

العنوان:	أخلاق الإدارة الجديدة في المرافق العامة
المصدر:	مجلة المنبر
الناشر:	هيئة علماء السودان
المؤلف الرئيسي:	مالك، عبدالعزيز
المجلد/العدد:	7ع
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2008
الشهر:	ديسمبر
الصفحات:	125 - 136
رقم MD:	609412
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	IslamicInfo
مواضيع:	المرافق العامة
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/609412

أخلاق الإدارة الجديدة في المرافق العامة

Code of Ethics in New Management

(مدخل تحليلي نفسي ©)

بروفيسور / عبد العزيز مالك

وتعرف هذه السيطرة بشحن الهم وليس القهر (Easy Intellectual Appeal) كرد فعل لعدم السيطرة الفكرية تظهر تيارات ضعيفة تمنى نفسها بقيادة المؤسسة وهي تعلم أنها لا تستطيع والمخرج من هذه الأزمة هو تشغيل الطاقم الإداري والطاقم المتخصص بما يرفع القيم التربوية فيه ، وبظهور التيارات الضعيفة تستشعر الإدارة الجديدة خطأها فأن جنحت للسلم يكون ذلك ضرباً من الحكمة ، بمعنى ألا يفقد الفرد دوره في الجماعة وألا تفقد الجماعة تأثيرها علي الفرد بينهم وهذا ويعتبر هم تلقائي simultaneous concern ، والهم التلقائي يعرف في العلم بأنه يأتي كوليده للظروف الحرجة من وجهة نظر شخصية (Personalized Concern Results) (System Dilemma).

المستوي الثاني:

الهم التلقائي للإدارة الجديدة في القفزة الأولى أنها تفحص قدرة المنع وتسمى Testing Prohibition power ... ومن الملاحظ أن اي إداره جديدة او قيادة جديدة تبدأ بهذا الأمر لأن بالتحقق من مستوي قدرة المنع تتعرف الإدارة الجديدة علي مستوي الهيمنة علي زمام الامور ومدى تسيير الاداء العملي تحت السيطرة الكاملة في نطاق الإدارة وتحديد لنطاق الاشراف وممارسة قوة التسيير فما أن تبدأ الإدارة الجديدة

الإدارة الجديدة دائماً مصحوبة بهم يبدأ معها من أول يوم وتكون في عدم إستواء حتي يتم التوازن بينها وبين من تدير . فأنه مهما كان الأمر لأي مرفق في اي مشروع او لأي وكالة ولأي شركة او لأي كيان سياسي، الإدارة الجديدة دائماً تدخل على الناس وتحمل همأعلى ثلاث مستويات:

المستوي الاول:

صناعة الود تقوم علي معرفة مداخل تحفيز الود وهذه المداخل نوعان:

مداخل للود بصفة الولاء للقيم العليا التي تحملها الإدارة الجديدة

مداخل أخرى بصفة تحقيق المصالح

يقصد بالمداخل المداخل الموصلة كلاً بالآخر ويقصد بالإدارة إدارة العاملين بها فلا بد للولاء أن يكون فعلاً من بعد قول قائماً علي القيم العليا التي تطابق القيم الإيمانية في مضامينها اما تحقيق المصالح لا بد أن يقوم علي مبدأ تجويد الاداء المهني الذي به تتحقق مصالح الفرد في مصالح الجماعة دون فقدان احدهما للآخر، وفقدان البعض للآخر فقدان تلقائي كثيراً ما يقع في دنيا الإدارة الجديدة ولا يعرف الناس كيف الخروج منه ولا بد للإشارة أن سرعة الفقدان ترتبط بالمزاج المحموم (Emerging Temper) وغالبا ما تفقد الإدارة الجديدة العاملين بعدم قدرتها على السيطرة الفكرية على العاملين

في المنع يلتفت إليها بعين التقويم من قبل من تديرهم بإستعمال الصلاحيات لتحقيق النفع العام إذ لا بد لقوة المنع أن تجرب وتمارس لتجديد الولاء وسط المحكومين لتحقيق المصالح العامة للناس فتصبح الهيمنة إعادة صياغة لرسم الهيبة من قبل الإدارة الجديدة وتزداد هيبة الإدارة الجديدة تبعاً لزيادة الافعال المنتجة وقلة الاقوال وتبدأ في القفزة الثانية بأنها تفحص نطاق المسؤولية. span of Responsibility.

