

مستور و آما عیال

الحمد لله رب العالمین



91.9880



مستور و آما عیال



العمل والجزاء  
والعدل الإلهي





دار الندوة ص.ب. ٦٩ أسكندرية - جمهورية مصر العربية  
DAR EL-NADWA, P.O. BOX No. (69), ALEX., EGYPT

محمد محمود اسماعيل

---

العمل والجزاء

و

العدل الإلهي ○○

---

دار الندوة





الإهداء

الى أبني أحمد  
وكل من أتبع الهدى وأبتنى  
المراد المستقيم



## المقدمة

أن الله سبحانه وتعالى هو الذى خلق الإنسان وهو أقرب إليه من حبل الوريد ، وهو الذى يعلم خائنة الأعين وما تخفى الصدور ، وهو الذى أخرج الإنسان الى عالم الحياة لا يعلم شيئاً وأمره بالعلم ، وخلق فيه وسائل التعلم فقال

والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون من شيئاً وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون (التعل: ٧٨)

وهو الذى أرسل الرسل ليخرجوا الناس من الظلمات الى النور لئلا يكون للناس على الله حجة بعد الرسل ، وهو الذى أنزل علي رسوله محمد صلى الله عليه وسلم كتاباً لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه ، وشرع لهم فيه منهج حياتهم فى مجالاتها المختلفة ليكونوا على بينة من أمرهم ، وليكون كل إنسان مسترشداً عما قدمت يداه ، فنوضح العلاقة التى بين العمل والجزاء والعدل الألهى المحكم، وصدق الله إذ يقول من عمل صالحاً فلنفسه ومن أساء فعليها وما ربك بظلام للعبيد (فصلت ٤٦)

وإدارة الأعمال من مجالات الحياة التى كتبت فيها النظريات، وتحدث عنها المتخصصون، وأدلى كل خبير برأيه فيها متأثراً بشقافته وتجربته الشخصية، وبالظروف التى مر بها ولذلك كانت كل نظرة مثار

جدل بين الناس، وكل منها لها مؤيدون ولها معارضون، وما هذا إلا لأنها من فكر البشر الذين خاطبهم الله بقوله..

ما أوتيتم من العلم إلا قليلاً الإسراء : ٨

وشريعة الإسلام التي كانت خاتمة الشرائع السماوية ، والتي تناولت ما تقدمها من شرائع ، وبينت للناس وسائل النجاح والسعادة في الدنيا والآخرة ، إذا تأملناها وبحثنا فيها بحثاً مجرداً من الهوى والتعصب وجدنا فيها كثيراً من أسس الإدارة الناجحة التي تقوم على الإيمان بالله ورسوله وكتبه أولاً ، ثم على التمسك بما جاء فيها وتنفيذه عملياً في ميدان الحياة حتى تظهر حكمة الشريعة الإسلامية وأثرها واضحين في واقع الحياة ... ونحن نعرض هنا أسس الإدارة في الإسلام التي وفقنا الله إليها لعلها تكون هادياً لمن يبتغى الصراط المستقيم .

وأسس الإدارة في الإسلام تنقسم الى ثلاثة أقسام :

- اولا ، وهو ما يتعلق بعقيدة الرئيس في العمل .
- ثانيا ، وهو ما يتعلق بأداء العمل .
- الثالث ، وهو ما يتعلق بمعاملة المرؤسين .

وهذا التقسيم تقريبي فرما كانت بعض الأسس تدخل في أكثر من قسم .

محمد محمود إسماعيل .

الأوس التي تتفتح  
بمقبرة الرئيس  
في العميل ...





## " كلنكم راع وكل راع مسئول عن رعيتة "

حديث شريف

ههنا

الحديث يشير عاطفة المسؤولية عند الرؤساء ، ويشير الى أن المسؤولية يجب أن تكون مشبعة بالناحية الروحية بجانب الناحية المادية ، لأن كلمة (راع) توحى بالحنان والعطف بجانب اليقظة والحرص على مصلحة المتفاعلين والمرؤسين ، وهذا يحتم مراعاة الناحيتين الروحية والمادية فى التعامل مع الجميع ، وهذا هو مضمون المسؤولية بمعناها الشامل الجامع ، لأن معنى الحديث : أن كل مدير من يدير عملاً يتصل بمصلحة من مصالح الشعب يعتبر مسئولاً أمام الله عن إنجاز هذه المصلحة والعمل على راحة المتفاعلين بها ، وعن عدم حصول أى فرد منهم على حقوقه ، كما يعتبر مسئولاً عن يعملون معه فى تيل حقوقهم وفى انضباط عملهم وسلوكهم ، فالوزير مسئول عن مراعاة مصالح الناس الذين تخدمهم وزارته ، وعن موظفيها أداء وانضباطا ، ومدير المستشفى مسئول عن مراعاة المرضى الموجودين عنده وعن علاجهم وعن راحتهم ، وعن الموظفين فيه أداء وانضباطاً ، ومدير المصنع مسئول عن مراعاة إنتاجه وتحقيق الهدف منه فى أداء الخدمة المطلوبة للمواطنين ، وعن جميع العاملين فيه أداء وانضباطاً ،

ومدير المدرسة مسئول عن مراعاة المدرسين والتلاميذ والإداريين بالمدرسة أداء وانضباطاً ، والمدرس مسئول عن مراعاة تلاميذه وشرح المناهج لهم ، وتوصيل المعلومات الى أذهانهم ، ومدير أية مؤسسة سواء كانت تربوية أو اجتماعية أو اقتصادية مسئول عن تحقيق الهدف من إنشائها ، ومراعاتها لتأدية الخدمة المطلوبة منها للمواطنين ، وعن العاملين الذين يعملون معه أداء وانضباطاً.

واعتناق هذا المبدأ أكبر دافع نفسى وذاتى لكل رئيس الى الحرص على مراعاة الأعمال المطلوبة منه ، وبحث ما يقدم إليه من شكاوى والوقوف على حقيقتها حتى يطمئن على وصول الحقوق إلى أصحابها ، وعلى متابعة رؤسياه ، ومحاسبة من يقصر منهم فى عمله ، ومراقبتهم حتى لا يستغلوا أصحاب الحاجات ويعطوهم حقوقهم من غير إذلال ولا استعلاء ، كما هو مسئول عن إعطائهم حقوقهم وانضباطهم فى عملهم سلوكاً وأداءً وانحيازاً .



## إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها

(النساء : ٥٨)

### قرآن كريم

هذه الآية الكريمة تقر أساساً هاماً من أسس الإدارة في الإسلام ، وهو أنه يجب أن يعتقد كل إنسان أن كل عمل يكلف به يعتبر أمانة في عنقه ، سواء كان موظفاً أو عاملاً ، أو تاجراً أو زارعاً أو أى عمل من أعمال الحياة . فقد قال بعض العلماء إن الآية عامة في جميع الأمانات التي يحملها الإنسان وهي ثلاثة أقسام :

الأول : رعاية الأمانة في عبادة الله تعالى وهو فعل المأموريات وترك المنهيات .

الثاني : رعاية الأمانة مع نفسه وهو ما انعم الله به عليه من سائر أعضائه

والثالث : رعاية أمانة العبد مع سائر عباء الله تعالى وهو يشمل جميع المعاملات .

وعلى ذلك فالموظف الذي يكتب إقرار القيام بعمل ما ، والمتعاقد الذي يوقع على العقد للقيام بعمل ما فإنه يكتب إقراراً بتحمل أمانة هذا العمل أمام الله وأمام الناس ، ويكون مسئولاً عنه مسئولية كاملة أمامهما ومعنى أداء الأمانة هنا أداء العمل المكلف به أو المطلوب منه على

الوجه الأكمل ، بما يلزمه من تخطيط وتنفيذ وإشراف والإطمئنان على أنه قد أجزه على الصورة المطلوبة منه ، وبذلك يكون قد أوصل الحقوق الى مستحقيها ، والحاجات لأصحابها بدون إستغلال للنفوذ أو حاجة أصحاب الأعمال ، وبدون إستعلاء على أصحاب الحقوق والحاجات قاصداً إرضاء الله تعالى بتنفيذ أمره ، ومن يقصد بعمله هذا الهدف فسوف ينال رضا الله تعالى ، ورضاء الناس وثناهم عليه وحبهم له وإحترامهم إياه ، وطلبهم له في كل زمان ومكان ، وسوف يشيبه الله على هذا العمل لأن أداءه بهذه الكيفية فرض على الإنسان ، والذي يتعبد في أدائه العمل ليكون على الوجه الأكمل المطلوب منه يستحق ثواب الله تعالى ورحمته ومغفرة ذنوبه ، ويكون كسبه حلالاً مباركاً فيه، فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : ( من بات كالا - متعباً - من عمل يده بات مغفوراً له ) ، وقال عليه الصلاة والسلام : ( إن من الذنوب ذنوباً لا يكفرها إلا السعى وراء الرزق )

## إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه

حديث شريف

### إعتبار

العمل أمانة ، وأداءه على الوجه المطلوب الأكمل  
لنيل رضا الله تعالى وحسن ثوابه بوجب أساساً  
جوهرياً من أسس الإدارة وهو إتقان العمل ، وإتقان العمل الإداري يقوم  
على ما يأتي :

١- إتباع السياسة الحكيمة التي تهدف إلى الصالح العام وإلى الوصول  
إلى إنجاز المطلوب بأقل التكاليف ، وفي أقصر وقت ممكن ، وعلى  
أكمل صورة ، وإلى إكتساب محبة الناس ، وتعاونهم وحرصهم على  
إنجاح العمل وإنجازه ، ودفعهم إلى الإخلاص فيه ، وإلى إستفادة  
الناس من هذا العمل .

٢- التفكير الهادئ البعيد عن الإثارة والإنفعال والمؤثرات الشخصية ،  
فهذا يساعد كثيراً على التصور الصحيح للمطلوب ، وعلى وضع  
التخطيط السليم لإنجازه .

٣- بُعد النظر ، فيجب أن ينظر الرئيس الناجح إلى المستقبل دائماً ،  
وإلى ما يترتب على عمله الحالي ، ولا يفرح بالنتائج العاجلة ، لأن  
أي عمل لا ينظر فيه إلى المستقبل عمل مبتور مقضى عليه من أول

وهلة ، ولا يحقق الهدف المطلوب منه .

٤- التخطيط السليم القائم على الإحصاء الدقيق قبل بدء تنفيذ أى عمل حتى تقل الأخطاء ، ولا يتكرر الأداء ، وتتجنب العقبات ، فهذا يساعد كثيرا على الوصول إلى الهدف بعيداً عن المعوقات والتعقيدات .

٥- هذه العناصر السابقة تساعد على الوصول إلى صواب التوقع مما يكون له تأثير كبير فى رفع الروح المعنوية للمرءوسين ، وحرصهم على تنفيذ ما يأمرهم به الرئيس لإيمانهم بصواب رأيه ، وسداد تفكيره ، كما تساعد على إنجاز المطلوب فى صورته المطلوبة المشرقة التى تساعد على رواجه .

٦- متابعة التنفيذ حتى يطمئن الرئيس على أن العمل يسير حسب الخطة المرسومة له ، وبذلك يستطيع أن يتدارك الأخطاء فى حينها ، ويقضى على عوامل الفشل والخسارة عند ظهور بوادرها ، ويزيل العقبات عندما تظل برؤوسها ، وبذلك يسير العمل بعيداً بقدر الإمكان عن الأخطاء وعوامل الفشل والخسارة والعقبات فى طريقه المرسوم له ، وبهذه المتابعة يطمئن الرئيس على إنجاز العمل على الصورة المطلوبة التى تحقق الهدف من وجوده .



## إنكم إن تسعوا الناس بأموالكم تسعوهم بحسن أخلاقكم

حديث شريف

إن أى مسئول يتصدى لخدمة الجماهير لا يستطيع أن يكفيهم حاجاتهم المادية كلها ، ولا أن يحقق جميع مطالبهم لأن بعضها يتعارض مع القوانين والقرارات ، وقد أدرك الرسول صلى الله عليه وسلم هذه الحقيقة ، فأوجد البديل لها وهو سعة الناس بحسن الخلق ، وهذا ما يستطيع كل مسئول أن يفعله .

وسعة الناس بحسن الخلق لها أساليب متنوعة حسب ما يتناسب مع كل شخص ، والرئيس اللبق هو الذى يختار لكل فرد المعاملة التى ترضيه وتقنعه ، وتخرجه راضياً من عنده ، فسعة الخلق تكون برد السلام ، وحسن الإستقبال ، وجميل الترحاب ، ومد اليد لمصافحة من يريد مصافحته ، وتقديم تحية رمزية لمن يدخل عنده ، سواء كان مرموساً أو صاحب حاجة ، والمخاطبة بأسلوب هادئ ، وبكلمات رقيقة ، والإقناع فى هدوء وبوضوح ، فهذه الأمور التى لا تكلف شيئاً تفعل فعل السحر فى الزائر ، وتشعره بأنه يتعامل مع إنسان له قلب ، وله روح ، وعنده فكر سديد ، ومتطق سليم ، وفهم شامل لما يكلف به من أعمال ، وأنه يعامل الناس معاملة إنسانية ، ولديه أخلاق حسنة ، وإستعداد للتعاطف

مع الناس ... وهذا الشعور كاف للقضاء على كل ما يجول في نفس  
الزائر - سواء كان مرموساً أو صاحب حاجة - من مخاوف وأفكار خاطئة  
وعلى ما هو فيه من قلق وإنفعال وإرتياب ، فيتبدل الخوف بالأمان ،  
والأفكار الخاطئة بالأفكار الصائبة ، والقلق بالإطمئنان ، والإنفعال  
بالهدوء ، والإرتياب بالثقة ، وبذلك تنطبع في نفسه صورة مشرقة عن  
الإدارة وطريقة المعاملة فيها ، فيقتنع حينئذ بكل ما يقال له وإن كان  
عكس آرائه الخاصة ، وينصرف راضياً وإن لم يتحقق مطلبه لأنه .. قد  
إقتنع بكلام من يخاطبه ، وإطمأن إليه ، ووثق فيه ، وعلم أنه لو كان  
هناك سبيل لإجابة طلبه لتحقق ، كما ينصرف شاكراً حسن اللقاء ،  
وحسن المعاملة ، وبذلك تسود الثقة بين المرأطين وبين المسئولين عن  
قضاء حوائجهم ، وبين الرؤساء والمرموسين ، وتصفوا النفوس ، ويسود  
العمل الهدوء والإنطلاق بعيداً عن القيل والقال ، وسوء الظن وكثرة  
الشائعات .

