى لا يتمكن أن يبقى فيها، لا من جهة تدني مستوى الأجور بالنسبة إلى البلاد الصناعية فحسب، بل من جهة عدم تلقي المثقف الاحترام اللائق به، وعدم توفر أجواء الحرية الصحيحة له، وعدم تمكنه من التقدم المنشود في مثل هذه البلاد، مما يوجب هجرة المثقفين الأكفاء إلى البلاد الديمقراطية.

وهذه المشكلة ملموسة لكل أنسان يعي جوهر هذه البلاد في كافة المستويات، وقد انتشرت وانعكست آثارها على مستوى أجهزة الدولة والشركات والمعامل، بل والفرد أيضاً، فالجميع يشعرون بمشكلة عدم توفر الأيدي العاملة الرفيعة بصفة عامة، والفنية منها بصفة خاصة، بالنسبة إلى المؤسسات التي تحتاج البلاد إليها، وذلك بالنسبة إلى كل المهن تقريباً، خصوصاً في مجالات الصناعة والزراعة والتكنولوجيا وما أشبه، الأمر الذي ترتب عليه أن أصبحت هذه العمالة نادرة يصعب الحصول عليها، بالإضافة إلى ارتفاع أجورها بصورة كبيرة، خصوصاً مع ملاحظة التضخم الهائل الذي اجتاح البلاد، مما لم تعد الأجور تتناسب إطلاقاً مع احتياجات الفرد.

هذا بالإضافة إلى الطبقة الحادة التي حدثت في البلاد، حيث إن بعض الفئات تزايدت دخولها بمعدلات كبيرة ومطرده بسبب دكتاتورية الحكام الذين يقربون جماعة ويعدون جماعة، ولا يهمهم المثقفون وإنما يهمهم من يصفق لهم، فقد زادت

دخول هذه الفئة بهذه المعدلات المطردة، في الوقت الذي زادت فيه ببطء شديد معدلات الأجور والمرتبات لجميع العاملين بوحدات الجهاز الإداري أو الأجهزة في المنشآت الخاصة، مما نتج عنها ظهور طبقة جديدة من أصحاب الدخول المرتفعة، حيث تكونت لديها مظاهر مختلفة في الاستهلاك، وأنماط جديدة من المسؤوليات قلبت موازين القيم والأفكار والعلاقات بين الأفراد، وأحدثت خللاً في التقسيم الطبقي للمجتمع، وفي سياسات التعليم والتوظيف، مما ساعد في النهاية على انتشار موجات التضخم وارتفاع الأسعار، لأن الطبقة الحادة كما هو مقرر في علم الاقتصاد توجب الاختلاف الكبير بين الأمة الواحدة.

والتساؤل الذي تطرحه الدراسة أنه إلى متى ستظل هذه المشكلة على ما هي عليه، وما هي الحلول العلمية الممكنة التي تعيد التوازن مرة أخرى في الخلل الذي حدث في الترتيب الاجتماعي للمجتمع، فتعطي لخريج الجامعة ورجل العلم والفضيلة حقوقه ومكانته كاملة، وتضع صاحب الحرفة أو عمل الخدمات في مكانه الصحيح. وعلى أي حال، فهذه مشكلة نحن لسنا بصدد كيفية حلها في الحال الحاضر، وإن ألمعنا إلى ذلك فيما سبق، فإن الحكومة هي أساس المشكلة، وتحولها من الدكتاتورية إلى الاستشارية من أسس الحل الصحيح لكل المشكلات الممكن حلها.

وإنما الغرض في هذه المسألة دراسة أثر الظروف المحيطة على الإدارة، والعقبات التي تحد من تطبيق نظرية الإدارة وأصولها وأسسها العلمية.

### ((الظروف الصحيحة للإدارة))

والتي يجب علينا: أن نوفر الظروف الصحيحة حتى تكون هناك إدارة صحيحة، فإن الإدارة كسائر الشؤون الاجتماعية خاضعة للظروف الاجتماعية، فإذا كانت الظروف الاجتماعية صحيحة كانت الإدارة

صحيحة، وأمكن أن تسير إلى الأمام بخطوات ثابتة، وإذا كانت الظروف غير صحيحة لا يمكن أن تسير الإدارة سيراً حسناً.

فمثل الظرف والإدارة مثل الأرض والشجرة، فإذا كانت الأرض غير صالحة والأجواء غير مهيئة فإن الشجرة مهما كانت بنيتها في ذاتها قوية وصحيحة لا تتمكن أن تنمو بصحة، وأن تزهر وتثمر كما يترقب منها، بخلاف الأرض والأجواء الصحيحة، فإنها تعطي الشجرة ما تستحقها من النمو والاكتمال في الكم والكيف والنتائج.

### ((أقسام الظروف المحيطة بالإدارة))

وعلى أي حال، فالظروف المحيطة بالإدارة يمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام:

- ١: الظروف الاقتصادية.
- ٢: والظروف الاجتماعية.
- ٣: والظروف السياسية.
- ٤: والظروف الأخلاقية، والمراد بالأخلاقية الأعم من الدين والأخلاق.

### ((الظروف الاقتصادية))

فالأول: وهي الظروف الاقتصادية، فيمكن تقسيمها التي لها علاقة بالإدارة مما هي محل كلامنا، إلى ثلاثة

عناصر:

- الأول: مستوى الإنتاج.
- الثاني: مستوى الثروة.
- الثالث: الندرة والوفرة.

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 إمكانية الإدارة في استخدام التسهيلات وعدمها، مثل المباني والطرق والسدود والموانئ والمزارع والموارد الاقتصادية كالنفط والحديد والخشب وما أشبه ذلك.

كما أن مستوى الثروة العقلي وهو عبارة عن رأس المال الإنساني، له تأثير في القدرة على الابتكار والانطلاق. وتؤثر الندرة أو الوفرة أيضاً تأثيراً خطيراً على الإدارة في التصرف وعدم التصرف، ففي المجتمعات الغنية يستطيع الإداري استخدام التلفون وعمل مكاملة تلفونية للمستوردين للحصول على المواد الخام وللمستهلكين، كما يمكن للإداري الالتجاء إلى سوق العمل والمكاتب المتخصصة للحصول على عمال أخصائيين في كل صناعة.

أما في البلاد المتخلفة فقد لا يكون هناك مستوردون متخصصون، كما أنه قد لا يجد الإداري المستهلكين بقدر الكفاية. وإذا كان هناك مستوردون ومستهلكون فقد لا يكون عندهم تلفونات يمكن الاتصال بهم في زمان قليل، أو أن عندهم تلفونات لكن التلفونات عاطلة بسبب عدم الرعاية، وإذا كان لديهم تلفونات غير عاطلة فقد لا توجد وسائل المواصلات السريعة 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 جامعي يقوم بأعمال المدير.

لكن لا يخفى أن الندرة كما تأتي بمشاكل، كذلك الوفرة تأتي بمشاكل، وذلك كما يقولون بالنسبة إلى الصحة أن الفقر له أمراض والغنى له أمراض، فإن وفرة الموارد أحياناً تؤدي إلى حرية كبيرة، والإنتاج الزائد عن الحد قد يؤدي إلى إفلاس كثير من المؤسسات أو التأثير عليها تأثيراً عميقاً، مثلاً تؤدي في بعض الأحيان إلى بطالة

جزئية، أو إنتاج زائد عن الحد، إلى غير ذلك.

### ((الظروف الاجتماعية))

أما الأمر الثاني: هو الظرف الاجتماعي، فمن الواضح أن للعائلة الأثر الكبير في تطبيق أصول الإدارة، لأن العائلة هي اللبنة الأولى التي يوضع الفرد عليها، فتحدد اتجاهات وعادات وتقاليد وسلوك الفرد سواء نحو المسؤولية أو اللامسؤولية، أو المبالاة أو اللامبالاة.

كما أن الصراع بين الطبقات يؤثر كثيراً في سهولة عملية الإدارة، مثلاً النظام الطبقي في البلد يقفل باب الصعود لبعض الطبقات، فلا يتمكنون من الالتحاق بوظائف معينة، حيث يخصص القانون تلك الوظائف بفترة خاصة، كما نشاهد في لبنان بالنسبة إلى المسيحيين والمسلمين، السنة والشيعية، وكما نجد في النظام الطبقي في الهند مثلاً، إلى غير ذلك.

فالظرف الاجتماعي أحياناً يكون حجر عثرة أمام التقدم، وإذا لم يمكن التقدم كان معنى ذلك شلل الإدارة الصحيحة.

### ((الظروف السياسية))

أما الأمر بالنسبة إلى الثالث، وهي الظروف السياسية، فمن الواضح أن الأحزاب السياسية والمنظمات والجمعيات ومن إليهم، قد تكون في طريق صحيح وقد تكون في طريق غير صحيح، وإنما كل اهتمامها ملء الوظائف الرئيسية بالمحاسب والأصدقاء، بصرف النظر عن الكفاءات والقدرات الإدارية.

وبذلك تسري عدوى الجهل واللاخبروية واللامبالاة إلى أسفل المستويات الإدارية حتى مستوى التنفيذ. والحاصل أن المهم هو أن تكون المحسوبة والمنسوبة والروابط هي سيدة الموقف، أو الكفاءة والمهارة والخبروية.

### ((الظروف الأخلاقية))

وأما الأمر الرابع: وهي القيم الأخلاقية والدينية، فمن الواضح



أنه لا يمكن لأية مؤسسة أو لأية أمة مثقفة أن تتجاهل القيم الأخلاقية والدينية السائدة في المجتمع، فهذه القيم ما هي إلا تيارات للاتجاهات العامة فيما يتعلق بما هو صحيح أو خطأ، إذ القيم التي تسود المجتمع ليست مجرد شيء في الخارج غير مرتبط بالمنظمة والمنشئة، وإنما تدخل في المنظمة وتعيش فيها عن طريق موظفيها وعن طريق الموردين والعملاء والمستهلكين.

فإن المجتمع قد يركز على المعنويات، وقد يركز على الماديات، شبه المجتمعات التي يغلب عليها القيم المادية فالأفراد يركزون على الراحة المادية من غير نظر إلى القيم الروحية، سواء كانت تلك الماديات أبسط الضروريات أو أكبر الكماليات، ومثل هذا المجتمع وإن كان يميل إلى الجهة المادية لكنها فاقدة للجهات الروحية، وذلك يكثر فيها الإنحراف من الطبقية الحادة وسحق حقوق الناس وما إلى ذلك.

والمادة والروح جناحا الإنسان إلى التقدم، فإذا فقد أحد الجناحين كان كالطائرة أو الطائر لا تتمكن من الطيران، ولذا نرى أن الإسلام جعل لكل مورده، فقال سبحانه: ﴿فمن الناس من يقول ربنا آتنا في الدنيا وما له في الآخرة من خلاق \* ومنهم من يقول ربنا آتنا في الدنيا حسنة وفي الآخرة حسنة وقنا عذاب النار \* أولئك لهم نصيب مما كسبوا﴾<sup>(١)</sup>.

وفي الحديث الشريف: «ليس منا من ترك آخرته لدنياه، أو ترك دنياه لآخرته»<sup>(٢)</sup>.

### ((التعارض بين المصلحة الفردية والعامة))

كما أن التعارض بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة أيضاً أمران يسببان في حسن الإدارة أو سوءها، ومن المعلوم أن ترجيح الإنسان لأحدى المصلحتين راجعة إلى الدين والأخلاق، سلباً أو إيجاباً أيضاً،

(١) سورة البقرة: ٢٠٠ — ٢٠٢.

(٢) .

فإذا سيطرت المصلحة الفردية على الأفراد، سواء كانوا إداريين أم موظفين أو حتى أفراد الشارع في أعمالهم اليومية بالمصلحة العامة، وحينذاك يتغلغل الفساد في المنظمات، لأن كل أمر من الأمور يدرس وينفذ على أساس مدى مساهمته في تحقيق المصالح الشخصية، ويتم تحوير المصلحة العامة وتحريفها لخدمة المصالح الشخصية، لوضوح أن بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة تعارضاً صريحاً وتناقضاً واضحاً، فالمصلحة الفردية تجر كل شيء إلى الفرد، والمصلحة العامة تجر كل شيء إلى العموم.

فمن اللازم أن تكون هناك المصلحة الفردية والمصلحة العامة كل يعطي بقدره، لا أزيد من ذلك. والمراد من المصلحة الفردية المناقض للمصلحة العامة، ومن للمصلحة العامة المناقض للمصلحة الفردية، وإلا فالجمع بينهما في الصورة الصحيحة المعقولة هو الطريق الأمثل للتقدم.

كما أن القيم الأخلاقية التي تسود المجتمع قد تكون قيم زائفة، مثل النظرية القدرية بأن كل شيء خارج عن قدرة الإنسان ويجب أن يجلس حتى يأتيه ما قدر له، وقد تكون بالعكس قيماً صحيحة، مثل أن الإنسان يكون سيد الموقف بالقدر الذي جعل الله له من الحرية والإدارة، فإن الإيمان بقدرة الإنسان على تغيير الاتجاه وتحسين الأحوال وتوجيه المحيط في ضمن قدرة الإنسان وطاقته من أهم القيم الأخلاقية التي يتوقف عليها كل أنواع التقدم، سواء كان اقتصادياً أو حضارياً أو سياسياً أو ثقافياً أو غير ذلك.

ومن ذلك يعلم أن الظروف الأربعة المذكورة من الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية بمعناها الشامل للدينية، تشكل المحيط الصالح أو غير الصالح للإدارة، فبصلاحها تصلح الإدارة، وبفسادها تفسد الإدارة.

## ((نماذج من الإدارات))

(مسألة): نذكر في هذه المسألة نماذج من الإدارات التي ينبغي أن يكون الهيكل التنظيمي فيها على طبق الأصول المذكورة في الأبحاث العلمية لهذه الإدارات، وذلك للتمرين:

### ((إدارة المزرعة))

النموذج الأول: إدارة المزرعة، ويراد بالإدارة هذه مرحلة التفكير وإتخاذ القرار وتنفيذ ذلك في الخارج العملي لمزرعة من المزارع.

فيجب أن تكون قبل الشروع في المزرعة، أهداف المزرعة واضحة، وأن تكون هناك مجموعة من العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها في المزرعة لتحقيق تلك الأهداف، وأن تكون مجموعة من السياسات الزراعية والسياسات التسويقية والسياسات المالية وما أشبه ذلك، وخطوات تنفيذ العمليات الزراعية، والبرامج الزمنية في إنتاج وتسويق المحاصيل الزراعية، مع أن كلاً من الإنتاج والتسويق يحتاج إلى عدة أمور حواليتها، وتسمى هذه الأمور بالنشاط الإداري، وهو بهذا يختلف من عملية الزراعة ذاتها.

ويخضع التخطيط للمزرعة للمبادئ والمفاهيم الأساسية التي تقدم الإلماع إلى مثل ذلك، فهذه صغرى من صغريات تلك الكبريات الكلية التي ذكرناها في المسائل السابقة.

وعلى هذا، فالمعروض في هذا البحث بعض الخصوصيات كالقرارات والسياسات الزراعية، فإنه يقابل مدير المزرعة عدة أسئلة يجب عليه اتخاذ قرارات بشأنها، ومن الأسئلة الخاصة بالمزرعة الأمور الآتية:

الأول: نوع المحصول ومدى تنوعه، مثلاً القمح أو الشعير أو الذرة وما أشبه ذلك، وإذا ما تقرر نوع المحصول بصورة عامة يأتي دور خصوصيته النوع، يعني أن القمح مثلاً من أي الأنواع، والشعير من أي الأنواع، وهكذا.

الثاني: مساحة الأرض الواجب زراعتها وحدودها، فلا يكفي أن يكون في النظر زراعة عدد كذا جريب<sup>(١)</sup>، وإنما تزال المشكلة بتحديد موقع هذه المساحة بين المساحة الكلية للمزرعة، أو الكلي الذي له أفراد، مثلاً فرد في بغداد وفرد في النجف وفرد في كربلاء وهكذا.

الثالث: أنواع البذور الواجب استخدامها، وكمياتها، ومصادر الحصول عليها، ووقت شرائها، والسعر المناسب، وكيف تحتزن إلى وقت البذر، وفي أي مكان، وسائر الخصوصيات المرتبطة بالبذور.

الرابع: أنواع السماد الواجب استخدامه، من السماد الطبيعي أو السماد الصناعي، وكمياته، ومصادر الحصول عليه، ووقت شرائه وتخزينه، والسعر المناسب له، مع وضوح أن الأسمدة ومكان جلبها من الداخل أو من الخارج، ثم من أي خارج، الخارج الغربي أو الشرقي، إلى غير ذلك من الخصوصيات.

الخامس: كيفية القيام بالعمليات الزراعية، هل تستخدم آلات ميكانيكية زراعية أو يدوية، وفي حالة قرار استخدام آلات فهل تشتري أو يتم تأجيرها، وإذا أريد الاشتراء أو التأجير فالمكان الذي ينبغي أن تشتري منه أين هو، إلى غير ذلك.

والسادس: متى وكيف تطبق الطرق الفنية في الزراعة، وفي التسميد، وفي الحصاد، وفي إعطاء الماء، وفي الحفظ والرعاية.

السابع: الشروط الواجب توفرها في العمال الزراعيين، وعددهم، ومدة استخدامهم، فهل يستخدمون على مدار السنة، أو يكونون موسميين، أو يبدلون من موسم إلى موسم، مع كونهم

---

(١) الجريب: مقدار معين من الأرض، قيل إنه ست قصبات.

مستخدمين على مدار السنة، وأجورهم، وكيفية تدريبهم، ومراقبتهم.

الثامن: كمية الأموال المطلوبة للزراعة، ومصادر الحصول عليها، هل يحصل عليها من البنوك، أو من الاقتراض من الأفراد أو ما أشبه ذلك، وبالنسبة إلى الحكومة هل تحصل عليها من معادنها كالبترول ونحوه، أو من وزارة خاصة من الوزارات، حيث عندها كمية متوفرة من المال.

التاسع: في حالة عدم وجود أرض يأتي الكلام في شراء أرض زراعية أو تأجيرها، وفي حالة الشراء يكون الكلام في أنها ممن تشتري، وفي أي موقع تشتري، إلى غير ذلك.

العاشر: إعادة البناء والترميم والصيانة بالنسبة للمباني الموجودة حالياً على المزرعة، وكم يحتاج من المال والوقت والعمال ونحو ذلك.

الحادي عشر: منافذ التوزيع، هل هو البيع المباشر، أو البيع لوكلاء، أو البيع لتجار الجملة، أو لتجار التجزأة.

الثاني عشر: تسعير السلع على أساس السعر السائد في الأسواق، أو على أساس التكلفة.

الثالث عشر: مكان تخزين السلع، فيما إذا لم يكن الوقت مناسباً للبيع وما أشبه.

الرابع عشر: الإدارات المرتبطة بهذه الأمور من الزراعة والتسويق والمالية والأفراد والتخزين وغير ذلك، ومن

الواضح أن التخطيط للمبيعات أساسي، وله أولوية على جميع أنواع التخطيط في

المشروع الزراعي، فالكميات المحتملة يبيعها تحدد الكميات الواجب زراعتها، من غير فرق بين أن يكون البيع للدولة ولو للإحراق مثلاً، كما هي العادة في الغرب، أو يبيعها للمستهلكين في الداخل أو في الخارج حسب أسعار بيعها وتكاليف زراعتها وتسويقها وتخزينها وغير ذلك.

والكميات الواجب زراعتها تحدد المساحة الواجب زراعتها، لأن المساحة تابعة للكمية في المكان، كما أن الكمية الواجب زراعتها تحدد كميات البذور الواجب شراؤها، وكميات السماد الواجب استخدامه، وعدد العمال الواجب استخدامهم.

ثم يأتي دور الميزانيات التقديرية، فإنها هي المظهر المادي للتنبؤ المستقبلي، ففيها تسجيل للافتراضات التي تكونت عن المستقبل، ولا يختلف مفهوم الميزانية التقديرية في المشروع الزراعي عنه في المشروع الصناعي وسائر المشاريع، كالمشروع الثقافي والمشروع الصحي وغير ذلك.

ومن الواضح أن درجة تعقيد الهيكل التنظيمي للمزرعة تتوقف على حجم المزرعة، ودرجة تعقيد العملية الزراعية، ومدى التكامل بالنسبة لعمليات الشراء والتسويق، كما أن البرنامج الزمني يوضح العمليات الأساسية والتفصيلية الواجب تنفيذها بتحديد الوقت المتوقع لإنهاء كل عملية، ومفهوم البرنامج الزمني ضروري في إدارة المزرعة لربط عمليات شراء السماد وعمليات زرع البذور والري والتسميد ومكافحة الآفات، فإن هذه كلها بعضها مرتبطة ببعض، وتحديد وقت ابتداء وانتهاء كل من هذه العمليات حتى يتم حمل المحصول واتباع الإجراءات اللازمة لجعل المحصول قابلاً للبيع.

كما أن من الضروري ربط عملية الزراعة والحصد بعملية النقل والتخزين والبيع، فاللازم

ظهور وقت الابتداء والانتهاء من كل عملية، حتى يمكن اتخاذ اللازم لمقابلة المتطلبات الزمنية قبل فوات الأوان، والبرنامج الزمني في المزرعة مهم تماماً مثله كمثل المصنع، وكذلك بالنسبة إلى الثقافة والصحة وغيرهما، مثلاً لو تأخر وقت زرع البذر أو التسميد أو الحصاد أو النقل أو التخزين أو غيرها فإن المزرعة تتعرض لهزات عنيفة قد تؤدي للفشل.

كما أن اللازم على المدير وضع خطط وبرنامج لتحديد المسؤوليات والسلطات، بالإضافة إلى أنه يلزم عليه أن يقوم بالإرشاد للمرؤوسين بالشرح والتعليم وضرب الأمثلة، ورفع روحهم المعنوية، والتصرف معهم وأمامهم بمثابة القائد، حتى يمكن أن تتم الأعمال في المزرعة إلى خير وجه.

### ((الرقابة الزراعية))

ثم من الضروري الرقابة على الأعمال في المزرعة طبقاً للخطط الموضوعية، حتى يمكن التأكد من أن ما تم أو ما يتم مطابق لما أريد إتمامه، والرقابة في المقام تشمل الرقابة على كل جزء جزء من الأجزاء التي ذكرناها، كالرقابة على البذور، وعلى السماد، وعلى مواد المكافحة، وعلى عدد الآلات المستخدمة، وعلى الزمن والحركة، وعلى العمال الزراعيين، وعلى جودة الإنتاج الزراعي، والرقابة على تكاليف الزراعة، وعلى تكاليف التسويق، وعلى الوقت، وعلى الكفاءة الإنتاجية، وعلى الوصول إلى المخازن، ثم الوصول إلى تجار الجملة أو تجار التجزئة، إلى غيرها من أنواع الرقابة المحتاج إليها في إعطاء النتائج الحسنة والوصول إلى الهدف المنشود.

كما أن من الضروري حساب المشاكل الحكومية لكل خطوة خطوة من خطوات الإدارة، وقد رأينا في العراق المشكلات التي وضعتها الحكومة على المزارعين باسم الإصلاح

الزراعي بقصد شل حركتهم لتستجلب الحبوب ونحوها من الخارج، حسب ما كانت الحكومة أعطت الكلام لأسيادها المستعمرين من ترويج أسواق بلاد الغرب، وذلك ما لا يمكن إلاّ بتحطيم الزراعة في داخل العراق، فإن ملاحظة المشكلة الحكومية قد يكون بحيث يلزم صرف النظر عن المزرعة، وقد يكون بحيث يلزم على الإدارة المحاولات الكثيرة للوصول إلى الهدف، وقد يكون بالقدر الطبيعي كما في البلاد الاستشارية.

((إدارة الحوزة العلمية))

النموذج الثاني: نموذج التخطيط للحوزة العلمية في مثل النجف أو كربلاء أو قم أو خراسان أو إصفهان أو تبريز، في بلد يراد ابتداء الحوزة فيه، فإن اللازم على المدير أمور:

الأول: ملاحظة أهداف الحوزة التي تنشأ لأجل تلك الأهداف.

الثاني: العناصر البشرية والمادية التي تكون كفاءً لتلك الأهداف.

الثالث: خطوات تنفيذ العمليات الحوزوية.

الرابع: البرامج الزمنية في تكوين إنتاج الحوزة.

الخامس: في الحوزات القائمة ملاحظة أنه كيف يمكن تنظيمها بما تعطي أكثر قدر ممكن من الإنتاج، مع ملاحظة أن الحوزة إذا كانت تعيش في دولة دكتاتورية يلزم أن توضع الخطط بحيث لا تتمكن الحكومة من إيجاد المشاكل لها، إذ من شأن الحكومات الدكتاتورية أنها لا تتمكن أن ترى منشئة إلى جانبها مستقلة عنها، فكيف ما إذا كانت



المنشئة تريد بيان حاجات الإنسان وبيان القوانين لها، كما هي الحال في الدين الإسلامي، فإن الحكومة تحاول السيطرة على المنشئات، فإن لم تتمكن أخذت في هدمها بمختلف الأسباب والسبل. فإذا كانت الحوزة العلمية في مثل هذه الظروف مبعثرة وبلا نظام ظاهر، كانت أبعد من سيطرة الدكتاتور، ومن المعلوم أن سيطرة الدكتاتور على الحوزة أسوأ للحوزة من تبعثرها، فإن الدكتاتور يجعل من الحوزة آلة القصر ووسيلة لاستحكام حكومته، كما رأينا ذلك في فقهاء السلطة أيام بني أمية وبني العباس والعثمانيين، في دمشق وبغداد والقسطنطينية ونحوها.

والمرجع الكبير السيد أبو الحسن الأصفهاني (رحمه الله) لما طلبوا منه بتحريك من الدكتاتوريين تنظيم الحوزة في النجف الأشرف، أجابهم بهذه الكلمة الصغيرة الكبيرة قال: (النظام في اللا نظام)، أراد بذلك ما ذكرناه، حيث كانت الحوزة في ذلك الحين معاصرة لأربعة من عملاء الاستعمار الدكتاتوريين، وهم أتاتورك في تركيا، وياسين الهاشمي في العراق، والبهلوي في إيران، وأمان الله خان في أفغانستان، بحيث إنه لو كانت الحوزة منظمة لهدموها أبشع نوع من الهدم، وسيطروا عليها واستفادوا منها للسير في ركاب المستعمر وعملائه، فرأى السيد المرحوم أن الأفضل أن لا يكون للحوزة صورة وتنظيم ظاهر يمكن الأخذ بربقتها إلى تلك الأهداف.

### ((مقومات تنظيم الحوزة))

ثم إذا أريد تنظيم الحوزة يجب ملاحظة هذه الأمور:

(١): كم عدد الطلبة.

(٢): كم منهم من الرجال، وكم منهم من النساء.