المستوي الثالث:

تهتم الإدارة فيه بمدى التأثير span of Influence في المدى الذي تديره في قيادة جديدة أو إدارة جديدة فمستوي التأثير في الإدارة الجديدة يقوم علي بسط قدرات الإدارة الجديدة بما يغطي علي كل الاصعدة مستخدمة التأثير المباشر علي الاداء المهني في المقام الاول direct-follow-up influence فالتأثير المباشر هنا تمثله حركة التصحيح بما يقع من أخطاء مصاحبة للأداء وحرمة التصحيح تقوم علي التنقية للسلوك الإداري المهني حتي يبلغ مستويين بصفة حتمية:

درجة الشفافية التي يحدث بها إطمئنان الدواخل في نطاق الإدارة درجة النقاء في القيادة حتي تصبح مؤثرة علي كل المستويات .

فلناخذ المساله بالتدرج نجد سبحانه الله والمساله ليست ببعيده عن حياة الناس وعن الفقه لما يقع في صميم حياة الناس، تستخدم الإدارة التأثير غير المباشر indirect influence علي الاداء المهني في المقام الثاني يفسر ذلك السلوك الإستهلاكي لكل من يتولى إدارة جديدة يبدأ في بدلاية الأمر بالتعجل بتجميع الإنتقاد لمن كان يتولى الإدارة قبله ليتعامل بحركة الإسراع

لتغيير الإيقاع الي إيقاع جديد خاص به في الإدارة ولأن الإنسان يحاول أن يعجل بالإيقاع الإداري الجديد الخاص به والذي يظن ظناً يكاد يبلغ به درجة اليقين أنه هو الصواب بل أعلي درجات الصواب في بعض الأحيان والسبب الرئيسي في التعجل إحسان الظن بالنفس وهو بطبيعة الحال يختلف عن نظام الإدارة القياسي القائم علي النسق الموزون الذي لا يتأثر بذهاب مدير أو حضور غيره وهذا الإيقاع الإداري الجديد يختلف عن الإيقاع السابق لمن كان قبله فهذا هو الخلل الذي يقع فيه الناس . أن أي اداره جديدة تنسى أن هذه الدنيا تقوم علي أن الكل يكمل بعضه بعضاً سواءً في الإدارة او غيرها احقاقاً للذلاية (وَمَا أَوْتَيْتُمْ مِّنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا) (الإسراء آيه ٨٥) سبحانه الله نجد في هذه الآية اربعة قواعد يقوم عليها التطور البشري في كل ضروب الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية :

القاعدة الاولى:-

الإعلان عن قلة ما أوتي الإنسان من علم تجعله يتواضع طواعية لله ليزداد علماً لمن تفوق عليه من البشر وبحسن الصحبة وحسن الظن وحسن التعامل جميعاً لحسن الخلق في الأمر كله ، لينتفي سوء الخلق البشري بسبب التعاون بزيادة العلم الذي شهد فيه الإنسان علي نفسه . لأن قليل العلم فيما يحمله من هم يتحقق به النجاح الإداري ويُعرف ذلك في علم الإدراك بالنجاح الإحترازي bottom-line of success

القاعدة الثانية:-

إطمئنان من لجأ إليه الناس بزيادة علم يروونه ويفقدونه في امرهم ليتحرك هو بالطمأنينة لزيادة علم الآخرين ليعملوا به فيشكر ربه أنه يحمل قليلاً نافعاً يكمل به الآخرون نقصهم فلا يجد باباً للتعالي او الغرور فيما أوتي من علم بسبب

الجهل وعدم التمييز بهدوء... أما رسوخ الإيمان يفصح حال من ضعف إيمانه بإدراك فشل التعجل في الأمر فيستعجل إزالة الضعف في الإيمان حتي يستوي إيمانه بالرجوع الي الله سبحانه وتعالى بطلب الزيادة في العلم المبني على فعل الخيرات في تسلسل منظوم في منظومة العبادات احقاقا للسلامة ٧٣ الأنبياء (وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ) ولذلك الحياة عندما تتطور تتطور في اتجاهين .