## إن من نعم الله عليكم هوائج الناس إليكم فلا تعلموا النعم فتذروها نكها

حديث شريف

**نعم** الله كثيرة وأنواعها متعددة ، وشكرها واجب ،  
والشكر المطلوب هو الشكر العملي ، أي إستعمال  
النعمة في الوجوه التي شرعها الله سبحانه وتعالى ، أو في عمل يتغنى  
به مرتضاته ، والإبتعاد عن إستخدامها في ما حرمه الله على عباده ،  
ولذلك قال الله تعالى لآل داود " إعملوا آل داود شكرا - سبأ ١٣ )  
أي أعملوا عملا يدل على شكركم العملي لنعم الله تعالى .  
والنعمة التي ينعم الله بها على الرؤساء هي حاجة الناس إليهم  
لقضاء حوائجهم ، وهذه من أفضل النعم وأشدها خطراً ، وأوثقها صلة  
لشعور الجماهير وإحساسهم وأكثرها تأثيراً في حياتهم ، وأصحاب هذه  
النعمة أكثر الناس عرضه للإنحرافات النفسية ، والمزائق المادية ، لأن  
النفس أماراة بالسوء والشيطان يزين لهؤلاء الغرور وسبل الإنحراف  
والإستغلال فيقعون في الهاوية من حيث لا يدرون ، لأنه بوجههم أن  
بيدهم مقاليد الأمور ، وأنها ستظل بأيديهم ماداموا علي قيد الحياة ،  
فيتصرفون كيف يشاؤون ، وكما يحلو لهم ، ويستغلون موقفهم كيفما  
يريدون ، ويستعلون على الناس ، وبذلك يقعون في حبال الشيطان ،

وينزلون الى سوء المصير ، وصدق الله إذ يقول :

" وما أبرئ نفسي إن النفس لأمارة بالسوء إلا ما رحم

ربى إن ربي لغفور رحيم" ( يوسف : ٥٣ )

والذين يرحمهم الله من هذه الفئة هم الذين يدركون أن حاجة الناس إليهم نعمة يختبرهم الله بها ، وأن هذه النعمة ستزول يوماً ما ، وكما قيل لبعض الأمراء (لو دامت لغبرك ما وصلت إليك) وأن الواجب عليهم شكر هذه النعمة ، وشكرها يكون بقضاء حوائج الناس بدون إستعلاء عليهم ، أو إذلال لهم ، أو إستغلالهم فى المطالب الشخصية ، بل يقضونها لهم وهم يعلمون أن هذا حقهم ، وإن الله سخرهم لتوصيله إليهم ، ولذلك حذر الرسول صلى الله عليه وسلم فى نهاية الحديث الذين لا يقدرين هذه النعمة حق قدرها فلا يقضون حوائج الناس ، ويستعلون عليهم ، ويذلونهم ، ويستغلونهم فى مطالبهم الشخصية ، حذر الله هؤلاء من سوء العاقبة والجزاء العادل من الله تعالى وهو أن تنقلب هذه النعمة إلى نقمة ، ونعم الله كثيرة ولا يستطيع أى إنسان أن يعرف كيف ينتقم الله منه إذا لم يشكر هذه النعمة الشكر الواجب.

والرئيس الذى يؤمن بذلك تراه يبحث دائماً على حقوق الناس سواء كانوا عمالاً ، أو مساكين ، أو أصحاب حاجات ويرحب بهم إذا قصدوه ، ويسر لقضاء حاجاتهم ، لأنه يعتبر عمل هذا نعمة أعطاها الله له ، وليس ضامناً ما يأتى به الغد ، فربما إحتاج الى أصحاب الحاجات الذين يأتون إليه ، لأن كل إنسان فى هذه الحياة صاحب حاجة سواء كان رئيساً أم مرعوساً ، وهى بيد غيره فمن يسر على الناس قضاء حوائجهم يسر الله له قضاء حوائجه .  
وقضاء حوائج الناس بهذا الإيمان من أسمى العبادات ، ومن الأمور



التي حث عليها رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال :

(من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته)

وليس معنى الحث على قضاء حوائج الناس أن يخالف الرئيس القوانين والقرارات لتنفيذها ، فهذا ذنب كبير ، وخطأ عظيم يقع فيه من يفعله لأنه يعتبر خائناً للأمانة التي حملها ، وإنما تقضى حوائج الناس ما دامت تسمح بها القوانين والقرارات ، فإذا لم تسمح بها يكون الاعتذار اللطيف لصاحب الحاجة ، وإرشاده إلى الطريق الصحيح لقضاء حاجاته . فالدين النصيحة كما يقولون .

بهذه العقيدة يسعى المسئولون إلى قضاء حوائج الناس بدافع ذاتي ووازع ديني ، وإرتياح نفسي ، وطمأن كل صاحب حاجة على قضائها بدون إستعلاء أو إذلال أو إستغلال ، وبذلك تسود القيم السامية والثقة في المسئولين ، وتحفظ كرامة الناس ، ويقضى على شائعات السوء ، وإفتراء المفرضين ، وهذا من عوامل رقى المجتمع .

## وحم الله امرأ عرف قدر نفسه

حديث شريف

**ترجم** الدولة الهيكل الوظيفي لكل إدارة حتى يعرف كل موظف مسؤوليته ، والحدود التي يتصرف فيها ، والأعمال التي يجب عليه أداؤها ، ويلتزم بذلك في سلوكه الوظيفي ، فلا يتعدى على سلطة من هو أعلى منه فيخرج نفسه معه ، ويشير غضبه عليه وتتوالد الخلافات والنزعات على أمور قد حددها الهيكل الوظيفي ، ولا دافع إليه سوى تعدي الموظف على حدود رئيسه ، وتجاوزه حدوده .

والرئيس الذي يعرف قدر نفسه ، وحدود عمله لا يتعدى على سلطة مرموسيه قبلى شخصيته ، ويفقد كيانه ، ويضيع مكانته ، ويحرمه من لذة عمله ، ويشير حقه عليه وغضب على تصرفه ، ونفوره منه ، فيدبر له المكائد ، ويتحين الفرص للإيقاع به إنتقاماً منه لأنه أفقده شخصيته ، وحرمة من إثبات ذاته ، فيسوء التوتر فى العلاقات مما يؤثر على سير العمل ، ويعمل على تعطيله ، ويضع العراقيل فى سبيل إنجازه على الصورة المطلوبة .

فإذا احتفظ كل رئيس بشخصيته ، وحافظ على مكانته ، والتزم بإشرافه على الأعمال التي يديرها ، وأعطى كل مرموس صلاحياته

والفرصة الكافية ليثبت كفاءته فى عمله ، وأشعره أنه فى حالة إختيار  
مع وظيفته فسوف يحاول أن يفهمها ويؤديها على الوجه الأكمل حتى  
يثبت جدارته بها ، ولا يعطى فرصة للطاعنين فيه ، والمتربصين به ، ...  
وإذا فعل كل رئيس هذا فسوف يكسب مرمسيه له ، وإخلاصهم فى  
عملهم ، وإتقانهم له ، لأنه أعطاهم الفرصة التى أثبتوا فيها ذاتهم ،  
ووجدوا فيها أنفسهم ، وبذلك لا يوجد ما يعكر صفو العمل ، يملأ  
النفوس بالضغينة والكراهية، ولا يوجد تريض كل فرد بالآخر ، ومحارلة  
الإساءة الى سمعته، وتأويل تصرفاته بما يتفق مع ما يجول بخاطر  
وإنقضاء وقت العمل فى سلوك لا صلة له به ، بل فى سلوك يضر به .  
فالرسول عليه الصلاة والسلام ينبهنا فى هذا الحديث الى وجوب  
أن يعرف كل إنسان قدر نفسه ، ويقف عند حدوده ، مفهوم الحديث  
يحذرننا من التعدى على حدود الآخرين ، فإذا ساد هذا السلوك فى  
المجتمع الوظيفى ، إرتاحت النفوس وإطمأنت ، وتآلفت الأرواح ومجابت  
وإستطاع كل موظف أن يؤدى عمله فى إطمئنان ، ومحبة وإستقرار ،  
وبذلك ترقى الوظائف بموظفيها ، ويرقى سلوك الرؤساء مع المرمسين ،  
وينعكس أثر هذا على تأدية كل وظيفة خدماتها للمواطنين ، فتؤدى  
لكل مواطن خدمته ، ويعرف الموظف الذى سيؤديها له ، وبذلك تتحدد  
معالم الطريق أمام أصحاب الحاجات فيسلكونها مطمئنين ، واثقين من  
أنهم سوف يحصلون على الخدمة التى يريدونها بدون تضارب فى الآراء  
أو إغتصاب للإختصاصات ، أو وضع عقبات فى طريقها ، وهذا من  
سميزات الإدارة الناجحة التى تقدر مسئوليتها إزاء المواطنين .



## ولا تزور وزارة وزير أخرى

فاطر: ١٥

قرآن عويم

**يجب** على كل من يتصدى لتحمل مسئولية إدارة عمل أن يكون أهلاً لها ، وأن يكون مستعداً لتحمل نتائج الفشل كما يكون مستعداً للتمتع بشمار النجاح ... ولا يمكن أن يكون كذلك إلا إذا عرف العمل الذي يديره ، والهدف المطلوب منه ، والوسائل التي تؤدي إلى إنجازه ، وأن يكون على دراية بتسلسل وإرتباط بعضها ببعض ، حتى يستطيع متابعة هذا العمل في جميع مراحلها ، ويكتشف الخطأ في أول حدوثه ، وعوامل الفشل عند بدء ظهورها ، فيتدارك الخطأ ، ويقضى على عوامل الفشل ويتجنب العواقب الوخيمة ويصل إلى الأهداف المرجوة .

وهذا يتطلب أن يتدمج المدير في جو إدارته : فيعايش عمله ، ويتابع سيره ، ويراقب إنتاجه ، ولا يمر عليه شيء لا يفهمه ، ولا يقع حادث إلا ويعرف أسبابه ، ولا يتوقف عمل إلا وهو على بينة من أمره ، ولا ينقص إنتاج إلا ويعرف السر الذي وراء هذا النقص .

هذا هو المدير الناجح الذي يحرص دائماً على نجاح إدارته ، وتفوق عمله ، وإمتهياز إنتاجه ، ويعمل دائماً على أن تحقق إدارته الهدف الذي

وجدت من أجله وهو الذى لا تخفى عنه صغيرة ولا كبيرة عن إدارته ،  
وغو الذى يستطيع أن يتدارك أى خطأ ، ويقضى على أى فشل ، بل  
ويحول الفشل الى نجاح ، وبذلك يسير العمل فى خطواته المرسومة ،  
ويحقق أهدافه المنشودة ، ويصبح بذلك جديراً برئاسة العمل الذى أسند  
إليه .

أما المدير الفاشل فهو الذى يتوقع فى مكتبه ، ويدير عمله  
بكالتمته التليفونية ، ورسائله الورقية ، لا يحرك قدماً ، ولا يرى عملاً ،  
ولا يباشر إدارته مباشرة فعلية ، ويعتمد فى التنفيذ اعتماداً كلياً على  
مساعديه ومرعوسيه ، ويسلم إليهم قيادة العمل التنفيذى ، فلا يعرف  
كيف تسير إدارته ، ولا يفهم عملها ، ولا يتابع إنجازها ، ولا يراقب  
إنتاجه ..... فإذا حدث خطأ أو تحقق فشل ألقى المسئولية على  
مساعديه وموظفيه وعماله ظاناً أنه بذلك قد نجح من المسئولية ، وسلم من  
المساءلة ، ولكنه بذلك أذان نفسه ، وأثبت فشله ، وتحمل وزره .

وهذا خطأ كبير فى فهم الإدارة ، لأن مدير أى عمل هو العقل  
المفكر له ، واليد المحركة له ، وهو المسئول أولاً وأخيراً عن كل صغيرة  
وكبيرة فيه ، سواء أصاب فى أسلوب الإدارة أو أخطأ ، فهو المسئول عن  
مساعديه ، وموظفيه وعماله ، وعن آلاته وصيانتها ، وعن كل ما  
يحدث داخل إدارته ، وهو واجهة هذا العمل التى ينعكس عليها آثار  
النجاح وآثار الفشل ، عاقبة الإلتقان ، وعاقبة الإهمال ، نتيجة الصواب ،  
ونتيجة الخطأ وهو الذى سيكون أول من يسأل فى حالة الفشل كما  
سيكون أول من يهنأ بالنجاح ، فمن العيب الكبير أن يلقى أى مدير  
مسئولية إدارته على غيره ، ويحملة نتيجةها ، ويهرب هو منها لأنه

بذلك يضع اللجنة الأولى والأخيرة في القضاء عليه كمدير عمل ، ويحكم  
على نفسه بالإعدام في ميدان إدارة الأعمال .



فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنتم  
ظالماً غليظاً القلب لانفضوا من حولك فاعذ  
عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر

(آل عمران : ١٥٦)

قرآن كريم

الآية تبين عوامل الارتباط النفسى والقلبى، وإن  
الرئيس والمرؤسين، كما تبين الوسائل التى يستطيع  
بها الرئيس أن يجذب إليه مرؤسيه ، و يقيم معهم علاقة حب وإخلاص ،  
ومودة وصفاء ، علاقة إنسان بأخيه الإنسان الذى يجب أن يكرمه  
ويحترمه ، ويعطيه شخصيته الإنسانية التى من الله عليه بها ، وهذا  
العلاقة قد تدفعهم إلى التعاون معه فى العمل ، وبذل الجهود الصادقة  
لرفع مستواه .