- (٣): ما هو المستوى الدراسي.
- (٤): تمويل الحوزة وأنه من أين يمكن تحصيل المال اللازم لها.
- (٥): عدة المدارس المحتاج إليها وأمكنة المدارس.
- (٦): عدد المدرسين وسطوحهم المختلفة، من مدرس الفقه، ومدرس الأصول، ومدرس الأدبيات، ومدرس التفسير، ومدرس الحديث، ومدرس التاريخ، إلى غير ذلك.
- (٧): الآلات الحديثة المحتاج إليها في الشؤون الدراسية، كالكاتبة والحاسبة وما أشبهه.
- (٨): الكتب المحتاج إليها.
- (٩): العطل الدراسية، مثلاً العطلة في أيام رمضان، وفي مواليد الأئمة (عليهم السلام) ووفياتهم، والعطلة في شهري محرم وصفر، أو العطلة في أيام الصيف، إلى غير ذلك.
- (١٠): مدة الدراسة مجموعة، فكم سنة بحاجة إليها في دروس السطوح، وكم سنة في دروس الخارج، وهكذا.
- (١١): سني القبول للطلاب، حيث تبدأ سني القبول من العاشرة أو الحادية عشرة أو الثانية عشرة، أو من وقت البلوغ، أو قبل ذلك، أو غيرها.
- (١٢): العلوم المحتاج إليها في الحوزة، مثل علم النحو وعلم الصرف وغير ذلك، فإذا تبين العلوم بني على ذلك الكتب المحتاج إليها، مما ذكرناه في المادة الثامنة، مثلاً إذا احتجنا إلى النحو نتكلم

حول أن الكتاب المناسب للنحو هل هو شرح الجامي، أو السيوطي، أو ابن عقيل، أو ابن الناظم، أو المغني، أو نحو الرضي، أو ما أشبه ذلك.

(١٣): ملاحظة أنه ماذا يصح الخريج، هل يكون وكيلاً، أو خطيباً، أو مؤلفاً، أو مرجعاً، أو إمام جماعة، أو مدرساً، أو مديراً للمدرسة، أو غير ذلك.

(١٤): مواظبة الأخلاقيات والتقوى للطلبة في مختلف مراحل الدراسة، حتى يتخرج الطالب متقياً خلوقاً.

(١٥): الكتابة والخطابة، حيث يجب تزويد الطلبة بالكتابة حتى يكونوا مؤلفين، وبالخطابة حتى يكونوا خطباء.

(١٦): الأعمال الحكومية، حيث يحتاج الطلبة في الحكومات الحاضرة إلى الجنسية أو الإقامة أو اتباع سائر

القوانين الكاتبة المنافية للحريات التي منحها الإسلام للإنسان بصورة عامة في غير المحرمات.

(١٧): حفظ المدارس الموجودة والأجهزة المربوطة بالحوزة وصيانتها.

(١٨): إلحاق مطبعة ودار نشر وما أشبه بالحوزة، لتكون كفاءاً للقدر المحتاج إليها في الحوزة، وأمكنتها، وسائر

الخصوصيات اللازم اتباعها فيها.

(١٩): عدد المجلات المحتاج إليها في الحوزة هداية الناس،

ولتقوية الأرقام، ولتنشيط المؤلفين، من مجالات في مختلف العلوم، أو مجالات عامة.

(٢٠): وضع العقوبات للمتخلف على شرط أن لا يكون خارجاً عن الدائرة الإسلامية.

(٢١): تسهيل شؤون الزواج للطالبات وللطلاب حتى إذا وصلوا إلى سن الزواج يتزوجون حسب السنة المقررة

في الشريعة الإسلامية.

(٢٢): المسكن للطلاب والطالبات بعد الإعالة.

(٢٣): تعيين أنهم في أي وقت يلبسون العمامة، هل من الصغر وابتداء الدراسة، أو في وقت خاص من العمر،

أو من الدراسة، أو ما أشبه ذلك.

(٢٤): كيفية القبول للطلبة، هل يقبلون من كافة 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 بالإسلامية

مشكلات تجب رعايتها بالنسبة إلى الحوزة، وإلا أوجدت الحكومات مشكلات حجة أمام السير وتقدم الحوزة،

وأحياناً إذا لم يلاحظ المدير هذه القوانين الكابتة انتهى الأمر بتحطيم الحكومة للحوزة.

(٢٥): الأمور السياسية، فإن السياسة في هذا اليوم دخلت في كل شأن من الشؤون، فإذا لم تلاحظ الإدارة هذا

الأمر المهم يمكن أن تجرف السياسة بالحوزة، وهذا أمر ظاهر للعيان، فاللازم أن تلاحظ

- إدارة الحوزة هل يجوز أن يرتبط الطالب أو الطالبة بالسياسة أم لا، وإذا جاز الارتباط ففي أي سن، وفي أية رتبة يرتبط، وإذا كان من المقرر الارتباط فما هي حدود الارتباط، مثلاً هل يكون داخلياً في حزب مرجعي أو منظمة أو ما أشبه ذلك، وإذا كان داخلياً فهل يدخل في هذا الحزب أو ذاك، إلى آخر ما هنالك من الأمور السياسية.
- (٢٦): امتحانات الحوزة، وأنه كيف تقرر الامتحانات في الدروس الحوزوية، سطحاً أو خارجاً، وماذا يكون حال الراسب الأخير، هل يطرد من الحوزة، أو يبقى شاغلاً ببعض الوظائف الدينية.
- (٢٧): كيفية تقسيم الخريجين إلى البلاد والوظائف الأخرى، كالمساجد أئمة، والمنابر خطباء، والمؤسسات الدينية كمديرين، وما أشبه ذلك.
- (٢٨): كيف يمكن تمويل الخريجين الذين هم يتقلدون بعض المناصب المتقدمة.
- (٢٩): كيفية تدريب الطلاب على الجماهيرية حتى يكونوا إذا تخرجوا قادرين على إدارة الجماهير.
- (٣٠): ما هي النسبة بين الحوزات المتعددة في قطر واحد، كالتحف وكربلاء والكاظمية وسامراء وبغداد، أو في قطرین، كإيران والعراق، ولبنان والهند، وباكستان وأفغانستان، إلى غير ذلك.
- هذا تمام الكلام في الإدارة العامة للحوزة.

### ((إدارة المدارس))

ثم ننتقل إلى الإدارة الخاصة في مدرسة من المدارس التابعة للحوزة، فاللازم التخطيط للمدرسة، والمراد بالتخطيط مرحلة التفكير التي

تتبع التنفيذ والتي تتعلق باتخاذ قرارات عن أهداف المدرسة المطلوب تحقيقها، ومجموع العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف، والمراد بالعناصر المادية حجرات المدرسة ومكاتبها وعددها وآلات وأدوات كل مدرسة مدرسة، والمراد بالعناصر البشرية المدرسون والموظفون والعمال ومن أشبههم. كما أن من اللازم اتخاذ قرار حول القواعد التي تتبع في المدرسة بالنسبة لأداء الأعمال من قبول الطلبة والتدريس والامتحانات وغير ذلك، والبرامج الزمنية فيما يتعلق بالتدريس والامتحانات والتصحيح والتخطيط للمدرسة.

ومن الواضح أن التخطيط للمدرسة يختلف عن عملية التدريس، فالتدريس عملية خاصة، أما التخطيط فهي عملية إدارية تشمل التدريس وغير التدريس.

والتخطيط السليم يجب أن يتم على مستويين، تخطيط قصير الأجل كسنة مثلاً، وتخطيط طويل الأجل لسنوات، ويعتبر التنبؤ بعدد الطلبة الذي يطلبون الدراسة هو المحور الذي تبني عليه عملية التخطيط كلها، فالتنبؤ بعدد الطلبة يحدد عدد الحجرات المطلوبة، وعدد المكاتب اللازمة، وعدد الأساتذة والمدرسين، وعدد الكتب، كما يحدد الأموال اللازمة لهؤلاء، ثم التنبؤ بعدد الطلبة يجب أن يكون وفقاً لما تتطلبه البلاد من أئمة جماعة وخطباء ومرشدين ومدرسين ومن أشبه ذلك، ممن يشتغلون بالوظائف الدينية والدينية.

والتخطيط الطويل الأجل غالباً ما يحتوي على إجابات لهذه الأسئلة، والأسئلة عبارة عن: ما هي التطورات المتوقعة في المجتمع، والتي تؤثر على التعليم، وكيف تؤثر هذه التطورات على القبول والتسجيل، وكيف تؤثر هذه التطورات على البرامج والدروس، وما هي الخدمات التعليمية والتسهيلات الجديدة

المطلوبة، وهل حالة البناء وقاعات الدرس الحالية تتمشي مع هذه التطورات، وإذا لم تكن متمشية 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 الأبنية الحاضرة إطلاقاً، أو بعض الأبنية في بعض المدارس، وكيف يمكن تمويل الإضافات الجديدة للمستقبل.

ومن الواضح أنه لا يمكن أن تتم الأعمال في أية مدرسة دون تنظيم للمجهودات، فإنه من الأهمية بمكان تحديد المسؤوليات والسلطات لكل الأعمال مما يتوقف تنظيم المدرسة عليها وهو أمر معقد، إلا أنه في كل الأحوال يمكن التمييز بين عدة أقسام رئيسية، مثلاً قسم التدريس، والقسم المالي، وقسم الخدمات المكتبية، وقسم شؤون الأفراد كالطلاب، وهيئة التدريس.

ويعتبر قسم التدريس القسم الرئيسي، وقد ينقسم إلى أقسام فرعية حسب التخصصات الموجودة في المدرسة.

### ((اتحاد الطلبة))

كما أنه يلزم جعل اتحاد الطلبة في المدرسة، حتى يكون هناك تنافس حر بين فئتين أو ثلاث فئات، مما يوجب تقديم الإدارة والدراسة والأمور المالية والتأليف والخطابة وسائر الشؤون إلى الأمام، فإن التنافس الحر لم يرد في شيء إلا سبب تكميله وتكامله.

ثم من الأهمية بمكان لمدير المدرسة أن يقوم بوضع معايير رقابية تعتبر بمثابة قياس لعملية التدريس وغيرها، كما يلزم ملاحظة النسبة بين هذه المدرسة وبين سائر المدارس في البلد أو في القطر حتى ينفع ذلك في التنقل وتوحيد المستوى.

### ((الحوزات العلمية وما ينبغي))

ثم قبل ختام هذا النموذج لا بأس بأن نذكر بحثاً ذكرناه في بعض

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 العلمية التي هي مبعث المراجع والخطباء والمبلغين والمفسرين ومعلمي الأخلاق وحملة الحديث والأدباء ومن إليهم، ففي عصر الانحطاط فرض الهامشية على هذه الحوزات، من ناحية المستعمرين الذين أرادوا ضرب الحضارة الإسلامية لتقدم الحضارة الغربية عليها، ومن ناحية عملائهم الذين تأثروا بهم من جهة اعتماد أو من جهة التأثير الفكري حيث استبد الفكر الغربي بالساحة، فلم يدع مجالاً للفكر الإسلامي، فأنحسر الفكر الإسلامي عن الساحة بالقوة.

وعلى أي حال، فإذا أرادت الحوزات العلمية الرجوع إلى نشاطها المترقب في العصر الحاضر، فاللازم اتباع أمور:

### ((شورى المراجع))

الأول: تكوين شورى المراجع بينهم، حتى تكون الحوزة مستجيبة لآرائهم، وإلا فمن الواضح أن الحوزة مقسمة غالباً بين مراجع متعددين، فإذا لم يكن كل المراجع في الحلقة لا تستجيب الحوزة إلى المقررات والمناهج التي توضع من بعض المراجع لا كلهم، وأخيراً لا تكون للحوزة إدارة تقوم بشؤونها تحت نظر المراجع.

### ((تنظيم الدراسة))

الثاني: وبعد تكون مثل هذه الشورى فاللازم تنظيم الدراسة أولها وآخرها، وشروط الذين يتقبلون في الحوزة، مع وضوح أن اللازم أن لا يكون شيء إجبارياً، بل بملئ اختيار الطالب أن يدخل في الإدارة أو يدرس الدراسة الحرة، كما هو الحال الآن، فإن القسر لا يدوم.

ويتبع تنظيم الدراسة تنظيم الزمان والمكان والعطلات والمعاش الذي يعطى لكل واحد حسب تجرده أو كونه معيلاً، عيلاً كثيراً أو قليلاً، ومن الطبيعي



أن أموال المراجع تجمع حينئذ في صندوق واحد وإن كانوا مختلفين في كمية العطاء باختلاف قدر مقلديهم وما يحصلونه من الحقوق الشرعية، فأحدهم يتمكن من بذل نصف المعاش، وآخر من ثلثه أو رבעه أو ما إلى ذلك، حتى لا يضطر الطالب إلى الأخذ من أماكن متعددة.

كما أن اللازم على الشورى أن تهيأ الدور المناسبة للمعيّنين، إما بالاشتراء لهم أو الوقف عليهم أو غير ذلك، أما الطلاب المجردون فإنهم يسكنون غرف المدارس، ومن الضروري أن تكون كل غرفة لطالب واحد لا أكثر حيث أن وجود نفرين في غرفة واحدة يكون ضغطاً على كليهما، فأحدهم يريد المطالعة والآخر الحفظ أو المنام أو البحث مع زملائه أو ما أشبهه، إلى غير ذلك.

كما أن الشورى تعين الامتحانات الدراسية، وتهتم بأخلاق الطلاب وتقواهم أكبر اهتمام، وكذلك تهتم بتعليمهم العلوم الإسلامية المختلفة، وما يتصل بذلك من الأدب والحساب والهندسة والجغرافية وغير ذلك، ويضاف عليها معرفة سائر العلوم العامة التي لا يستغني عنها المثقف في العصر الحاضر.

### ((تنظيم المال))

الثالث: تنظيم المال، من أين، وكيف يستخرج، وكم يصرف، واللازم مساعدة الحقوق التي تتجمع تدريجاً من المتدينين بالأوقاف والتجارات وغير ذلك، ومن المعلوم أن الناس إذا رأوا صحة التنظيم وجودة الإنتاج لا بد وأن يكثروا من التبرعات مما يقوم بكل المصارف، بالإضافة إلى النذور والأثاث ونحوها مما إذا جمعت ونمت يكون مالاً كثيراً.

## ((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))

الخامس: تنظيم الوكلاء، فإن المسلمين منتشرون في شرق الأرض وغربها، بالإضافة إلى نفس بلاد الإسلام مدنها وقراها وأريافها، والكل بحاجة إلى الوكيل الذي يعلمهم شرائع دينهم ويقضي في قضاياهم وقيم الصلاة لهم، إلى غيرها من شؤون المراجع والوكلاء.

وقد رأيت في منشور: إن المسيحية التابعة للفايكان لها ثلاثة ملايين وستمئة ألف مبلغ ووكيل في العالم، ولذا نرى أن المسيحية تتقدم إلى الأمام بسرعة مذهشة.

ومن الواضح أن هؤلاء الوكلاء بحاجة إلى جماعات رقابة يدورون عليهم بين الحين والحين، لملاحظة النواقص والثغرات في عملهم، حتى تكون المرجعية مشرفة أولاً، وقائمة بسد الخلل ثانياً، ومن خلال هؤلاء الوكلاء، تتمكن المرجعية من إدارة شؤون المسلمين في العالم.

## ((مختلف أبواب الحياة))

السادس: ثم اللازم على شورى المرجعية أن لا تقتنع بالبعد الديني بالمعنى المتعارف حالياً، بل تتطرق إلى كافة أبواب الحياة، كما كان يفعله الرسول (صلى الله عليه وآله)، فعليها أن تعطي للمسلمين في كافة 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 السعي 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 لجماعة 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»<sup>(١)</sup>.

### ((جمع الشباب))

السابع: جمع الشباب، فإن الشبكات الشرقية والغربية 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 آلة هدم عوض أن يكونوا آلة بناء، فكما أن المرجع يجعل من معتمديه جماعة للمال وجماعة للدراسة وجماعة للمؤسسات في الحال الحاضر وهكذا، كذلك يلزم عليه أن يجعل جماعة لأخذ أزمة الشباب وتنظيمهم وإعطاء حاجاتهم، وصرف نشاطهم فيما ينفع الدين والدنيا، وتزويج عزابهم، وتشغيل عاطلهم، والإنفاق على من يريد التثقف بثقافات العصر منهم لأجل انتفاع المسلمين، إلى غير ذلك.

### ((العلوم الحديثة))

الثامن: كما يلزم أن ينتدب الشورى جماعة من حملة العلوم الإسلامية أن يتضلّعوا في العلوم الحديثة، من الطب والهندسة وعلم الاجتماع والصحافة وعلم النفس وغير ذلك، وهم في نفس الوقت مشبعون بالعلوم الإسلامية، كي يتمكنوا من توجيه الحياة توجيهاً إسلامياً صحيحاً، فإن الدنيا لا تقبل إلا المماثل لها، على حد قول الشاعر:  
إن الطيور على أشكالها تقع

## ((ارتباطات الحوزة))

التاسع: وبعد ذلك يأتي دور ارتباط الحوزات بالعالم المحيط بها، المشتغل على الحكومات والأحزاب والمنظمات الدولية والإعلام العالمي وغير ذلك، فإنه إذا لم تحفظ الموازنة بين جزء من المجتمع والمفروض أن الحوزة هي جزء من المجتمع، وبين سائر أجزائه لا يتمكن هذا الجزء المنفصل أن يعيش باستقلال وسلام مما هو مطلوب من الحوزات.

## ((بين شورى المراجع والحكام))

العاشر: وأخيراً فاللازم أن يكون في بلاد الإسلام شورى المرجعية هي السلطة العليا، كما ذكرنا تفصيل ذلك في كتب السياسة وغيرها، أما إذا لم يتفق ذلك وكذلك بالنسبة إلى البلاد التي فيها المسلمون أقلية حيث الحكام هم المسيطرون، فاللازم أن يجعل نسبة معينة بين الشورى وبين أولئك الحكام، كم يعطون، وكم يأخذون، وكيف تكون النسبة بين الشورى وبين الحكام.

وهذا شيء دقيق يجب حله بواسطة الأكثرية في شورى المرجعية، ونحن في هذه المسألة لم نرد التفصيل حول إدارة المرجعية، وإلا فإن ذلك يحتاج إلى كتاب مستقل، وإنما أردنا الإلماع إلى رؤوس الأقلام المرتبطة بجهة الإدارة من جهة المرجعية التي ضربت بأجرانها في البلاد العراقية والبلاد الإيرانية في هذه القرون الأخيرة.

ثم من الواضح أن المراجع إذا شرعوا في هذا الأمر سوف تأخذ أبعاده في النمو والانتشار كما وكيفاً، وهم بمعونة الأمة، وعلى رأسهم الحوزات العلمية يرشحون المراجع في المستقبل، فإذا مات أحد المراجع الذين هو من أعضاء الشورى يأتي مكانه أحد المراجع من الدرجة الثانية، وهكذا. ومن المعلوم أن المراجع من الدرجة الثانية يكونون أعواناً ومساعدين للشورى قبل ذلك.

فليس الأمر قفراً، لأن الشورى يحكم بأكثرية الآراء في كل الشؤون المراد القيام بها من الشؤون الاجتماعية وغيرها.

أما مسألة التقليد، فكل مقلد ومرجع، سواء في العبادات كالصوم والصلاة، أو في المعاملات كالبيع والشراء إلى غير ذلك، نعم مع تعارض الشورى مع الفتوى يكون الأول مقدماً على الثاني، لحكومة أدلة الشورى على أدلة الفتوى، كما ذكرنا تفصيله في بعض الكتب.

ولا يخفى أن المثقفين الزميين لهم أوفر الحصص في الإعانة والمساعدة وأخذ أزمة الشباب وإصلاح الحياة وإعطاء الرأي وغيرها، فإن الإسلام دين ودنيا، قال سبحانه: ﴿ومنهم من يقول ربنا آتنا في الدنيا حسنة وفي الآخرة حسنة وقنا عذاب النار﴾\* أولئك لهم نصيب مما كسبوا والله سريع الحساب<sup>(١)</sup>.

وقد ذكرنا في الأصول: إن المفرد غير العلم ونحوه يراد به الطبيعة، فيشمل الكل لفرض سريان الطبيعة في كل الأفراد، فلا حاجة إلى الألف واللام، كما قاله بعض في المفرد المحلى باللام، ولا إلى أن يكون جمع محلى ليفيد العموم أو الإطلاق، كما قاله آخرون، نعم إذا كانت هناك قرينة على الخلاف صرف المفرد عن الإطلاق، وقوله سبحانه وتعالى في هذه الآية المباركة: ﴿حسنة﴾ في الموضوعين يراد بهما إطلاقاً، لا خصوصية شيء خاص، فيشمل المقام.

### ((الرأي العام ودوره))

ثم إن من المعلوم أن الرأي العام كفيل بتكوين مثل هذه الشورى وسائر الشؤون، فإن للرأي العام ضغطاً شديداً كما فصلنا البحث حول ذلك في بعض كتبنا المعنية بهذا الشأن.

فإنه إذا هياً أصحاب العلوم الدينية في الحوزات وغيرها والمثقفون الزميين الأجواء، ونشروا فكرة شورى المرجعية على ما ذكرناه بين الجماهير، فيتكون من ذلك الرأي العام

(١) سورة البقرة: ٢٠١ — ٢٠٢.

بإذن الله سبحانه، فليس الأمر على ما ذكرناه بعيداً غاية البعد، أو صعب المنال صعوبة بالغة كما قد يتصور في بادئ الرأي.

### ((إدارة المصارف التجارية))

النموذج الثالث: إدارة بنك تجاري، حيث إن من الواضح أن البنوك على أقسام، كالبنك التجاري، والبنك الرهني، والبنك العقاري، وما أشبه ذلك.

والكلام الآن في إدارة بنك تجاري، ويمكن تلخيص وظائف البنك التجاري في:

الأول: قبول الودائع من العملاء، وتقسم الودائع إلى ثلاثة أنواع:

أ): وودائع جارية أو تحت الطلب يقوم العميل بسحب أمواله في أي وقت بناءً على طلبه.

ب): وودائع إلى أجل، لا يجوز للعميل سحب أمواله إلى بعد مرور مدة معينة سبق تحديدها عند الإيداع، ويجب أن يكون ذلك على نحو مشروع بشرط ونحوه حسب ما قرر في الفقه عند المسلمين.

ج): وودائع التوفير، ويكون الإيداع هنا في دفتر توفير، ولا يمكن للعميل أن يسحب ماله دفعة واحدة، بل تطلب البنوك عادة إخطار البنك قبل سحب المبالغ الكبيرة بوقت كاف، لأن البنك في كثير من الأحيان لا يتوفر لديه المال، وإنما يحتاج إلى إعلام بوقت كاف يتمكن البنك من توفير المال الذي يريده العميل.

وبالنسبة لودائع الأجل وودائع التوفير تقوم البنوك بدفع فوائد تختلف نسبتها حسب مدة الإيداع، لكن يجب أن يكون ذلك على نحو مشروع بالمضاربة ونحوها لا على نحو الربا، على ما ذكر في فقه الإسلام.

الثاني: إقراض العملاء، فإنه يقوم البنك بإقراض عملائه من أفراد وهيئات، وهو في هذا يعتمد اعتماد كبيراً على الودائع التي تجمعت من عملائه، لذلك فإن هناك علاقة كبيرة بين حجم الودائع وقوة البنك في الإقراض.

الثالث: الاستثمارات، فإنه يقوم البنك باستثمار بعض أمواله في شراء أسهم أو سندات لبعض الشركات والمشروعات التي تتمتع بسمعة طيبة، كما يقوم باستثمار أمواله في سندات وأوراق حكومية وغير ذلك من أوراق الدرجة الأولى، وقد يقوم البنك بالمساهمة في إنشاء مشروعات اقتصادية مثل مستشفى أو مطار أو نحو ذلك.

وعلى هذا فوظائف البنوك التجارية عبارة عن: قبول الودائع، وإقراض العملاء، والاستثمار. وأهداف البنك التجاري لا تخرج عن المجالات السابقة ذكرها، والسياسات المصرفية عبارة عن جملة من السياسات.

#### فأولاً: سياسات الودائع:

أ: كم يأخذ البنك من الودائع، لأن الأخذ يجب أن يكون بحجم قدرة البنك على الاستيعاب.

ب: ممن يأخذ، إذ ربما لا يتمكن من الأخذ من أعداء الدولة، أو ممن كان على شرف الإفلاس، أو ممن كان سيء السمعة.

ج: ولكم مدة يأخذ، مطلقة أو مؤقتة، والثانية إنما يكون في أيام الاضطراب حيث لا يريد البنك بقاء المال عنده مدة طويلة للاضطراب في 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 شخصية بدون ضمان عيني، أو اعتمادات بضمان بضائع، أو اعتمادات بضمان أوراق مالية، أو اعتمادات بضمان كمبيالات، أو اعتمادات بضمان مقاولات، أو اعتمادات بضمان مرتبات حكومية.

ج): نوع الاعتمادات المستندية، هل هي اعتمادات قابلة للإلغاء، أو اعتمادات غير قابلة للإلغاء وغير مؤيدة، أو اعتمادات غير قابلة للإلغاء ومؤيدة.

ثالثاً: سياسات الاستثمار:

أ): أنواع الأوراق المالية الواجب الاستثمار فيها، وحجم هذا الاستثمار واستثمار العقارات أو ما أشبه ذلك.  
ب): كيفية التصرف في حالة انخفاض الأسعار أو ارتفاع الأسعار في سوق الأوراق المالية، أو في سوق العقارات أو نحوها.

رابعاً: سيولة البنك، فإنه كلما زادت الأموال الجارية لدى البنك كانت سيولة البنك كبيرة، وهذه السيولة ضرورية للبنك لمقابلة احتياجات العملاء، فإذا قلت الأموال السائلة لدى البنك قلت سيولة البنك، وقد يتعثر نتيجة عدم استطاعته مقابلة احتياجات عملائه، ولذا فعلى البنك أن يلاحظ دائماً توفر السيولة اللازمة، وأحياناً يكون ذلك باقتراض البنك من بنوك أخرى.

ثم من ناحية أخرى فإن كثرة



الأموال السائلة لدى البنك يعني تجميدها دون استثمارها، وبالتالي فإنها تعتبر عاطلة وتقل أرباح البنك، لذلك فإنه من الأمور الأساسية الواجب اتخاذ قرار فيها هو العلاقة بين سيولة البنك وربحيته، ولذلك يقال: إن هذه العلاقة عكسية أيضاً، بمعنى أنه كلما زادت الأموال السائلة في البنك قلت قدرة البنك على تحقيق الأرباح نظراً لتجمد الأموال، وكثيراً ما يلتجأ البنوك لدفع هاتين المشكلتين إلى الارتباط بنوك أخرى، فإذا زاد عنده أعطاهم وإذا نقص عنده أخذ منهم.

كما أنه يجب على البنك أن يكون له خبراء بالنسبة إلى المقترضين، وخبراء بالنسبة إلى الاستثمار، فالأولون يحاولون فهم قدرة المقترض من الأداء حتى يقدرُوا حجم القرض، والآخرون يحاولون فهم حركة المال في الأسواق حتى يتمكنوا من الاستثمار.

### ((الميزانيات التقديرية))

ثم اللازم أن يلاحظ البنك الميزانيات التقديرية، كالميزانية للودائع، والميزانية للقروض، والميزانية للاستثمارات، والميزانية للكمبيالات، والميزانية للحسابات الجارية، والميزانية العمومية التقديرية للكل.

وكل هذه الميزانيات باستثناء الأخير تنقسم إلى أقسام، مثلاً ميزانية التقدير للودائع تنقسم إلى ودائع حكومية، وودائع خاصة، وودائع توفير، وودائع إلى أجل، وودائع تحت الطلب، ثم ودائع أفراد، وودائع هيئات، وودائع مؤسسات. كما أن ميزانية القروض تقسم إلى قروض بضمان بضاعة، وما هي نوع تلك البضاعة، وقروض بضمان الكمبيالات، وقروض بضمان أوراق تجارية. وهكذا في سائر الميزانيات.

والميزانية العمومية تجعل (الأصول) في قبال غيره، فالأصول مثلاً نقدية للصندوق، وأرصدة لدى البنوك، وأوراق مالية،

استثمارات، وأوراق تجارية مخصصة، وقروض، وسلفيات، وأصول أخرى. أما في (مقابل الأصول) فتجعل رأس المال، والاحتياطيات، وأرباح غير موزعة، والعدد المستحق للبنوك، والقدر المستحق للبنك المركزي والودائع وخصوم أخرى، وباستثناء أحد القائمين من القائمة الأخرى يظهر مقادير الأصل ومقادير الخصم، وذلك تنفع بصورة عامة للرقابة.