تطور حتمي بطبيعة الحال حيث لا بد أن يحدث تطور حتى ولو كان الناس على غير استعداد . ، وتطور آخر إختياري وهذا يتفوق به الناس على بعضهم البعض .

فالتطور الذي يقع لا بد أن يقوم على فضائل من كان سابقاً في الإدارة وليس سابقاً بالإيقاع ولدينا ربط في حديث الرسول صلى الله عليه وسلم (أما بعثت لاتمم مكارم الاخلاق) حتى في الاخلاق العالية تمام مكارم الاخلاق وليس نسخا نكارم الاخلاق السابقة فتصبح هذه للآية سن آيات الله سبحانه وتعالى في تيسير الدنيا لأن الرسول صلى الله عليه وسلم لا ينطق عن الهوى . لا بد من المراجعة العلمية الدقيقة لإختيار الالفاظ المستخدمة في متن الأحاديث من الرسول صلى الله عليه وسلم في مخاطبة أمتة علي اختلاف الروايات حتي اختلاف الروايات اختلاف لحكمة يعلمها الله سبحانه وتعالى ليعلمنا رسولنا الكريم اياها وأن لم ندرك جلها نعمل بما ندركه منها رحمة من عند الله سبحانه وتعالى بنا فكلمة متمم تمام الأمر لا يكون إلا بتمام العلم وتمام العلم لا يكون إلا بالإستسلام لله سبحانه وتعالى حتي بعد العلم وهذا يمثل الأدب مع الله سبحانه وتعالى لذلك يتم رسولنا صلى الله

شكر الله سبحانه وتعالى وتعالى فيتحرك لسد النقص الذي يعلمه عن نفسه في نفسه ولا يعلمه الآخرون وهذا ستر من الله حتي يبلغ درجة سد النقص وهو آمن في رحمة الله سبحانه وتعالى وتعالى فيتحقق في ذلك نجاح للإدارة في إدارة الأمر بصفة كلية ويُعرف ذلك في علم الإدراك بلوغ النجاح بالترقي التدريجي fitting success through gradual advancement .

القاعدة الثالثة :-

القليل الموزع من العلم للأفراد والجماعات رحمة من عند الله سبحانه وتعالى وتعالى لتفصيل حالة الضعف عند الأفراد بالرأي والعمل دون مشورة الآخرين وجمال التصوير ليد الجماعة لإزالة ضعف الأفراد بالإنتماء والتماسك لينتمي الفرد للجماعة التي اختارها مستمسكاً بها ليشعر بالقوة في التماسك وليس في الإنفلات وهذه قمة النجاح للرؤية الإدارية بالعمل الجماعي . فيما يُعرف في علم الإدراك Building confidence through collectivism

القاعدة الرابعة :-

تحديد الاطار المرجعي للضعف بسبب قلة العلم يجعل الأفراد والجماعات في حالة إجتهد مستمر لزيادة ما قد علموا ولا يستكفوا من التعلم بروح الأدب حتي يبلغ كل منهم درجة رسوخ العلم ممارساً لأعلي مراتب الأدب في حركة التعلم ويُعرف ذلك ب persisting cognitive learning tips لأن رسوخ العلم يفصح جهل من جهل وإن كان في النفس بين الجنين ولا يعلمه الآخرون؛ فيعمل كل إنسان علي تخطي حدود الجهل والغفلة وزيادة الفطنة والتحقق من العلم الذي يتم تعلمه من الآخرين من خلال الممارسة الخاصة دون متابعة من الآخرين لإزالة حالة