وهذه الوسائل خمس هى : لين الجانب ، ورقة القلب ، والعفو  
عمن يصلحه العفو ، و طلب المغفرة لهم من الله ، والتشاور فى الأمر .  
**فليس الجانب** من أسباب إستئناس الإنسان لأخيه الإنسان ،  
وإستئناس المرؤس لرئيسه ، وشعوره بمعاملته الإنسانية ، وأخلاقه  
الرفيعة ، ونفسه العالية ، وهذا الشعور كاف للتقارب بين الإثنين ،

وتفاهمهما معا ، وثقة أحدهما بالآخر ، ودفع المرعوس الى أن يبوح  
لرئيسه بكل ما تكنه نفسه نحوه ، ويكل ما يجول بخاطره من أفكار ،  
ويكل ما مر به من تجارب ، ويكل ما يحتوى عليه العمل من أسرار ،  
ويكل ما يجرى في مجال العمل من مواقف وآراء .

ثيلين الجانب يكسب الرئيس مؤدّة مرعوسيه ، ويعرف أفكارهم ،  
ويقف على تجاربهم ، ويعرف أسرار العمل ، ويكون على دراية بكل ما  
يجرى في إدارته من مواقف وآراء لا يستطيع أن يصل إليها بنفسه ،  
ويكون على بينة بكل ما يحدث فيها ، وهذا مما يساعده في نجاح  
عمله ، وإتخاذ القرارات الصائبة التي ترفع مستوى العمل ، وتجعله ناجحا  
في إدارته .

ورقة القلب دليل الإدارة الإنسانية التي تؤمن بأن الإدارة ليست  
أوامر تصدر ولكنها أهداف تحقق ، ولن تتحقق الأهداف إلا بالإس  
الإدارية التي نتحدث عنها ، ورقة قلب الرئيس تدفعه الى العطف على  
مرعوسيه عطقا هادفا الى الصالح العام وإلى إثارة الفيرة على العمل  
والحماس له ، كما أنها تدفعه الى معاملتهم بالحسنى ، وهي المعاملة التي  
تقوم على اللين من غير ضعف ، وعلى الحزم من غير قسوة ، فهي  
معاملة تشعرهم بأنهم يعملون جميعا في حقل واحد ، لهدف واحد ،  
بشعور واحد وإخوة متحابين متعاونين بدون خروج على قانون أو  
مخالفة لقرار .

وليس معنى ورقة قلب الرئيس أن يكون سلبيا مع الخاطئين  
فيتغاضى عن خطئهم ، ولا أن يكون متهاوتا مع المفسدين فيتركهم  
يعيشون فسادا في مجال عملهم ، فهذا مفهوم خاطئ عن الرئيس زى



القلب الرقيق ، لأنه يجب أن يواجه المخطئ بخطئه ، ويوجهه عند أول خطأ ولا يعاقبه ، فإذا تكرر خطؤه ولم يستجب للنصح كان لابد من العقاب الرادع له ولغيره ، كما يجب أن يقف أمام المفسدين وقفة تصدهم وتمنعهم من الفساد فإذا لم يمتنعوا عن الفساد كان الجزاء الذى يوقظهم من غفلتهم ، ويكون عظة لغيرهم ، وبذلك يعرف الجميع أن رقة القلب ليست معناها ترك الخطأ والفساد والتهاون فى العمل ، وترك التسبب بحيث فساداً ، لأنها حينئذ تكون ضعفاً مفسداً ، ونهاوناً مخجلاً ، وتفريظاً مرفوضاً فى حق العمل المكلف به ، بل يجب أن يعرفوا أن رقة القلب هى التصرف المناسب لكل موقف مع الجمع بين تقدير ظروف المرءوسين وبين ما يقتضيه صالح العمل حتى يسير العمل فى طريقه المرسوم .

والعفو عن المسئى الذى يصلحه العفو يشعر المرءوسين بأن رئيسهم يميز بين إنسان وإنسان ، وبين مسئى ، ومسئى ، هو رجل يفهم من يتعامل معهم ، ويعامل كلا منهم بالمعاملة التى تناسبه ... فإذا ما ساوى بين جميع المسئى فى المعاملة ، كان معنى ذلك أنه لا يفهم كل مرءوس من مرءوسيه ، وبذلك يعطى الفرصة للمسئى أن يشمادوا فى إساءتهم ، فيضطرب جو العمل ، وينتشر الفساد فيه .. ولكن إذا عفا عن المسئى الذى يصلحه العفو فقط شعر المرءوسين بأنه لا يتصيد الأخطاء لهم ولا يتعقبهم وينتهز الفرصة لعقوبتهم ، ولا يعتمد إيذاهم ، ولا يتبع أسلوب العقاب إلا مع من لا يصلحه العفو حتى لا يتمادى فى إساءته وإهماله عمله ، وحفاظاً على حسن سير العمل والمجاز المطلوب منه .

بهذا يشعر المرموسين بسمو أخلاقه ، وحرصه على الإنسان قبل المال وعلى الخير قبل الشر ، وعلى العمل قبل العقاب ، وعلى علاقته الطيبة قبل إشعارهم برئاسته ، ويفهمون أنه صاحب فلسفة فى العفو والعقاب ، وصاحب مبدأ فى إدارة الأعمال ، وعقيدة يسير بها فى الحياة ، وأن هدفه إصلاح النفوس لا توقيع العقاب ، ومصصلحة العمل الذى كلف بإدارته لا الإيذاء ، وأن غايته إنجاح عمله ، وتحقيق الغرض الذى إنشئ من أجله ، وبذلك تسود العلاقات الإنسانية بين الجميع ويسير العمل نحو الهدف المأمول .

وطلب الرئيس المغفرة من الله للمذنبين من مرمسيه شعور يدل على حبه لهم ، وعطفه عليهم ، وحرصه على طهارتهم نفسياً وقلبياً ومادياً وعلاقة وتعاملاً ، كما يدل على إيمانه بأن هذه الطهارة عنصر جوهري فى شخصية العامل الذى يطلب منه أن يؤدي عمله بإتقان ، وينجزه على ما يرام .

وربما يقول إنسان : أمدیر هو أم شیخ واعظ فى الإدارة ؟ ولكن المتعمق فى المعنى يجد أن أى إنسان يطلب من الله مغفرة ذنب إنسان آخر يعمل معه فمعنى ذلك أنه يطلب تقاءه وصفاءه وطهارته من عوامل الفساد النفسية والانحرافات اللاأخلاقية ، وتقريبه من كل عوامل الخير وإبعاده عن كل عوامل الشر .

والخير هنا هو تطهير جو العمل من عوامل الحقد والحسد والكراهية ، وسيادة جو المحبة والأخوة والعلاقات الإنسانية بين الجميع حتى يؤدي العمل المطلوب على أكمل وجه والشر هنا هو إنتشار الحقد والحسد والكراهية وسيادة جو العداة والفرقة والعلاقات السيئة بين

الجميع ، فيؤدى هذا إلى الأهمال وتعطيل العمل وإحجازه على صورة لا يرضى عنها الجميع ، ومن ثم يتعرض الجميع للمساءلة والعقاب .

وأيضاً فإن طلب الرئيس المغفرة لموسيه يدل على إنه يتمنى لهم أن يعيشوا معتصمين بدين الله تعالى بعيدين عن الشبهات ، ومواطني الزلل ، وأفعال السوء ، لأن من حام حول الحمى يوشك أن يقع فيه . وبين لهم أن أفضل ما فى الرجود هو طهارة الإنسان نفسياً وقلبياً ومادياً وعلاقة وتعاملاً ، وهذه الطهارة أعلى درجات الكمال التى يصبر إليها كل فرد فى الحياة .

ودليل طهارة الإنسان سلوكه فى حياته ، سواء فى بيته أو فى عمله أو فى علاقته الإجتماعية ، أو فى أى مجال من مجالات الحياة .

وإذا شعر المرموسون بشعور الرئيس هذا نحوهم عملياً ، ووجدوا هذه الطهارة فى سلوك رئيسهم كان قدوة لهم فى هذا السلوك الدينى العملى الذى يعتبر المؤثر الأول فى حسن سلوكهم أخلاقياً وفى العمل ، وفى حسن علاقتهم مع بعضهم ، وفى تعاونهم ، وفى أداء العمل المطلوب منهم بإتقان وإخلاص ، وفى إحجازه فى الميعاد المحدد له ، كما يفهمون أن الدين عنصر أساسى فى الإدارة الناجحة التى تنشئ الكمال دائما ، وهى بذلك ترضى ربها ، وترضى مرموسيهها ، وترضى جمهورها وتقضى مطالب أصحاب الحاجات إيماناً منها بأن هذا واجب إنسانى قبل أن يكون واجباً وظيفياً ، وتؤدى رسالتها للمجتمع بدافع من العقيدة والإيمان بالله ، والحرص على رضائه ، لا بدافع الكسب المادى ، والتناق الإجتماعى ، وهذا أسى الدوافع وأحثها على أداء العمل الذى يكلف به الإنسان على أكمل وجه .

أما الوسيلة الخامسة وهي التشاور في الأمر فستحدث عنها في  
أساس مستقل.



الأُس التي تتصلق  
بإدارة العمل



## وذاورهم فى الأمر

آل عمران ١٥٩

قرآن كريم

إع  
كل رئيس مهما كشرت قراءاته وإتسع إطلاعه ،  
ومهما إكتسب من خبرة ، ومهما مرّ به من تجارب  
لا يمكن أن يعتمد على نفسه إعتقادا كليا فى إدارة عمله ، بل لا بد له  
من صفوة من مساعديه يستشيرهم ، ويستعين بأرائهم ، ليعرف منهم  
مالم يعرفه ، وليضيف إلى علمه علمهم ، وإلى خبراته خبراتهم ، وإلى  
تجاربه تجاربهم ، وإلى رأيه آرائهم ، فتشربى معارفه ، وتنمو خبراته ،  
وتكثر تجاربه ، وينضج رأيه ، وهذا كله يكون نبراسا له يستضىء به فى  
إدارة عمله ، ويوجهه إلى الوجهة المثلى ولذلك أمر الله سبحانه وتعالى  
بالمشاورة فى الأمر .

والرئيس الواعى المدرك لحقائق الأمور ، ويريد الإستفادة من حوله  
يصطفى أهل الخبرة العظيمة ، والتجارب المتعددة ، وألآراء السديدة من  
مرعوسيه ، ويقربهم إليه ويجعلهم أهل مشورته ، وموضع ثقته ،  
فيعرض عليهم مشروعاته ومشاكله ، ويستمع إلى آرائهم ، ويناقشهم  
حتى يصل إلى القرار السديد و بذلك يعطى شخصيتهم حقها ،  
ويشعرهم بتقديره لهم ، وثقته فيهم ، ومحبتهم وإحترامهم . ويبادلونه

الثقة ويلتفون حوله ، ويكثرون عيونه ، وخير أعوان له ، فلا يبخلون عليه بخبرة أو تجربة أو رأى ، ويسرعون بتقديم النصيحة عندما يرون خطأ أو إنحرافاً لأنهم يعتقدون أن الإدارة إدارتهم ، وأن العمل عملهم ، وأن أى رأى خطأ أو إنحراف سوف ينسب لهم . وإن أى تقدم أو تحسين سيكونون هم سببه ، فيدافعون عن وجودهم وعن آرائهم وخبراتهم و تجاربهم . رعى أعمالهم ، ويحرصون على رفع مستواها ، وسير العمل فى الطريق الذى يوصل إلى بلوغ الهدف المراد ، وعلى إنجاحه وإنجازة على الصورة المطلوبة المشرفة ، وعلى بلوغ أهدافه وتحقيق الغرض منه ، وبذلك يطمئن الرئيس على أن العمل يسير على ما يرام فى أحسن صورة وعلى رفع مستوى الإنتاج وعلى إنجاز العمل بصورة يفخر بها ، وتحقيق الهدف المنشود منه .



## فاسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون

(الأنبياء: ٧)

### قرآن كريم

الأساس يتصل بالأساس السابق وهو وجوب  
لهذا إصطفاء أهل الخبرة العظيمة ، والتجارب المتعددة ،  
والآراء السديدة لمشاورتهم في كل ما يتعلق بالعمل ، حتى يستفيد  
بذلك في قراراته ، وفي تصرفه في المواقف التي يتعرض لها . فأحياناً  
يفاجأ الرئيس بسؤال عن شأن من شئون عمل لا يكون على دراية به ،  
أو ليس متأكداً من الإجابة عنه ، فأيهما الصواب أن يجيب عن السؤال  
إجتهداً ، وقد يخطئ ، وقد يصيب ، أم يرجع إلى المختصين ليستفسر  
منهم عن الإجابة الصحيحة ؟

لاشك أن الرجوع إلى المختصين والإستفسار منهم عن الإجابة  
الصحيحة هو الصواب ، لأنه حينئذ سيستفيد ثلاثة أشياء :

١- إكتساب معلومة جديدة أو تصحيح معلومة عنده

٢- آلاجابة الصحيحة

٣- ثقة السائل فيه .

لأنه إن أجابه خطأ فسوف يكتشف خطأه . ويعلم إنه غير أمين  
في الرد على من يسأله ، وحينئذ لا يثق في كلامه حاضراً أو مستقبلاً ،

أما إذا أعطاه موعداً للرد ، وأجابته الأجابة الصحيحة فحينئذ يعلم أنه أمين على الإجابة ، وفي تعامله مع الناس ، وإذا كان إميناً في القول وفي التعامل فسيكون أميناً في العمل ، غالباً ، لأن الأمانة صفة إذا إتسم بها الإنسان كانت لازمة له في حياته .