### ((الرقابة على البنك))

فإنه من الضروري الرقابة الدقيقة على أعمال البنك، سواء كان تجارياً أو غير تجاري، وكلامنا الآن في البنك التجاري، مثلاً الرقابة على الودائع تبين اتجاهاتها بالزيادة والنقصان حسب أنواعها، والرقابة على القروض تبين اتجاهاتها بالزيادة والنقصان حسب أنواعها وطبيعتها، والرقابة على عائد القروض تبين اتجاهاتها بالزيادة والنقصان حسب أنواعها، فيما إذا كان للقرض عائد حلال، مثل ما يرد المقترض للمقرض بدون شرط، كما ذكر في الفقه الإسلامي، والرقابة على الاستثمارات تبين اتجاهاتها بالزيادة والنقصان حسب أنواعها، والرقابة على وحدات البنك في الأجل الطويل، وكذلك عدد العملاء وقروض البنك ومعدلات التوظيف وأرباح البنك وغير ذلك.

### ((إدارة الأحزاب والمنظمات))

النموذج الرابع: الحزب أو المنظمة لإدارة الشباب والشابات.

وفي هذه الإدارة توجد كل المقومات التي ذكرت سابقاً في الإدارة بصورة عامة، بالإضافة إلى لزوم إدارتهم بالمعنى الخاص، أي أن تتمكن المنظمة من ملء نشاطهم، فإن الشاب قطعة من النشاط إذا لم تملأ رغبته في إبداء نشاطه، فإما أن يذهب نشاطه هدرًا، وإما يصرف في التخريب، مثل الماء الذي يتزل من السماء إن لم يصرف في الزرع والضرع وسائر الفوائد

المرتبة على الماء لم يكن أمامه إلا أحد حالين، فيما أن يتسرب في مسارب الأرض بحيث يكون هدراً، وإما أن يبقى على الأرض فتكون مستنقعاً مبعثاً للأمراض والجراثيم والوساخة والعفونة، هذا من ناحية الأخذ من الشباب. ثم من ناحية أخرى العطاء بالنسبة إلى الشباب، بأن يزوج عزابهم، ويشغل عاطلهم، ويهيئ وسائل الدراسة لمن يريد الثقافة منهم، ووسائل العمل لمن يريد العمل، ووسائل الطباعة لمؤلفهم، إلى غير ذلك.

### ((ما يلزم مراعاته في إدارة الأحزاب والشباب))

ثم على إدارة الشباب القائمين بجمعهم وضيبتهم مراعاة أمور:

(١): الديمقراطية في داخل الحزب، بمعنى جعل دورات انتخابية في داخل المنظمة حتى يكون كل إنسان يتربح التقدم ويتنافس مع الآخرين، ثم يغيرون في كل أربع سنوات أو سنتين مثلاً، من إدارة المالية إلى إدارة التنظيم، إلى إدارة الثقافة إلى إدارة الإعلام، وهكذا.

(٢): ملاحظة عدد الأفراد المقبولين، لأن الحزب يجب أن يقبل من الأفراد ما يكون بقدرته إدارتهم بالأخذ منهم والعطاء لهم، وإلا فإذا كانت الأعداد أقل كانت طاقة الحزب تذهب هدراً، وإذا كانت الأفراد أكثر ذهبت طاقة الأفراد هدراً.

(٣): لزوم فتح المكتبات للحزب في طول البلاد وعرضها، مثلاً تأخذ المكتبات من زاخو إلى عرعر، بالنسبة إلى العراق، حتى يكون في كل مدينة وكل قرية مكتب يكون مأوى الشباب وجمعهم، ومحل حل

- مشكلاتهم ومحل تلاقحهم، مع ملاحظة أن يكون المكتبات قسم منها للرجال وقسم منها للنساء.
- ٤): فتح ملف للشكاوي التي ترد إلى الحزب من ناحية الشباب أو الشبابات، حتى يتمكن الحزب من حل مشاكلهم وجعل العدالة في نصابه، وملف آخر لشكاوي الناس.
- ٥): ملاحظة الإعلام والدعاية بالنسبة إلى الحزب في الوسائل الممكنة من الصحف والإذاعات والتلفزيون والنشرات الجدارية وغيرها، لكن الإعلام يجب أن يكون واقعياً وإلا كان ضرره أكثر من نفعه.
- ٦): ملاحظة تمويل الحزب، من أين يتمكن من تحصيل المال كالتبرعات والمضاربات إذا كان للحزب مال مسبق، أو ما أشبه ذلك.
- ٧): أقسام الأفراد من المثقفين الدينيين والمثقفين الزميين والعمال والفلاحين ومن إليهم.
- ٨): هل الحزب علني أو سري، إذ من الممكن جعل الحزب علنياً في البلاد التي تسمى بالديمقراطية، واللازم أن يكون الحزب سرياً في البلاد التي يكون الحاكم فيها دكتاتوراً.
- ٩): كيفية 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، ويساعدوه عند حدوث مشكلة له.
- ١٠): النظام الداخلي 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): ملاحظة النسبة بين هذا الحزب وبين سائر الأحزاب والتنظيمات، لأنه يلزم أن يكون للحزب فلسفة يسير عليها وهدف يمشي إليه، وإلا فالناس لا يلتفون بمجرد التفاف جماعة بعضهم مع بعض من غير هدف ولا فلسفة.

(١٣): ملاحظة هل هذا التنظيم والإدارة تنظيم وإدارة جمعية أو حزب أو منظمة أو ما أشبه ذلك، للاختلاف الواسع بين هذه الأمور كما ألمعنا إليه في كتاب (الفقه السياسي).

(١٤): الخطط القصيرة الأمد حول احتياج الحزب إلى أوليات التنظيم، من المكاتب والفروع، والجريدة الناطقة باسمه والمجلة، والمدير لكل فرع، والمال المحتاج إليه في المرحلة الأولى، والمقر الرئيسي، والدروس التي يجب أن تلقى على أفراد الحزب، والإعلان عن الحزب، وما أشبه ذلك.

(١٥): الخطط طويلة الأمد، مثل وضع خطة 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 الدورية والمحيمات الكشفية وما أشبه.

(١٧): الإعداد للعطل الطويلة، كأشهر الصيف بالنسبة إلى المثقفين الذين تغلق مدارسهم ويكونون معطلين في هذه المدة، فإن اللازم على الحزب أن يملأ هذا الفراغ بالمؤتمرات والمحيمات لتشغيل العاطلين منهم، وتزويج عزابهم وعازباتهم، إلى غير ذلك.

(١٨): تنظيم أوقات الإضراب والمظاهرات لجهات إيجابية، فيما إذا كان الحزب يطلب من الحكومة بأمور خاصة، مثل تشجيع الزراعة أو الصناعة أو ما إلى ذلك، أو لجهات سلبية فيما إذا كانت الحكومة تقوم بما هو في ضرر الأمة، حيث ينظم الحزب إضرابات ومظاهرات للصد دون تنفيذ الحكومة تلك الخطط الضارة، مثل ما إذا أرادت الحكومة إلغاء بعض الحريات المشروعة، أو صداقة بعض الحكومات التي تضر الأمة، كالصداقة مع إسرائيل مثلاً، أو ما إلى ذلك.

(١٩): تنظيم الفتيات في الحزب كتنظيم الشباب في إطار القانون الإسلامي بالنسبة إلى بلاد الإسلام، فإن المرأة طاقة هائلة ونصف البشرية، والمراد النصف العرفي لا النصف الرياضي، ولها حاجاتها ونشاطاتها، فاللازم تنظيمها لتستفيد هي وتستفيد المجتمع منها، وقد قال الشاعر:

والأم مدرسة إذا ربيتها

أعددت جيلاً طيب الأعراق

(٢٠): تعيين هل أن الحزب خاص بالمنطقة، أو عام يشمل غيرها من البلاد، كما هو الحال في الأحزاب الإسلامية، فإن الإسلام لا يعرف الحدود الجغرافية والفوارق القومية واللغوية واللونية وغيرها، بل

ضابطه: ﴿إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ﴾<sup>(١)</sup>.

### ((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 مقدمة لتلك الأهداف، لوضوح أن كل هدف يلائم مقدمة خاصة، والمراد بالمقدمة الخاصة جنس المقدمة لا شخص المقدمة، فإن السائر من بلده إلى بلد آخر يجب أن يكون سيره بالحركة، سواء كانت الحركة بسبب الأرجل أو بسبب الدواب أو بسبب السيارة أو القطار أو الطائرة أو الباخرة، فإن الجامع هو الموصل إلى تلك المدينة المقصودة بالسير.

الثالث: القواعد التي ترشد تصرفات رجال المستشفى.

الرابع: الإجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ الأعمال في المستشفى.

الخامس: الخطط والبرامج الزمنية، ومن الواضح أن المستشفى إدارة كاملة تختلف عن النشاط الطبي، فبين النشاط الطبي وبين إدارة المستشفى العموم المطلق، على قول المنطقيين.

والمراد أن النشاط الطبي في المستشفى أحص مطلقاً من النشاط الإداري المطلق، والتخطيط عبارة عن التفكير لاتخاذ القرارات السابقة على التنفيذ، وهو خاضع للقواعد والمبادئ الأساسية، فالتخطيط العام هنا نوع من التخطيط الذي سبق بعض الكلام فيه.

وينقسم التخطيط هنا إلى تخطيط شامل

(١) سورة الحجرات: ١٣.

يتعلق بالمستشفى وأقسامها، وتخطيط جزئي يتعلق بفرع معين من فروعها. فإنه ربما يكون التخطيط شاملاً للمستشفى بفروعها المختلفة الطبية والصيدلة 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 في بعض المناهج الأخر. والخطة هي المظهر المادي للتخطيط، ففيها تسجيل للأعمال المطلوب إتمامها، وتسجيل للعناصر الواجب استخدامها، سواء كانت مادية أو كانت بشرية تستجلب لتنفيذ الأعمال المرتبطة بالمستشفى، وتسجيل لتكاليف القيام بمختلف الأعمال، وتسجيل لأمكنة الأعمال، وتسجيل للوقت المقرر لإتمام مختلف الأعمال وقت البدء ووقت الانتهاء.

كما أن الخطة تشمل المسؤولين عن القيام بكل جزء من أجزاء العمل، سواء كانت خططاً أساسية وشاملة، أو خططاً فرعية كخطط طبية وخطط للخدمات والمساعدات إلى غير ذلك.

ولكل مستشفى كما لكل مؤسسة سياسات، والسياسات المرتبطة بالمستشفى عبارة عن مجموعة القواعد التي تحكم تصرفات رجال المستشفى ونسائها، سواء كانوا أطباء أو أعضاء هيئة التمريض أو المستخدمين، أو الذين يديرون أمور الصيدلة، أو غير ذلك.

ورسم هذه السياسات ضروري لتحقيق التماثل في تصرفات أفراد المستشفى حتى لا تسود الفوضى، فيكون لهذا الدكتور هذا العمل، ولذاك الدكتور ذلك العمل، وللممرضة الفلانية العمل الفلاني، وهكذا.



ثم إن رسم هذه السياسة تقلل الجهود الفكرية عما يجب عمله، وما لا يجوز عمله في حالات مماثلة. وتشمل سياسات المستشفى على نوع الخدمة الطبية التي تقدم للجمهور، فهل هي خدمات عاجلة، أو خدمات تتطلب علاجاً مستمراً إلى مدة أو إلى غير مدة، فإن بعض المرضى يجب أن يركدوا في المستشفى طول العمر، أو أن الطبيب يراجعهم طول العمر.

ثم قد تكون الخدمة الطبية جراحية، أو جلدية، أو باطنية، أو أسنان، أو عيون، أو خدمات طبية للأطفال، أو للولادة، أو للنساء غير الولادة، وإن كان من المتعارف أن تكون دور الولادة دوراً خاصاً لا ترتبط بالمستشفيات العمومية، نعم قد تشمل المستشفيات العمومية ردهة للولادة أيضاً.

كما أن السياسات تشمل حالة المرضى الاجتماعية والصحية، وهل أن المستشفى يقبل جميع المرضى أو قسماً خاصاً منهم، وأنه أعم من الفقير والغني، أو أسس للفقراء أو للأغنياء فقط، وهل أن المستشفى تقبل المرضى من جميع أنحاء الدولة، أو تتوقف خدمة المستشفى على المنطقة التي يقع فيها المستشفى، وهل تقبل المستشفى المرضى المزمين في المرض، أم المرضى الجدد فقط.

والسياسات المرتبطة بمستوى الخدمة الطبية والخدمات الأخرى، مثل أن المستشفى هل يقوم بخدمات الأكل ونحوه، وهل أن سياسات الأسعار مرتفعة أو منخفضة أو مجانية أو مختلفة، وما قدر هذه الأسعار، وكم هي أسعار العمليات، فكل عملية من عملية العين أو القلب أو المعدة أو الكلية مقدار خاص من المال حسب ساعات الاستغراق، أو حسب الأطباء الذين يزاولون هذه

الأعمال، إذ قد يحدد الأجرة للساعة، لأنه لا يهم أن تكون عملية عين أو قلب أو نحوهما، وإنما المهم أن يكون لكل ساعة كذا من الأجرة، وقد يكون المهم الطبيب الذي يجري العملية، حيث إن الطبيب صرف على دراسته كذا من المال، فاللازم أن يقسطه مع أرباحه مزيداً عليه نفقات الطبيب لما يتبقى من عمره، فيقسم ذلك على عملياته، وقد يكون المهم كل عملية عملية، فللعين كذا من الأجرة، وللقلب كذا من الأجرة، وللأذن كذا من الأجرة وهكذا.

### ((أبنية المستشفى))

ثم المستشفى إذا أريد استئجار عمارة أو بناؤها يلزم أن يحدد جملة من الأمور في موقعه، كالتقرب من وسائل المواصلات المختلفة بالنسبة للمرضى والمرضات والأطباء وسائر الأشخاص أو الهيئات التي ستتعامل مع المستشفى، والبعد عن الضوضاء والأتربة والجو غير النقي بصفة عامة، وأماكن التهوية والإضاءة الطبيعية بقدر الإمكان، كسهولة الحصول على الكهرباء والماء، وحجم الأرض وإمكانية التوسع في المستقبل، وتكليف البناء، وهل أن المستشفى يمكن أن تكون طوابق بالنسبة إلى المرضى الذين لا يتمكنون من الصعود ولا تتوفر المصاعد الكهربائية أو غير ذلك. وغالباً يشجع الأطباء بناء مستشفى من طابق واحد، كما يشجعون أن يكون مبنى المستشفى في مكان يمكن التوسع في المستقبل فيه على الأرض المجاورة، هذا بالإضافة إلى سهولة التصميم الداخلي للمستشفى في بنائه الطابق الواحد، وتيسر الإضاءة الطبيعية والهواء كذلك، وسرعة دخول وخروج المرضى وعربات الإسعاف وسيارات الموظفين من الأطباء والمرضات ونحوهم، واحتمال قلة التكاليف، لأن المباني المتعددة غالباً تسبب كثرة التكاليف، نعم قد

يكون مبنى المستشفى في منطقة سكنية وأسعار الأرض مرتفعة بما تضطر إدارة المستشفى من جعله طوابق، بالإضافة إلى غياب الضوضاء والأتربة في الطوابق العليا، وتحسن التهوية والاستفادة في الإضاءة الطبيعية من المناظر الخلابة.

### ((الرقابة على المستشفيات))

ثم إنا قد ذكرنا لزوم الرقابة العامة على كل إدارة، ومن تلك الكلية الرقابة على أعمال المستشفى وسائر جهاته، فإن الرقابة على هذه الأمور كأية رقابة أخرى للتأكد من أن ما تم أو يتم في المستشفى مطابق لما أريد إتمامه، وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط، لأن الرقابة عبارة عن أن التخطيط هل طبق أو لم يطبق، ثم ملاحظة أن التخطيط هل كان سليماً أو لم يكن سليماً، لأن الشيء لدى العمل تظهر جهات خلله وصحته.

فالرقابة تتأكد من أن الأهداف الموضوعه لها المستشفى قد تحققت، وأن العمليات الجراحية قد تم القيام بها على خير وجه، وأن الأطباء قد قاموا بواجباتهم، وأن الممرضات قد أدین ما عليهن، وأن الأموال التي صرفت قد تم صرفها طبقاً للخطة الموضوعه، وأن الأبحاث التي تقرر القيام بها قد تمت، وأن معنويات المرضى مرتفعة، كما كانت في الخطة، وكذلك الأطباء والممرضات وسائر المستخدمين، فالرقابة تفيد: لتطبيق المعايير الرقابية، وقياس الأداء، ومعرفة الانحرافات، ودراسة أسبابها، والعمل على تصحيحها، أو تبديلها.

وتتم الرقابة إما بالملاحظة الشخصية أو بالتقارير المكتوبة.

ثم إنه توزع الأعمال التي تمت في المستشفى وتجعل لكل عمل قائمة خاصة كقائمة علاج الأطفال،

وقائمة الولادات، وقائمة علاج الأمراض المزمنة، وقائمة علاج الأشخاص الذين راجعوا المستشفى بأمور ميدانية، إلى غير ذلك من الأمور المرتبطة بالمستشفيات.

### ((إدارة المؤسسات الخيرية))

النموذج السادس: إدارة مؤسسة خيرية عامة، قد شكلت من جماعة من الناس الخيرين لإسعاف الناس بحاجاتهم، ومثل هذه الإدارة تحتاج إلى:

- أ: قسم الإعلام.
  - ب: قسم التحقيق.
  - ج: قسم التمويل.
  - د: قسم الرقابة.
  - هـ: قسم استثمار الأموال.
  - و: قسم فتح الفروع.
  - ز: قسم الإصلاح بين الناس.
- إلى غير ذلك.

ثم إذا شكلت هذه الأقسام في مرحلة التخطيط تقوم هذه المؤسسة الخيرية بالأمور التالية:

- ١: شؤون الزواج للعزاب والعازبات، سواء كانت الإدارة مساعدة بدون بذل شيء أو مع بذل شيء للفقراء من الشباب والشابات.
- ٢: تشغيل العاطلين، سواء كانوا عاطلين من الدرجة الرفيعة المثقفة، أو العاطلين العاديين الذين لا يعرفون القراءة والكتابة،

- لوضوح أن تشغيل كل قسم من هذين القسمين له مؤهلات خاصة ومجارية مخصوصة.
- (٣): بناية الأبنية الخيرية وصيانتها، أمثال الحسينيات، والمساجد، ودور الولادة، والمستوصفات والمستشفيات، ومكتبات المطالعة، والنوادي للشباب، ودور الرضاعة، وروضات الأطفال، والمدارس، والبنوك.
- (٤): إسعاف المرضى بالأدوية والنقود، والذهاب بالأطباء لهم، أو الذهاب بهم إلى الأطباء والمستشفيات، أو ما إلى ذلك.
- (٥): تموين الفقراء بصورة عامة، حراً أو برداً، للفرق الواضح بين التموين في حالة الحر حيث الاحتياج إلى المراوح والمكيفات والبرادات والثلاجات وما أشبه، بينما الاحتياج في حال البرد إلى الملابس الشتوية والمدافئ والفحم والنفط ونحو ذلك.
- (٦): الدفاع عن المظلومين بمختلف الأبعاد بواسطة هيئة من المحامين، إذ كثير من المظلومين لا يتمكنون من الوصول إلى حقوقهم إلا بالمحامين، وهم لا يتمكنون من إعطاء أجور المحامين، فتتشكل هناك فئة من المحامين لأن تقوم بالدفاع عن المظلومين مجاناً، أو بأجور رمزية، أو تساعد الإدارة أمثال هؤلاء بالنقود وما أشبه حتى يتمكنوا أن يصلوا إلى حقوقهم أمام الظالمين الذين تتوفر لديهم المال والقدرة.
- (٧): إدارة الأيتام بالمدارس والمؤسسات المربوطة بهم من البنين والبنات، خصوصاً في أحوال الحرب ونحو ذلك، وتعليمهم المهن اللائقة

- بهم بعد أن يكبروا، وتزويج عزائهم وعازباتهم، إلى غير ذلك مما تكون إدارة الأيتام كفيلة بكل هذه الشؤون.
- (٨): الترشيد للناس لتعليمهم الصناعات الخفيفة المختلفة، كالنجارة والحدادة وما أشبه ذلك، فإن ذلك يساهم في ترفيع المستوى الاقتصادي، بل والمستوى الثقافي للأمة.
- (٩): مساعدة الطلبة لتكميل الدراسة، سواء كانوا طلاباً زمينيين أو طلاباً دينيين.
- (١٠): مساعدة القرى لتكون قرى حضارية من جهة الماء والكهرباء والتلفون والبنك وغير ذلك.
- (١١): الاهتمام بنصب الأئمة في المساجد الفارغة، وإرسال المبلغين إلى القرى التي تحتاج إليهم، إلى غير ذلك.
- (١٢): الاهتمام بجلب الشباب الذين وقعوا في 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 المؤسسة تبدل أعمالهم إلى أعمال محللة شريفة، كما أنها تهتم بتبديل عمل المرأة المنحرفة إلى عمل حر شريف، وتزويجها زوجاً يليق بها، كما روي عن علي (عليه الصلاة والسلام) حين دخل الكوفة فزوج أمثالهن.
- (١٣): الاهتمام بتكميل الأحياء الجديدة والتي لها محلات ومساكن ولا مدرسة لها، أو لا مخبز، أو لا حسينية، أو لا مسجد، أو لا حديقة، فيقوم هؤلاء بالتكميل المذكور.

١٤): القيام بإسعاف المنكوبين بالكوارث، كالزلازل والسيول والحرائق والحروب، حيث يحتاج أمثال هؤلاء إلى إسعافات عاجلة ضرورية.

١٥): تهيئة الوسائل للمعلولين الذين لا يرجى برؤهم، كالعرييات للمزمنين، والعيون الاصطناعية والأيدي والأرجل الاصطناعية، والباروكات الشعرية، وسائر الوسائل الاصطناعية التي تخفف من سوء منظرهم أو من عجزهم عن الحركة في النطاق الممكن.

١٦): إشغالهم بأشغال مناسبة لهم، إذ من الممكن إشغالات ممكنة للمعلولين كالأشغال اليدوية الخفيفة للعميان، كما تقوم الهيئة المذكورة بتعليمهم حسب الممكن، والأخذ بأيديهم إلى بعض التحسينات الممكنة في تكميل شيء من نواقصهم، وكذلك تزويج عزابهم وعازباتهم بعضهم من بعض، أو بعضهم من الكاملين الذين يرغبون في مثل هذا الزواج، إلى غير ذلك.

### ((إدارة الدولة))

النموذج السابع: إدارة الدولة، ولا فرق بين إدارة الدولة أو إدارة خاصة كشركة أو مستشفى أو معهد من جهة أصل البنية، وإنما الفرق هو أن إدارة الدولة شيء كبير، والإدارة الخاصة شيء صغير، كالفرق بين الحمام والعصفور، أو بين النمر والقط، حيث إن الأجهزة في الأول كبيرة، وفي الثاني صغيرة، مع كون البنية في كليهما على نمط واحد، ولذا ليس لإدارة الدولة خصوصيات متزايدة في أصل البنية الإدارية.

نعم في الدولة أجهزة كثيرة، بينما في الشركة أو المدرسة أو ما أشبه أجهزة قليلة، فالدولة تشتمل على أجهزة اقتصادية، وأجهزة اجتماعية،

وأجهزة زراعية، وأجهزة صناعية، وأجهزة تجارية، وأجهزة مالية، وأجهزة صحية، وأجهزة دفاعية، وأجهزة بحرية، وأجهزة برية، وأجهزة جوية.

كما أن الدولة ترتبط بالشرطة، وبالمباحث، وبالسجون، وبالمستشفيات، وبالمدارس، وبإنتاج مختلف أنواع الأسلحة، وبإنشاء الطرق، وبرعاية الطفولة والأمومة، وغير ذلك، وإدارة الدولة بصورة عامة تهدف إلى تحقيق هذه الأهداف وغيرها.

واللازم أن يكون التنسيق العام بين هذه الأجهزة، وذلك إنما يكون بتنفيذ السياسة العامة للدولة بتنسيق الجهود الفردية والجماعية لهذه الأهداف، كل شيء في موضعه.

ولذا عرفها بعضهم بأنها نشاط الجماعات المتعاضدة في خدمة هدف واحد في الإدارة التشريعية والتنفيذية والقضائية والإعلامية والثقافية وغيرها.

أما ما ذهب بعضهم إليه من الفرق بين إدارة الدولة والإدارات الخاصة بوجوه فهو غير تام، إذ في كل من الإدارتين يشاهد هذه الأمور التي ذكرها هذا البعض، ونحن نذكر تلك الأمور التي قال بأنها فارقة ليظهر عدم كونها كذلك.

### ((فروق مزعومة بين الإدارة العامة والخاصة))

قال: الفروق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال الخاصة.

أولاً: يعمل المشروع العام عادة في ظروف احتكارية، بينما تسود المشروعات الخاصة روح المنافسة الحرة. وثانياً: يجب على الموظف العام وهو يؤدي واجبه في نطاق الإدارة العامة أن يلتزم روح الخدمة العامة، وليس المقصود من الإدارة العامة تحقيق أرباح، بل تقديم منفعة عامة للمواطنين، بخلاف الإدارة الخاصة.



وثالثاً: يجب على القائمين على شؤون الإدارة العامة التزام بقاعدة المساواة بين المواطنين وعدم إثثار بعضهم بأنواع ممتازة من الخدمات.

ورابعاً: الغالب من نطاق الإدارة العامة أن يعمل الموظف بصفته لا باسمه، ومن ثم فإن الجمهور لا يهمله أن يعرف اسم الموظف الذي يعامله، ولهذا القاعدة استثناءات في بعض الأحوال.

وخامساً: يهيمن على الإدارة العامة قاعدة المسؤوليات العامة، فرجال الإدارة العامة مسؤولون عن تصرفاتهم أمام الجمهور، وتحقق هذه المسؤولية بعدة طرق، السياسية منها والقضائية وغيرهما.

وسادساً: تخضع الإدارة العامة لقاعدة تزويد الأفراد بكافة المعلومات التي تعينهم على استعمال حقهم في الرقابة، ولذا فإن من واجب الإدارات العامة إعداد وسائل الإعلام وتسهيل مهمة الأفراد في الحصول على ما يشاؤون من معلومات، وعدم حجب تلك المعلومات إلا في الحدود التي تقتضيها المصلحة العامة.

وسابعاً: تخضع المشروعات العامة لتنظيم يتم على نطاق واسع، ويتفرع على هذه الصفة كثير من المشاكل التي يواجهها علم الإدارة العامة في الوقت الحاضر.

وثامناً: لما كانت المشروعات العامة لا تخضع لظروف المنافسة الحرة التي تسود المشروعات الخاصة كقاعدة عامة، فقد أصبح من المقرر الاستعاضة عنها بقاعدة اختبار الكفاءة التي يقصد من ورائها الكشف عن الكفاءات في الأشخاص، وإيجاد الحوافز لزيادة الإنتاج.

وتاسعاً: إن الإدارة العامة تسير سيراً مستمراً في طريق القانون الإداري وذهاب القانون أثره المباشر على كافة الموضوعات التي تثيرها دراسة الإدارة العامة.  
وعاشراً: إن الناس مجبورون من الإدارة العامة للدولة، بينما ليس الأمر كذلك بالنسبة إلى الإدارة الخاصة.