وتحري عاقبة الامور . وسبب سرعة الكسب هو الرغبة في تحقيق سرعة الانتصار فلا يكون الانتصار اللحظات عابرة يفقد بعدها بريقه ومن هنا جاءت الحكمة عند العوام بوصف الشدة العابرة مع الجدة (الجديد شديد) لأنه سرعان ما يتنازل عن شدته ، والتنازل عن الشدة يعني التنازل عن تحقيق الاهداف السريعة . وليس التنازل عن (الشدة) المطلوبة لتمام الأمر نجد بعد ذلك المنع الاختباري ، ما أن يبدأ قائد جديد او مدير جديد في أي موقع أو كيان اجتماعي ، سياسي ، أو اقتصادي أو شركة مشاركة ، نجد أن الأمر أولاً لا بد أن يحدد حاجة نفسية تلقائية تكون مصاحبة للولالية الجديدة situation new Psychological based on authority profile لا يستطيع هو أن يحكم عليها ولا يستطيع أن يتحكم فيها ، يريد أن يمنع منع اختباري ليري مقدرته في المنع الي أي مستوى تصل في تيسير عملية إصدار القرار ، نقول مثلاً أصدر قرار المدير الجديد او القائد الجديد تجد اول ما يبدا به هو مسألة المنع حتى ولو ادعى أن هناك ما كان يقع من فساد في أي صورة من صور الإنحراف الإداري تجد عملية المنع تظهر بصورة تلقائية ... ولا حرج في ذلك إذا كان الأصل في المنع هو سلامة الناس ولكن الخطوره أن يكون في عملية تجربة المنع أن يكون المنع مرتبط بشخصية المانع ، والذي هو مرتبط بالسمات الشخصية التي يتعامل بها ولكن الخطورة التي نخشى علي الناس منها أن يظهر للناس بوجه سلطوي مستفز ، يقول للناس ها أنا ذا فينقسم الناس بسرعة قياسية الي شقين شق معه وشق يعارض وهنا إشارة لمن يعمل في الطاقم الإداري ، ينقسم الناس الي قسمين قسم معه يريد أن ينتقم لأنه لم يكن لديه حظ في

عليه وسلم تام لا نقص فيه لمكارم الاخلاق ولا اختلاف عليه مهما بلغ الناس من علم في تطور الدنيا في عاقبة الزمان فما يقوم به اهل الإدارة الجديدة ظناً منهم بأنه تمام الاخلاق في الإدارة ما هو إلا إجتهداد في حدود الزمان والمكان المحدد (الزمكانية) ولا يكون تمام كاملاً . ونحن كبشر نلزمون باتباع ما قاله الرسول (ص) من أمن منا به يزداد هدي ومن لم يؤمن به يتعلم منه الحكمة فيما ترك لنا حتى يؤمن به وأن كان إيماناً عملياً وإن لم يقرره باللفظ والإعتقاد؛ وهذا هو الفرق بين المسلم وغير المسلم ، النطق بالشهادتين والعمل بمقتضى الإلتزام إيماناً وبعد ذلك تجد الاسس الفقهية التي تقوم عليها حياة الناس في سلامة الإدارة كلها تقوم علي الإلتزام المبدئي، فمن دخل الى الإدارة الجديدة بصفة الحق والتحامل لينسف ما كان قبله فقد ظلم نفسه وضل بالناس في إدارته deviant guidance based on grudges يضلمهم وإن كان لا يعلم ويشقى الناس به وهو لا يعلم لأنه يريد أن يقيم الجديد علي تفرد غير مألوف، ولا يوجد مانع من إقامة نسق جديد no harm in constituting New system لكن ليس بناسخ للفضائل ومكارم الأخلاق التي كان يقوم بها من سبق وإن كان مكروهاً عنده او إحتشد الناس ضده، فنجد هذا ظاهراً في دنيا السياسة لأن المسألة مربوطة بمسألة الكسب السريع فهو أقرب الي الضياع السريع عكس الكسب المتأني لأن فيه رحمة للناس بسبب مراجعة صاحبه لنفسه، من يكسب كسباً متأنياً يكون صحيحاً في تعاونه في حركة الكسب لأن التأني يمنع وقوع الضرر اذا كانت الفطنة فطنة حاضرة ، اما الكسب السريع يكون عكس ذلك اذ لا يعبأ المكتسب بسلامة المكتسب ولا يعني سلامة المكتسب بالكسب