نعم ، يجب أن يكون رئيس العمل عالماً بكل ما يتصل بعمله ، سواء كان قوانين أو سير عمل ، ولكن هناك تفاصيل دقيقة لا يمكن أن يستوعبها إلا رئيس القسم المختص ، ولذلك يكون هو المرجع دائماً لرئيس العمل ، ولذلك تقسم الإدارات إلى أقسام ، ويرأس كل قسم موظف مختار منه أن يستوعب كل كبيرة وصغيرة خاصة بهذا القسم . وليس عيباً أن يؤول الرئيس الإجابة عن سؤال يوجه إليه لكي يستنصر عن إجابته ، فكل إنسان معرض للنسيان أو الشك أو عدم العلم عما يسأل عنه ، ولذلك يجب الرجوع إلى المختصين لتكون إجابته صحيحة وقد قال علي بن أبي طالب : "من سئل فقال لا أدري فقد أجاب"

وإذا ساء هذا المبدأ اطمأن كل مرسوم أو صاحب حاجة إلى الرئيس الذي يسأله روثق في كلامه ، فيأخذ قضية مسلمة ، وتتروى الثقة بين الجميع .

والرئيس اللبق هو الذي لا يعطى الآخرين فرصة للحكم عليه بجهله قوانين العمل التي يسير عليها ، ولا بالقرارات التي تتعلق به ، ولا يوقف نفسه موقف الحرج بل يعمل دائماً على إستيعاب كل ما يتعلق بعمله ، نظرياً ومادياً ، قوانين وقرارات ، إجراءات وعلاقات حتى يكون خبيراً بكل ما يتعلق بإدارته وبالعامل الذي يباشره ، ومدركاً لدقائقه ،

وعليماً بما يجرى في إدارته حتى يكون موضع هيبته واحترام الآخرين ،  
وينظرون إليه جميعاً نظرة تنم عن الإجلال والإكبار .

## وذكر ذن الذكري تنفع المؤمنين

(الذاريات : ٥٥)

قرآن كريم

**العالم** في تجدد مستمر ، والحياة في تطور متلاحق والعلماء يأتون كل يوم بنظريات علمية جديدة ، ... والإنسان يعيش في خضم الحياة وتزاحم أحوالها وتواليها ، وهو يهتم دائماً بكثرة مشاغلها وما يفاجأ به من مشكلات يحاول حلها ، وعقبات يحاول التغلب عليها ، وربما تطفئ هذه الأمور على ما يقوم به من أعمال ، ولذلك فهو في حاجة إلى نوعين من التذكر الأول وهو ما يتعلق بنوعية العمل : وهو التذكر بكل جديد في العالم وفي الحياة من اختراعات جديدة ، ونظريات علمية حديثة ، وخاصة فيما يتعلق بعمله ، وذلك حتى يستطيع الاستفادة بكل جديد في مجال عمله ، فيطبق عليه أحدث النظريات ، ويدخل في أحدث الاختراعات فيرقى مستواه تخطيطاً وعملاً وإنجازاً وإنتاجاً ، وهذا لا يتم إلا عن طريق تدريب المرءوسين في فترات متلاحقة حتى يقفوا على كل جديد في ميدان عملهم ، ويدربوا عليه عملياً ، ويطلبوا بتطبيقه في عملهم حتى يظهر أثره في تفكيرهم وفي طريقة عملهم وفي إنتاجهم ، وفي طريقة حلهم للمشاكل التي تعترضهم . و... فبهذا النوع من التدريب تتجدد

معلوماتهم ، وتنمو معارفهم عن أعمالهم ، ويكون على صلة دائمة بكل جديد فى ميدان عملهم فيرقى إنتاجهم ، ويلحقون بالعالم فى تطوره المستمر ، وتجده المتلاحق ، ويساير إنتاجهم أحدث إنتاج فى البلاد المتقدمة ، ويدخل مجال المنافسة مع بقية بلاد العالم جودة وإتقاناً رجعياً وتفوقاً فنياً . ومن هنا كان التدريب ضرورة من ضروريات رقى الإنتاج ورفع مستواه . وهذه هى فائدة التذكير .

النوع الثانى من التذكير هو ما يتعلق بسير العمل : وهو تذكير المرموس إما بشئ نسيه ، أو بعمل حان وقت تنفيذه ، أو بواجب يجب عليه أن يقوم به ، ومن هنا كانت الاجتماعات الدورية بين المرموس والمرموسين من لوازم الإدارة الحريصة على إنجاز المطلوب منها ، لأنها فرصة لتذكير المرموسين بواجباتهم ، وبالأعمال التى حان ميعاد تنفيذها ، وبالأمر التى يجب تعديلها ، وبالمشكلات الطارئة وطريقة حلها .. كما أنها فرصة لتبادل الرأى فى ما يعترض العمل من عقبات ، ولتنبيه الرئيس إلى أشياء ربما كانت خافية عليه ، أو لم ينتبه إليها ، ومن ثم كان استمرار هذه الاجتماعات من ضروريات الإدارة ، وإنعاش دوافع العمل ، تذكيراً بالمطلوب أداءه ، وتنبيهاً إلى الواجبات ، وحثاً على أداء الأعمال حتى لا يتعثر تنفيذ الأعمال بأسباب يمكن تداركها قبل حدوثها أو بعقبات يقضى عليها عندما تظهر بوادرها ، وهذا من فوائد التذكير .

وهذه الاجتماعات من أسباب الترابط الروحى والعملى بين الرئيس ومرموسيه لأنهم يعيشون فترة من الزمن فى جو من الألفة والتحرر من قيود العمل والالتزام الوظيفى ، والإنطلاق فى التعبير عن آرائهم ، وتبادل خبراتهم ، فإذا أضفى الرئيس على مثل هذه الاجتماعات جو المرح

والترويح عن النفس ، وإبتعد عن قيود الرئاسة إستطاع جذب العاملين إليه وكونَ معهم صداقة دائمة متجددة تعتبر من أسباب النجاح في إدارته ، كما يستطيع أن يدفعهم إلى التعبير عما يكونه في أنفسهم ، وإلى إستخراج ما عندهم من خبرات ومعلومات عن العمل مما يكون له تأثير كبير في تحسين طريقة إدارته ، وفي التخطيط لعمله ، وفي تطوير علاقاته مع الآخرين ، وفي طريقة تعامله مع مرعوسيه مما ينعكس أثره على سير العمل وإمجازه بإحلاص وإتقان ، ورفع مستواه كماً وكيفاً ، وهذا من أسباب سمو الإدارة وتطويرها ، ونجاحها ، ووصولها إلى هدفها المنشود .



## المؤمن كئيس فطن

حديث شريف

- الرئيس** حسن الفهم - الفطن . الحاذق الفاهم هذا الأساس  
يبين أهم الصفات التي يجب أن يتصف بها الرئيس  
المسلم وهي الكياسة والفتنة . أي حسن الفهم والمهارة في العمل ودما  
يتطلبان ما يأتي :
- ١- خبرة كافية بالعمل الذي يرأسه حتى يكون على علم بكل صغيرة  
وكبيرة فيه.
  - ٢- دراسة الأعمال التي في إدارته دراسة وافية حتى يكون على بينة  
بكل منها .
  - ٣- معرفة دقائق الأعمال حتى تكون عنده صورة كاملة عنها
  - ٤- مراحل العمل بحيث يعرف سير العمل في إدارته ومتابعته
  - ٥- معرفة الهدف من كل مرحلة حتى يستطيع أن يقيّمها التقييم  
الصحيح .
  - ٦- معرفة صلة المراحل ببعضها بحيث يستطيع تتبع أي عمل في جميع  
مراحله
  - ٧- معرفة المطلوب إنجازه منه ، والوسيلة للوصول إلى تحقيق ذلك
  - ٨- زيارة مواقع العمل زيارة ميدانية لتكون معلوماته من مشاهداته

الميدانية .

٩- الإحتفاظ بسجل يشتمل على كل ما يتعلق بإدارته وأعمالها وموظفيها .

١٠- فهم كل شخصية من شخصيات مرعوسيه ورعوسائهم ليتعامل مع كل منهم المعاملة التي تناسبه ، وليضعه في المكانة التي يستحقها .  
والرئيس لا يمكن أن ينجح في إدارته ، ويشبت وجوده في قلوبهم إلا إذا كان يحسن فهم العمل الفهم القائم على العلم العميق ، والخبرة الواسعة ، والمشاهدة الميدانية ، ويزن الأمور بميزانها الصحيح ، ويقدر كل موقف التقدير اللازم ، ويكون عنده من بعد النظر ، وسعة الإدراك ، وصحة الإستنتاج ما يمكنه من التكهن بما يحدث في المستقبل ، وبذلك تكون قراراته سديدة مؤثرة في العمل وفي مرعوسيه .

هذا هو حسن الفهم في الإدارة ، وهذه هي المهارة فيها ، وأي مدير لا يفعل ذلك ، ويعتمد على التقارير التي يقدمها إليه مرعوسوه هو .. مدير مكتبي غير عملي ، لا يستحق المكان الذي يجلس إليه لأنه يمكن أن يخدعه مرعوسوه ويغرروه ، ويكذبوا عليه في تقاريرهم ، ويعطوه صورة مخالفة للواقع ، ثم تنكشف الحقيقة له عندما يصدر قراراً ويتبين إنه في واد والعمل في واد آخر ، وإنه بعيد نظرياً وعملياً كل البعد عن إدارته وليس له فيها سوى مكتبه الذي يجلس عليه ، وحينئذ يعرف مرعوسوه إنه بعيد عنهم وعن عملهم وواقعهم كل البعد فتسقط مهابته ، ولا تسمع كلمته ، ولا يحترم قراره ، وتضعف شخصيته ، ويفقد تأثيره في عمله .

إن الرئيس الكيس الفطن هو الذي يشرف بنفسه على كل صغيرة



وكبيرة في عمله ، ويحمل كل مرءوس تبعاً عمله ، ويعطيه «ملاحظات»  
كاملة حتى يستطيع أن يحاسبه محاسبة دقيقة إذا أخطأ في عمله ،  
وهو الذي يتأكد من صحة التقارير التي تقدم إليه بمطابقتها على الواقع  
في زيارته الميدانية ، وبذلك يعيش في واقع عمله ، ويسير غرود ،  
ويعرف ما يجري فيه معرفة واقعية ، وحينئذ يكون قراره سليماً ،  
وحكمه على مرءوسه صحيحاً ، والمجازة سريعاً ، وإنتاجه رفيعاً ،  
وبذلك تكون شخصيته قوية ، وكلمته مطاعة ، وقراره حاسماً ، وإدارته  
حازمة.

## لا تغضب

حديث شريف

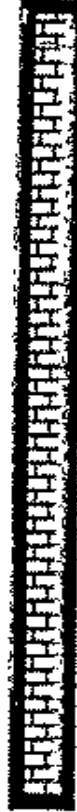
**سؤال** رجل رسول الله صلى الله عليه وسلم أن يوصيه ، فقال له " لا تغضب " ، نعم . إن من مميزات الرئيس الناجح عدم الغضب الذي هو من .. | أسس الإدارة الإسلامية ، فهو لا ينفعل بمجرد الأحداث ، ولا يفاجأ به من مواقف ، لأن هذا الإنفعال يفقد الرئيس الإتزان الواجب ، والتفكير السليم ، والتحكم فى المواقف ، وإحكام التصرف ، وبذلك لا يستوعب الموقف إستيعاباً كاملاً ولا يواجهه المواجهة اللازمة ، ولا يفكر فيه تفكيراً عاقلاً ، وبالتالي لا يصدر فيه قراراً مناسباً .. ولهذا كان عدم الغضب من سمة الرئيس الناجح ، الذى لا يغضب وإن غضب الآخرون ، ولا ينفعل مع المنفعلين ، ولا يشور مع الشائرين ، بل يقابل مثل هذه المواقف بصدر رحب ، وأعصاب هادئة ، وحلم كبير ، وينتظر حتى يزول الغضب ، ويذهب الإنفعال ، وتهدأ الشورة ، ثم يبدأ فى معالجة الموقف بما يناسبه ، فهو دائماً يملك زمام غضبه ، ويتحكم فى أعصابه ، وبذلك يفكر تفكيراً بعيداً عن الأخطاء ، وعن الإنحياز ..

والرئيس الذى يغضب من كل من أو ما يصادفه يفقد ثقة مرؤسيه والناس فيه ، وإذا إشتهر بذلك ربما إستغل مرؤسوه والناس

هذا الضعف فيه ليشوره دائماً حتى يفقد إتيانه وحكمته والقدرة على التفكير السديد ، ويستطيعوا أن يحصلوا منه على أهداف لم يحصلوا عليها فى حالة هدوئته النفسى ، وإتيانه العصبى ، وربما كان هذا وسيلة من وسائل الإستهزاء به ، وربما يكون موضع السخرية بينهم .. ولذلك فإن الرئيس الذى يتحمل مسئولية عمل ما يجب أن يحتفظ دائماً بإتيانه وهدوئه حتى لا يفوت منه تصرف ناجح ، أو فكرة جميلة ، أو رأى سديد ، ويستطيع أن يزن كل موقف بالميزان الصحيح ، ويصدر فيه القرار الذى يدل على خبرته وحكمته .