### ((الفروق الجوهرية على رأي بعض))

وأنكر بعضهم أغلب هذه الفروق المذكورة بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة، وإنما ذكر أن الفروق تنحصر في ثلاثة جوهرية ناتجة من المجال الحكومي وهي:  
أولاً: الارتباط بالسياسة.  
والثاني: الارتباط بدستور الدولة وقوانينها الأساسية والفرعية.  
وثالثاً: حجم التنظيم.  
وبين تفصيل هذه الأمور بقوله:

أما الارتباط بالسياسة، فلأنه ترتبط الإدارة العامة ارتباطاً وثيقاً بالسلطة التشريعية والترتيب السياسي للمجتمع، بينما تحديد الأهداف ورسم السياسات في المشروع الخاص يدخل في صميم أعمال الإداري في المشروع، وغالباً ما يتوقف على اعتبارات اقتصادية محضة، أما في الإدارة العامة فإن تحديد الأهداف والسياسات العامة يدخل في صميم نشاط السلطة السياسية، وكثيراً ما تتوقف على اعتبارات سياسية واجتماعية، بخلاف الاعتبارات الاقتصادية، ومن ناحية أخرى، فإن السلطة السياسية تراقب أعمال الإدارة العامة حيث يتم محاسبة الوزراء أمام المجالس النيابية.

وأما الارتباط بدستور الدولة وقوانينها، فلأنه ترتبط الإدارة العامة ارتباطاً جوهرياً بدستور الدولة وقوانينها الإدارية، فيحكم الدستور والقوانين الإدارية تصرفات الإداريين والموظفين العموميين، ومن المشاهد أن القوانين تتغلغل في مختلف الأمور الحكومية، سواء كان ذلك يتعلق بصرف الأموال أو قبضها أو بتعيين الموظفين أو نقلهم أو ترقيتهم، إلى غير ذلك.

وأما الفرق في حجم التنظيم، فلأنه يتوقف عبء الإدارة العامة على القيم الفلسفية السائدة في المجتمع، فإذا كان المجتمع يؤمن بأن أحسن حكومة هي التي تحكم أحسن ما يمكن، لأصبح عبء الإدارة العامة متوقفاً إلى حد كبير على حماية أفراد البوليس والقضاء والدفاع، وقد تتدخل الحكومة للقيام ببعض الأعمال للمنظمة في النشاط الاقتصادي لتمشية أمورها المالية، ومن ناحية أخرى فقد يؤمن المجتمع بأنه من واجب الحكومة تحقيق الرفاهية للمجتمع ككل، وفي هذه الحالة يكون عبء الإدارة العامة كبيراً، وكلما كان عبء الإدارة العامة كبيراً كان التنظيم الإداري تنظيمياً ضخماً معقداً، حيث يكثر عدد الوظائف والموظفين وتزيد المستويات الإدارية.

### ((فروق أم مشتركات))

لكن من الواضح أن كل الفروق الثلاثة عشر ليست فروقاً جوهريّة، لأن كل ما قيل في الحكومة موجود في الإدارة الخاصة أيضاً:

أولاً: إن الحكومة لم توضع لظروف احتكارية فقط، بل على ما فصلناه في (فقه السياسة) إنما وضعت الحكومة لملاحظة النظام ورد الظالم والتقديم بالأمة إلى الأمام.

وثانياً: كل من الموظفين في الإدارة العامة والخاصة يفترض أن يلتزم روح الخدمة العامة.  
وثالثاً: المساواة بين الناس يجب مراعاتها في كلتا الإدارتين.  
ورابعاً: الاسم ليس مهم في كلتا الإدارتين.  
وخامساً: رجال كل من الإدارتين مسؤولون أمام الجماهير، لكن في الإدارة العامة المسؤولية أمام جماهير أكبر مما يرجع إلى مسألة الحجم.  
وسادساً: في كلتا الإدارتين الأمر بحاجة إلى تزويد الطرف بالمعلومات، وإلا كان غشاً وخداعاً.  
وسابعاً: الفرق بين الإدارتين في السعة والضيق لا في أصل التنظيم.  
وثامناً: كلتا الإدارتين بحاجة إلى الكشف عن الكفاءات.  
وتاسعاً: كلتا الإدارتين تعيش في فلك القانون.  
وعاشراً: إن الناس مجبورون للشركات والمستشفيات والمعاهد الخاصة، كما هم مجبورون للإدارة العامة والارتباط بالسياسة أو بالدستور السائد في كلتا الإدارتين.  
نعم الحجم وهو الأخير الذي ذكره من أضاف على الأمور العشرة صحيح، لكن ذلك ليس فرقاً جوهرياً، وإنما هو فرق بين الإدارة الكبيرة والصغيرة، كما أن مثل هذا الفرق موجود بين حكومة كبيرة وحكومة صغيرة، ومستشفى أهلي كبير ومستشفى أهلي صغير، إلى غير ذلك.  
وعلى أي حال، فلا حاجة في الدولة إلى أمور فوق الأمور التي

ذكرت في مطلق التنظيم.

ولذا رد ثمانية من الأمور العشرة المتقدمة بعضهم بقوله:

أولاً: كثير من المشروعات الخاصة تعمل أيضاً في ظروف احتكارية، ودراسة المتطلع في الأعمال ببعض البلاد الغربية تكفي للاقتناع بهذا الإعتراض.

وثانياً: لكي ينجح المشروع الخاص يجب على مديره وموظفيه أن يشعروا بروح الخدمة العامة، فليس المقصود كما هو مفهوم خطأ أن الغرض من الأعمال الخاصة 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 أفراد التزم قاعدة المساواة بين المستهلكين وبين الموردين والجمهور بصفة عامة، ولا يختلف ذلك باختلاف نوع المشروع، فهذه أحد المبادئ الأخلاقية المعروفة.

ورابعاً: لا يمنع إطلاقاً أن يتم العمل في المصالح الحكومية على أساس أسماء الأشخاص، كما لا يمنع أن يتم العمل في المشروعات الخاصة على أساس صفة الشخص، بل إن إتمام الأعمال على أساس الأشخاص فيه كثير من الروح الإنسانية، والتي يجب أن تغلب على الأعمال، سواء كانت خاصة أم عامة.

وخامساً: مديرو المشروع مسؤولون أمام مجموع المساهمين، والموردين، والتجار، والمستخدمين، والعمال، والمستهلكين،

والمجتمع بصفة عامة، فمديرو المشروع مسؤولون مسؤولية اجتماعية تتساوى مع مسؤولية الإداري في الحكومة.

وسادساً: إن العمل يتم بناءً على المعلومات المتبادلة ونظم الاتصال، ولا يقتصر هذا على الأعمال العامة، بل يتعداه إلى المشروعات الخاصة.

وسابعاً: إن التنظيم على نطاق واسع ليس من صفات المشروعات العامة، بل إن بعض الشركات في الغرب تبدو أكثر تعقيداً من بعض الحكومات الصغيرة.

وثامناً: إن نجاح الأعمال الخاصة يتوقف على اختيار الموظفين الأكفاء.

أقول: وما ذكره صحيح في الجملة، وإن كان عليه بعض الملاحظات مما لا يهمننا ذكرها، بعد ما عرفت من عدم استقامة ما ذكر من الفروق إطلاقاً.

### ((إدارة المنظمات الحقوقية))

النموذج الثامن: إدارة منظمة العفو.

أقول: ينبغي أن تسمى المنظمة بالمنظمة الإنسانية، أما تسميتها بمنظمة العفو فذلك إلماع إلى أن المتهمين هم مجرمون، وإنما تطلب المنظمة العفو، بينما أن الغالب أن الحكومات الاستبدادية هم المجرمون، والسجناء ونحوهم هم الأبرياء، وهل يصح أن يقول الإنسان للّص: اعف عن صاحب المال وأعطه ماله، أو يقول للذي قتل آخر ظلماً ويريد التمثيل بجسده: اعف عن المقتول ولا تمثل بجسده.

ثم ينبغي أن توسع المنظمة الإنسانية نشاطها ولا تحصره في طلب الرفق بالسجناء بعدم تعذيبهم، أو عدم إعدامهم، وأن يرفه لهم في السجن، أو أن يكون أعماله خاصة بالعفو عن المسجونين والمطرودين والأسراء والمهجوزين والمختطفين وما أشبه، بل تطلب بالإضافة إلى ذلك التخفيف من السجن، وإعطاءهم فرصة اللقاء بأهلهم كل أسبوع مرة مثلاً، بل وتقسيت السجن، وجعل السجن في البيت والمعمل وما أشبه، كما اعتيد في بعض البلاد الغربية، حيث يطلق سراح السجين أن يكون في البيت أو نحوه حسب رغبته، ويربط بمكان من جسمه آلة الكترونية لإخبار مخفر الشرطة عن أن السجين لا يزال في محله بدون أن يخرج عنه.

هذا بالإضافة إلى أن ينبغي للمنظمة أن تضيف على أعمالها مواصلة الحملة على الحكومات الدكتاتورية حتى تضطر لتسليم الأمر إلى الأمة، باعتبارها مصدر النصب والعزل، حيث إن الحكومة وكيل الأمة، ولا حق للوكيل في فرض نفسه، هذا بصورة مطلقة في كل الحكومات. أما في المسلمين، فالحاكم يجب أن يكون مقبولاً من قبل الله سبحانه، بأن يكون جامعاً لشرائط الحاكم الشرعي المذكور في فقه الإسلام.

### ((فضح الاستعمار))

كما أن هناك أمراً ثالثاً مرتبطاً بالمنظمة، بالإضافة إلى الأمرين السابقين أي حقوق السجناء وحقوق الشعوب في اختيار الحكم، وهو الاهتمام بمكافحة الاستعمار، بمعنى أن تتبنى المنظمة فضح الاستعمار الظاهر أو الخفي. فالاستعمار الظاهر مثل استعمار الاتحاد السوفيتي للشعوب المسلمة في الجمهوريات الست، واستعمار اليهود لبلاد المسلمين في فلسطين، وما أشبه ذلك. والاستعمار الخفي مثل نهب بلاد

الرأسمالية والشيوعية الثروات من آسيا وأفريقيا بمختلف الوسائل والأسماء.

إن المنظمة حيث إنها تدعم بفطرة الإنسان الموجودة في كل إنسان، أراد أو لم يرد، فلها أقوى سند في كافة الأمم والشعوب، فيكون قليل المنظمة كثيراً، وصغيرها كبيراً، ولذا فلا يأس ولا خوف من ضخامة المسؤوليات التي أضفناها على منظمة العفو الدولية.

هذا بالإضافة إلى ما يعتقده كل دين من مختلف الأمم، ونحن المسلمين بصورة خاصة من أن الله سبحانه: ﴿مع الذين اتقوا والذين هم محسنون﴾<sup>(١)</sup>.

وقال تعالى: ﴿إن تنصروا الله ينصركم ويثبت أقدامكم﴾<sup>(٢)</sup>.

وقال سبحانه: ﴿إن ينصركم الله فلا غالب لكم﴾<sup>(٣)</sup>، وهو الموفق المستعان.

### ((غربة الإنسان عن نفسه))

ثم الواجب على المنظمة الإنسانية أن تهتم بشيء رابع، ولعل هذا الشيء من أهم أسباب المشكلات في كل العالم الحاضر، وهو أن الحياة المادية التي سادت في العالمين الغربي أولاً، والشرقي ثانياً، وفي العالم الثالث تبعاً لهما ثالثاً، سببت غربة الإنسان عن نفسه، فبينما الإنسان هو كل شيء في هذه الحياة، إذ بدون الإنسان لا قيمة للجماهير والشجر والحيوان، ولذا ورد في الحديث القدسي: 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»<sup>(٤)</sup>.

وقال سبحانه في حديث آخر: «خلقت الأشياء لأجلك»<sup>(٥)</sup>.

فتبدل هذا الإنسان في واقعه الذي يجب أن يكون إنساناً إلى شيء، إلى

(١) سورة النحل: ١٢٨.

(٢) سورة محمد: ٧.

(٣) سورة آل عمران: ١٦٠.

(٤)

(٥)



إنسان له روح وعقل وعاطفة وفكر وإدراك، أي إنه صار ذا علاقة بالمادة لا بالإنسان، فهو شيء من أشياء العالم، لا إنسان له شعور بالإنسانية، واشتراك بالوجدانية، ولذا سقطت الإنسانية، فإن كل فرد من الإنسان صار هو وحده بدون ارتباط بالأفراد الآخرين، وإنما صار جزءاً جزءاً.

فترى الإنسان يقتل الإنسان لأجل المادة، ويحرق المحاصيل ويلقيها في البحر لأجل التوازن الاقتصادي المرتبط بالمادة أيضاً، بينما ملايين الأطفال والشيخوخ يموتون جوعاً، أو لعدم الدواء والرعاية الكافية لهم، ويصنع ما يكفي لإبادة العالم خمسمائة مرة بسلاح واحد فقط من أسلحته الكثيرة، فإن القنابل الذرية تكفي — على تقرير رأيته — لإبادة الإنسان خمسمائة مرة، كما أنه يدير رحى الحرب هنا وهناك على طول الخط، إما حروباً أساسية كالحربين العالميتين، أو حروباً بالوكالة كما هو المصطلح في الحال الحاضر، كالحروب في أمريكا وإفريقيا 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 الإنساني، فهو غريب في داخله، كما لا يحس بدفع العائلة، لأن العائلة صارت أيضاً هي الثانية ضحية للمادة. ولذا فالإنسانية العامة تبعاً لهاتين الغربتين، أي غربة الفرد وغربة العائلة، صارت أيضاً غريبة في مجموعها، لأن الإنسانية بمجموعها عبارة عن اللبنة الإنسانية، كالبناء الذي هو عبارة عن لبنات من الآجر والطين.

وكذلك لا يلتذ الإنسان بالإنسانية، لأن الإنسانية أسقطت نفسها لأجل المادة.

وعلى هذا فالواجب على المنظمة الإنسانية أن تهتم لإرجاع العالم المادي إلى العالم الإنساني، حتى تكون الآلة والصناعة والعلم

والاختراع وما أشبه في خدمة الإنسان، ولتقديم الإنسان إلى الأمام، لا في ضرر الإنسان وتحطيمه وتأخيره إلى الورا.

إن الكنائس المفتوحة في الغرب في صورة 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 المنظمة الإنسانية تجعل لها شعباً أربعاً، كل شعبة لمهمة 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 مصداق من مصاديق هذا الكلي بالنسبة إلى الزوجين المتخالفين: ﴿إن يريدوا إصلاحاً يوفق الله بينهما﴾<sup>(١)</sup>.

ثم الإنسان عليه الجهد وعلى الله الإتمام والتوفيق، وكلما تمكن الإنسان من جعل الأمور في نصابها يكون حلاً للمشكلة بقدر،

فعلي المرء أن يسعى بمقدار جهده

وليس عليه أن يكون موفقاً.

قال سبحانه: ﴿وإذ قالت أمة منهم لم تعظون قوماً الله مهلكهم أو معذبهم عذاباً شديداً قالوا معذرة إلى ربكم ولعلمهم يتقون﴾<sup>(٢)</sup>.

من الواضح أن ما نشاهده في عالم اليوم من المشاريع الضخمة والاختراعات المفيدة إنما هي من جهد الإنسان وتوفيق الله سبحانه وتعالى بسبب هداية الأنبياء (عليهم السلام)، وما في بعض الأحاديث من (الحجتين، الحجة

(١) سورة النساء: ٣٥.

(٢) سورة الأعراف: ١٦٤.

الظاهرة وهم الأنبياء والأوصياء، والحجة الباطنة وهو العقل)، فأى مانع من أن يوفق الله البشرية من الاستقامة في طريق الإنسانية.

### ((جحيم الدنيا))

أما الدنيا الحاضرة فأصبحت جحيماً لكل الإنسانية، من غير فرق بين الشرقي والغربي والوسطي، والمرفه وغير المرفه، والمتدين وغير المتدين، وإن كانت هناك فروق من جهة الاختلاف في الحجم، فإننا نشاهد:

(١): الانتحار الكثير في كل الطبقات، وفي كل العالم، والانتحار يكون وليداً لعدم وصول الإنسان إلى مباحج الحياة التي يريدها، سواء من جهة الفقر، فلا حياة مرفهة له بحيث يسعى للحياة المرفهة ولا يجدها، ولذا ينتحر تخلصاً من الحياة، أو من جهة الغنى الجامد الذي لا يتقدم إلى الأمام التقدم الذي يريده الغني، ولذا نشاهد الانتحارات بين طبقات الأغنياء وطبقات الفقراء على حد سواء.

(٢): المخدرات الكثيرة، التي يهرب الإنسان بسببها عن الحياة الحاضرة وأسباب شيوعها:

(أ): الإغراء بسبب الشبكات التي تريد تخريب الشباب لأجل التمتع الجنسي، أو جعلهم آلة الهدم، كما في الأحزاب السرية، والأحزاب المرتبطة بالبلاد الأجنبية.

(ب): اليأس من الرفاه وحياة الكفاف.

(ج): عدم الوصول إلى المعارف، كما في المرفهين الذين يطمعون فوق معيشتهم ولا يصلون إليها.

(٣): الفرار من الحياة بالهيبية ونحوها، وسكنى الكهوف، والنوم في الشوارع، وارتكاب ما لا يليق بالإنسان.

٤): عدم الإقبال على الدراسة، لأنها لا تؤمن لهم طرق المعيشة، حيث كثرة البطالة بين المثقفين، ثم إنهم لا يصلون إلى ما يتصورون من المكانة الاجتماعية، ولهذا يفرون من المدارس بصورة كبيرة.

٥): كثرة الجرائم، لأن الإنسان بلا علاقة ولا معيار لا يهتم بالجريمة، إذ الاهتمام بعدم الجريمة ينشأ من الالتزام بالمعايير الإنسانية والخلقية والاجتماعية والدينية، فإذا تحطمت كلها فلا يهتم الإنسان بعدم الجريمة، بل يجعل من نفسه في كثير من الأحيان آلة للإجرام.

### ((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﴾<sup>(١)</sup>.

وثانياً: من عدم عاطفية العائلة والمدرسة ومحل العمل، كما ذكروا تفصيل ذلك في الكتب المفصلة، فإن العائلة كانت معدناً للعاطفة، أما المادة فلقد فرقت بين أفراد العائلة، فالطفل في الروضة، والولد في المدرسة، والأب في المعمل، والأم في المستشفى للتمريض مثلاً، فلا عاطفة تجمع هذه العائلة.

والمدرسة للدراسة الجافة، فلا عاطفة فيها، ومحل العمل يسبب الملل مما يريد الكل الفرار منه ساعة قبل ساعة، وعدم العاطفية 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 العاطفة هرب من الحياة بالأمور التي ذكرناها.

(١) سورة الرعد: ٢٨.

وثالثاً: من عدم معيار للحياة، حيث إن الكبار صاروا كالصغار في الملبس والمأكل والمركب والمسكن ونحوه فلا أسوة لمستقبل الشباب، حيث كان الكبار في الزمان السابق في زيهم الخاص أسوة لمستقبل الشباب، فكان لهم منهج للحياة، والآن يسود الشباب اللامنهجية.

هذا بالإضافة إلى أن سن الشيخوخة أوجب طرد الشيخ عن الحياة، فليس حوله أولاد وأحفاد، ولا له احترام العمل، لأنه لا يعمل، والعمل معيار كل شيء، ولا له احترام التجارب، لأن التجارب السابقة تصبح قديمة بسبب تطور الحياة، ولا له احترام الدين حيث الدين ذهب عن الاجتماعات غالباً.

وهذا هو سبب غربة الشباب أيضاً ويأسهم، فالشباب هاربون، والشيخوخة مطرودون.

ومثل هذا الأمر الشائن المهول في المجتمع الذي يؤدي بالإنسانية يحتاج إلى تحري جذور المشكلة وعلاجها، مما يسبب تخلص الناس من الثمار البشعة التي أثمرتها، وإدارة المنظمة الإنسانية التي نحن بصددتها تتمكن أن تساهم في قطع هذه الجذور ولو بقدر.

وعلى أي حال، فالمنظمة الإنسانية بفروعها لإنقاذ المسجونين والمطرودين والأسراء والمحجوزين والمختطفين تتمكن من المساهمة في الأمر:

أولاً: بالحامين الذين يدافعون عن حقوق الإنسان.

وثانياً: بالصحف الحرة من الجرائد والمجلات.

وثالثاً: بالإذاعات المرئية واللامرئية والنوادي وما أشبه.

ورابعاً: بالكتب والنشرات الدورية ونحوها.

وخامساً: بالمال الذي يستحصله بسبب الجمعيات الخيرية

والخيرين والأوقاف ونحو ذلك للصراف 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 الفاسدة بالسفر إليها لرؤية وضع السجناء والمطرودين والأسراء والمهجوزين والمختطفين وما أشبه ذلك.

فإن المنظمة الإنسانية تتمكن أن تجعل لها هذه الفروع العشرة لإدارة هذه الأمور التي ذكرناها.

### ((مشجعات وعقوبات))

ثم اللازم على المنظمة الإنسانية أن تجعل ثواباً ولو بالمدح والإطراء والحمد والثناء بالنسبة إلى من يعمل طبق الموازين، وأن تجعل العقوبات لمن يتخلف ولا يريد الانصياع إلى نداء الإنسان.

والعقوبات يمكن:

أولاً: بمواصلة الإعلان عن نقض الحكومة الفلانية أو الجماعة الفلانية أو الحزب الفلاني أو ما أشبه لحقوق

الإنسان.

وثانياً: دعوة الدول والمنظمات الأحزاب والجمعيات وغيرها بمقاطعة مثل تلك الحكومة التي تمارس أعمالاً ضد الإنسانية، وكذا مقاطعة الحزب الذي يمارس مثل ذلك مقاطعة اقتصادية وإعلامية وما أشبه ذلك.

وثالثاً: جعل أسبوع لمهاجمة تلك الحكومة أو الجهة الممارسة لنقض حقوق الإنسان.

ورابعاً: المظاهرات، ولو بأعداد قليلة أمام السفارات لتلك الحكومة أو مقرات تلك الأحزاب أو ما أشبه ذلك.

وخامساً: عدم الاحترام لأعضاء تلك الحكومة الناقضة أو الحزب الناقص، مثلاً إذا أراد فرد منهم الخطابة في مكان كالجمعية العمومية للأمم المتحدة أو ما أشبه ذلك، قام هذا الفرد المرتبط بالمنظمة الإنسانية وترك المكان اعتراضاً على خطابه إهانة له، إلى غير ذلك.

## ((من مشاكل الإدارة))

(مسألة): وأخيراً يجب على الإدارة حل مشكلتين مهمتين:

### ((مشكلة النزاع وحلها))

الأولى: مشكلة النزاع الذي يقع بين أجنحة من الموظفين، مما يسبب تنافر الطرفين عن التجمع للإقدام على العمل، وعدم التجمع للإقدام على العمل يوجب قلة الإنتاج في أي مؤسسة كان، لوضوح أن النزاع يوجب الفشل، قال سبحانه: ﴿ولا تنازعوا فتفشلوا وتذهب ريحكم﴾<sup>(١)</sup>.

أما كيف يمكن حل ذلك.

فالجواب: إن الحل هو بخلق الإجماع في الموظفين بالتركيز على نقاط الاتفاق أكثر من التركيز على نقاط الاختلاف.

وما دامت توجد مجموعتان تفكر كل منهما في الأخرى على أنها تقع في ناحية مخالفة، فلا ينتظر أن ينجح بينهما الالتقاء والتفاهم، ولكن عندما يبدأ كل منهما ويفكر على أساس اجتماعهما للسير نحو هدف مشترك، يأخذ النزاع في التحول إلى تفاهم وتقارب بتفهم كل طرف وجهة نظر الطرف الآخر بالموضوعية، وتجنب التباعد الشخصي المزيف، فيجتمع الجميع بالوصول إلى اتفاقات سلمية تصل إلى الهدف بالآخرة.

فعلى المدير أن يجمع المتنافسين وأن يبين لهم الأهداف الحقيقية، وأن النزاع يؤدي إلى فشل جميعهم، بينما الاجتماع يؤدي إلى نجاح جميعهم، ويجعل من تقارب بعضهم إلى بعض سبباً لسيادة روح الألفة والتعاون بينهم. وقد نرى في التاريخ: أن الرسول (صلى الله عليه وآله) كان يرقب الصدع كلما ظهر بين أصحابه، وحتى زوجاته، ففي قصة عبد الله بن أبي في حرب بني المصطلق، تمكن (صلى الله عليه وآله) من إخماد نار

(١) سورة الأنفال: ٤٦.



الفتنة، 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: ﴿وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَى فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّى تَفِيءَ إِلَى أَمْرِ اللَّهِ﴾<sup>(١)</sup>، إلى غير ذلك مما يجده الإنسان في التاريخ.

### ((مشكلة الروتين وحلها))

الثانية: مشكلة الروتين، أي تمدد العمل بأكثر من القدر اللازم.

مثلاً في دوائر الدولة يحتاج العمل إلى ساعة حتى تحل، بينما نرى أن الحل لا يكون إلا في خلال عشرة أيام وهكذا.

وقد سبب ذلك تيرم الجماهير عن الدولة أكبر التيرم، كما هو المشاهد في البلاد الإسلامية على ما رأينا بعضها، ورأى غيرنا ممن أخبرنا البعض الآخر، وهكذا حال بقية العالم الثالث.

وهذه المشكلة نشأت عن المركزية الشديدة الكثير التعقيد في المعاملات، وتعدد المراحل والمراجع للبت في أي موضوع، واللامبالاة والتسيب والاتكالية، وتطلب الرشوة، والوصول إلى دفة الحكم بسبب المحسوبة والمنسوبة، وتضخم أعداد العاملين الذي هو عبارة عن البطالة المزدوجة المقنعة.

وإنما سميها بطالة مزدوجة، لأن العاملين في الدولة يصرفون بقدر نفرين من سائر الشعب، كما ذكرنا تفصيل ذلك في كتاب (فقه الاقتصاد).

وانخفاض الكفاءة مما سبب انخفاض الإنتاجية في العمل، وسيادة الشكل على حساب المضمون والواقع، فهم يهتمون بصورة 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 لوقاية الروح، فإذا تخالفا يلزم جعل الهدف الروح لا الجسد، والقضية صادقة فيما نحن فيه أيضاً، بل في

(١) سورة الحجرات: ٩.

كل ما كان هناك روح وجسد، وتعارض الروح والجسد، مثلاً علم القاضي بقرائن قطعية أن الحق مع المنكر، لكن المدعي أتى بالشهود مما يجعل الحق معه حسب الشهود، فهل يحكم القاضي حسب الشهود مما هو جسد القانون أو حسب قناعته التي هي روح القانون، إلى آخره.

ثم التخلي عن المسؤولية وتقاذف الكرة، هذا يقذفها إلى ذاك، وذاك يقذفها إلى هذا، والنظرة الفوقية إلى المواطن، والإرجاء والتسويق، واستخدام أدوات إدارية عتيقة ومرهقة للعاملين، والغرق في الأوراق، وقلة العمل الميداني، وما أشبه ذلك مما يسمى كله في الاصطلاح الحديث بـ (الروتين) أو (تمدد العمل)، ولا يمكن علاج ذلك إلا بأمور:

أولاً: بتقسيم القدرة والأحزاب المتعددة، مما ذكرناه سابقاً وفصلناه في بعض الكتب السياسية.  
وثانياً: بالتربية الصحيحة، مما أشرنا إليه في هذا الكتاب.

### ((من أسباب الروتين))

وقد عدد بعض الباحثين أسباب الروتين:

أولاً: بأن التنمية الإدارية قد تخلفت عن التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي زادت كثيراً من حجم أجهزة الدولة والقطاع العام ومهماهما.