او لينسب النجاح الى الجهة التي أتى منها دون تنسيق في الإيقاع العام في المؤسسة التي هو بها سواء كان مجلس وزراء أو مجلس إدارة لشركة أو كيان سياسي أو غيره ، تظهر ضرورة حدوث حركة تعديل في أن الإيقاع المختلف يعيق حركة الاداء الناجح الذي يؤدي بالناس الى السلامه الكلية او يوصلهم الى السلامه الكلية ، لذلك لا أحد يعترض على التعديل الإداري او التعديل الوزاري ولكن الذي يرجى من التعديل أن يكون هنالك حركه بالبحث العلمي المنصف في شخصية من يراد إدخاله في التعديل الجديد أهو على استعداد للتناغم ام يتم إكتشاف عيبه فيه بعد أن يدخل في المجموعة ، اذا اكتشف عيبه بعد أن دخل مع الناس فهذا أمر فيه علة وفيه ضرر على مصالح الناس والبلاد وهذه العمومية هي عموميات المصالح لذلك نضرب المثال الصحيح وهي قدرة المنع ، فلا بد من وجود إيقاع متناغم في administrative consistency الاتجاه الإداري والاتجاه العقلاني لضبط اختبار قدرة المنع الاختباري، وهي إصدار القرارات التي توقف الإيقاع ، أحياناً يكون المنع في إيقاع من سبق توليه للأمر في أن الإيقاع لا غبار عليه ولكن التغيير يكون بغرض مبدأ أن (نحن هنا) أنا المدير الجديد أو الوزير الجديد او القائد الجديد ، وهنا يضام الناس ويتضرر كثير منهم (لأن الغللاية من القرار لفت الأنتباه الى صانع القرار وليس روح القرار) ويعرف ذلك في علم الادراك بالتخطي المتعمد لصياغة الاهداف intended overruling objectives وتنتقل الحركة من الإنتاج التصاعدي الى الإنتاج التنازلي والذي لا ينتفع منه الناس، بل يضاموا ، ويستمر السلوك الإنتاجي الناس ولكن لا يرى لهم ثمرة ، بمعنى يأتي الناس في المواعيد علي إنضباط

المشاركة الإدارية في من سبق في الإدارة السابقة ، هذه هي المجموعة المتحوصلة ضد المجموعة المتحوصلة في الإدارة السابقة وشق آخر وهو متحوصل مع الإدارة السابقة يعمل علي اظهار حسناتها ويبقي طوال الوقت نادما على ذهابها وهذا أيضا خطأ لأن الدنيا لا تقف عند إدارة واحدة، لأن الدنيا لا تقف من أجل شخص (كُلُّ يَوْمٍ هُوَ فِي شَأْنٍ) (الرحمن للآية ٢٩) للآية من آيات الله يصبح الأمر كل يوم متجدد سواء رضي الناس أم لم يرضوا، لذلك عند تكوين مجموعتين تكون المجموعه التي تولت الأمرضاغظه بأنها تريد أن تتولى إدارة الأمر في كل الشعب الإدارية فتصبح حركة التمكين سريعه جدا ولكنها غير مدروسه تمكين بالولاء وهنا إشارة لا حرج في التمكين بالولاء بشرط أن يكون ولاء بعلم على أن يكون من يتم توليه يكن لديه العلم الكافي والمقدرة والكفاءة التي يقيم بها العدل فيما يضمن سلامة الناس ولا يضاموا فيما قد تم التمكين فيه. فالذي يتم تمكينه لا بد أن يكون من الفطنه و الفقه أن لا يقع في خطأ يفسد به معني التمكين بعدم تقدير جهد الآخرين . (وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ) (للآية ١٨٣ الشعراء). وإذا أراد أحد من الناس أن يري مسألة تبين الولاء والكفاءة يجد المسألة ظاهرة وعلى العيان في حركة الاداء السياسي والذي بالضرورة أن يكون التناغم شيء أساسي بين الولاء والكفاءة حتى في الإيقاع مما يدفع مثلا بتعديل وزاري اذا كان إيقاع الوزراء غير متناغم وهنا تعني مسألة المواكبة والتناغم بمعنى Layout consistency في ثقافة الأداء لمجلس الوزراء الذي يحمل هم سلامة البلاد وكلياتها فمن أخرج الصفتين أو خرج منها لينجح بمفرده