ولا تنس أن كثرة الغضب تؤثر على صحة الإنسان ، وعلى أدائه لعمله ، وعلى علاقته بالآخرين ، سواء كانوا فى العمل ، أو فى البيت ، أو فى أى مجال آخر من مجالات الحياة ، وهذا ما يجب أن يتجنبه كل إنسان حتى يحتفظ بصحته ، ويقدر على أداء عمله أداءً ممتازاً ، وعلى إتقانه إتقاناً رائعاً ، وعلى إنجازه إنجازاً مشرفاً على الصورة المطلوبة ، وفى الميعاد المحدد ، كما يحتفظ بالعلاقات الطيبة مع الناس ، وخصوصاً الذين يتعاونون معه ، ويساعدونه فى عمله ، ولهذا كله قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " ليس الشديد بالصرعة وإنما الشديد من يملك نفسه وقت الغضب "





الأمن الشى تشملين  
بمعاملة الكرهوسين



## لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة

الأحزاب : ٢١

قرآن كريم

**فهيئته** الآية تبين إحدى طرق التعلم التي شرعها الله للمسلمين وهي القدوة ممثلة في الاقتداء بالرسول عليه الصلاة والسلام ، فهي تبين أن الرسول عليه الصلاة والسلام خير قدوة إختارها الله للمسلمون ، لأنه مثل عملي حتى لما يجب أن يكون عليه المسلمين في علاقاتهم مع بعضهم ، وفي معاملاتهم في جميع مجالات الحياة ، فهو يهديهم بسلوكه العملي الذي أمره به ، الذي رياه وإصطفاه لهذه الرسالة ، وجعله نموذجاً حياً لدينه ، وبأسلوب آخر جعله الإسلام حياً يسير بين الناس ، ولذلك إذا أرادوا أن يعرفوا أمور دينهم وجب عليهم أن يرجعوا إلى ما كان يفعله الرسول صلى الله عليه وسلم ، وإلى أقواله ؛ وتكون هي الهادية لهم في الحياة ، فيفعلوا ما كان يفعله الرسول عليه الصلاة والسلام ، وينفذوا ما ورد في أحاديثه عليه السلام ، ولذلك قال الله تعالى " قل إن كنتم تحبون الله فأتبعوني يحببكم الله " آل عمران : ٣١ .

والرئيس الناجح الذي يريد أن يكون مرموسود على مستوى عالٍ من الأخلاق ، وأن يتمسكوا بصفات معينة يرى أنها لازمة لهم في

عملهم يجب أن يكون هو نفسه قدوة لهم ، فيتصرف هو أولاً بهذه الصفات ويتمسك بها ويكون سلوكه دالاً على إيمانه بها ، وتكون معاملته لهم حازماً على التمسك بها ، فيشعرون بقيمتها وآثارها في حياتهم وفي مجال عملهم ، فيفرضهم هذا بالحرص عليها ، والإتصاف بها ، فإذا طالبهم بالتمسك بهذه الصفات لم يجرؤ واحد منهم على الاعتراض عليه ، ولا على مخالفة أمره ، ومن يخالف أمره حينئذ يستحق الجزاء الرادع الذي يكون عبرة لغيره .

أما إذا كانت أفعاله مخالفة لأقواله ، وسلوكه مناقضاً لما يطالبهم به من صفات فحينئذ تسهل المخالفة ، ويسهل العصيان ، ويجرؤ المعترض ، فعندما يسأله عن عدم التمسك بهذه الصفات يطالبه بأن يتمسك هو أولاً بها .

وإنطلاقاً من هذه الصفات يجب على كل رئيس يريد أن يتبع مرسومه سلوكاً معيناً في العمل أو في المعاملة أن يبدأ بنفسه فيسلك هو نفسه هذا السلوك حتى يكون قدوة لهم فيه ، ثم يطالبهم بعد ذلك .  
وأنواع الصفات والسلوك التي يجب أن يكون الرئيس فيها قدوة لمروسيه حتى يتمسكوا بها ، وسيروا على منواله :

- ١- إعتقاد كل رئيس إنه راع في من يرأسهم ، وهو مسئول عنهم
- ٢- إعتقاد كل فرد أن العمل الذي يكلف بأدائه أمانة في عنقه يجب أن يؤديها .
- ٣- إعتقاد كل فرد أن إتقان العمل المكلف بأدائه فرض عليه ، ومحاسب على تركه .
- ٤- يجب أن يسع كل فرد الناس بأخلاقه إذا لم يستطع أن يسعهم



بأمراله .

٥- إعتقاد كل فرد أن حاجة الناس إليه نعمة من نعم الله عليه ،  
وشكرها يكون بقضاء حوائج الناس ، وإن لم يفعل ذلك فسوف  
تكون هذه النعمة نقمة .

٦- يجب أن يعرف كل فرد قدر نفسه فيتصرف في الحدود التي تسمح  
بها وظيفته .

٧- يجب إلا يلقى أحد مسئوليته على الآخرين هروباً من نتيجة عمله.

٨- وجوب التشاور مع الآخرين إذا إقتضى صالح العمل ذلك .

٩- وجوب الرجوع إلى أهل الخبرة للإستفادة منهم عند الحاجة.

١٠- عدم الغضب وضبط النفس ، وعدم مقابلة الإنفعال بالإنفعال

١١- يجب أن يكون كل فرد فاهماً عمله ، ماهراً فيه . حتى يؤديه على  
الوجه الأكمل .

١٢- وجوب التمسك مع الآخرين بالكلمة الطيبة حتى يسهل التفاهم و  
تعوطد المحبة .

١٣- عدم إستفزاز الآخرين حتى يسود جو العمل الهدوء والإستقرار .

١٤- وجوب معاملة كل فرد بإعتباره إنساناً له فكره وأحاسيسه  
ومشاعره .

١٥- وجوب إعتقاد كل فرد إنه مسئول عن عمله مسئولية كاملة.

١٦- وجوب إعتقاد أن الثواب والعقاب من عوامل إنضباط العمل  
وتحقيق الأهداف.

فيإذا سلك كل رئيس هذا السلوك توطدت العلاقات الإنسانية

الطيبة بينه وبين مرؤسيه ، ورسخت الصفات التي يجب أن يتصفوا بها

وصارت سلوكاً لازماً لهم في الحياة ، وأصبح مثلاً يحتذى للرؤساء  
الآخرين ، وساد جو العمل المحبة والتفاهم ، والإخلاص والتفاني في  
العمل ، وصار الإتقان عقيدة ، وزيادة الإنتاج واجباً وطنياً ... وبذلك  
يسعد المدير بإدارته ، ويسعد مرءوسوه به ، وينعكس هذا كله على  
المجتمع سموً في الأخلاق ، ورقياً في التعامل ، ورفاهية للمواطنين  
ونهضة للوطن في جميع مجالات الحياة .

## الكلمة الطيبة مدّة

حديث شريف

**الكلمة** الطيبة أساس العلاقات الإنسانية بين الرئيس ومرموسيه ، وهي البلمس الشافى لذوى الصدور الموغرة ، والمطفئة لنار القلوب الغاضبة ، والمهدئة لأصحاب النفوس الشائرة ، والسلاح القاتل للحقد الكامن فى النفس ، والحسد الذى يطل من العينين ، ولذلك فهى التى يجب أن تسود أسلوب التفاهم بين الرموساء والمرموسين ، بل وبين الناس جميعاً فى جميع المجالات .

فبالكلمة الطيبة ترتاح النفوس إليها ويسمو التفاهم بها ، وتتقارب العقول ، فتستقبل الآراء المعارضة برضاء النفوس ، وسمو فكرى ، وتوجد الثقة والألفة بين المتفاهمين ، فميتحدث كل منهم عما عنده من آراء وخبرات ، وتجارب وأبحاث ، وبذلك يقتربون من بعضهم فتزول عوامل الخوف والإنقباض ، وتذهار الحواجز التى بينهم ، ويقبلون على بعضهم بروح يسودها الحُب والإخلاص ، فيكون التفاهم مثمرأ ، والإقتراحات بناءة ، ويمكن الوصول إلى الهدف المنشود من أقرب طريق .

وصاحب الحاجة أرعن كما يقولون ولكن مقابلته بوجهه باس وإبتسامة رقيقة ، وترحيب أخوى يهدئ ثأثرته ، ويذهب غضبه ، فيأنس

إلى من بيده حاجته ، ويظمنن إليه ، ويتقبل رأيه وتصرفه بإرتياح  
نفسى ، وإقتناع عقلى وإن لم يقض له حاجته ، ويحقق له ما يأمله .  
ومن هنا يجب على من يلجأ إليهم الناس لقضاء حوائجهم أن  
تكون صدورهم واسعة ، ووجوههم باسمة ، ولقائهم حسن ، وألسنتهم عذبة  
مهما كان صاحب الحاجة منفعلا ، أو ثائرا ، أو غاضبا ، وذلك حتى  
يتمصوا غضب الناس ، وتستريح إليهم نفوسهم ، ويقضوا على ما عندهم  
من أفكار خاطئة ، لأن مقابلة الإنفعال بالإنفعال ، والثورة بالثورة ،  
والغضب بالغضب لا يولد إلا سوء التفاهم ، وسوء العواقب ، وعدم الثقة  
بين الناس ، فتروج حينئذ الشائعات الكاذبة ، وتظل النفوس متباعدة ،  
والأفكار متضاربة ، وتتعطل مصالح الناس التى هم فى أشد الحاجة  
إليها .

ولذلك حث الله سبحانه وتعالى على الكلمة الطيبة فقال " ألم تر  
كيف ضرب الله مثلاً كلمة طيبة كشجرة طيبة أصلها ثابت  
وفرعها فى السماء ، تؤتى أكلها كل حين بإذن ربها ويضرب  
الله الأمثال للناس لعلهم يتذكرون " . . وذكر مثل الكلمة الخبيثة  
للتنفير منها ، وللمقارنة بينها وبين الكلمة الطيبة فقال " ومثل كلمة  
خبيثة كشجرة خبيثة اجتثت من فوق الأرض ما لها من قرار  
( إبراهيم ٢٤-٢٦ )

وفضل الله قول المعروف على الصدقة التى يتبعها أذى أى فضل  
الكلمة الطيبة على الإحسان المادى المتبوع بأذى فقال " قول معروف  
ومغفرة خير من صدقة يتبعها أذى والله غنى حلیم ( البقرة : ٢٦٣ )  
والكلمة الطيبة ليست مقصورة على رد السائلين ، بل يجب أن تسود

معاملتنا مع بعضنا : رؤساء ومرعوسين ، أقارب وجيران ، زملاء وأصدقاء ، تجار وصناع ، وفي كل ميدان من ميادين التعامل مع الآخرين ، وبذلك يسود البشر بدل الإنقباض ، والمودة بدل العداوة ، والهدوء بدل الإفعال ، والتقارب بدل التباعد ، والإنجاز بدل تعطيل الأعمال ، ويعيش المجتمع أخوة متحابين هادئين متقاربين متعاونين يحققون أمل وطنهم ، والأقبال على الحياة بقلوب متفتحة ، ونفوس راضية ، وقلوب منعمة بالحب الخالص ، والآمال المتفتحة ، وصدق الله إذ قال لرسوله .. " فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لأنفضوا من حولك (آل عمران : ١٥٩)



## ولا تسبوا الذين يدعون من دون الله فيسبوا الله عدوا بغير علم

الأنعام: ١٠٨

قرآن كريم

وبما يبدو للبعض أن هذه الآية لا صلة لها بأسس الإدارة في الإسلام ولكن إذا عرفنا سبب نزولها علمنا أنها وثيقة الصلة بهذه الأسس ، فقد قال عبد الرزاق : أنبأنا معمر بن قتيادة قال : كان المسلمون يسبون أصنام الكفار فيسب الكفار الله فأنزل الله "ولا تسبوا الذين يدعون من دون الله فيسبوا الله عدوا بغير علم كذلك زينا لكل أمة عملهم ثم إلى ربهم يرجعهم فينبئهم بما كانوا يعملون (الأنعام ١٠٨)

وإذا تذكرنا قول رسول الله عليه الصلاة والسلام : "الكلمة الطيبة صدقة" وما قلناه من أثر الكلمة الطيبة علمنا أن مخاطبة المرعسين بالفاظ رقيقة ، وأسلوب مهذب ، وروح طيبة بدون جرح لشعورهم أو الإساءة إليهم ، أو الإستهزاء بهم من عوامل تقوية الروابط وبث المحبة بين الرساء والمرعسين .

وأيضاً إذا عامل الرئيس كل مرعوس عنده كإنسان له شعوره وأحاسيسه وخبرته فإنه يسمو بنفسه أولاً ، لأن هذه المعاملة تجعله يتمسك بأسمى الأخلاق ، وأرقى الآداب ، ويتحلى بأجمل الصفات ، ثم

ينتقل هذا السمو الى الآخرين ثانياً لأن الناس على دين ملوكهم كما يقولون ، وينعكس أثره على مرموسيه ، فتنتشر هذه المعاملة بينهم ، ويعامل كل منهم زميله كإنسان فيسود السمو الأخلاقى ، والرقى الأدبى ، وأجمل الصفات فى دائرة العمل ، ويظهر أثر ذلك فى رفع مستوى الأداء ، وإرتفاع الإنتاج .

إذا أدركنا هذا علمنا أن الإساءة إلى المرؤسين باللفظ أو باللمز أو بالإشارة لا تتفق وهذه المبادئ بل أن هذه الإساءة من عوامل إستفزاز المرؤسين الذى يدفعهم إلى التعدى على الرئيس ، لأن المرؤس لا يمكن أن يسكت دائماً على الإساءة ، وإذا سكت فى المرة الأولى فسوف يرد فى الثانية ، وإذا لم يرد فى الثانية فسوف يرد فى الثالثة ، بذلك يعطى الرئيس فرصه لمرموسيه للتطاول عليه ، والتجروؤ على إهانتته ، والعمل على إزالة هيبتته بين مرموسيه ، وإذا سقطت هيبة الرئيس مرة فقلن تعود أبداً إلى مثل ما كانت عليه ، بل سيظل هذا الموقف سبباً فى تاريخه ، وإذا تجرأ فرد فسوف يتجرأ الآخريين ، وهكذا يسرى هذا السلوك مع الرئيس بين جميع المرؤسين ، وعندئذ لا تكون للرئيس هيبة ، ولا تكون له شخصية ولن يكون له كيان ، فإذا وصل الرئيس إلى هذا الموقف السيئ بين مرموسيه فسدت الإدارة ، وإستهان المرؤسين برئيسهم ، ولم يهتموا بعملهم ، وسادت الفوضى ، وتعطلت الأعمال ، وهذا كله بسبب إستفزاز الرئيس لمرموسيه.