وثانياً: بتنظيم الهيكل للإدارة العامة والقطاع العام، حيث لم يتطور بذلك المقدار الذي تطورت معه مهام الدولة وأعباؤها، بل زادت في بعض الأحيان من خلال الممارسات الإدارية الخاطئة في تعقيد الصورة، والتنظيم يكون بتأليف المدارس واللجان الدائمة أو المؤقتة بنظرة شاملة، أو إعادة نظر في البنية الهيكلية ككل.

وثالثاً: لأن الأنظمة والتعليمات والبرامج التخطيطية لم تساير بدورها وضمن نظرة شاملة 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 شديدة في بعض الأحيان، الأمر الذي أدى إلى إطالة زمن البت في المعاملات وإضاعة معالم المسؤولية والتعود على الاتكالية لانتهاز الراحة.

وخامساً: لأن التدريب والتأهيل الإداري لم يصبح لدى الموظفين عادة بعد، بالإضافة إلى النقص في الملاكات المؤهلة ابتداءً وباستمرار، فإنه يؤدي تدريجاً إلى انخفاض مستوى الأداء والتخوف من ممارسة المسؤولية وإلى التأجيل والتسويف والتسيب.

وسادساً: لأنه لم يكافح في الدولة بالشكل المطلوب النظرة الفوقية، أو انفصام الروابط بين المواطنين ومنتسبي الإدارات التي ورثته البلاد منذ عهود سابقة، ولم تقم المنظمات المسؤولة بدورها كاملاً لتوعية المواطنين إلى حقه تجاه دوائر الحكومة.

وسابعاً: لأن الاهتمام بالوقت لم يلق بعدُ العناية الكافية، ولا يزال يعامل وكأنه رخيص ولا بأس في تبذيره وهدره، وأنه ليس له أية قيمة.

وثامناً: لأن المستوى المعاشي للعاملين ولالإدارة العامة والقطاع العام لم يرافق في تطوره وبشكل عام مع تطور وارتفاع مستوى المعيشة

فأصبحوا يشعرون بعدم الانتماء، ويفكرون بالهجرة إلى خارج الإدارة والقطاع العام، ولذا تسود تصرفاتهم اللامبالاة.

وتاسعاً: لأن العقلية المالية، ومن خلال حرصها الشديد على الأموال العامة، لم تسمح بتخصيص الاعتمادات الكافية لتحديث وسائل وأدوات الإدارة، كما وأن الإدارات نفسها لم تسع حثيثاً لتحقيق ذلك. وعاشراً: عدم الوازع الديني والأخلاقي في البلاد الإسلامية في كثير من الموظفين، فإن الوازع الديني هو الذي يلزم الفرد، لأن يجب لأحبه ما يجب لنفسه، ويكره له ما يكره لنفسه، وأنه مسؤول أمام الله سبحانه عن إساءته إلى العمل وإلى سائر الناس، وقد قال علي (عليه الصلاة والسلام) في كتابه إلى بعض عماله:

«فَوَلِّ مَنْ جُنُودِكَ أَنْصَحَهُمْ فِي نَفْسِكَ لِلَّهِ وَلِرَسُولِهِ وَلِإِمَامِكَ، وَأَنْتَقَاهُمْ حَيًّا، وَأَفْضَلَهُمْ حَلْمًا، مِمَّنْ يُنْطَى عَنْ الْغَضَبِ، وَيَسْتَرِيحُ إِلَى الْعُذْرِ، وَيِرْأَفُ بِالضُّعْفَاءِ، وَيَنْبُو عَلَى الْأَقْوِيَاءِ، وَمِمَّنْ لَا يُثِيرُهُ الْعُنْفُ، وَلَا يَقْعُدُ بِهِ الضُّعْفُ، ثُمَّ الصَّقُ بِذَوِي الْمُرُوءَاتِ وَالْأَحْسَابِ وَأَهْلِ الْبُيُوتَاتِ الصَّالِحَةِ وَالسَّوَابِقِ الْحَسَنَةِ، ثُمَّ أَهْلِ النَّجْدَةِ وَالشَّجَاعَةِ وَالسَّخَاءِ وَالسَّمَاحَةِ، فَإِنَّهُمْ جَمَاعٌ مِنَ الْكَرَمِ، وَشَعْبٌ مِنَ الْعُرْفِ، ثُمَّ تَفَقَّدَ مِنْ أُمُورِهِمْ مَا يَتَفَقَّدُ الْوَالِدَانِ مِنْ وَلَدِهِمَا، وَلَا يَتَفَاقَمَنَّ فِي نَفْسِكَ شَيْءٌ قَوِيَّتُهُمْ بِهِ، وَلَا تَحْقِرَنَّ لُطْفًا تَعَاهَدْتُهُمْ بِهِ وَإِنْ قَلَّ، فَإِنَّهُ دَاعِيَةٌ لَهُمْ إِلَى بَدْلِ النَّصِيحَةِ لَكَ وَحُسْنِ الظَّنِّ بِكَ...».

«وَارْدُدْ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ مَا يُضِلُّكَ مِنَ الْخُطُوبِ»، أي ما يثقلك ويكاد يميلك من الأمور الجسام.  
«وَيَسْتَبْهُ 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 الْمُفْرَقَةِ». «ثُمَّ اخْتَرْتُ لِلْحُكْمِ بَيْنَ النَّاسِ أَفْضَلَ رَعِيَّتِكَ فِي نَفْسِكَ، مِمَّنْ لَا تَضِيقُ بِهِ الْأُمُورُ، وَلَا تُمَحِّكُهُ الْخُصُومُ، وَلَا يَتِمَادَى فِي الزَّلَّةِ، وَلَا يَحْضَرُ مِنَ الْفِيءِ إِلَى الْحَقِّ إِذَا عَرَفَهُ، وَلَا تُشْرِفُ نَفْسُهُ عَلَى طَمَعٍ، وَلَا يَكْتَفِي بِأَدْنَى فَهْمٍ دُونَ أَقْصَاهُ، وَأَوْفَقَهُمْ فِي الشُّبُهَاتِ، وَأَخَذَهُمْ بِالْحُجَجِ، وَأَقْلَهُمْ تَبَرُّمًا بِمِرَاجِعَةِ الْخِصَمِ، وَأَصْبَرَهُمْ عَلَى تَكْشُفِ الْأُمُورِ، وَأَصْرَمَهُمْ عِنْدَ اتِّضَاحِ الْحُكْمِ، مِمَّنْ لَا يَزِدُّهُ إِطْرَاءٌ، وَلَا يَسْتَمِيلُهُ إِغْرَاءٌ، وَأَوْلِكَ قَلِيلٌ».

«ثُمَّ انظُرْ فِي أُمُورِ عَمَّالِكَ، فَاسْتَعْمَلَهُمْ اخْتِبَارًا، وَلَا تُؤَلِّهِمْ مُحَابَاةً وَأَثَرَةً، فَإِنَّهُمَا جِمَاعٌ مِنْ شُعْبِ الْجَوْرِ وَالْخِيَانَةِ، وَتَوَخَّ مِنْهُمْ أَهْلَ التَّجْرِبَةِ وَالْحَيَاءِ، مِنْ أَهْلِ الْبُيُوتَاتِ الصَّالِحَةِ وَالْقَدَمِ فِي الْإِسْلَامِ الْمُتَقَدِّمَةِ، فَإِنَّهُمْ أَكْرَمُ أَخْلَاقًا، وَأَصْحُ أَعْرَاضًا، وَأَقْلُ فِي الْمَطَامِعِ إِشْرَاقًا، وَأَبْلَغُ فِي عَوَاقِبِ الْأُمُورِ نَظْرًا، ثُمَّ أَسْبَغْ عَلَيْهِمُ الْأَرْزَاقَ فَإِنَّ ذَلِكَ قُوَّةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِصْلَاحِ أَنْفُسِهِمْ، وَغِنَى لَهُمْ عَنِ تَنَاوُلِ مَا تَحْتَ أَيْدِيهِمْ، وَحُجَّةٌ عَلَيْهِمْ إِنْ خَالَفُوا أَمْرَكَ أَوْ تَلَمَّوْا أَمَانَتَكَ».

«ثُمَّ انظُرْ فِي حَالِ كُتَّابِكَ، فَوَلِّ عَلَى أُمُورِكَ خَيْرَهُمْ، وَاخْصُصْ رَسَائِلَكَ الَّتِي تُدْخِلُ فِيهَا مَكَائِدَكَ وَأَسْرَارَكَ بِأَجْمَعِهِمْ لَوْجُوهِ صَالِحِ الْأَخْلَاقِ، مِمَّنْ لَا تُبْطِرُهُ الْكِرَامَةُ فَيَجْتَرِي بِهَا عَلَيْكَ فِي خِلَافٍ لَكَ بِحَضْرَةِ مَلِيٍّ، وَلَا تَقْصُرُ بِهِ الْعَقْلَةُ عَنْ إِيرَادِ مَكَاتِبَاتِ عَمَّالِكَ عَلَيْكَ، وَإِصْدَارِ جَوَابَاتِهَا عَلَى الصَّوَابِ عَنْكَ، فِيمَا يَأْخُذُ لَكَ وَيُعْطِي مِنْكَ، وَلَا يُضْعِفُ عَقْدًا اعْتَقَدَهُ لَكَ، وَلَا يَعْجِزُ عَنْ إِطْلَاقِ مَا عُقِدَ عَلَيْكَ، وَلَا يَجْهَلُ مَبْلَغَ قَدْرِ

نَفْسِهِ فِي الْأُمُورِ، فَإِنَّ الْجَاهِلَ يَقْدِرُ نَفْسَهُ يَكُونُ بِقَدْرِ غَيْرِهِ أَجْهَلٌ».

«ثُمَّ لَا يَكُنْ اخْتِيَارُكَ إِيَّاهُمْ عَلَى فِرَاسَتِكَ وَاسْتِنَامَتِكَ وَحُسْنِ الظَّنِّ مِنْكَ، فَإِنَّ الرَّجَالَ يَتَعَرَّضُونَ لِفِرَاسَاتِ الْوُلَاةِ بِتَصْنُعِهِمْ وَحُسْنِ خِدْمَتِهِمْ، وَلَيْسَ وَرَاءَ ذَلِكَ مِنَ النَّصِيحَةِ وَالْأَمَانَةِ شَيْءٌ، وَلَكِنْ اخْتَبَرَهُمْ بِمَا وُلُوا لِلصَّالِحِينَ قَبْلَكَ، فَاعْمَدْ لِأَحْسَنِهِمْ كَانَ فِي الْعَامَّةِ أَثْرًا، وَأَعْرِفِهِمْ بِالْأَمَانَةِ وَجْهًا، فَإِنَّ ذَلِكَ دَلِيلٌ عَلَى نَصِيحَتِكَ لِلَّهِ وَلِمَنْ وُلِيَتْ أَمْرُهُ».

«وَاجْعَلْ لِنَفْسِكَ فِيمَا بَيْنَكَ وَبَيْنَ اللَّهِ أَفْضَلَ تِلْكَ الْمَوَاقِيتِ، وَأَجْزَلَ تِلْكَ الْأَقْسَامِ، وَإِنْ كَانَتْ كُلُّهَا لِلَّهِ إِذَا صَلَحَتْ فِيهَا النَّيَّةُ وَسَلِمَتْ مِنْهَا الرَّعِيَّةُ، وَلْيَكُنْ فِي خَاصَّةٍ مَا تُخْلِصُ بِهِ لِلَّهِ دِينَكَ إِقَامَةُ فَرَائِضِهِ الَّتِي هِيَ لَهُ خَاصَّةٌ، فَأَعْطِ اللَّهَ مِنْ بَدَنِكَ 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 متناثرة للإلماع إلى ما قصدناه.

((مما ذكر في علاج الروتين))

وعلى أي حال، فالشخص الأنف الذكر، ذكر في علاج الروتين أنه:

أولاً: الأمة بأمس الحاجة إلى العناية بالتنمية الإدارية، ولا بد لها من جهاز أو هيئة دائمة مستقلة متخصصة بهذا الموضوع وبخاصة ما تعلق منها بأنظمة وأساليب العمل الإداري تتبعها فروع من سائر أجهزة الإدارة العامة، والقطاع العام، ومؤسسات تعليمية إدارية مستقلة، أو ضمن المؤسسات التعليمية العامة أو المهنية، بحيث توفر الأطر اللازمة للإدارة وتدريبها وتصلقلها باستمرار.

وثانياً: الحاجة إلى إعادة نظر شاملة إلى الهيكل التنظيمي للإدارة.

وثالثاً: تقنين وكتابة الأنظمة والاختصاصات والمسؤوليات بوضوح وتناسق، وللمستويات كافة، منطلقاً من مبدأ الاستشارية المركزية، ومن مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، مراعيّاً التوسع المتدرج في اختصاصات وصلاحيات السلطات المحلية.

ورابعاً: ترك الفرصة أو الإلحاح لممارسة 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 لجمهور المواطنين، بحيث تقوم وسائل الإعلام والمنظمات والسلطات المحلية بمهمة إيصالها بالبحر إلى المواطنين وتوضيحها لهم.

وعلي أي حال، فما دام الحكم دكتاتورياً والتربية غير صحيحة لا يمكن علاج الأمر، والله الموفق المستعان، الهادي إلى الصواب.

### ((خاتمة في بعض الأسئلة الإدارية))

هنا (خاتمة) نطرح أسئلة سبقت أن تكلمنا حولها في المباحث السابقة، فعلى المدير أن يتساءل نفسه، وكذلك على سائر المشرفين كالمفتش والمحلل والمتدرب عن هذه الأسئلة ليرى ما هي الأجوبة عنها، تمريناً وتدريباً وتقويةً لذهنيته الإدارية، والأسئلة هي عبارة عن:

(١): ما هو المقصود بالتنظيم.

- (٢): ما هي فائدة تنظيم الأعمال.
- (٣): ما هو الفرق بين التنظيم في مفهومه العام والتنظيم في إدارة 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، وأية نسبة بينهما.
- (٨): هل التنظيم غاية في ذاته أو أنه طريقي إلى هدف آخر.
- (٩): كيف يحقق التنظيم الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية خارج المشروع.
- (١٠): لماذا يزيد التنظيم من الكفاءة حتى أن بدون التنظيم لا تكون كفاءة أو لا تكون كفاءة كاملة.
- (١١): ما هو المراد من قولهم: إن الجهود في الجماعية تحتاج إلى التنظيم، وإلاّ بعثت ولم تكتمل.
- (١٢): من الذي يقوم بالتنظيم في المشروع، مؤسسة كانت أو دولة أو نحوهما، هل رئيس العمال يقوم بالتنظيم أو رئيس الإدارة أو جهة خاصة.



- (١٣): هل من الضروري أن تركز سلطة إقرار التنظيم في المستويات الإدارية العليا.
- (١٤): ما هي العلاقة بين التنظيم وبين التخطيط، ومعنى كل منهما والفرق بينهما.
- (١٥): ما هو الفرق بين المنظم في إدارة الأعمال والمنظم في الاقتصاد.
- (١٦): لماذا كلما تعقدت العمليات في منشئة أو مؤسسة تتعقد عملية التنظيم.
- (١٧): متى يكون التنظيم موضوعياً، ومتى يكون التنظيم هامشياً.
- (١٨): كيف تتم عملية التنظيم.
- (١٩): ما هو الفرق بين المنظم والإداري، وهل من الضروري أن يعرف الإداري التنظيم أو المنظم الإدارة أم لا حاجة لأحدهما بذلك.
- (٢٠): ما هو المقصود بتنظيم الواجبات.
- (٢١): وما هو المبرر من التقسيم.
- (٢٢): لماذا يجب أن يكون الواجب في قبال الحق، والحق في قبال الواجب، بأن لا يزيد أحدهما على الآخر.
- (٢٣): ما هي العوامل التي يجب مراعاتها في تقسيم أوجه النشاط المختلفة في وحدات إدارية، ولا يمكن جمعها في إدارة واحدة.

- (٢٤): كيف يمكن الاستفادة من التخصص في التنظيم.
- (٢٥): كيف يمكن الحصول على التنسيق في التنظيم.
- (٢٦): كيف تسهل عملية الرقابة في التنظيم.
- (٢٧): لماذا نحن بحاجة إلى الرقابة.
- (٢٨): وهل الرقابة في أول الأمر، أو مستمرة إلى آخر مراحل العمل.
- (٢٩): كيف يمكن إعطاء الإداريين الاهتمام الملائم للعمليات المهمة.
- (٣٠): كيف يمكن أن يزيد التنظيم من التكاليف في أي مشروع.
- (٣١): ما هي الأسباب التي تؤدي إلى تجميع عمليات الشراء والبيع في متجر التجزئة بقسم إداري واحد.
- (٣٢): ما هو الفارق بين التنظيم في مثل معهد أو مستشفى أو وحدة اقتصادية أو ما أشبه ذلك.
- (٣٣): عدم وجود إداريين مهنيين هل يؤثر على تنظيم المشروعات.
- (٣٤): هل أوجه النشاط في المؤسسات تتعارض بعضها مع بعض.
- (٣٥): وإذا كانت متعارضة فلماذا تتعارض.

- (٣٦): هل فرق بين اختلاف الاجتهاد واختلاف المصالح، وما هو ذلك الفرق.
- (٣٧): ما هي الحلول الممكنة في وضع وحدة إدارية للخدمات في أي مشروع.
- (٣٨): ما هي طرق تقسيم أوجه النشاط المختلف في وحدات إدارية.
- (٣٩): هل تظهر مشكلة تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب السلعة في شركة تنتج سلعة واحدة، وكذلك بالنسبة إلى سائر المنشآت كالمعاهد والمستشفيات والمطارات والقطارات وما أشبه ذلك.
- (٤٠): ما هي مزايا وعيوب تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب السلعة أو نحوها في سائر المنشآت.
- (٤١): وكيف يمكن التخلص من العيوب.
- (٤٢): ما هي مزايا وعيوب تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب المنطقة.
- (٤٣): وكيف يمكن التخلص من العيوب.
- (٤٤): ما هي مزايا تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب المرحلة وعيوبها.
- (٤٥): وكيف يمكن التخلص من العيوب.
- (٤٦): وما هي مزايا تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب الوقت وعيوبها.

- (٤٧): وكيف يمكن التخلص من العيوب.
- (٤٨): وما هي مزايا تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب نوع العملاء وعيوبها.
- (٤٩): وكيف يمكن التخلص من العيوب.
- (٥٠): ما هي مزايا تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب طبيعتها وعيوبها.
- (٥١): وكيف يمكن التخلص من العيوب.
- (٥٢): ما هو الفرق بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية.
- (٥٣): وما هي أهمية التفرقة بينهما.
- (٥٤): إذا كان مدير الإنتاج يستشير المدير العام في بعض الأمور، فهل سلطة مدير الإنتاج استشارية أو ليست باستشارية.
- (٥٥): إذا قررت الإدارة الاستعانة بأحد خبراء التنظيم، فهل يلزم إعطاؤه سلطة تنفيذية.
- (٥٦): وإذا أعطيناه السلطة التنفيذية فماذا يحدث.
- (٥٧): هل هناك فرق بين السلطة التنفيذية والسلطة الوظيفية، وما هي أهمية التفرقة بينهما.
- (٥٨): وما هو الفرق بين السلطة الوظيفية والسلطة الاستشارية.

٥٩): ما هي مظاهر السلطة.

٦٠): ما هي المجالات التي يمكن للإداري أن يظهر فيها سلطته.

٦١): هل السلطة سلطة شخصية يتمتع بها الفرد، أو أنها تظهر بحكم وجوده في منصبه.

٦٢): وما هو النسبة بين السلطة الفردية والسلطة المنصبية.

٦٣): هل من الصحيح أن نجعل المحاسب مديراً أو المدير محاسباً، أو يجب أن يكون كل واحد منهما غير

الأخر.

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 الخارجية التي تشجع على تركيز السلطة.

٦٧): ما هي الفرق بين المركزية واللامركزية، وهل من الأفضل تقديم الأولى على الثانية أو الثانية على الأولى،

مطلقاً أو إحداهما في مكان والآخرى في مكان آخر.

٦٨): ما هو سبب ميل المشروعات إلى تركيز السلطة في مسألة التمويل في الإدارة العليا.

٦٩): هل صحيح في أنه إذا زادت سلطة أي شخص في تنظيم معين نقصت سلطة الآخرين ولماذا.

- (٧٠): هل هناك مقاييس يمكن بسبب استخدامها معرفة درجة اللامركزية في أية منشئة.
- (٧١): ما هي العوامل التي تؤثر في درجة تفويض السلطة.
- (٧٢): كيف يتبين انسياب السلطة وانسياب المسؤولية، وهل يمكن أن يكون انسياب السلطة من أعلى أو من أسفل.
- (٧٣): ما هو الفارق بين مصدر السلطة وبين تقدير السلطة.
- (٧٤): ما هو التعريف المثالي للسلطة، وما هو المقصود بتفويض السلطة، وكيف يتم التفويض.
- (٧٥): ما هو الفرق بين نطاق الإشراف وبين المستويات الإدارية.
- (٧٦): وما العلاقة بينهما.
- (٧٧): كيف يعرف المنظم الإداري مختلف أوجه النشاط المطلوب القيام بها.
- (٧٨): ما هو المقصود بتقسيم أوجه النشاط في وحدات إدارية.
- (٧٩): هل سلطة المدير العام أوسع وأشمل من سلطة مدير الإنتاج.
- (٨٠): وإذا كان أوسع وأشمل فلماذا، وما هي النسبة بينهما.
- (٨١): كيف يمكن الحد من سلطة الإداريين في المشروع.

٨٢): هل من الضروري أن يكون لكل إداري سلطة ولماذا.

٨٣): ما هو الفرق بين السلطة وبين المسؤولية.

٨٤): متى يكون القرار خطيراً، وما علاقة ذلك بتفويض السلطة.

٨٥): لماذا تلجأ المشروعات الكثيرة إلى اتباع النظام اللامركزية، وما هو محسنات هذا النظام.

٨٦): ما هو الفرق بين اللامركزية في الأداء واللامركزية في السلطة.

٨٧): هل هناك خطورة في اتباع مبدأ اللامركزية، وكيف يمكن رفع مثل هذه الخطورة.

٨٨): لماذا يعتقد كثير من الإداريين بعدم قدرة مرؤوسيههم على القيام بالعمل بشكل مقبول.

٨٩): لماذا يتصور كثير من الموظفين أن رؤساءهم لا يقومون بالواجب عليهم تجاههم أو تجاه المؤسسة.

٩٠): ما هي فوائد اللامركزية.

٩١): هناك كثير من المهام الإدارية لا ينبغي للإدارة العليا التفويض فيها، فما هي تلك المهام.

٩٢): ما هي شروط اللامركزية الحقيقية إذا زاد نطاق الإشراف عن جماعة خاصة كسبعة أو تسعة أو أحد

عشر أو ما أشبهه.

- 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 صورة من صور الإدارة بطريق اللجان.
- ١٠٠): متى يكون التنظيم موضوعياً، ومتى يكون هامشياً.
- ١٠١): هل تؤدي لا مركزية السلطة إلى التضحية بوحدة السلطة الآمرة.
- ١٠٢): ما هو السبب في أن أحسن طريقه لعلاج مشكلة السلطات المجزأة هي استخدام اللجان.
- ١٠٣): ولماذا في الشركات الكبيرة حيث تكون السلطة اللامركزية إلى حد كبير تكون الوحدات الإدارية مستقلة تماماً أو مستقلة في الجملة، ولماذا أي الأمرين.
- ١٠٤): لماذا تعدد المستويات الإدارية نظراً.



١٠٥): لماذا من المفضل أن يبدأ التنظيم بدراسة الأفراد الموجودين في المشروع وبعدها تقسم الواجبات عليهم، ولماذا تحتاج المؤسسة إلى دراسة الأفراد، وإلى دراسة الأعمال، وإلى دراسة الوقت، وإلى دراسة موقع المنشأة، وغير ذلك.

١٠٦): لماذا يمكن تفويض السلطة، ولماذا لا يمكن تفويض المسؤولية.

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 بأكثرية الآراء.

١٠٩): وإذا كان هناك شخصان أو فئتان متساويتان وتخالفا في الرأي، فماذا نفع، وكيف نرجح هذا الرأي على ذاك أو بالعكس.

١١٠): هل يمكن أن يكون هناك تنظيم دون تفويض السلطة.

١١١): هل الأبحاث من المشروع تعتبر من الأعمال الاستشارية ولماذا.

١١٢): ما هو المقصود من مرونة التنظيم، ولماذا نحتاج إلى مرونة التنظيم.

١١٣): هل السلطة والمسؤولية متعارضة أو غير متعارضة، ولماذا التعارض وكيف يمكن رفع هذا التعارض.

- ١١٤): لماذا الأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق فيه حاجاتهم دون أكثر من ذلك أو أقل.
- ١١٥): لماذا يجب النظر إلى الفرد في المنظمة على أنه إنسان لا مجرد آلة، وما هي النتائج للنظرتين.
- ١١٦): ما هو الفرق بين حصر الوظائف وتحويل الوظائف.
- ١١٧): ما هو شغل المحلل الإداري، 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 كمية العمل المطلوب تنفيذه فقط.
- ١١٩): ما هي سياسات الأفراد المختلفة.
- 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 هي مصادر الحصول على الموظفين.
- ١٢٢): ما هي مصادر الحصول على الأموال اللازمة للمنشئة، سواء كانت منشئة اقتصادية أو ثقافية أو صحية أو غيرها.
- ١٢٣): ما هي أسس الترقية، ولماذا يلزم ترقية الموظفين وماذا يحدث لو لم تكن ترقية المستخدمين على الأساس الأصح.

- 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 المنشئة بحاجة إلى الخرائط، ولماذا الخرائط، وأي أطراف المنشئة بحاجة إلى الخرائط، وما هو المقصود بالخرائط التنظيمية، وهل تختلف هذه الخرائط عن الخرائط الجغرافية وعن الخرائط الإنسانية.
- ١٢٧): ما هي الفوائد التي يمكن جنيها من رسم الخرائط التنظيمية للمنظمات والمنشآت، وهل صحيح ما يراه البعض من أن الخرائط التنظيمية تخلق شعوراً سيئاً لدى المرؤوسين، وإذا كان كذلك فما هو العلاج.
- ١٢٨): ما هي أنواع الخرائط التنظيمية، وما هي عيوب كل منها ومزاياها.
- ١٢٩): كم مدير تحتاج المنشئة إليهم كمدير عام، ومدير تسويق، ومدير إنتاج، ومدير مالي، ومدير أفراد.
- ١٣٠): ما هي الحكمة من وضع الأوصاف الوظيفية للمناصب الإدارية، 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 في أي مكان، أو لكل مصنع مكان خاص، كإنشاء المصنع الحربي في منطقة سكنية أو غير سكنية، وإنشاء مدرسة في غير منطقة سكنية.

(١٣٣): كيف تؤثر الطاقة الإنتاجية للمصنع على تصميمه الداخلي.

(١٣٤): ما هي العوامل التي تؤثر في اختيار موقع أي مصنع.

(١٣٥): ما هو المقصود بالتخطيط للإنتاج، وهل يختلف التخطيط للإنتاج عن النشاط الفني المتعلق بعملية التصنيع.

(١٣٦): كم قسم من الرقابة تحتاج إليه المؤسسة.

(١٣٧): ما هو المقصود بالرقابة.

(١٣٨): هل الرقابة عملية مستمرة أو مؤقتة.

(١٣٩): هل صحيح أن المراقب في المشروع هو الذي يقوم بالرقابة الإدارية.

(١٤٠): ما هي عناصر الرقابة.

(١٤١): ما هي درجة الارتباط بين هذه العناصر.

(١٤٢): لماذا كل إداري يقوم بعملية الرقابة في حدود الخطط التي وضعها.

(١٤٣): ما هي معايير الرقابة، وهل يمكن أن تتم عملية الرقابة دون وجود هذه المعايير.

- ١٤٤): ما هو المقصود بلفظ معايير رقابية.
- ١٤٥): ما الفرق بين معايير الكمية والمعايير الكيفية.
- ١٤٦): ما الفرق بين معايير التكاليف وبين معايير الإيرادات.
- ١٤٧): ما هو المقصود بالمعايير الاستراتيجية.
- ١٤٨): ما هو المبرر من وجودها.
- ١٤٩): لماذا للرقابة مراحل ثلاث، وما هي تلك المراحل.
- ١٥٠): ما هو المقصود بمعدلات التحليل المالية، وما الفرق بين معدلات التحليل المالية ومعدلات التشغيل.
- ١٥١): ما هو الفارق بين معدل السيولة والمعدل النقدي.
- ١٥٢): ما هو الفارق بين الأرباح ومعدل العائد على رأس المال المستثمر.
- ١٥٣): هل يمكن الحصول على معدلات التحليل المالية دون ميزانية عمومية.
- ١٥٤): ما هو المقصود بالصورة الذهنية للمشروع.
- ١٥٥): هل يمكن تحسين هذه الصورة بإنشاء إدارة للعلاقات العامة.
- ١٥٦): هل الصورة الذهنية للمشروع عند جماعة خاصة أو عند جملة من الناس.
- ١٥٧): كيف يكون لكل مشروع عدة جماهير.

١٥٨): هل تكفي الحملات التموينية لكفاية المستهلك.

١٦٠): لماذا توجد الحملات التموينية في الدولة.

إلى غيرها من الأسئلة الكثيرة المرتبطة بالجهات الإدارية مما يميز بها ذهن الطالب وتكون عوناً له في استيعاب هذا العلم.

وهذا آخر ما أردنا إيراده في هذا الكتاب.

ومن المأمول أن ينهض بعض المطلعين لكتابة كتاب في كيفية إدارة رسول الله (صلى الله عليه وآله) للبلاد والعباد في سنوات حكمه العشر المشرقة، حتى يكون أسوة للمسلمين إذا أرادوا النهوض من حالتهم المعاصرة المزرية. وليكن الكتاب على اثني عشر باباً: فباب لإدارته السياسية، وباب لإدارته الاقتصادية، وباب لإدارته الاجتماعية، وباب لإدارته العائلية، وباب لإدارته الدينية، وباب لإدارته العسكرية، وباب لإدارته العمرانية، وباب لإدارته الزراعية، وباب لإدارته الصناعية، وباب لإدارته الصحية، وباب لإدارته الأمنية، وباب لإدارته الثقافية. والمسؤول من الله سبحانه وتعالى أن يوفق الجميع لما يحب ويرضى.

سبحان ربك رب العزة عما يصفون، وسلام على المرسلين، والحمد لله رب العالمين، وصلى الله على محمد وآله الطيبين الطاهرين.

قم المقدسة

أول ذي القعدة من سنة ألف وأربعمائة وثمانية

تم بقلم مؤلفه محمد بن المهدي الحسيني الشيرازي.

## فصل (١)

### كيف تدير الأمور

هذا الكتاب (كيف تدير الأمور) انبعث طبيعى عن الوضع الاجتماعى الذى نعاشره نحن المسلمين، فى هذا النصف الثانى من القرن الرابع عشر الهجرى.

فقد فكرتُ طويلاً فى العلاج، واستشرت كثيراً من الأصدقاء، وأخيراً وصلت إلى بعض الأسباب، أو بالأحرى: إنى ظننت أنها بعض أسباب التأخر والانحطاط.

وهذا الكتاب يعالج جانباً واحداً من تلك الجوانب، التى قادت الاستشارة والتفكير إليها، ولست أعلم كم لهذا الكتاب من الاعتبار فى نظر الواقع ومتن الحقيقة، وإنما كان همى فى هذا الكتاب أن أبين ما وصل إليه فكرى عند التحري عن الحقيقة فى سبب التأخر والانحطاط.

والكتاب كما يشير إليه اسمه، محاولة متواضعة فى أبسط مظاهرها، لبيان كيفية إدارة الأمور، لمن أنيطت به الأمور، أو كان فى صراط أن تناط به.

فإذا كانت عقيدتنا حقة مائة فى مائة، والأفراد مسلمون، والمنابع الاقتصادية تتفجر فى أراضينا، ومنطقتنا وسط نوعاً ما مما يسبب إحتياج أهل العالم إليها، ونظامنا أحسن نظام تلى على البشر أو يتلى من بعد،

---

(١) هذا الفصل كتاب مستقبل طبع عدة مرات، رأى المصنف أن يلحقه بكتاب الإدارة لتتميم الفائدة.

تلاوة سماوية في صورة دين<sup>(١)</sup>، أو تلاوة أرضية في صورة قانون، فما هو سبب التأخر والانحطاط يا ترى.  
إن من أسباب التأخر (عدم الإدارة)، فإننا عاجزون عن إدارة الأمور على وجه الصواب، كالذي يعجز عن  
البناء فإنه لا يتمكن أن يبني القصر، وإن توفرت لديه مواد الإنشاء في أحسن صورها.  
وكل رجائي أن يتقبله الله بقبول حسن، وأن ينفعني وسائر إخواني به، ويجعله فاتحة سلسلة توقظ أصحاب  
الآلام لهذا التأخر المشين لكل السلسلة، وهو المستعان.

محمد بن المهدي الحسيني الشيرازي

---

(١) أي عبر البيان والتطبيق لما جاءت به الأديان السماوية وخاصة خاتمها على يد خاتمها النبي محمد (صلى الله عليه وآله).



(١)

## دور الإدارة في الحياة

يقال: إن الإمام المجدد الحاج السيد ميرزا محمد حسن الشيرازي (قدس سره) قال ذات مرة: الرئاسة — ويقصد منها المرجعية الدينية — تحتاج إلى مائة جزء، جزء العلم، وجزء العدالة، وثمانية وتسعون جزءاً للإدارة. (راجع: هدية الرازي).

وهذا الكلام صحيح جداً، فإننا نرى توفر العلم والعدالة في كثير من الأشخاص، ثم لا نراهم مراجع لإدارة أمور المسلمين، فماذا الذي كان ناقصاً فيهم، حتى تأخروا. إن النقص كان في ناحية الإدارة.

أما قوله: (ثمانية وتسعون جزءاً) فهذا من قبل التأكيد على هذه النقطة المهمة. والاحتياج إلى (الإدارة) ليس خاصاً بمرجع التقليد، بل هو عام لكل من يناط به أمر، أو يكون في الطريق إلى الإنابة.

فالملك، ورئيس الجمهورية، والوزير، ومدير المدرسة، ورئيس الصحة، وإمام الجماعة، ومدير المجلة، والواعظ.. إلى ساعي

البريد، والطباخ، كلهم يحتاجون إلى (الإدارة)، فإن حسنت إدارتهم تمكنوا أن يقوموا بالمهمة بخير وسلام وتقدم، وإلا فالوقوف، ثم الانحطاط إلى حيث الجمود الأبدي.

كما أن الإنسان الحسن الإدارة يتقدم مرحلة فمرحلة، حتى ينتهي إلى غاية ما فوقها مرحلة، إن سار في مثل هذا الخط، كمن يبتدئ طالب علم متواضع ثم ينتهي إلى مرجع عام للمسلمين، أو إلى آخر مراحل خط سيره، كالتلميذ المتواضع في الصف الأول ينتهي إلى وزير المعارف.

هذا بالنسبة إلى الخط التصاعدي، أما بالنسبة إلى من تربع في قمة (صدفة) وهو سيء الإدارة فالأمر لا يخلو من اثنين:

١: أن لا تصحبه القوة، وجزاء هذا أن ينفذ الناس من حوله سراعاً، فتتلاشى إدارته.

٢: أن تصحبه القوة، وهذا يزاح عن منصبه بقوة مقابلة، تحصلها الفئة التي تؤثر فيهم سوء إدارته، ولذا قيل: (يتمكن الإنسان أن يصنع بالحراب كل شيء، ولكن لا يتمكن أن يجلس عليه).

ولما ذكرناه أمثلة شاهدة على صدق المقال أضربنا عنها صفحاً.

فالإدارة:

١: تأتي بالقدرة.

٢: تحفظها.

٣: تنمّيها.

٤: تأتي بأفضل النتائج.

٥: في أقصر وقت.

٦: بأقل قدر من المصاعب.

(٢)

الإدارة غريزة أم اكتساب

الصفات النفسية كأعضاء البدن، في حالة (خامات) قابلة

لنمو، فكما أن اليد في الطفل تنمو رويداً رويداً، حتى تنتهي إلى قدرها المعين، في الطول والعرض، والكيفية والمزايا، كذلك علم الطفل، قابل لأن ينمو حتى يصبح علماً من كبار أعلام المعرفة.

وهكذا بالنسبة إلى سائر الصفات والغرائز.

والصفة 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، وغاية إذا وصل إليها توقف، فكما أن اليد لا تصير بالغذاء أذرعاً،

كذلك العلم، لا يمكن أن ينتهي إلى علوم كثيرة<sup>(١)</sup> مهما جدّ المتعلم وتعب وطال عمره.

بينما أن (الصفة) تخالف (العضو) في أن من الممكن بقاء الصفة في حالة بدائية، فمن لم يتعلم يبقى جاهلاً،

بخلاف العضو فإنه إذا انقطع عنه معين الغذاء ضمير ومات.

وأصل (الإدارة) من (الصفات)، فهي بالنسبة إلى حدودها في الجملة غريزة، فمثلها في مختلف الأفراد مثل

الفرق في الذكاء بين الإنسان الفطن والبليد.

بينما أن (الإدارة) بالنسبة إلى (البدائية) و(النمو الممكن) اكتساب، لكن اكتساب (حسن الإدارة) يحتاج إلى

طول جهاد وكثرة تعلم وزيادة ممارسة، وإلا بقيت في أواسط المراحل الممكنة.

كالعلم عيناً قابل للامتداد إن اتصل بعينه، وقابل

---

(١) أي بالنسبة إلى كل العلوم، فكل ما يحصله الإنسان قليل بالنسبة إلى بحر العلوم.

للوقوف في مراحل توسطة بين المبدأ والمنتهى، بقدر ما زود من الوقود.

وها نذكر نقاط مهمة على من يريد (حسن الإدارة) أن يراعيها بكل شدة وعناية، وبقدر مراعاة هذه النقاط تتحسن الإدارة، كما أن بقدر إهمالها تسوء الإدارة، فعلى الإنسان إذا أراد (حسن الإدارة) أن يواظب مدة مديدة بكل إلتفات ودقة هذه النقاط، حتى تصبح الإدارة الحسنة بمراعاة هذه النقاط، في كل مناسبة ملكة له، يصدر الإنسان منها بكل عفوية كسائر الملكات.

مثلاً: الحفظ ابتداءً أمر صعب، لكن الحافظ إذا واظب على قراءته وحفظه مدة مديدة، يصبح المحفوظات ملكة له يصدر منها عفويًا، ولو انشغل في أثناء القراءة بشيء آخر وذهل عن الالتفات إلى ما يقرأ. وإذا وصل الإنسان إلى هذه المرتبة، لم يكن ضبط النفس وحسن الإدارة يكلفه رهقًا، بل يأتي منه في كل مناسبة عفواً، حتى يصبح خلاف ذلك أمراً شاقاً صعباً عنده، وها هي النقاط متسلسلاً.

(٣)

### الصبر

اعتیاد 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

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 الزلة وتكبير العثرة، 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 المعركة ظافراً، وإلا سقطت إدارته ووصم بضعف الإدارة. أما طبيعة العمل، فمن الأعمال اللازمة في مهمة الإنسان قد لا يتأتى بيسر وسهولة، فإن صبر الإنسان حتى أنجز تلك الأعمال وصل إلى القمة، وإلا فشل، ودل ذلك على ضعف إدارته، وإذا نظر الإنسان إلى المديرين الناجحين رأهم يتحلون بهذه الصفة (الصبر) في حسن إدارتهم.

(٤)

#### ((السكوت في بعض المواقف))

ومن الأمور المهمة 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 المرتبط 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 الإدارة 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 فائدة، والناس دائماً مع الساكت، فإذا تكلم كانوا له أو عليه.

ثالثاً: عن الهدر في الكلام، مما يتلى به كثير من أصحاب الأعمال، وقد كان أحد أحزاب (إندونيسيا) الكبار، شعارهم: (قلة الكلام وكثرة العمل) وما أجمله من شعار، وفي المثل (العمل بكل صمت وهدوء علامة النجاح). أما من يتكلم لإنجاز مهمة بقدر الضرورة، فإن الكلام في مثل هذا الموقع ضروري، وليس المقصود من (السكوت) الذي نجعله من شرائط حسن الإدارة، المنع عن مثل هذا الكلام المضطر إليه.

(٥)

### ((المعرفة الشمولية))

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة (معرفة مداخل الأمور ومخارجها)، فقد جعل الله سبحانه لكل شيء سبباً، وجعل لكل مشكلة حلاً، وجعل من كل عويصة مخرجاً.

والرجل في إدراته كثيراً ما يريد غاية، أو يريد الخروج عن مشكلة، فإن توصل إلى سبب تلك الغاية أنجزها بسلام، وكذلك إن توصل إلى وجه الحل لتلك المشكلة خرج منها مرفوع الرأس.

أما إذا لم يعرف المداخل والمخارج فلا يصل إلى الغاية، ولا يعرف حل المشكلة، وبذلك يفشل. وإليك مثلاً لذلك: إذا كنت تريد السفر، فإن عرفت كيف ينبغي أن تستأجر السيارة، وممن، وصلت إلى المقصد، وإلا بقيت في مكانك.

وإذا عطبت السيارة في أثناء الطريق، فإن عرفت كيف تصلحها، وصلت إلى المقصد، وإلا بقيت في الصحراء. ثم إن معرفة مداخل الأمور ومخارجها ليس بالأمر اليسير، وإنما هذه النقطة من نقاط حسن الإدارة، وتحتاج إلى مزيد من العلم والتجربة والوعي والاستشارة.

وكثيراً ما يكون هناك أسباب أو حلول، فاللازم على الإنسان أن يرى أفضلها، وإلا لم يتسم بحسن الإدارة، مثلاً إذا كانت الطرق إلى بلدة متعددة، كان أقربها وأيسرها هو الأفضل، وإذا كانت المشكلة لها طرق في الحل، كان أجملها وأسهلها هو الأفضل.

(٦)

### ((أحوال المدراء العظماء))

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة: الاستمرار في مطالعة أحوال العظماء المديرين، فإن حياتهم تنير للإنسان كيفية الإدارة، فكما أن التجارب للإنسان نفسه تنير طريقه في المستقبل، كذلك التجارب التي جربها غيره، فإن الأمور نظائر وأشباه، والحلول السابقة هي الحلول اللاحقة.

فإذا درس الإنسان أحوال العظماء، عرف منهم كيفية الإدارة والحلول الصحيحة المريحة، أما إذا لم يطالع واعتمد على نفسه، كان كمن يريد بناء الدار بدون التعلم من أستاذ، فهل من الممكن أن يبني

داراً جميلة اعتماداً على ذوقه.

ومن الملحق بهذا الفصل مطالعة الكتب النافعة، فإن الإدارة مثلها مثل نهر جار إنما يتكون من قطرات، وهذه القطرات إنما تتجمع من ألف حكمة وحكمة، ومائة تجربة وتجربة. واللازم الاستمرار في المطالعة، لأجل أن الانقطاع عنها كانقطاع الشجرة اليانعة من الماء، فكما لا يكفي في بقاء الشجرة حية مدة من السقي، فإنه إذا انقطع عنها الماء تجف، كذلك المعرفة تحتاج إلى استمرار معين للتعلم، فإنه بالانقطاع يكون الجفاف، وهناك سوء الإدارة فالفشل.

(٧)

((ترجيح الأهم على المهم))

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة: ترجيح الأهم على المهم، فإنه في 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 الأصلح، أو وقع في الأفسد، وكلاهما يوجب ضعف الإدارة.

مثلاً هناك عامل نشيط يفيد المعمل نشاطه لكنه غير نزيه، فعلى المدير أن يرى أيهما أرجح، هل بقاء العامل في المعمل لنشاطه، أو إقالته لعدم نزاهته، معتمداً في ذلك المقارنة والفكر والعقل، فقد يكون عدم نزاهته يوجب وصمة المعمل أو عدوى إلى سائر العمال، أو نقصاً كبيراً في الربح لأنه خائن، وهنا يقدم المدير فصله على بقاءه، وقد يكون عدم نزاهته لا يضر إلا نفسه، وهنا يرجح بقاءه.

وأمثال هذه الأمور تترائي للمدير في كل خطوة، فإن لم يعمل بالخزم في



اختيار الأصلح ضعفت إدارته، بل ربما آل إلى الإنهيار.

(٨)

((العفو))

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة العفو، فإن الإنسان مهما بلغت رتبته — باستثناء المعصوم (عليه السلام) — يكون معرضاً للأخطاء، وربما أخطاء فادحة.

فإن أراد المدير أخذ الناس بأخطائهم لم تستقم له الإدارة، يقول الشاعر:

ولست بمستبق أحملاً لا تلمه

على شعث أي الرجال المهذب

وربما يبدو هذا الشرط لمن لم يتل بالإدارة، تافهاً، لكن المبتلى بالإدارة يعرف ما لهذا الشرط من قيمة.

وليس اعتباطاً أمر الله سبحانه ورسوله (صلى الله عليه وآله) بأخذ العفو، حيث يقول عز شأنه:

﴿خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين﴾<sup>(١)</sup>.

وليس المراد العفو مطلقاً حتى ما يوجب فساد الرؤوس 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 في الأخذ والعقوبة، واستمع إلى كلام الإمام المرتضى

(عليه السلام): «عاتب أخاك بالإحسان إليه»<sup>(٢)</sup>.

---

(١) سورة الأعراف: ١٩٩.

(٢) .

(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 المعطاة إلى ذلك الفقير المستعطي إلى نظر وكيله الوثائق منه طبعاً. وذلك لأن المدير لو استبد بكل الأمور كان جرحاً لأنظار مرؤوسيه، مما يسبب برودهم وكسلهم، فيتفرد المدير بالإدارة، ولو أوكل كبار الأمور إليهم كان ضياعاً وخبالاً، فمن حسن الإدارة توزيع الأمور بهذا النحو. والمطالع في سيرة 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 شفاعتة أبي سفيان في قصة تجديد المعاهدة، بينما قبل الشفاعتة في أبي سفيان من عمه العباس في قصة فتح مكة، إلى غيرها من القصص والأمثال الكثيرة.

(١٠)

((تنظيم الأمور وتوزيعها))

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة: تنظيم الأمور وتوزيعها، فقد

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 مجمدة، والغايات تبقى بعيدة، وذلك من أفضع أنواع الفشل في الإدارة.

والتنظيم والتوزيع للأعمال وإن كان يلاقي المنظم لها صعوبة 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 المدرسة كيف يوزع حصص الدرس على المعلمين، وأرأيت صاحب المطعم كيف ينظم عماله ويوزع عليهم القيام بالمهام، إن هذا عام لكل إدارة ولكل مدير، وأنجح المديرين من يفعل ذلك بكل دقة وإتقان. وبعد التوزيع والتنظيم يحتاج المدير إلى مراقبة مستمرة للعمال، ليقوم كل بقسطه من العمل، وإلا فإصدار الأوامر وتخطيط الخرائط لا تغني فتيلاً.

(١١)

((التفكر الدائم))

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة: التفكر الدائم في مختلف الأنحاء، وتحليل التجارب، والتعمق في الأمور، واستخراج النتائج، فقد قال الإمام المرتضى (عليه السلام): «الفكر مرآة صافية»<sup>(٢)</sup>.  
فرما يكون الإنسان متحيراً في أمر لا يهتدي سبيلاً إلى وجهه

· (١)

· (٢)

الصواب فيه، فإذا تفكر وأجال الرأي وجد السبيل السوي والصراط المستقيم.  
والإنسان بالتفكر الدائم ينمي في نفسه ملكة الفكر، وبذلك يكون ذا آراء صائبة.  
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 كثيرة ومشاكل حمة.

(١٢)

### ((التخطيط الإداري))

ومن الأمور المهمة 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 كثيرة، وجاء المعمل منظماً  
جميلاً.

وإلا تعب كثيراً، وجاءت النتيجة مشوهة، أو غير جميلة على الأقل.  
ومن المعلوم أن تخطيط كل شيء بحسبه، فتخطيط إدارة الحكم له شكل، وتخطيط إدارة المدرسة له شكل،  
وتخطيط إدارة الأمور الدينية له شكل، وتخطيط الحرب له شكل، وهكذا.

(١٣)

((حسن الأخلاق))

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة: حسن الأخلاق، فإن الأخلاق الحسنة 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 وسعة، وبالعكس من بائع الدبس حيث كان في ضنك، وذات مرة أرادت زوجة بائع الدبس تعرف السبب في ذلك، فجاءت حتى وقفت على دكان زوجها، فرأت أنه يسيء معاملة الزبائن مما يسبب انقطاعهم عنه، بينما رأت أن بائع الخل يحسن المعاملة بكل طلاقة وجه، وتسهيل في البيع مما يجلب الزبائن ويكثرهم. وظهراً حيث رجع زوجها إلى الدار، قالت: إنك تبيع الدبس الحلو حامضاً، وإن أخاك يبيع الخل الحامض حلواً.

فكثيراً ما تقع إدارة تقديمية بيد سيء الأخلاق فيجمدها، بينما تقع إدارة جامدة بيد حسن الأخلاق فيوسعها ويقدمها.

(١٤)

((معرفة الأشخاص))

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة: التطلع على أحوال الأشخاص بروح منطلقة متطلعة، بدون ترتيب الأثر على ما يبدو له من

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 بجودة وحسن. مثلاً صاحب المصرف لابد أن يعرف الذي يفني دينه ممن يأكل أموال الناس، ومن عنده المال القابل للحجز ممن ليس عنده،

والمرجع الديني يجب أن يعرف التقي العالم الذي يصلح للوكالة والإمامة من غيره. والمدير للمدرسة يجب أن يعرف المعلمين حتى يتمكن أن يستخدم الصالح ويترك الطالح، إلى غيرهم. هذا بالنسبة إلى الشق الأول، من هذا الفصل: (التطلع على أحوال الأشخاص بروح منطلقة متطلعة)، ومرادنا من (الانطلاق والتطلع) عدم الجمود في الإطلاع، وعدم السرف والتفريط في المعرفة بالتعمق غير اللازم، أو الانغلاق فيما يحتاج إلى توسع المعرفة.

وأما الشق الثاني من هذا الفصل: (بدون ترتيب الأثر على ما يبدو له من العورات إلا من جهة الإدارة)، فإن في الناس عورات إذا فحص الإنسان عن أحوالهم اطلع عليها، وبعض الأشخاص يشهرون لسانهم في التنقيص أو ما أشبه على من اطلعوا عليه، وهذا خلاف حسن الإدارة، بل اللازم أن يتخذ الإنسان اطلاعه وسيلة لتجنيب إدارته عن العطب لا لشهر لسانه على الناس.

والجمع بين هذين الشقين (التطلع، وعدم ترتيب الأثر) من

أهم النقاط في حسن الإدارة، وقد أمر الإمام (عليه السلام) ولده إسماعيل اجتناب مشاركة من تلوّكه الألسنة قائلة أنه يشرب الخمر، بالنسبة إلى معاملته الشخصية.  
فيما ورد في الحديث: «كذب سمعك وبصرك عن أخيك، فإن شهد سبعون قسامة أنه قال شيئاً، وقال: لم أقله، فصدقه وكذبهم»<sup>(١)</sup>.  
والقصة المذكورة في رسائل شيخنا المرتضى (رحمه الله) وغيره، فحديث إسماعيل يشير إلى الشق الأول، وحديث (كذب..) يشير إلى الشق الثاني.

(١٥)

### ((عدم إظهار الضعف والقوة))

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة: عدم إظهار الضعف، ولا القوة، وهذا باب طويل نكتفي منه بمثالين: مثلاً رئيس الحكومة بالنسبة إلى قواه العسكرية، إن أظهر الضعف كان خليقاً بانقضاض الأصدقاء وتجري الأعداء، وإن أظهر القوة كان خليقاً بإثارة الأصدقاء حسداً وتحفيز الأعداء إلى الإستعداد أكثر فأكثر. ثم إن وقعت محاربة، فمظهر القوة إن انتصر لم يكن لانتصاره حلاوة، لأنه كان منتظراً منه، وإن فشل كان مثار سباب وتحقير، يقولون له لم أظهرت كذباً وخذعت الناس. ومظهر الضعف، إن انتصر كان في الأنظار كالكاذب، وإن فشل أخذ بأنه لم حارب مع علمه بضعفه، ولم لم يهئ ما يكفي لصد عدوه.  
ومثلاً مدير المدرسة، إن أظهر الضعف في إدارته سحب

(١) .

الآباء أبناءهم عن المدرسة مما يورث الفشل، وإن أظهر القوة كان مثاراً للتوقع المتزايد، حتى أنه كيفما ربي التلاميذ كان دون مقدار توقع الناس.

فالإنسان يجب عليه أن يحكم أموره 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 والفقير) و(العلم والجهل) وما أشبه ذلك.

فإذا أظهرت نقاط قوتك أكثر المتوقعين منك، ولا داعي لذلك، وإذا أظهرت نقاط ضعفك أكثر المتزدرين عليك، ولماذا تزيد الإزدراء على نفسك، إنك إن أظهرت الفرحة أثرت أعدائك، وحسدك أصدقاؤك، وإن أظهرت الحزن أحزنت أصدقاؤك، وفرحت أعدائك، وهكذا بالنسبة إلى سائر نقاط الضعف والقوة.

وما أشد ضبط النفس بين هاتين النقطتين فإن الناس غالباً تبطّروهم القوة فيظهرونها، أو يضعفهم الانحطاط والضعف فيبدونه، وهذا بالنسبة إلى الإنسان العادي مضر، فكيف بالمدير.

(١٦)

((عند قرار الفصل))

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة: أن يكون الفصل بسلام.

ورد في الحديث: «إن أعجز الناس من عجز عن كسب الأصدقاء، وأعجز منه من إذا كسب الصديق لم يتمكن من حفظه»<sup>(١)</sup>، وهذا صحيح



مائة في المائة، فعلى الإنسان أن يكسب الأصدقاء بكل ما أوتي من حول وطول، وأن يحافظ بكل قوة على أصدقائه، فإن الأصدقاء بمرتلة أجنحة الإنسان يطير بهم إلى شأن عال، وفي المثل: (إن ألف صديق قليل، وإن عدواً واحداً كثير).

لكن طبيعة الإدارة والعمل توجب انفصال بعض الأصدقاء، لجرم اقترافه مما يجعل الصالح فصلهم بيد المدير، أو لانفصالهم بأنفسهم لما يظنون من نقص وخلل في المدير، أو في العمل ذاته، وهذا شيء لا يمكن الوقوف والحيلولة دون وقوعه، وإنما اللازم بعد محاولات عدم الانفصال في كلتا الصورتين، اتباع أمرين:

الأول: كون الفصل والانفصال بعد إلقاء الحجج والمعاذير، حتى يكون المنفصل بذاته وفي قرارة نفسه يعرف أنه السبب، لا المدير، ولو أن الاعتراف بالخطأ من الناس قليل جداً.