أما إذا إحترم الرئيس شعور مرموسيه ، وحافظ على كرامتهم وأحاسيسهم فلم يتطاول عليهم ، ولم يسخر منهم ، ولم يلمزهم فسوف يبادلونه إحتراماً بإحترام ، ويحافظون على شعوره ، فيتحدثون إليه

بأسلوب مهذب ، ولا تصدر منهم كلمة تمس كرامته ، ويعاملونه المعاملة  
التي يجب أن تكون بين رئيس ومرموسيه ، بل ويدافعون عنه في غيبته  
فإذا تعرض أحد له بسوء أبدوا له مدافعين عنه ، اعتقادا منهم أن هذا  
هو ما يليه عليهم الواجب ، وذا لحسن معاملته ، ورقى تعامله معهم ،  
وبذلك تسمو العلاقات بين الجميع ، وتنجز الأعمال .





ولقد كرّمنا بنى آدم وحملناهم نسي  
البر والبحر ورزقناهم من الطيبات  
ونفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً

الإسراء : ٧٠

قرآن كريم

**تهذيب** الآية تبين أهم أسس الإدارة الإنسانيّة ، وهي  
معاملة كل فرد كإنسان له شعوره وإحساسه ،  
وعواطفه وإتجاهاته ، وتفكيره وآراؤه .. إنسان كرّمه الله تعالى ،  
وجعله أرفع المخلوقات منزلة ، وأعظمها تكريماً ، وأفضلها وجوداً ، فقد  
جعله خليفة له في الأرض ، قال الله تعالى " وإذ قال ربك للملائكة  
إني جاعل في الأرض خليفة قالوا أتجعل فيها من يفسد فيها  
ويسفك الدماء ونحن نسبح بحمداك ونقدس لك قال إني أعلم  
مالا تعلمون ( البقرة : ٣٠ )

من دلائل تكريم الله للإنسان انه خلق كل ما في السموات وما في  
الأرض وسخره للإنسان ليتمتع بالحياة روحياً ومادياً ، قال الله تعالى  
" الله الذي سخر لكم البحر لتجرى الفلك فيه بأمره وليبتغوا من  
فضله ولعلكم تشكرون ، وسخر لكم ما في السموات وما في  
الأرض جميعاً منه إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون ( الجنابة  
: ١٢-١٣ )

وإذا كان الله جل جلاله قد كرم الإنسان هذا التكريم ، أفلا يجب علينا نحن البشر أن نكرمه ويعامل كل فرد منا الآخر كإنسان؟ هذا أمر يجب أن يكون حتى تشعر الإنسانية بوجودها على ظهر الأرض في هذا العصر الذي طغت عليه المادة ، سيطرت على معظم الناس ، وأصبحت معبود الماديين ، وحتى يشعر كل فرد بعظمة الله وجلال خلقه في الإنسان الذي جعله في أحسن تقويم ، وأصبح كل موقف مستحسن ، وتصرف جميل منسوباً إليه لأنه رمز الصفاء الروحي ، والعلو الخلقى ، والرقى الفطرى في هذا الوجود .

وإذا أعتنق كل رئيس هذا المبدأ ، وطبقه في معاملته مع مرءوسيه ، ومع من يتعامل معهم من الجماهير ، كما قلنا في الأساس السابق ، سوف يسمو بنفسه أولاً ، لأن هذه المعاملة تجعله يتمسك بأسمى الأخلاق ، وأرقى الآداب ، ويتحلى بأجمل الصفات ، ويتخلص مما عنده من أخلاق سيئة ، وصفات غير حميدة ، أو يحاول إخفائها في مجال عمله حتى يظهر بالصورة التي يجب أن يكون عليها الإنسان الراقى .. ثم ينتقل هذا السمو إلى الآخرين ثانياً لأن الناس على دين ملوكهم كما يقولون ، لأن كل مرءوس سوف يحاول أن يتقرب إلى رئيسه عن طريق تقليده أخلاقياً وتعاملاً حتى يكون من المحظوظين عنده وبذلك تسود الأخلاق السامية ، والآداب الراقية ، والصفات الجميلة ، والمعاملة المهذبة المثلثة في معاملة كل فرد زميله كإنسان بين الجميع .

ولنفترض أن هذا سيكون رياء في أول الأمر ، فربما يتحول إلى سلوك دائم بعد مشاهدة الآثار المترتبة على هذا السلوك روحياً وأخلاقياً وعملياً . ولاشك أن هذا السلوك سوف ينعكس أثره على سير الإنتاج

جودة وإنجازاً .

وصاحب الحاجة إذا شعر أن من يلجأ إليه لقضاء حاجته يعامله كإنسان ، وأنه يحترم إنسانيته وثق وأعتز به ، وصدق كل ما يقوله له فينصرف من عنده طيب النفس ، مسرور الفؤاد ، وإن لم يحقق له المرام ثم يسرى هذا الأثر في الوطن والمواطنين رضاء ورفاهية ، وإكتفاء ذاتياً، وسعادة تعم حياة الجميع بفضل توفير ما يحتاج إليه في صورة مستقنة ، ووسيلة ميسرة لا تكلف جهداً في التفكير ، ولا عناء في البحث ، وهذا كله بفضل معاملة رئيس العمل كل مرءوس أو صاحب حاجة كإنسان أحترم فيه ذاته وشخصيته وإنسانيته التي كرمها الله بها وفضله على سائر المخلوقات .

ومعاملة الرئيس لكل فرد كإنسان ترفع قيمته أخلاقياً وإجتماعياً وعملياً .

أخلاقياً : لأن أخلاقه كإنسان هي أرقى الأخلاق لأنه سيسمو أو سيتسامى بأخلاقه - كما بينا سابقاً - لأن فطرة الإنسان تتجه دائماً إلى المثل الأعلى إيماناً وسلوكاً وتعاملاً ، وصدق الله إذ يقول " فأقم وجهك للدين حنيفاً فطرة الله التي فطر الناس عليها لا تبديل لخلق الله ذلك الدين القيم ولكن أكثر الناس لا يعلمون (الروم ٣٠:)

إجتماعياً: لأن هذه المعاملة تجعله محبوباً بين الناس ، وموضع إحترامهم ، وتقديرهم ، ومحل ثقتهم ، ومعقد آمالهم ، والقُدوة التي يقتدون بها في أخلاقهم وتعاملهم ونظرتهم إلى بعضهم ، وفي حل مشاكلهم وقضاء حوائجهم

وعلمياً : لأن جب المرؤسين له ، وإحترامهم إياه وثقتهم فيه  
تتحول إلى عمل جاد بناء متقن ، وإخلاص وتفان فى الأداء ، وإنتاج  
كثير رفيع المستوى ، وذلك يرتفع مستوى المواطنين داخلياً ، ومستوى  
الوطن إجتماعياً وعالمياً .

وهذا كله يجعل أمثال هذا الرئيس فى مصاف الرؤساء الناجحين  
فى عملهم ، المحبوبين عند رؤسائهم ، المقدرين فى وطنهم ، الذين يشار  
إليهم بالبنان فى كل مكان .



## لا يكلف الله نفساً إلا وسعها

البقرة: ٢٥٨

قرآن كريم

من مظاهر إحترام إنسانية المرموس تكليفه بأعمال يستطيع أداها ، ولذلك كان مما يجب على الرئيس الكيس الفطن ، البعيد النظر ، المدقق فى إتقان عمله ، والمصر على إنجازه فى الميعاد المحدد له على الصورة المطلوبة المشرفة أن يدرس إمكانات مرموسيه من النواحي النفسية والاجتماعية والمهنية ليعرف قدرات كل منهم ، والعمل الذى يستطيع أن ينجح فيه فيكلف كل منهم بالعمل الذى يتناسب مع قدراته ، حتى يطمئن على إتقانه وإنجازته فى الوقت المحسند له ، وبذلك يضع الرجل المناسب فى المكان المناسب ، فيستطيع حينئذ أن يؤاخذة إذا قصرت فى عمله ، كما يستطيع أن يحاسبه إذا أهمل فيه ، وبذلك يحمله مسئولية العمل كاملة ويستفيد من وجوده ، ولا يكون من معوقات الإنتاج أو من عوامل فشل الرئيس فى عمله ، وهذا يساعد الرئيس كثيراً فى نجاح التخطيط الذى أعده ، وفى إستمرار سير العمل فى الطريق المرسوم له حتى ينجز على الوجه المطلوب.

أما إذا لم يفعل الرئيس ذلك ، وسلم أى إنسان أى عمل بدون

دراسة لإمكاناته الفنية فسوف يفاجأ بمن يفشل في أداء عمله ، أو بمن يتهرب منه لكي يخفى فشله ، ومعلوم أن هناك :كثيرين يرغبون في العمل للكسب ، وليس عندهم استعداد لبيان كفاءتهم في العمل الذي يسند إليهم ، فيتسلمون العمل وعندما يشعرون بفشلهم فيه يتخذون وسائل متعددة لمدارة هذا الفشل ، إما بالإكثار من الأجازات ، أو بالغياب ، أو بأية وسيلة أخرى ، ويكونون حينئذ محسوبين على الرئيس ضمن قوة العمل ، وهم مفقودون واقعياً ، فيتعطل العمل ، ولا يحقق الرئيس الهدف الذي ينشده ، ويفشل في إدارته .

ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب من عوامل راحة المرءوس نفسياً لأن شعوره بالنجاح في عمله يشعره بأنه يشبه ذاته ، ويسهم بجهوده في المجتمع الذي يعيش فيه ، فيندمج فيه ، كما يشعره بمكانته ، ويولد الثقة في نفسه ، كما يشعر بأنه ليس أقل ممن يعملون معه لأنه مثلهم ، ويحاول دائماً أن يرقى بمستوى عمله حتى يشبه كفاءته ، وربما ولد هذا النجاح الطموح فيحاول التفوق في كل عمل يسند إليه حتى يرتفع بمستوى عمله ، ويتفوق على زملائه ، ويحقق آمالاً كان يتطلع إليها ، ويعمل على تحقيقها .

كما أن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لا يجعل أحداً من المرءوسين يشعر بفشل في عمله ، أو بإحراج بين زملائه ، كما لا يجعل بعضهم ينظرون إلى الآخرين نظرة إحتقار أو إزدراء لفشلهم في عملهم ، فلا توجد البغضاء ، والخقد في النفوس لأن كل فرد يشعر بأنه مثل الآخرين عملاً وإنتاجاً ، وكفاءة وبذلك يقبل الجميع على العمل آمنين مطمئنين ، متعاونين ، متفانين ، متحابين ، مما ينعكس أثره على سير

العمل وأدائه، وعلى الإنتاج ورفع مستواه فنياً وكمياً ، وصدق المثل  
السائر ( إذا أردت أن تطاع فحر بما يستطيع ) .

## كل نفس بما كسبت وهينة

المدثر: ٣٨

قرآن كريم

**يوضح** الهيكل الوظيفي لكل إدارة لكي يعرف كل موظف عمله ، تحدد مسؤوليته ، ويدرك صلته برؤسائه ، فيقف كل واحد عند حدود وظيفته ، ولا يتعدى على سلطات الآخرين ، ويسير العمل في نظام معين معلومة تفاصيله ، ومستويات وظائفه ، من غير تداخل السلطات في بعضها ، وبذلك لا يكون هناك مجال للتسيب في العمل ، ولا لتسيب المسؤولية ، بل تكون المسؤوليات محددة ، والعمل منضبطاً ، ويكون كل موظف مدركاً تمام الإدراك للعمل المطلوب منه ، فلا يستطيع أن يلقى مسؤولية عمله على غيره ، أو أن يتخلى عن مسؤوليته أمام رئيسه .

والرئيس الناجح هو الذي يعطي كل مرموس صلاحياته كلها ، وسلطاته كاملة ، ويحمله مسؤولية أي خطأ في عمله ، ويتركه يباشر عمله من غير تدخل في شئونه ، أو ضغط عليه لغرض معين ، حتى لا يكون هناك مجال للتخلى عن المسؤولية عند الخطأ ، اللهم إلا إذا كان هناك موقف يحتاج إلى توجيه وإرشاد فحينئذ يكون من حق الرئيس أن



يتدخل ليرشد ويوجه لصالح العمل ، فإذا فعل الرئيس ذلك كان من حقه ألا يقبل عذراً إن أخطأ مرموس أو أهمل مالم يكن هناك سبب خارج عن إرادته .. وبذلك يحرص كل موظف على أن يؤدي عمله بنفسه بكل ما أوتي من جهد بإخلاص وإتقان ، غير معتمد على الآخرين ، حرصاً على أن يكون عمله سليماً من الأخطاء ، ولا يسمح لأحد غيره بالتدخل فيه ، ويحاسب نفسه على كل خطوة يخطوها ليتأكد من صحة عمله ، ويطمئن دائماً في طريقة أداء عمله ، ويحاول أن يرتفع بمستواه حتى يظهر كفاءته الفنية في العمل ، وقدرته على تطويره ليثبت جدارته بما يستحقه من ترقية أديبة ومالية ، ويحاول أن ينجزه في مياده المحدد بصورة مشرفة حتى يثبت تفوقه على الآخرين ، ويكون دائماً موضع الثناء والتقدير من رئيسه ، وفي مقدمة النابهين من العاملين.

فتحميل الرئيس كل مرموس مسئولية عمله أمر لازم لإتضباط العمل وحسن أدائه ، والحرص على إتقانه وسرعة إنجازه ، وتحري الدقة في كل خطواته .