الثاني: الانفصال بسلام، فإن غالب الناس إذا انفصلوا عن شخص أو مؤسسة أو إدارة، 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 في نفسه رد فعل كثيراً ما

يوجب تجمده أو قلبه إلى صديق حميم.

قال الله تعالى: ﴿ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم\* وما يلقاها إلا الذين صبروا وما يلقاها إلا ذو حظ عظيم﴾<sup>(١)</sup>.

ثم على المدير أن لا يظهر للناس عيب الإنسان المنفصل، بل يبرر موقفه بما لا يوصمه بوصمة أمام الناس، وهذا يحتاج إلى قدر كبير من اللباقة.

(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 معرفة الفرق بين (التواضع) وبين (الابتدال) تحتاج إلى دقة، وجودة نظر في أحوال الناس.

(١٨)

((الترفع عن مستوى الانحطاط))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: عدم الانحطاط إلى مستوى

(١) سورة فصلت: ٣٤ — ٣٥.

المنحطين، فإن في المجتمع أناساً لم يبلغوا النضج إما لقلّة أعمارهم، أو لعدم اطلاعهم على الأوضاع، أو لأن لهم أغراضاً تحول دون النضج، وقسم من هؤلاء الأشخاص يعاشرون الناس بروح لاهبة حارة. وغالباً ما يتلى المدير بأمثال هؤلاء، وهم لحرارة روحهم ولعدم نضجهم يناقشون المدير بروح نية. فمن اللازم ترفع المدير عن مثل هؤلاء ومناقشاتهم، لأنه يوجد في 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 ناضجة نية، انبعثت من روح جاهلة أو مترججة.

(١٩)

((الحيوية))

ومن الأمور المهمة في حسن الإدارة أن يكون حافلاً، فإن الإنسان قد يقتصر على مهمته الإدارية التي أوكلت إليه، وهذا إنسان جامد، وإن أتى بالغاية المرادة منه بخير وجه. وقد يتطرق إلى هنا وهناك، لا في الإبداع في مهمته فقط، بل في تشعب الإدارة إلى أقسام، واستخراج إدارات جديدة، بروح مستعلية وثابة مبتكرة. مثلاً إذا أنيط إلى شخص إدارة مدرسة، فإنه قد يقتصر عليها، وهذا جمود، وإن أحسن الإدارة في الإشراف على المعلمين

والسير بالطلاب إلى الأمام في جانبي العلم والأخلاق.

وقد يوسع في المدرسة، ويتطرق إلى خارج نطاق المدرسة، كتأسيس الكشافة، وفتح المكتبة للمدرسة، وإخراج نشرة مدرسية، وصنع التمثيلية بمناسبات، وما أشبه ذلك، ومثل هذا الإنسان هو الذي يساهم في تقديم الحياة، ويرفع من المستوى الذي وصل إليه الإنسان قبله.

لكن مثل هذا التوسع في مختلف أقسام الإدارة، يحتاج إلى تفكير ومطالعة ومفاوضة مع الأذكياء واعتبار بالأحداث.

(٢٠)

### ((إصلاح الخطأ))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: إصلاح الخطأ فور العلم به، فإن الإنسان مهما بلغ من قوة الإدراك، وصحة العمل لا بد أن يخطئ فيما عدا أهل العصمة (عليهم السلام).

وهناك بعض الناس يرون أن الاعتراف بالخطأ وإصلاحه، انتكاس ووهن وذهاب شخصية، 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 في السير في ذلك الطريق فإن معناه الهلاك والعطب.

فعلى المدير الناجح أن يرجع عن عمل أو خطة سار فيها إذا عرف الخطأ فور علمه بخطأه، وإلا كان نصيبه الفشل وانهيار الإدارة.

وقد اشتهر أن الاعتراف بالخطأ فضيلة، وليس المراد الاعتراف اللفظي، بل ربما كان الصلاح عدم الاعتراف لفظاً، وإنما المراد الاعتراف العملي بتغيير المسلك إلى حيث الصواب والاستقامة.

(٢١)

### ((تنظيم الوقت))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: تنظيم الأوقات، فلا يهدر من أوقاته دقيقة واحدة، فإن بقدر الهدر ولو دقيقة تنسم الإدارة بالنقص، ويوصم المدير بالكسل مما تضعف إدارته. فإن أوقات الشخص محدودة، والأعمال التي يمكن أن ينجزها لحسن إدارته غير محدودة، ولذا التكافؤ غير موجود، وإن انتهز جميع الأوقات فكيف ما إذا أغفل وقتاً. فمن اللازم معرفة 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 وكتابة 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 ألف في العطلة، وفتح المؤسسة في التحصيل، كان ضياعاً لكلا الأمرين، فإن قرب وقت التأليف لوقت التدريس يوجب سهولة التأليف، وهكذا.

(٢٢)

### ((تشجيع الموظفين))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: تشويق الموظفين ومدحهم،

بقدر الاستحقاق، فقد ورد في الحديث: إن النبي (صلى الله عليه وآله) كان يكتفي أصحابه احتراماً لهم. وذلك أن المدح بقدر الاستحقاق والتشويق يوجب انبساط نفس العامل، مما يؤدي بدوره إلى جودة الإنتاج وكثرة العمل المخلص.

وهذه حقيقة يعرفها الناضجون من المديرين، أما الاعتماد على القوة والمال والنظام، فإن ذلك من ضعف الإدارة، إذ هذه الثلاثة لا توجب انشراح النفس المؤدي إلى الجودة والابتكار والتفاني. 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 محالة إلى العطب والانتكاس.

(٢٣)

### ((السرعة والإتقان))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: السرعة بإتقان، فإنه وإن كان الناس قسمين، قسم يسرع في العمل طبيعياً، وقسم يبطئ حسب تركيبه الجسدي والنفسي، لكن من الممكن اعتياد السرعة في حدود معقولة، فإن السرعة ملكة قابلة للنمو، وعادة الاختزال في الكتابة والتكلم قسم من السرعة الحديثة، وما أجملها. وإنما يحتاج حسن الإدارة إلى السرعة، لأن الوقت قصير مهما طال عمر الإنسان، والأعمال كثيرة، فمن أنجز أكثر عملاً كان أحسن إدارة.

ولعل بعض الآيات الكريمة تشمل مثل هذا الأمر، كقوله

سبحانه: ﴿سارعوا إلى مغفرة من ربكم﴾<sup>(١)</sup>، وقوله سبحانه: ﴿فاستبقوا الخيرات﴾<sup>(٢)</sup>.

(٢٤)

### ((التوسط وقابلية التحليل))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: التوسط في الفكر، فإن من الناس من يسيطر عليه روح التردد في الأمور، فكل شيء لديه محتمل، وكل حركة عنده لها وجه صواب ووجه خطأ، ومثل هذا خليق بأن يجمد في مكانه ولا يصلح للإدارة إطلاقاً، ومن الناس من هو عكس الأول، فيجزم بالأشياء اعتباطاً بكل سرعة، بدون تمام الموازين والأدلة، وهذا أيضاً خليق بالفشل وضعف الإدارة، لكثرة أخطاء مثل هذا الإنسان.

ومن الطريف أن بعض الناس في الحرب العالمية الثانية كانوا يشكون في وجود الحرب، ويظنونها دعابة أثارها الدول الكبرى لأغراض، بينما بعض آخر كان يظن أن الحياة تمحى من الدنيا بسبب هذه الحرب، لسرعة جزمه بالدعايات الفارغة وإن لم يقم عليها أي دليل.

وغير الناضج من الناس غالباً بين هاتين الحالتين، حالة التردد أو حالة سرعة الحكم الاعتباطي.

فالتوسط في الفكر من أهم مقومات الإدارة الناجحة.

(٢٥)

### ((عدم التبجح بالعمل))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: عدم التبجح إطلاقاً، فإنه

(١) سورة آل عمران: ١٣٣.

(٢) سورة البقرة: ١٤٨، سورة المائدة: ٤٨.

مما يفسد قلوب الناس عن الإنسان، أو يوجب انفضاضهم من حوله، مما يؤدي بدوره إلى فشل الإدارة، فاللازم التبحح والافتخار بما عمل.

ومن الغريب أن الناس بفطرتهم يحبون العامل الساكت، ويكرهون العامل المتبحح، وأنه إذا سكت الإنسان عن عمله مدحه الناس، وإن مدح عمله ذمه الناس.

ومن طريف ما يحكى أن عاملاً كان ساكتاً 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 ساكتاً، أما إذا مدحت نفسك فعملك لا يستحق مدحين، ولذا سكتوا عنك.

والتبحح ليس باللسان الصريح فقط، بل بالكتابة والإشارة والتلميح، وفعل ما يدل على المدح، كما إذا تثنأ وتمطى واتكى وغير سحنة وجهه بعد عمل قام به متبجحاً لفعله ذلك.

فعلى المدير أن يجتنب التبحح إن أراد حسن الإدارة وعدم فشلها، وإلا كان نصيبها الفشل. بل من أقسام التبحح الذم في معرض المدح، فربما ترى إنساناً يقول: إني لا علم لي، وهو يريد الكناية بذلك عن علمه، أو يقول: إني لم أخدم، وهو يريد بذلك إثبات خدماته، وهكذا.

(٢٦)

((النظرة الثاقبة))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: النظر إلى العواقب، فإن الأمور مرتبطة بعضها ببعض، وكثيراً ما تكون أمور كثيرة تنتج عاقبة جيدة أو



ردیئة، فإذا نظر الإنسان إلى الشيء مجرداً عن ظروفه وملابساته ظن عاقبة ردیئة حیناً فلا یقدم، أو حسنة حیناً فیدقم، وذلك مما یسبب فشل الإدارة، بینما یلزم أن ینظر الإنسان إلى الشيء من جمیع جوانبه ومحتملاته، وهنا ینبغي رجاء الأمن عن العطب والعاقبة الحسنة.

وقد ورد فی وصف الإمام المرتضی (علیه السلام) أنه كان بعید المدى.

مثلاً قد ینظر التاجر یرى السوق رائجاً، فیشترى السلعة بثمن ربما یقتضيه، بزعم أنه بعد أيام یربح الربح الكثير، ثم ینحسر مما یرتطم فی مضاعفاته، وذلك لأنه إنما أخذ بالنظر ربح السلعة فی هذا الیوم، ولم یأخذ بالاعتبار احتمال وقوع رخص بعد أيام، لانتهاء كارثة حاقت بالبلاد، أو ورود بضائع مماثلة، أو قلة رغبة الناس فی هذه البضاعة بعد زمان لانتهاء الفصل المرغوب فی هذه السلعة، أو ما أشبه ذلك.

وربما ینظر الإنسان أو معاداة إنسان رأس سلسلة من الإنجازات أو المصاعب، باعتبار أن له جذوراً وأجنحة، فالناظر السطحي لا یهتم به، لأنه لا یعرف العواقب المرتبطة بهذا الإنسان من جهة جذوره وأجنحته، فیسرع فی عدائه أو یبطئ فی جلب رضائه ووده.

إلى أشباه ذلك، مما هو كثير جداً.

فالمدير الناجح هو الذي یلاحظ هذه الأمور من جمیع الجوانب.

(٢٧)

### ((المدير الأذن))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة، أن يكون المدير (أذنًا)، يسمع ما يسمع بدون مناقشة، فيما لا يهمه، ومما لا يضطر إلى المناقشة فيه، فإن كثيراً من الناس يجنون الثرثرة أو إبداء الآراء أو نقد الأمور، بينما لا يهم الإداري 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﴾<sup>(١)</sup>. وقد كانت من عادة المرحوم زعيم الثورة العراقية الإمام الشيرازي (قدس سره) السكوت حين كان يكلم في مقترحات، وكلما طلب القائل منه الجواب، لم يتكلم مفضلاً تأثير المتكلم عن سكوته على تأثيره عن رده ونقده.

(٢٨)

### ((المراقبة الإدارية))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: المراقبة الشديدة على الحاشية والحد من نشاطهم، فإن المدير هو محل ثقة الناس غالباً، وله النضج الكافي في الإدارة، أما الحواشي فإنه لو أغفل شأنهم سببوا ضعف الإدارة، وفشلها أخيراً لأمرين:

١: سيطرتهم على المدير، فيحيطون به ويكونون هم منفذ الأحكام منه وإليه، وبذلك يسببون غلق منافذ الفكر

على المدير

---

(١) سورة التوبة: ٦١.

ويستبدون بالمال والجاه والإدارة، بما له أكبر الضرر على سمعة المدير، وعلى حسن الإدارة.  
٢: إنهم يستبدون بالأمر بلا نضج حسب أهوائهم، وذلك مما يسبب شكوى الناس وانفضاضهم عن الإدارة والمدير.

ولذا من الضروري على المدير أن يجد من نشاطهم بكل قوة، وهذا وإن سبب انفصال بعضهم مما قد يخشى المدير منه، لكن في ذلك نزاهة السمعة، وجلب الثقة الزائدة من الناس، والتفاف قسم من المخلصين حول المدير، يديرون معه الأمور بكل إخلاص ونزاهة.  
وقد ذكرنا في فصل سابق أن الانفصال يلزم أن يتم في جو من الهدوء والسلام من جانب المدير، وإن أُلح المنفصل في الضوضاء والمحاربة.

(٢٩)

### ((طيب المعاشرة))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: طيب المعاشرة، فإن الإنسان المتفوق محسود من أصدقائه ومن أعدائه، والأصدقاء وإن أخفوا حسدهم لكنهم لا يملكون ثائرة أنفسهم، ولا بد في يوم أن تنفجر الثائرة ولو من بعضهم، أما الأعداء فالكلام فيهم واضح لا يحتاج إلى الشرح.  
وطيب المعاشرة مما يخفف من سودة الحسد ويجد من نشاطه، وبذلك يسلم المدير عن العداوات بأن يقلل منها حسب المستطاع، فبالإضافة إلى تمكنه من حسن الإدارة يتمكن من تقديم الإدارة إلى الأمام، فإن الإنسان لا يتمكن من تحسين وضعه ولا تقديم

عمله في جو مشحون بالتذبذب والمناوأة.

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 دخيلة 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 مرة

واحذر صديقك ألف مرة

فلربما انقلب الصديق

فكان أعلم بالمضرة

قال النبي (صلى الله عليه وآله): «ما نزل جبرئيل مرة إلا وأوصاني بمدارة الناس»<sup>(١)</sup>.

ويقول الشاعر السعدي في بيت فارسي له تعريبه:

راحة الكونين في تفسير هاتين الكلمتين: إعمال المروءة مع الأصدقاء، وإعمال المداراة مع الأعداء.

(٣٠)

((الخلل الصغار))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: سد الخلل الصغار قبل أن تكبر، فإن الأمر المفسد يبدو صغيراً ثم يكبر بما لا يمكن أن يسد.

وفي المثل: (العدواة والنار والمرض صغارها كبار)، وذلك

---

(١) .

لانتهاء الأمر فيها إلى عداوة 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 في  
الغالب إلى ما يفسد الإدارة، يقول الشاعر السعدي في بيت له تعرييه:  
هل سمعت ما قاله (زال) مع (رستم الكردي)  
(العدو لا يمكن أن يحقر ويظن أنه لا حول له).  
فإننا قد رأينا كثيراً، المياه القليلة المنبعثة من عيون صغيرة  
لما سالت وتقدمت أذهب بالبعير وحمله.  
وهذا الكلام وإن كان بالنسبة إلى العداوة، لكنه جار بالنسبة إلى كل مفسدة تتطرق على الإنسان العادي،  
فكيف بالمدير المسؤول من تحريك جهاز وتقديم الحياة إلى الأمام.

(٣١)

((ترك ما يوجب النفرة))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: اجتناب ما يسبب نفرة الناس، فإنه وإن كانت النفرة لأسباب تافهة، تكون  
مضرة بالإدارة والمدير.  
ومما يسبب النفرة أبواب كثيرة، نذكر منها جملة، ونكل الباقي إلى لباقة المدير.  
مثل خلف الوعد، وإظهار الاستبداد، والتواضع الملحق

بالمهانة، وهجر الناس والتجنب عنهم، وعدم حضور الاجتماعات المنعقدة بالمناسبات، والاعتزاز بالنفس وبالعمل مظهراً ذلك بقول أو عمل، والإتيان بما لا يليق عند الناس، كالأكل في الطريق، والضحك العال، والبصاق أمامهم، والمزاح المثير وما أشبهه، ووضع النفس فوق مستواها كاصطحاب من فوقه والجلوس فوق مجلسه، وترفيه بعض على بعض في المعاشرة والمصادقة وما أشبهه مما يسبب جلب عداوة من نقصهم حقهم، وتنقيص الناس حقهم، والمجادلة، والتكلم بما لا يصدقه الناس وإن كان حقاً من القصص والتواريخ وما أشبهه، والكذب، والإتيان بالأمر المنكرة شرعاً أو عقلاً أو عرفاً.

إلى غيرها من الأمور الكثيرة المنفردة، ومن المعلوم لزوم مراعاة الشريعة المطهرة في الفعل والترك، إذ ليس مرادنا ترك واجب يستهجنه بعض الناس، أو فعل محرم يعتادون الإتيان به والعياذ بالله.

(٣٢)

((جلب ثقة الناس))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: جلب ثقة الناس، وهذا غير الفصل السابق، فإن من الناس المديرين من لا يأتي بالمنفر، لكنه لا يجلب ثقة الناس أيضاً.

وجلب ثقة الناس ضروري للمدير، فإن كل الناس العاملين إنما يتمكنون من الاستمرار في عملهم بسبب ثقة الناس بهم.

مثلاً إمام الجماعة إذا زالت ثقة الناس عنه لم يحضر أحد جماعته، والحكومة إنما تعيش بثقة الناس، فإذا زالت ثقتهم نحوها عن الحكم، والتاجر إنما يتمكن من الأخذ والعطاء لثقة الناس به وإلاّ

انفضوا من عنده وتركوا معاملته، وهكذا.

فإذا جلب المدير ثقة الناس بحسن معاشرته واستقامة أعماله، أبقى على نفسه وعلى إدارته، وتمكن أن يشق طريقه إلى الأمام، وإلاّ عرض إدارته للخطر، وسمّته للانهيار، وأخيراً الفشل.

(٣٣)

### ((قوة القرار الإداري))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: الأخذ بأطراف الإدارة بقوة، فإن الإدارة مهما كانت يجب أن تكون يقظة حذرة، وإلاّ آل الفساد إلى أطراف الإدارة، وأخيراً يصل إلى نفسها مما يسبب انهيارها. فالملك يجب أن يعلم أحوال الرعية، وأمور البلاد بكل دقة، ثم يصلح باستمرار كل ما فسد، ويقدم ما يستحق التقديم.

ومرجع التقليد يلزم أن يكون بإطلاع دائم عن أحوال وكلائه، وأحوال الناس، وشؤون البلاد العمرانية والدينية وما إليها.

وقائد الجيش يلزم أن يكون حذراً متطعاً على أحوال جنده، وأحوال أعدائه، بكل دقة وإتقان. وهكذا غيرهم من سائر المديرين.

(٣٤)

### ((الاستشارة))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: الاستشارة بصورة مستمرة، لكل صغيرة وكبيرة، فإن الإنسان مهما أوتي من علم وتجربة، فإن الاستشارة تبدي له وجوهاً أخرى، وإن كانت الاستشارة ممن هو دونه علماً وتجربةً ومترلاً. بالإضافة إلى أن ﴿فوق كل ذي علم عليم﴾<sup>(١)</sup>، وفي القرآن

(١) سورة يوسف: ٧٦.

الحكيم: ﴿شاورهم في الأمر﴾<sup>(١)</sup>.

والمستشير لا يخلو من فائدتين: فائدة تقوية رأيه إذا لم يجد رأياً آخر أحسن من رأيه، وفائدة ظهور رأي أقوى من رأيه إن وجد رأياً أحسن من رأيه.

وكذلك لا يخلو المستشار إحدى فائدتين، إن أخطأ لم يتحمل خطأه وحده، وخفف من حدة نقد الناس له، وإن أحسن لم يجد مناوئاً، فإن الآتي بالعمل مهما كان على صواب وجد مناوئاً لرأيه، ولو مجرد الأنانية من المناوئين، فإن استشار انقلب المناوئ معاضداً، لكن يلزم أن تكون الاستشارة ممن لا يناوئ المستشار إن لم يأخذ برأيه لعدم صحته، وإلا كان ضرر الاستشارة بقدر نفعها أو أكثر.

كما يندب أن تكون الاستشارة من شاب وشيخ، فإن الأول أحدّ ذهنًا، والثاني أعرف بالأمور وأنضج في التجارب، فإذا التقى النضج والحدة كانت النتيجة في قمة الحسن.

(٣٥)

((تجنب الاستفزاز))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: أن يفعل ما يريد بدون استفزاز، فإن الغالب أن المديرين لهم شركاء ولو كانوا في مستوى أخط، وتكون الكلمة للمدير أخيراً.

فإن ظهر وجه الرأي للمدير، كان لابد وأن يكون هناك مخالف أو أكثر، فقد يأتي المدير بما يظهر له بعنف واستفزاز، وهذا خطأ موجب للعداوة وفشل الإدارة، وقد يأتي بما يظهر له بكل لطف ولين، وهذا من أسباب نجاح الإدارة وولاء الملتفين حولها.

(١) سورة آل عمران: ١٥٩.



مثلاً للمرجع حاشية، مهما أوتوا من الصلاح والتقوى، لهم آراء حول تعيين الوكلاء وإجراء المشاهرات وما أشبه، وكثيراً ما يكون رأي المرجع مخالفاً في تعيين وكيل أو عزله أو ما أشبه ذلك، فاللازم أن ينفذ رأي نفسه بدون استفزاز، وإلا انفضت الحاشية الصالحة فرضاً عن حوله، وتلقى مضاعفات ذلك.

يقول أحد الرؤساء بصدده هذا: كثيراً ما كنت أنوي نصب شخص معين، ولكن لأخذ رأي الأعضاء كنت أستشيرهم في الشخص الذي ينبغي أن ينصب، بدون أن أذكر اسم الذي قصدته، فإذا صوتوا لمن قصدته، فنعم المطلوب، وإلا كنت أضع من يعينوه في بساط البحث — بحثهم أنفسهم دون اشتراك مني في المناقشة — وطبيعي أن تقع حوله المناقشة، حتى يرضون به، وأخيراً كان من قصدته هو الذي يعينوه بالإجماع، أو كان من أقصده أحد شخصين يرشح للأمر من قبلهم، فكنت أنا في آخر الحلبة أرتضي بمن قصدته بعد أن كان التعيين منهم، فكنت في وقت واحد أفوز بما أردت، وأجلب رضاء الأصدقاء بل مدحهم إياي بأي أخذت بأرائهم. ومن هذا الباب أيضاً عدم مجابهة الناس بما يجرح كرامتهم، سواء حول ما يريد أو حول ما يريدون.

(٣٦)

((عدم الأناية))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: عدم الأناية، فإن الأناية ضد الإدارة بكل لوازم المضادة. فإن الأناية إنما مقصده نفسه، لا الهدف الذي وضعت لأجله

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.

والأنانية خليقة بإسقاط الفرد العادي، فكيف بالمدير.

وإذا رأيت أنانياً في قمة إدارة، فليس لك أن تقول: كيف جمعت الإدارة والأنانية، وإنما عليك أن تقارن بينه وبين رجل غير أناني لو كان في مكانه، لتعرف الفرق الشاسع بين ذلك سمعة وإدارةً وتقدماً، وبين هذا المتربع فعلاً. فمثلاً لو كان المتربع يدير مدرسة فيها مائة طالب بسمعة متوسطة، كان غير الأناني يديرها بحيث يجتمع فيها ألف طالب بسمعة راقية، وهكذا.

(٣٧)

((الحزم))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: الحزم بكل أبعاده، والحزم لفظ يشتمل على معرفة الأشياء، ومراقبة الأمور، والنظر في العواقب، وسرعة الإدراك والانتقال من المقدمات إلى النتائج، وانتهاز الفرص، وغيرها. رأيت كيف يعيش من يسكن في وسط أعداء يترقب هجومهم كل

ساعة، إنه يعبر ذهنه وسمعه وبصره وأعصابه للالتقاط والتعرف، ويهيؤ جميع ما لديه من مال وسلاح ورجال ورقابة للتحصن والصد، إلى غير ذلك.

إن كل ذلك من لوازم الحزم، حتى إنه لو أغفل ولو موضوعاً صغيراً يناط بالقوة الدفاعية، عد غير حازم. وعلى هذا المثال قس الحزم في كل إدارة، سواء إدارة المدرسة، أو إدارة الأمور الدينية، أو إدارة المتجر، أو إدارة البلاد.

(٣٨)

### ((أهمية الدعاية))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: قوة الدعاية، فإن المدير الذي له هدف في إدارته، لا بد له أن يلفت الأنظار إلى نقاط الجودة، ومواضع الفائدة، في الإدارة والهدف، وبذلك يتمكن من تسيير دفة الإدارة في وسط الثقة العامة، ويتمكن من الوصول إلى الهدف على أحسن وجه.

خذ مثلاً أنك تريد ترويج جمعية للقرآن الكريم بغرض تعميم القرآن، قراءة وعملاً بين المسلمين، فإنه بدون الدعاية الواسعة المستمرة لا تتمكن أن تؤدي هذه الخدمة.

وانظر إلى الإسلام كيف قرر الدعاية لأركانه، فالأذان دعاية للصلاة وإعلام بأوليات الإسلام، ثم الصيام والحج وما إلى ذلك من سائر وسائل الإعلام والبث نحو الهدف الذي جاء من أجله الإسلام.

لكن لابد للمدير من أن يفرق بين الدعاية والتشويه، كما لابد له من أن يجعل الدعاية بصورة معقولة لا توجب الاستفزاز، ولا تحتوي على تنقيص الآخرين، ولا تشتمل على إشارات الأنانية.

(٣٩)

### ((دور الإيمان))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: مراعاة جانب الله سبحانه في كل لحظة وخطوة. ومعنى مراعاة هذا الجانب: الإخلاص الشديد في العمل، ورعاية رضي الله في كل صغيرة وكبيرة، 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 أمدّه بروح منه، وبارك في عمله، مما يجعله في الواقع وفي أعين الناس أحسن مدير لأحسن إدارة، 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 لابد أن يأتي يوم يفني الذي عمر وما عمره، أما إذا كان الشيء متصلاً برضاه سبحانه فإنه يبقى، ويكون جزاؤه الجنة التي لا تزول ولا تحول، وفيها ما تشتهي الأنفس وتلذ الأعين، وهل العاقل يصرف نظره عن شيء باق بهذه

(١) مجموعة ورام: ج ٢ ص ١١٣ عن أويس القرني عن الحكماء.

المتزلة، لشيءٍ فإن مشوب بالآلام والكدورات.

وهذا الفصل أهم الفصول في هذا الكتاب، فاللزام على المدير أن يراعيه بكل دقة وحيطة، وأن يصبح ملكة له حتى يتأتى منه عفويًا.

وإلا كان من مصاديق قوله سبحانه: ﴿الذين ضل سعيهم في الحياة الدنيا وهم يحسبون أنهم يحسنون صنعا﴾<sup>(١)</sup>، وقوله سبحانه: ﴿قل إن الخاسرين الذين خسروا أنفسهم وأهليهم﴾<sup>(٢)</sup>.

(٤٠)

### ((نزاهة الجهاز الإداري))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: نزاهة الحاشية، بأن يهتم المرء بذلك غاية الاهتمام، فإن انحرافهم يسبب ضعف الإدارة، ثم الفشل والانهيار.

بالإضافة إلى أن عدم نزاهتهم يسري إلى الإنسان عملاً وتلوثاً:

أما عملاً: فلأنهم يؤثرون في فكر المدير تدريجياً مهما كان صامداً، مما يسبب انحراف أعماله، وخروجها عن جادة الصواب.

وأما تلوثاً: فإن الناس يرون المدير بعين ما يرون به الحاشية، فإنه ولو كان في غاية النزاهة لكنه يفقد سمعته شيئاً بعد شيء حتى لا تبقى منها باقية،

والمنطق مع الناس في ذلك، فإنه يدور الأمر بين أن لا يعلم فساد حاشيته فلا يصلح للإدارة، وكيف يصلح للإدارة من ليس يستطلع على أحوال أقرب الخواص إليه، وبين أن يعلم ولا يصلح، فإن لم يتمكن من الإصلاح فأحرى به أن لا يصلح للإدارة، وإن تمكن من الإصلاح فهو شريك لهم في الجريمة، على حد قول الشاعر:

فإن كنت لا تدري فتلك مصيبة

وإن كنت تدري فالمصيبة أعظم

(١) سورة الكهف: ١٠٤.

(٢) سورة الزمر: ١٥، سورة الشورى: ٤٥.

نعم كثيراً ما يضطر الإنسان إلى بعض الحواشي غير التزيهة، فاللازم أن يظهر ذلك للناس وأن الاضطراب ساقه إلى مثل تلك الحاشية، تصريحاً إن لم يخف من التصريح، وتلويحاً إن خاف من التصريح، وهذا هو سر ما نرى من كون حواشي بعض الأنبياء والأئمة (عليهم السلام) من هذا القبيل، كما أنا نرى بجنب ذلك تصريحاً حول تلك الحاشية.

فقد لعن رسول الله (صلى الله عليه وآله) بعض حاشيته، كما وأظهر التبري من أعمال آخرين، وإلى غيرها مما هو مسطور في التأريخ، والتفصيل موكول إلى ذكاء المدير.

(٤١)

((الملاك هو النجاح النسبي))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: عدم توقع العمل من الموظفين مائة في مائة، فإن البشر بطبيعتهم مختلفون، فبعضهم مطيع، وبعضهم كاهل، وبعضهم حار، وبعضهم بارد، وهكذا.

فإن أراد المدير من جميعهم العمل الجدي السليم مائة في مائة أتعب نفسه، ولم يحصل ما رام، بالإضافة إلى أنه يكون بذلك أعداءً لنفسه، مما يسبب الفشل في الإدارة أخيراً.

إن على المدير أن يقرر الضعف والاختلاف البشري حق قدره، ويقول لنفسه: إن لم يَأتم الموظف في هذه المرة فسوف يَأتم في مرة أخرى، وإن لم ينجز العمل كما أردت فسوف ينجز أعمالاً أخرى، فالأجدر أن أبقى عليهم جميعاً رجاءً الصلاح والإصلاح.

وهذا لا يعني أن لا يسد الخلل الموجود في الموظفين، بل يعني أخذ الاختلاف الطبيعي بين النفوس بعين الاعتبار.

ومن الأفضل أن يستصلح المدير خلل الموظف بالكتابة وما أشبهه، حتى يبقى على صفاء قلبه وخالص وده، والنظر في تاريخ رسول الإسلام (صلى الله عليه وآله) يرشد إلى المثل الأعلى في هذا النوع من الإصلاح.

(٤٢)

### ((التوسط في النظر))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: أن يكون المدير متوسطاً في النظرة إلى الناس، فلا يحسن الظن إلى كل أحد، بل يكون متوسطاً في 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 داعي لها ويوجب انفضاض الأخيار عن الإدارة، وكلاهما موجب للفشل والانهايار. وإنما ينشأ الانحراف في أية من الصفتين من الجهل، وفي المثل: (الجاهل أما مُفَرِّط أو مفرط).

(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.

فمن المديرين من لا يعد العدة للكوارث، فإذا أصيب بشيء منها انسحب عن الميدان، وهذا فشل وخور، بل اللازم على المدير الحازم:  
أولاً: أن يعد العدة سلفاً للكوارث المحتملة، حتى إذا نزلت الكارثة كان مهيباً للتخفيف من حدتها، ثم محو آثارها بكل سرعة.  
وثانياً: أن يعد القوة النفسية أمام الكوارث حين نزولها، حتى لا يتضعضع ولا ينهزم نفسياً أمام الكارثة، فإن الصمود النفسي مما يخفف وقع الكارثة.  
يقول علماء النفس: إن الصدمة التي يتلقاها الإنسان أمام الكوارث أشد إيلاًماً من الصدمة ذاتها.  
والإنسان إذا استعد لتلقي الصدمات المحتملة ثم وردت الصدمة عليه، خفف الاستعداد من الجزء الأكبر منها، والجزء الباقي يتلاشى بمضي الزمان، وإلاّ انهار نفسياً وإدارياً بما لا يرجى القيام منه.

(٤٤)

### ((نظام الترقية والترفيه))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: ترفيع مستوى الموظفين ليصلحوا للإدارة، فإن الحياة تحتاج إلى مديرين كثيرين في مختلف شعبها، والمدير هو الذي يتمكن من تكوينهم.  
وتكوين المديرين بالإضافة إلى أنه خدمة لهم وللحياة، وما أجمل مثل هذه الخدمة، إنه علامة لقوة الإدارة وحسن نفس المدير، مما يوجب حسن السمعة وجميل الذكر.



وترفيع مستوى الموظفين يحتاج إلى قوة تربوية في النفس، مع تحصيل المؤهلات الدخيلة في هذه الناحية، ولذا يحتاج المدير بالإضافة إلى تربيته لهم بالذات، إلى جميع الأمور التي لها مدخلية في ترفيعهم، من معلومات وكتب وخرائط وأدلة ووسائل إيضاحية وإلقاء توجيهات وغيرها، مما هو موكول بلباقة المدير وذكائه، كل إدارة حسب شأنها ومؤهلاتها المناسبة.

(٤٥)

### ((الترفيه عن النفس))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: الترفيه عن النفس، فإن للإدارة ضغطاً شديداً، وخصوصاً إذا كانت الإدارة كبيرة، وبالأخص إذا كانت شائكة.

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 وكثرة ضيائه.

ولذا كان من الضروري أن يرفه المدير عن نفسه إن أراد استمرار نشاطه، وفي الأحاديث: «لذة في غير محرّم»<sup>(١)</sup>، وأن الإمام (عليه السلام) كان يخرج إلى خارج المدينة للترهة<sup>(٢)</sup>.

أما أنحاء الترفيه، فالزوجة والأولاد، والزيارات والسفر، والسباحة والتمشي، ومطالعة القضايا المرفهة كالحروب والبطولات، والفكاهات المفيدة، وما إلى ذلك.

---

. (١)

. (٢)

(٤٦)

((محرابة الكسل))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: سوط التقدم، فإن المدير يحتاج إلى السوط الذي يحدوه نحو الهدف كلما أخذه كسل أو انحراف، ولا أفضل في ذلك من ذكر الجنة بنعيمها، والنار بعذابها، بشرط مطالعة تفصيلها المذكورة في الكتاب الكريم والسنة المطهرة. والتوجه إلى الله سبحانه، وعظيم قدرته، وسعة الكون وجماله، ومطالعة مزاياه، مرفه وحادٍ في وقت واحد، كما أن تذكر الهدف والخوف من السقوط من السياط الموجبة لطرد الكسل.

(٤٧)

((العناية الشاملة))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: العناية بصغار الأمور على نحو العناية بكبارها، فإن لكل شيء من الأمور صغارها وكبارها مدخلاً في الحياة، ومن الصغار تتكون الكبار. فالخلية الصغيرة أصل الإنسان، والذرة المجهرية أصل الكون، فمن لا يهتم بالصغار أدى إلى عدم ضبط الكبار من الأمور، فإن الكبار تتكون من الصغار. فاللازم على المدير أن يعطي الصغير العناية بقدره، مثلما يعطي الكبار العناية بقدرها، وغالباً ما يغض الإنسان عن النظر إلى الصغير استهانة به، وإذا به يفتح باباً كبيراً من الخلل لا يمكن سده. وليس الكلام حول الخلل الآن، فإنه من الضروري لحسن الإدارة العناية بكل أمر، واللازم أن تصبح هذه الحالة ملكة للإنسان حتى

تحسن إدارته ويتمكن من تقديم الحياة.

(٤٨)

((التطوير النوعي))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: تحويل الخامات إلى أجناس، سواء كانت خامات بشرية، أو خامات جنسية<sup>(١)</sup>، أو خامات عملية.

فيعمل لنضج الناس كي يصبحوا قابلين للعمل، إدارياً كان أو غير إداري، ويعمل لتحويل الأجناس إلى أجناس نافعة فيما كانت إدارته من هذا القبيل، كتحويل الحديد إلى القاطرة والطائرة وهكذا، ويعمل لتحويل المعلومات البدائية إلى معلومات مركزة نافعة، فإن العلم والمعرفة ينمو شيئاً فشيئاً، والمنمي لهما هو المدير القوي.

ولا أقصد بالمدير هنا مدير دائرة، بل مدير جهاز علمي أو عملي أو إداري على حد سواء.

ومن أقسام تحويل الخامات إلى أجناس، ضم خامة بخامة حتى يصبح شيئاً ذا نفع في الحياة، كالبناء الذي يضع للبناء على اللبنة حتى تصبح داراً عامرة، والكتبي الذي يضع كتاباً بجانب الكتاب حتى تصبح مكتبة قيمة، والمؤلف يضع موضوعاً بجانب موضوع حتى يصبح كتاباً ثميناً، وهكذا.

والمدير مهما كانت إدارته، له هذه الصلاحية في ما يختص به من الإدارة، فإن فعل كانت مساهمة في تقديم الحياة، بالإضافة إلى حسن السمعة والذكر الجميل.

(٤٩)

((اللباقة في المواقف الحرجة))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: التهرب من المشاكل بلباقة،

---

(١) أي ما يرتبط بالأجناس والأمتعة.

فإن هناك مشاكل يقع فيها المدير، بحيث يكون كل جانب منها مشكلة، ومثل هذه المشاكل يجب التهرب منها وإلا وقعت الإدارة في المشكلة، وظهر ضعف المدير.

مثلاً ربما يطرد المدير أحد موظفيه لمصلحة، فإذا سئل عنه، لم يكن له أن يجيب بالنقص الذي كان فيه، لأنه يثير عليه ذلك الموظف المطرود، ويوجب خلق مشاكل لا داعي لها، ولم يكن له أن يجيب بأنه لم يكن فيه نقص، وإلا فتح على نفسه ألف باب من المسألة.

فليس لمثل هذا الموقف إلا أن يهرب المدير من الجواب، إما بالسكوت، أو بتغيير مجرى الكلام، أو الذهاب عن محل السؤال بحجة عمل أو ما أشبهه.

وقد كان رسول الإسلام (صلى الله عليه وآله) لا يجيب عن بعض الأسئلة، وقد نزل قوله سبحانه: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَسْأَلُوا عَنْ أَشْيَاءٍ إِنْ تَبَدَّلَ لَكُمْ تَسْوَأٌ﴾<sup>(١)</sup>.

وليس ما ذكرناه خاصاً بالكلام، بل كثيراً ما يحتاج التهرب إلى علاج عملي.

ومن طريف ما ينقل بهذا الصدد، أن أحد العلماء دعي إلى الصلاة على جنازة ملك، وحيث رأى العالم موقفه حرجاً، لأنه لا يريد الصلاة عليه لاشتهاره بمخالفة الإسلام، ولا يريد مصادمة أولاد الملك بعدم الإجابة لأن ذلك يعكس صفو علاقاته التي كان يريد لها لخدمة الدين، دعا بدابة فركبها ثم ألقى بنفسه من عليها حتى جرحته يده ورجله، بما ظن الناس أنه وقوع لا اختياري، حتى نقلوه إلى داره

---

(١) سورة المائدة: ١٠١.

مجروحاً مرضوضاً، فتحمل هذا الآلام وقاية لإدارته، وتحفظاً على الموازين الشرعية.

(٥٠)

### ((عدم الانخداع))

ومن الأمور المهمة لحسن الإدارة: ضبط النفس عن الانخداع، والانخداع على أقسام:

**الأول:** الانخداع بالجانب المبهرج من الحياة، فإن النفس ميالة إلى الراحة وحسن السمعة وما أشبهه، والحياة تأتي إلا العمل الجدي المستمر الصامت بكل هدوء.

وكثيراً ما يرى انخداع المدير بالجانب المبهرج، فيميل إلى الراحة أو يغتر بحسن السمعة، فيكسل في العمل وضبط الإدارة، ويترك العمل الجاد المستمر، وبذلك تضعف إدارته، وينقلب وبالأعلى الحياة بعد أن كان مخفراً للحياة ودافعاً لها إلى الأمام.

والمديرون الذين يبتلون بهذا الانخداع، يوجب ذلك انحطاط مستوى الإدارة، وبانحطاط الإدارات تنحط الأمة، ورويداً رويداً يشملها الخمول والتأخر فتتقدم عليهم سائر الأمم، وهذه هي نواة كل تقدم وتأخر، فالتقدم أوله الحزم وعدم الانخداع، والتأخر أوله الكسل والغرور بالجانب المبهرج.

**الثاني:** الانخداع بالمدح، فكثيراً ما يميل الإنسان إلى الكسل إذا وجد مادحين له، أو إلى الانحراف إذا وجد من يمدح طريقته.

**الثالث:** الانخداع بالذم، ففي كثير من الأحيان يترك الإنسان

الطريقة المثلى خوفاً من الدم، وتهرباً من الازدراء.

الرابع: الانخداع بالتحريض، فكثير من الناس يلقون أنفسهم في المهالك بتحريض محرض وتشجيع مشجع وإغراء مغر، وهم يعلمون ضرر ذلك لكن التحريض يثير أعصابهم ويوقظ نخوتهم.

وكل هذه الأقسام من الانخداع مما تضر بالإدارة، وتوجب الانحطاط وذهاب السمعة وأخيراً الفشل والانهيار، وقد كان هذا منطق القائل (النار ولا العار)، وإليه أشير في قوله سبحانه: ﴿أخذته العزة بالإثم﴾<sup>(١)</sup>.

فمن الضروري على المدير أن يهتم بضبط نفسه، حتى لا ينخدع بهذه الانخداعات.

ولا يكون ذلك — كما لا يقدر الإنسان على اتباع الفصول السابقة في هذا الكتاب — إلا بالاستعانة بالله سبحانه، وطول ذكره ليل نهار، والتوكل عليه، وهو سبحانه يكفي من توكل عليه، ويأخذ بيد من استعان به، وهو خير موفق ومعين.

كربلاء المقدسة

محمد بن المهدي الحسيني الشيرازي

---

(١) سورة البقرة: ٢٠٦.

## المحتويات

٧	أنواع القيادة الإدارية .....
٧	الحد الطبيعي لكل شيء .....
٧	التوازن بين الذكر والأنثى .....
٩	ازدهار القيادات .....
٩	من عوامل نجاح القيادة .....
٩	١: القيادة الشخصية .....
١٠	٢: القيادة غير الشخصية .....
١٠	٣: القيادة المتسلطة المستبدة .....
١١	٤: القيادة الاستشارية .....
١٢	٥: القيادة الأبوية .....
١٢	٦: القيادة الجافة .....
١٣	٧: القيادة الرسمية .....
١٣	٨: القيادة غير الرسمية .....
١٤	أهم مؤهلات القيادة .....
١٤	الطاقة الجسمية .....
١٤	الطاقة العقلية .....
١٥	الرغبة الشخصية .....
١٥	مهارة الاتصال .....
١٥	المهارة الاجتماعية .....
١٦	الاستقامة .....
١٦	التوكل على الله .....
١٦	قوة العلاقة الإنسانية .....
١٧	الموضوعية .....
١٧	المعلم الجيد .....
١٨	المقدرة الفنية .....
١٨	حل المشاكل بنفسه .....
١٩	تحمل المسؤولية .....
١٩	الرجوع إلى الحق .....

٢٠	الوثيرة الواحدة
٢٠	أجواء القيادة
٢١	الحالات الثانوية
٢٣	القيادة والاستعداد للطوارئ
٢٦	مقومات الجاهزية
٢٦	١: العنصر البشري
٢٧	٢: التنظيم الهيكلي
٢٨	٣: الأدوات الإدارية
٢٩	٤: قوانين الطوارئ
٣٢	مآخذ الإدارة الغربية
٣٣	الوثيقة الدولية لحقوق الانسان
٤٥	عدم تطبيق حقوق الإنسان
٥١	أمراض الإدارة
٥١	أمراض المدير الجسمية والنفسية
٥٣	من أمراض المدير
٦٨	النقص الملازم
٦٩	تحمل النقد
٧٠	الإدارة وتشخيص القدرة
٧٠	أنواع القدرات
٧١	أقسام القدرات العقلية
٧٢	أقسام القدرات غير العقلية
٧٤	قدرة الحركة وأنواعها
٧٧	الحكومة أكبر مؤسسة إدارية
٧٨	من سمات الحكومة الاستشارية
٨٥	رضا العمال والموظفين
٨٦	من عوامل الرضا والاستياء
٨٨	١: الأجرة
٨٩	٢: محتوى العمل
٩١	فرص الترقية
٩٢	نمط الإشراف
٩٤	جماعة العمل
٩٥	ساعات العمل



٩٦	ظروف العمل المادية
٩٦	سمعة المؤسسة
٩٧	العطل
٩٧	رضا الملايسين
٩٨	وسائل العمل
٩٨	إقبال الناس
٩٩	إدارة الأحزاب وما يلزمها
٩٩	جمع الكلمة
٩٩	احترام الناس
١٠٠	الاستقامة
١٠٠	الاستشارية
١٠٠	الواقعية
١٠١	سعة الصدر
١٠١	التعامل مع الأعداء
١٠١	اتباع الحقيقة
١٠١	مع الناس
١٠٢	الضوابط لا الروابط
١٠٢	الشباب والشيوخ
١٠٢	الواقعيات
١٠٣	الحكم الإسلامي
١٠٣	اجتناب التهريج
١٠٣	تعيب الآخرين
١٠٤	السلم العام
١٠٥	بين المبدأ والهدف
١٠٥	العمل الميداني
١٠٥	توحيد النشاطات
١٠٦	دور المؤسسات
١٠٧	الوفاء بالوعد
١٠٩	الفروق بين الإدارات
١٠٩	مشروع صناعي صغير
١٠٩	كلية الثقافة
١٠٩	المتاجر الصغيرة

١٠٩	متاجر الجملة
١١٠	شركة التأمين
١١٠	السكك الحديدية
١١٠	شركات الطيران
١١١	الأجهزة المنزلية والمكتبية
١١١	إدارة المدراء
١١٢	المستشفيات
١١٢	السيارات
١١٣	الألقاب والمناصب
١١٥	بين المدير والقائد
١١٦	صفات المدير الناجح
١٢٩	صفات المدير الاكتسابية والذاتية
١٣٠	الإنسان واكتساب الفضائل
١٣٠	القائد والقيادة
١٣٢	القائد والتابعون
١٣٤	ظهور القائد ومدة القيادة
١٣٤	بين القائد والرئيس والمدير
١٣٥	مشاكل المرؤوسين وحلها
١٣٥	العناد
١٣٦	اللامبالاة
١٣٦	عدم المبادرة
١٣٧	الجفاء
١٣٧	العصيان
١٣٨	التحيز
١٣٨	الغرور
١٣٩	الغيباء
١٣٩	الإشاعات
١٣٩	مدح الموظفين ونقدهم
١٤١	الشكاوي
١٤٤	الإدارة وضرورة الرقابة
١٤٥	شروط الرقابة
١٤٦	أدوار الرقابة

١٤٨	من مهمات الرقابة
١٤٨	توفير وسائل الرقابة
١٤٩	مما يلزم على الرقابة
١٥١	الرقابة في الدولة
١٥١	موارد الرقابة
١٥٤	الرأي العام
١٥٥	مقياس الرأي العام
١٥٨	مراقبة الأسواق
١٦٠	مشكلة زيادة الاستهلاك وأسبابها
١٦٣	ترشيد الاستهلاك
١٦٦	الإدارة الدينية وشروطها
١٦٩	الحاجة إلى علماء الدين
١٧٢	دور رجل الدين
١٧٢	النزيه المثالي
١٧٢	أسئلة في المبدأ
١٧٣	حول المصير والمستقبل
١٧٣	ارتباط الإنسان والروح
١٧٣	نهج الأنبياء والأوصياء
١٧٤	الأمم الخالية والقرون الماضية
١٧٤	سعة الفكر
١٧٥	عمران البلاد
١٧٥	تجميل المدن
١٧٦	الرفاه في الحياة
١٧٦	الحث على الزراعة
١٧٦	إزالة الفقر
١٧٧	جمع الكلمة
١٧٨	الوطني الغيور
١٧٨	النزعة الإنسانية
١٧٨	النزعة العالمية
١٧٩	المستوى الثقافي
١٧٩	الأسرة والعائلة

١٨٠	الصلح والإصلاح
١٨٠	الطلاق العلاج الأخير
١٨٠	نصرة المظلوم
١٨١	التوازن في المجتمع
١٨١	عدم تكديس الثروات
١٨٢	الصحة والسلامة
١٨٢	السلام الشامل
١٨٢	الكرامة البشرية
١٨٣	أفضل القضاء
١٨٣	اللغة العربية
١٨٤	المبادئ والأديان
١٨٤	الحد من الجرائم
١٨٥	التسليّة عن المصاب
١٨٥	الحث على العطف والتربية
١٨٥	ضرورة صلة الرحم
١٨٦	الحث على الزواج
١٨٦	عدم سيطرة الأجانب
١٨٦	مبادئ الحرية
١٨٧	موارد الحسن والقبح
١٨٧	نحو التقدم
١٨٨	مؤسسات البر والإحسان
١٨٨	تصنيع البلاد
١٨٨	تقليل البطالة
١٨٨	محاربة الربا والغش
١٨٩	الأحكام الشرعية
١٨٩	طب النفوس
١٩٠	مناهج الحياة
١٩٠	واعظ مرشد
١٩٠	شاعر أديب
١٩١	معرفة مواقع الخطر
١٩١	إخماد الفتن
١٩١	المصلح

١٩٣	الإدارة المركزية واللامركزية
١٩٦	الحكومة الاتحادية
١٩٧	محاسن ومساوئ الحكومة الاتحادية
٢٠١	الحكومة المركزية ومستثنيات التدخل
٢٠٢	التعاون الأمني بين الحكومات المحلية
٢٠٤	الفحص عن أمراض الإدارة
٢٠٥	أعراض الإدارة وأنواعها
٢٠٥	أقسام الأعراض الداخلية
٢٠٧	أقسام الأعراض الخارجية
٢١٠	مكاتب الاستشارة
٢١٢	إدارة المرأة
٢١٨	الوحدات الخطية والاستشارية
٢٢١	خبراء الاستشارية
٢٢١	أنواع العمل الاستشاري
٢٢٤	رئيس الحكومة والحاجة إلى المشورة
٢٢٨	العمال الماهرون
٢٢٨	هجرة الخبرات
٢٢٩	الظروف الصحيحة للإدارة
٢٣٠	أقسام الظروف المحيطة بالإدارة
٢٣٠	الظروف الاقتصادية
٢٣٢	الظروف الاجتماعية
٢٣٢	الظروف السياسية
٢٣٢	الظروف الأخلاقية
٢٣٣	التعارض بين المصلحة الفردية والعامية
٢٣٥	نماذج من الإدارات
٢٣٥	إدارة المزرعة
٢٣٩	الرقابة الزراعية
٢٤١	مقومات تنظيم الحوزة
٢٤٥	إدارة المدارس
٢٤٧	اتحاد الطلبة
٢٤٧	الحوزات العلمية وما ينبغي

٢٤٨	شورى المراجع
٢٤٨	تنظيم الدراسة
٢٤٩	تنظيم المال
٢٥٠	تنظيم التبليغ
٢٥٠	تنظيم الوكلاء
٢٥٠	مختلف أبواب الحياة
٢٥١	جمع الشباب
٢٥١	العلوم الحديثة
٢٥٢	ارتباطات الحوزة
٢٥٢	بين شورى المراجع والحكام
٢٥٣	الرأي العام ودوره
٢٥٤	إدارة المصارف التجارية
٢٥٧	الميزانيات التقديرية
٢٥٨	الرقابة على البنك
٢٥٨	إدارة الأحزاب والمنظمات
٢٥٩	ما يلزم مراعاته في إدارة الأحزاب والشباب
٢٦٣	إدارة المستشفيات
٢٦٦	أبنية المستشفى
٢٦٧	الرقابة على المستشفيات
٢٦٨	إدارة المؤسسات الخيرية
٢٧١	إدارة الدولة
٢٧٢	فروق مزعومة بين الإدارة العامة والخاصة
٢٧٤	الفروق الجوهرية على رأي بعض
٢٧٥	فروق أم مشتركات
٢٧٨	إدارة المنظمات الحقوقية
٢٧٩	فضح الاستعمار
٢٨٠	غربة الإنسان عن نفسه
٢٨٣	جحيم الدنيا
٢٨٤	الفرغ الروحي وأسبابه
٢٨٦	مشجعات وعقوبات
٢٨٨	من مشاكل الإدارة
٢٨٨	مشكلة التنازع وحلها

٢٨٩	مشكلة الروتين وحلها
٢٩٠	من أسباب الروتين
٢٩٤	مما ذكر في علاج الروتين
٢٩٥	خاتمة في بعض الأسئلة الإدارية
٣١١	فصل كيف تدير الأمور
٣١٣	دور الإدارة في الحياة
٣١٤	الإدارة غريزة أم اكتساب
٣١٦	الصبر
٣١٧	السكوت في بعض المواقف
٣١٨	المعرفة الشمولية
٣١٩	أحوال المدراء العظماء
٣٢٠	ترجيح الأهم على المهم
٣٢١	العفو
٣٢٢	بين كبار الأمور وصغارها
٣٢٢	تنظيم الأمور وتوزيعها
٣٢٣	التفكير الدائم
٣٢٤	التخطيط الإداري
٣٢٥	حسن الأخلاق
٣٢٥	معرفة الأشخاص
٣٢٧	عدم إظهار الضعف والقوة
٣٢٨	عند قرار الفصل
٣٣٠	احترام النفس
٣٣٠	الترفع عن مستوى الانحطاط
٣٣١	الحيوية
٣٣٢	إصلاح الخطأ
٣٣٣	تنظيم الوقت
٣٣٣	تشجيع الموظفين
٣٣٤	السرعة والإتقان
٣٣٥	التوسط وقابلية التحليل
٣٣٥	عدم التبجح بالعمل
٣٣٦	النظرة الثاقبة

٣٣٨	المدير الأذن
٣٣٨	المراقبة الإدارية
٣٣٩	طيب المعاشرة
٣٤٠	الخلل الصغار
٣٤١	ترك ما يوجب النفرة
٣٤٢	جلب ثقة الناس
٣٤٣	قوة القرار الإداري
٣٤٣	الاستشارة
٣٤٤	تجنب الاستفزاز
٣٤٥	عدم الأتانية
٣٤٦	الحزم
٣٤٧	أهمية الدعاية
٣٤٨	دور الإيمان
٣٤٩	نزاهة الجهاز الإداري
٣٥٠	الملاك هو النجاح النسبي
٣٥١	التوسط في النظر
٣٥١	الصمود أمام الكوارث
٣٥٢	نظام الترقيّة والترفيّع
٣٥٣	الترفيه عن النفس
٣٥٤	محادبة الكسل
٣٥٤	العناية الشاملة
٣٥٥	التطوير النوعي
٣٥٥	اللباقة في المواقف الحرجة
٣٥٧	عدم الانخداع
٣٥٩	المحتويات