ولكى يشعر الرئيس مرموسيه بأنه يعيش معهم ، ومطلع على أمالهم ، وعالم بما يؤديه كل منهم يجب عليه أن يفرق بين المتفوقين والخاملين ، فيقدر المتميزين خلقاً وعملاً ويكافئهم أديباً ومادياً حتى يشيروا هم الآخرين ، ويدفعوهم إلى أن يحدوا حدوهم ، كما يجب عليه أن يعاقب الخاملين والمهملين ، حتى يكونوا عبرة لغيرهم ، وردعاً لمن تسول لهم أنفسهم أن يكونوا مثلهم .. وبذلك تنتشر روح المنافسة الشريفة في العمل بين المرموسين ، ويحاول كل منهم أن ينال شرف

المتميزين ، ويحصل على ما نالوه من مكانه أدبية أو مكافآت مالية ، كما يحاول كل منهم أن يتجنب طريق الخمول والإهمال حتى لا يتعرض للمساءلة ، ويكون في مأمن من التأنيب والعقاب ، ومن السمعة السيئة التي تضر بمستقبل الإنسان ، وبذلك يرتفع مستوى الأداء والإنجاز ، وتستطيع الإدارة أن تحقق الأهداف المطلوبة منها عن طريق المنافسة في ميدان إجادة العمل وسرعة إنجازه ورقيع إنتاجه ، وعن طريق تحمل المسؤولية التي تجعل كل فرد يغار على عمله ، ويحرص على أن تظل سمعته حسنة ، وأن يكون دائماً في مقدمة المشهورين بحسن الأخلاق ، وجودة الإنتاج ، وسرعة الإنجاز، والحرص على سمعة الإدارة التي يعمل بها ، حتى يظل أسمها دائماً في مقدمة الإدارات الممتازة ، وهذا مما يساعد الإدارة في إداء رسالتها ، وإنجاز أعمالها ، ويجعلها دائماً في مقدمة الإدارات المشهود لها بالكفاءة العالية .



## إن الله يأمر بالعدل والإحسان

النحل : ٩٠

قرآن كريم

**العدل** محقق المساواة ، ومنصف المظلومين ، ومطمئن  
نفوس القلقين ، ومؤدب المعتدين ، والقاهر  
للمفتصبين ، وأساس الإستقرار للعاملين ، ومعطى الحق للمخلصين ، ..  
والإطمئنان إلى قيامه يضمن لكل مظلوم حقه ، ولكل شاك تحقيق  
شكواه ، ولكل متميز مكافأته ولكل إدارة تحقيق أهدافها .  
والرئيس الناجح هو الذى يكون رمز العدل فى إدارته ، والضامن  
لتطبيقه على مرموسيه، وهو اليد التى تكافئ من يقيم العدل، ويعمل  
على توطيد أركانه ، كما أنه اليد التى تبطش بمن يحيدون عنه ،  
وتجنبون طريقه ، وهو الحصن المنيع الذى يحمى مرموسيه ، ويعتصم  
به المظلومون منهم ، فلا يهدأ حتى يرد إليهم حقوقهم ، وتهدأ نفوسهم  
وتطمئن قلوبهم ، فيه تسود العدالة ، وتتوطد أركانها فى إدارته ، ولا  
يستطيع أحد أن يهز أركانها مادام موجوداً فيها .  
وطبيعة كل مجتمع يجمع عناصر من فئات مختلفة ، بيئات  
متباينة ، أن يوجد فيه صراع بين أفراده ، سواء بين الرؤساء والمرموسين ،  
أو بين المرموسين بعضهم مع بعض ، ويعتقد كل فرد أنه صاحب حق وإن

كان مخطئاً في إعتقاده ، ويظل يناضل ليصل إلى حقه المزعوم ،  
أويتبين له خطأ إعتقاده .. وبعضهم يعلم إنه ليس على حق ولكنه يريد  
أن يغتصب حقوق الآخرين ، معتقداً أنه بطريقة الخاصة يستطيع أن  
يصل إلى ما يريد بالوساطة أو الكذب أو التلمويه .. ولكن من الذي  
يفصل في هذا الصراع؟ من هو صاحب الكلمة الأخيرة الفاصلة المنهية  
لأى صراع؟ .. إنه توجد إدارة شؤون قانونية في كل عمل ، وبها باحثون  
ومحققون ، وهؤلاء يجرون التحقيقات ، ويستقصون الحقائق ،  
ويستقرئون الوقائع ، ثم يبدون رأيهم على حسب ما فهموه ، وعلى حسب  
ما أقتنعوا به وظنوا أنه الحق ، ولكن رأيهم ليس رأياً نهائياً ملزماً ،  
ولا بد من عرض الموضوع على رئيس العمل لأنه صاحب الرأي النهائي ،  
والكلمة الفاصلة في كل موضوع يحقق فيه ، ولذلك يجب عليه أن  
يتحرى الحقيقة ، ويتوخى العدل في كل رأي يبديه ، ويعتقد أن الله  
سوف يحاسبه على ما يراه ، ولذلك يجب أن يعطى كل ذي حق حقه  
حتى تبرأ ذمته أمام الله تعالى .

ولذلك فإن المدير العادل في أى مكان معتد أمل المظلومين ،  
وأصحاب الحقوق الضائعة ، والأحقين بالمعاملة المتميزة ، وقاهر من  
يريدون إغتصاب حقوق الآخرين ، والوصول إلى تحقيق مكاسب لم  
يستحقوها ، بل أن أخذهم لها يكون على حساب ضياع حقوق الآخرين  
وظلمهم ... فإذا كان العدل يدين أى رئيس ، وطبقه في حكمه على نزاع  
المروسين ، وعلى مطالب أصحاب الحقوق نال كل مظلوم حقه ، وحصل  
كل صاحب حق على حقه ، وقهر كل مغتصب لحقوق الآخرين .. وعلى  
ذلك سوف يؤدي كل إنسان عمله على الوجه الأكمل ، ويتقنه غاية

غاية الإتقان ، ويخلص فيه ، ويرفع مستواه كما وكيفاً ، ويفكر دائماً  
فى النهوض به ، لأن العدالة إذا سادت ساد إطمئنان العاملين على  
حقوقهم ، وساد الهدوء النفسى ، والإرتقاء الفكرى ، والتعامل  
الإتسانى ، والصفاء القلبى ، والتعاون العملى ، وزال الحقد والحسد من  
النفوس ، فينصرف كل عامل إلى عمله متفانياً فيه ، مبدعاً فى  
إخراجه ، رضى النفس ، منشرح الصدر ، وينعكس أثر ذلك على الإنتاج  
فيرتفع مستواه فنياً وكمياً بدون حاجة إلى رياء أو نفاق ، لأنه مادام قد  
توفر الوازع النفسى ، والإطمئنان الشخصى ساد الهدوء الروحى ، والود  
النفسى وحل الوفاق الأخرى ، وسيطر على العمل روح التعاون البناء ،  
والمحبة المشمرة ، والمودة الصادقة ، وعاش الجميع فى أخوة متعاونة ،  
وتعاون مشر ، ونفس راضية ، وأدى العمل بروح عالية ، وأفكار بناءة ،  
وإبتكار خلاق ، وتعاون متكامل ينطبع على العمل إنتاجاً متجدداً ،  
وجودة رائعة ، وإنجازاً متقناً .

أما إذا لم يكن الرئيس عادلاً ، ولا يطبق العدالة فى قراراته  
ومعاملات ، بل يسير حسب هواه ومصالحه الشخصية فهذه هى الطامة  
الكبرى القاضية على كل سمو فى الأخلاق ، ورقى فى التعامل ،  
وإخلاص فى العمل ، وتفان فى أدائه . والنهوض بمستواه ، والحرص على  
إنجازه ، كما وأن هذا يفقد المرءون الإطمئنان إلى حقوقهم ، والثقة فى  
رؤسائهم ، والإستقرار فى عملهم ، وجددهم فى إنتاجهم ، لأن الصراع  
حينئذ سيسود بين العاملين ، وتجدد عوامله فيتجدد فى كل حين ، وأهم  
أنواع الصراع حينئذاك هو الصراع الذى سيكون بين أنصار الحق وأنصار  
الباطل ، وهذا الصراع طويل ومرير ، فيقتضى المرءون وقتهم فى

المناقشات المتعددة ، والصراعات المعقدة ومكايده بعضهم بعضاً ، ولا يهتمون بأعمالهم ، فيسهلون أداؤها بإتقان ، وإجازها في الميعاد المطلوب ، وبالكيفية المطلوبة ، فتتوقف مسيرة العمل ، ويسوء الإنتاج ، وينخفض مستواه ، ولا ينتج المطلوب منه ، فتتهار إقتصاديات الوطن ، ويظل أبنائه دائماً في حاجة إلى مد أيديهم إلى غيرهم ليعينهم على سد حاجاتهم ، ... وحينئذ تكون المأساة العظمى ، والنكبة الكبرى التي لا ينقذهم منها إلا رئيس عادل ، يؤمن بالعدالة ، ويطبقها ، ويحرص على إنصاف المظلومين ، وإيصال الحقوق إلى أصحابها ، وإطمئنان جميع المرعوسين إلى نيل حقوقهم ، والقضاء على المغتصبين لحقوق الغير ، والإنتهازين الذين يصلون على حساب ضياع الآخرين ، وبذلك يعود العمل إلى مجراه الطبيعي ، ويحقق الإنتاج المنشود .



## وأوفوا بالعهد إن العهد كان مسئولاً

الإسراء : ٣٤

قرآن كريم

**ههنا** الأساس الإداري يعتبر من أهم الأسس التي يبني عليها الحكم على شخصية كل مدير ، لأن الوفاء بالوعد من سيما النفوس العالية ، والرجولة الصادقة ، والشخصية العظيمة التي تعتز بنفسها ، وتحافظ على كرامتها وهيبتها بين مروضيها ، كما أنه من سيما الإدارة الحازمة التي تلتزم بما تعد به ، وتعتبره ديناً عليها يجب الوفاء به حتى تكون كلمتها مسموعة ، وأوامرها مطاعة .

والمدير الذي يلتزم بالوعد ، ويحرص على تنفيذ ما يعد به مروضيه يكون دائماً موضع تقديرهم ، ومحل ثقتهم ، وصمام الأمان في حياتهم ، وتكون له مكانة سامية في نفوسهم ، ويكون قدوة لهم في معاملاتهم وفي سلوكهم .

وذلك لأن أي مدير جديد يوضع دائماً موضع الاختبار أمام مروضيه ليحددوا نوع التعامل الذي يعاملونه به ، ويحاولون أن يكشفوا نواحي القوة ونواحي الضعف فيه ، سواء كانت هذه النواحي تتصل بأخلاقه وسلوكياته ، أو بتعاملاته المادية ، أو بتصرفاته

الشخصية ، وسواء كان هذا فى عمله أو خارج عمله ، ويتبعون للوصول إلى ذلك وسائل متعددة لإختبار شخصيته ومعرفة هل هى قوية أم ضعيفة ؟ .. هل هى قيادية أم منصاعة لغيرها ؟ .. هل هى هادئة أم ناثرة ؟ هل هى عدوانية أم تحب الخير ؟ .. هل يميل إلى التفاهم أم هو ديكتاتورى فى إدارته ؟ .. هل هو حريص على المحافظة على شخصيته وهيبته أمام مرعوسيه أم هو لا يهتم بذلك ؟

كما أنهم يحاولون كشف إتجاهاته : هل يميل إلى الخير أم إلى الشر ؟ .. هل يحب المال ويحرص على جمعه ، ويتفانى فى سبيل ذلك أم يجعل المال فى المرتبة الثانية فى حياته ويحرص على إنجاح عمله وكسب ثقة مرعوسيه ؟ .. هل يهتم بمرعوسيه ومطالبهم والعمل على راحتهم أم ينظر إليهم نظرة إستعلاء وأنهم مجرد قوى عاملة مطالبة لأداء عمل أم بشر لهم أحاسيس وشعور وأفكار ، وعندهم خبرة يسيرون بها العمل ، ولذلك يجب أن يعامل كل منهم كإنسان له شخصيته ويجد إحترامه وتقديره ؟ .

كما أنهم يحاولون معرفة ميوله الخاصة والعامية : هل يميل إلى الثقافة والإطلاع على ما يخص عمله أم يميل إلى قضاء الوقت فى الأندية والتعارف ؟ .. هل يراقب الله فى عمله فلا يرتكب مخالفة فى العمل ولا معصية فى الفعل أم لا يبالي بذلك ويفعل أى شئ يرضى هواه ونزواته سواء كان متفقاً مع ما أمر الله به أم مخالفه غير منكر فى أن الله سوف يحاسبه على عمله هذا ؟

كما يحاولون معرفة أصدقائه ومن يتصل بهم ونوع علاقته معهم ومكان لقائه بهم ، وأين يقضى سهراته ، والمكان المحبب إليه ، وساعة



بل ربما حاولوا معرفة طريقه معيشته في بيته ، ويصطنعون مواقف خاصة للوصول إلى معرفة هذه النواحي المقصودة ، ويتتبعون خطواته في العمل وفي خارج العمل حتى تكون عندهم معلومات كاملة عن كل ما يتصل بحياته ، ثم يبنون تعاملهم معه على ضوء هذه المعلومات .

ومن أهم الصفات التي يحاولون التعرف عليها موقفد بما يعد به هل يفي بالوعد أم يخلفه ؟ .. ويحاولون التأكد من ذلك ، لأنه يترتب على ذلك تحديد علاقتهم به ، هل يشقون في كلامه ووعوده أم لا ؟ . فإذا كان وقياً بالوعد قامت العلاقات الطيبة بينهم وبينه ، وتحققت الثقة الكاملة في التعاملات والوعود التي تكون بينهم ، فأى وعد يعد به يكون مصدقاً عندهم ، وحافزاً على الجهد في العمل ، ومثيراً لحماس العاملين ، ودافعاً لهم إلى التفاني في العمل ، والإقبال عليه بروح عالية ، وصدور منشرة ، ونفس راضية ، ودافعاً إلى السير في الطريق الذي رسمه لهم ، وإلى تحقيق الهدف المنشود في أكمل صورة وأجملها ، وأصبحت شخصيته مؤثرة في حياتهم ، قوية أمامهم ذات مهابة تدفعهم إلى محبته وإحترامه ، وتنفيذ ما يأمرهم به بكل رضا وطواعية ، وأصبح متمتعاً بمكانة عظيمة في نفوسهم ، ومعقد أملهم ورجائهم . أما إذا لم يكن الرئيس وقياً بالوعد ، فسوف تكون شخصيته ضعيفة ، وموقفه حرجاً ، ويفقد إحترام مرموسيه له ، وتضيع مهابته من قلوبهم ، وتكون وعوده مثار سخرية وإستهزاء به ، وكلامه لا يوثق به ، فلا يسمع له رأى ، ولا تطاع له كلمة ، ولا يهاب له أمر ، ولا يكون لوجوده أثر

عند مرموسيه ، بل سيكون وجوده مشار غضب منه ، وسخرية به ،  
وإستهزاء بشخصيته ، وقضاء على إدارته .  
وهذا كله يتعكس أثره على سير العمل ، فيخمد النشاط ،  
ويتوانى المجد ، وتفقد روح المنافسة في العمل بين العاملين ، لأنه لا  
أمل في تحقيق وعد يثير حماس العاملين للعمل ، والتفاني فيه ،  
والتفكير في رفع مستواه فيتدرج العمل في الإنحطاط ، فلا جودة في  
الإنتاج ، ولا حرص على الوقت ، ولا إخلاص في العمل ، ولا علاقة  
طيبة تربط الرئيس ومرموسيه ، ولا إنجاز للعمل المطلوب ، مما يجعل جو  
العمل مكفهراً ، تسوده الكآبة واليأس ، ويتمنى كل عامل أن ينتهى  
وقت العمل ليفر من هذا الجحيم المؤلم المتبعض ، وبذلك يفقد الرئيس المخلف  
للرعد العلاقة العاطفية التي يجب أن تربطه بمرموسيه ، وهذا مؤثر  
الفسل في إدارة الأعمال.

## من عمل صالحاً لنفسه ومن أساء فعلها وما ربك بظلام للعبيد

فصلت: ٤٦

قرآن كريم

**الناس** أجناس شتى، وأنواع متعددة فى الإتجاهات والميول والطباع والنظرة إلى الأشياء ، وفى التعامل مع الآخرين ، وفى علاقة كل منهم بعمله ، فمنهم من يهتم به ، ويحاول إتقانه وإيجازه ، ومنهم المهمل الذى لا يهتم بما يسند إليه من عمل ، ولا يعيره إهتماماً فيؤديه كيفما إتفق ، ومن هنا كان لابد من مبدأ الثواب والعقاب لأنه هو الذى يكافئ المجد ، ويجازى المهمل ، ولذلك فإن كل مدير ناجح يجب أن تكون له يدان : يد فيها نعومة الحرير ، ويد فيها قسوة الحديد ، ويعرف لمن يمد اليد الناعمة ، ولن يمد اليد القاسية .. يعرف من الذى يخجله اللين وتؤثر فيه المعاملة الطيبة فيعامله باللين والرحمة ، ومن المتبلد الذى لا تؤثرفيه كلمة طيبة ولا لفتة كريمة فيعامله بالقسوة والشدة .. يعرف من الذى يصلحه العفو فيغفر له أخطائه ، ومن الذى يفسده العفو فيشدد عقابه . وذلك حتى يعطى كل مرموس ما يستحقه من ثواب أو عقاب ، ويعامل كل واحد المعاملة التى تناسبه من لين وعفو أو قسوة وشدة جزاء ، وذلك لأن كل إنسان تتنازعه عوامل

الخير التي تصلح وعوامل الشر التي تفسد ، فلا بد من وجود دافع إلى الخير ومانع من الشر حتى تستقيم الحياة .

إن كل مجتمع يضم عدداً من العاملين تحت رئاسة واحدة يجب أن يشعر كل فرد فيه أن هناك فرقاً بين المجد في عمله وبين المتراخي فيه ، بين الذي يحسن عمله فيجيد أداءه ويبتكر فيه ، ويجدده ، ويدققه ، ويحسنه ، ويؤديه بإتقان حتى ينجزه على الصورة المثالية المروقة .. وبين الذي يسئ إلى عمله فلا يجيد أداءه ، ولا يبتكر فيه ، ولا يجدده ولا يدققه ، ولا يحسنه بل يؤديه تأدية روتينية فينجزه على أية صورة تكون .. وإنه لن يتساوى الإثنان أبداً ، فلا بد أن يشاب المحسن على إحسان عمله حتى يشعر بأنه لن يتساوى الإثنان أبداً ، فلا بد أن يشاب المحسن على إحسان عمله حتى يشعر بأن عمله ملاحظ ، وكأنه عظمة ، وبرعاية رئيسه له وحسن تقديره إياه ، كما لا بد أن يعاقب المهمل في عمله حتى يشعر بأن أعماله مراقبة وأن عيون رئيسه تتابعه ، وأنه غير مرضى عنه حتى يستيقظ من غفلته ، ويتراجع عن إهماله ، ويسير في طريق الإتقان المطلوب .

فيجب أن يكون مبدأ الثواب والعقاب معمولاً به في إدارة الأعمال لأنه هو الذي سيثير المنافسة بين العاملين وسيجعل المحسن يستمر ويزيد في إحسان عمله ، وينبه المهمل إلى إهماله وخطأ سلوكه في عمله فيحاول أن يلحق بالمحسنين الذين يقدرهم رئيسهم ، ويحتلون مكانة عظيمة عنده نتيجة أعمالهم .

وليس من الرحمة في شيء أن تغض النظر عن المهمل ولا تعاقبه على إهماله ، لأنه سوف يستمر في إهماله ، ولا يلتقي بالأى ما يكلف

به من أعمال ، وربما أخطأ تفكيره فظن أن هذه الرحمة ضعف من الرئيس ، وخوف منه حتى لا يدخل فى صراع معه ، وربما كان هذا سبباً فى إنتشار سلوكه بين العاملين الآخرين فيستكاسل المجد فى عمله ، ويفتر حماسه للعمل ، ويقل نشاطه ، فلا يبتكر فى عمله ، ولا يدققه ، ولا يحسنه ، ولا يتقنه ، ولا يفكر فى الإرتفاع بمستواه.

لذلك يجب أن يعرف كل فرد أنه سوف يحاسب على عمله ، إن أحسن نال جزاء إحسانه ، وإن أهمل عوقب على إهماله ، وبذلك يحاسب كل فرد نفسه ، وينظر إلى موقفه أمام رئيسه إن أحسن أو إن أساء ، ويختار ما يكون فى صالحه ومنفعته ، وبذلك يتفانى الجميع فى إجادة أعمالهم ، إبتكاراً وتأدية ، وإتقاناً ، وإحجازاً ، ويبتعدون عن أسباب عقابهم بأداء أعمالهم على الوجه الذى يرضون به رئيسهم ، ويكسبون محبته وتقديره وحسن مكافأته لهم.

ولاشك أن تطبيق مبدأ الشواب والعقاب على المرؤسين من أهم مبادئ تطبيق العدالة عليهم ، التى تكافئ كل إنسان بعمله ، إن خيراً فخير ، وإن شراً فشر ، ولا يتساوى المجد والمهمل أبداً حتى لا ينتشر الشعور بالظلم ، وحتى لا تشيع الفوضى ويسوء الإنتاج كما أن تطبيق مبدأ الشواب والعقاب من أهم عوامل حث المرؤسين على أداء أعمالهم على الوجه الأكمل ، وإحجاز المطلوب منهم على الصورة المثلى بقدر ما يستطيعون .حتى لا يقع فرد منهم تحت طائلة العقاب ويحرم من المكافآت التى يتمتع بها المحسنون .

والله سبحانه وتعالى حين يقول " نبيء عبادى إنى أنا الغفور الرحيم ، وأن عذابى هو العذاب الأليم (الحجر : ٤٩-٥٠) فكأنما

يقول للناس : بيدي المغفرة والرحمة ، وبيدي العذاب الشديد ، ولن يتساوى الناس في الجزاء ، فكل نفس بما كسبت رهينة ، وأن سعى كل إنسان سوف يرى ، فمن أحسن فلنفسه ، ومن أساء فعليها ، وما ربك بظلام للعبيد .

ويتطابق مبدأ الشواب والعقاب بتحقيق العدالة بين الجميع ، فيسود الإرتياح النفسى ، ويطمئن كل فرد إلى أنه سوف ينال حقه إن أحسن ، وسوف ينال جزاءه إن أساء ، وبذلك ينضبط العمل ، ويرقى أداءه ، ويسير على الطريق المرسوم له ، وإلى الإتجاه المطلوب منه ، ويتحقق الإنتاج المنشود .

والرئيس الذى يطبق هذا المبدأ يجب أن يكون فاهماً عمله ، عارفاً المطلوب من العمل الذى يرأسه ، مدركاً للعمل المطلوب من كل نوع من فروع إدارته ، وعارفاً الفرق بين كل عمل وعمل ، وصلة الأعمال بعضها ببعض ، والعمل المطلوب من كل فرد تحت رئاسته ، ومقدراً ظروف كل مرسوم عنده ، وظروف البيئة التى يعملون فيها ، وبذلك يكون حكيماً فى رأيه ، منصفاً فى حكمه ، عادلاً فى قراره ، كما يكون ثوابه وعقابه قائمين على أساس من معرفة الأسباب الواضحة القوية ، والتقدير السليم المتزن المدعم بالأدلة القاطعة ، والنهم الصحيح للموقف الذى سيبنى حكمه عليه .. وبذلك يكون ثوابه مشكوراً ، وعقابه مقبولاً وقراره موضع تقدير مرموسيه وتعظيمهم له ، .. وبذلك يريح نفوسهم ، ويطمئن قلوبهم ، ويقضى على عوامل البلبلة والإضطراب ، والأقاويل والشائعات ، وتسير إدارته فى الطريق المستقيم النائى عن الإتهامات الباطلة ، والشكوك المقلقة ، والدعاوى الكاذبة ، القلائل المزعجة ، وتتهياً لها كل

عوامل النجاح التي تجعلها تنمو وتزدهر ، وتحقق الرسالة التي وجدت من أجلها ، وتنال ثقة العاملين فيها ، وأصحاب الحاجات الذين يتعاملون معها ، وهذا من أفضل ما تتمتع به الإدارة الناجحة ، والرئاسة الرشيدة الموفقة .

هذه هي أسس الإدارة في الإسلام كما إستخرجتها من القرآن الكريم غير بعيدة عن أفكار الغربيين ونظرياتهم ، ومذاهبهم ، وفلسفتهم ، توضح في جلاء أن فن الإدارة ليس من إبتكار الغربيين وحدهم ، ولكن الإسلام سبق إليه منذ أكثر من أربعة عشر قرناً ، وأشار إلى أسسه حتى يسير العمل في الإدارات على منهج إسلامي رشيد يقوم على ثلاثة محاور : أولها : ما يتعلق بعقيدة الرئيس في العمل ، وثانيها : ما يتعلق بأداء العمل ، وثالثها : ما يتعلق بمعاملة المرعوسين .. هذه المحاور في جوهرها تتعلق بالمعاملة الطيبة والعلاقات الإنسانية الرفيعة ، ومسئولية كل رئيس عن عمله وكل ما يتعلق به ، وإعطاء كل ذي حق حقه ، ومجازاة كل إنسان حسب عمله ، بدون مجاملة على حساب العمل أو على حساب الآخرين .. أسس مستقاة من كتاب الله الذي خلق الإنسان ويعلم ما توسوس به نفسه ، وهو أقرب إليه من حبل الوريد ، مما يدفعنا إلى التمسك بها ، وتنفيذها في كل إداراتنا ، وعدم إتباع غيرها ، وصدق الله إذ يقول " وإن هذا سراطى مستقيماً فاتبعوه ولا تتبعوا السبل فتفرق بكم عن سبيله ذلكم وصاكم به لعلكم تتقون (الأنعام ١٥٣)

والحمد لله رب العالمين .





## المحتوى

---

- الاهداء ٥
- المقدمة ٧
- الأسس التى تتعلق بعقيدة الرئيس فى العمل ٩
  - ١ - كلكم راع ١١
  - ٢ - إن الله يأمركم ١٣
  - ٣ - إن الله يحب ١٥
  - ٤ - إنكم لم تسعوا ١٧
  - ٥ - إن من نعم الله ١٩
  - ٦ - رحم الله امراً ٢٢
  - ٧ - ولا تزد وازرة ٢٤
  - ٨ - فيما رحمة من الله ٢٧
- الأسس التى تتعلق بإدارة العمل ٣٣
  - ١ - وشاورهم فى الأمر ٣٥
  - ٢ - فاسألوا أهل الذكر ٣٧
  - ٣ - وذكروا فإن الذكرى ٤٠
  - ٤ - المؤمن كيس فطن ٤٣
  - ٥ - لا تغضب ٤٦

٤٩	• الأسي التي تتعلق بمعاملة المرءوسين
٥١	١ - لقد كان لكم في رسول الله
٥٥	٢ - الكلمة الطيبة صدقة
٥٨	٣ - ولا تسبوا الذين يدعون
٦١	٤ - ولقد كررنا بني آدم
٦٥	٥ - لا يكلف الله نفساً
٦٨	٦ - كل نفس بما كسبت
٧١	٧ - إن الله يأمر بالعدل
٧٥	٨ - وأوفوا بالعهد
٧٩	٩ - من عمل صالحاً فلنفسه



توزيع المركز العربي للنشر والتوزيع

دار الندوة

اسكندرية ٤ شارع سعد زغلول ٣ ٨١٠٨٢٨  
القاهرة ٤٣ ب شارع رمسيس ٣ ٧٤٣٦١١

١٢٥ قرش

To: [www.al-mostafa.com](http://www.al-mostafa.com)