الناس أن هناك إدارة جديدة لكن ما نرجوه أن لا نشير إلى الناس أن هناك إدارة جديدة تعسفاً إذا كان ثمة شئ ينتفع منه الناس مفيد قد وقع ودرج عليه الناس مع من سبق أرجو أن لا ينسف بمن استلم الإدارة الجديدة لأنها إذا نسفت ذلك تؤثم في ذلك النسف لأنه يدعو إلى تأسيس سنة تبعد الناس عن الثبات، وتشيع القلق بينهم. والآية واضحة (يَحْجُوا اللَّهَ مَا يَشَاءُ وَيُثَبِّتْ وَعِنْدَهُ أُمُّ الْكُتَابِ) (الآية ٣٩ الرعد). والله المثل الأعلى فمسألة قدرة المحو والثبوت من عند الله سبحانه وتعالى تظهر في من يتولى الأمر، فوللآية الأمر تنتقل من إدارة إلى إدارة بقدر الله سبحانه وتعالى، وعلي الناس قبول القدر والعمل علي إرضاء الله سبحانه وتعالى وليس إرضاء النفس أو إرضاء القائمين علي الأمر بغير وجه حق فما تفلح فيه الإدارة قديمة أو جديدة في تثبيت ما يحقق النفع وهنا أيضاً يكون فيها من العقد النفسية العنيفة مما يختل به الميزان الإداري وهي :

اختبار نطاق الإدارة Testing Span of Control ؛

نطاق الاشراف، والخطاب موجه للإدارة الجديدة ، لماذا إذاً السلطة او الصلاحية تريد أن تعرف نطاق الاشراف، احياناً تأتي إليك المجموعة الموجودة في الكيان لينقسموا الى شقين بصفة تلقائية شق معك وآخر ضدك ، شق يريد الإدارة القديمة ولا يؤيد زوالها وشق يؤجج للإدارة الجديدة ، ولكن اذا كان الشق الذي يريد الإدارة الجديدة يرفض الإدارة القديمة لشيء علق في نفسه وبنية الإنتقام تصبح مولاته للإدارة الجديدة مختلفة ولن تنفع الإدارة الجديدة في شيء ويحسب عليها (السبب في ذلك تكوين مفهوم مضاد في عقلية المراقبين لتوجهات الإدارة الجديدة بسبب ماعلق في النفس من

ولا يجيدون العمل المهني الموكول اليهم بالرغم حضورهم المكاتب باكراً هذا هو ضياع الثمرة عن الإيقاع التقليدي لأن نظام الإيقاع الذي تعود عليه ليس بثابت لأن ينتقل الثبات من عقول العقلاء الى عقول بسطاء الناس ولشرح ذلك نضرب مثلاً بإجراءات إصدار رخصة المرور لأن معظم الناس يحتاجها ويمر بتجربة من التقديم حتي الإصدار فمن كثرة المتقدمين تلجأ إدارة المرور الي الشفافية التي تعكس جودة الاداء في السرعة مع الإتقان بتبسيط الاجراءات وتحديد المهام في النوافذ عند التقديم نافذة ١ نافذة ٢ نافذة ٣ حتي الإصدار في نوافذ بينها حواجز زجاجية يري فيها المتقدم سير طلبه وهو مطمئن فيستقر الرأي ويسهل الفهم عند عامة الناس بالإطمئنان والالإلمام بالاجراءات فيصبح عدم التعقيد جزء من الفهم العام فيسهل علي اي من بسطاء الناس أن يشرح إجراءات الرخصة وفي هذا المثال نموذج من التخطيط الإداري لصناعة القبول للمقرارات بين الناس فيما يعرف في علم الادراك بتفكيك معانى العمل المتداخل المركب Restructuring interrelated complex work-layout ، أي ما يكون التعقيد فيه بمعنى الصورة عندما لا تكن مكتملة ، فمثلاً هذا الجهاز من أنواع الطابعات printers له مقدرة شفافة جداً الى أن يصل مستوى يبلغ من الاداء أن الصورة التي تصل درجة التطابق بكل المواصفات، نفس التناغم الكلي في العمل يكون في مجلس الوزراء ويكون في مجلس إدارة الشركة أو في مجلس إدارة الأسرة ومنظمات المجتمع المدني . هذا التفسير كان في النقطة الأولى وهي قدرة المنع الاختباري لإشعار الناس بالجديد في وجود الجديد ولا حرج لأن الأصل في الاشياء الإباحة أن تشير الى

الإداريون حتى لا يتضارب الاختصاص مع اختصاص آخر ، فتنقلب المسألة الي قلق في حياة الناس ، حتى في الشركات تضارب اختصاص مع اخر يكون فيه مد سايكولوجي ضار Negative Psychological impact ، بمعنى أن يشعر أنسان بأن هناك طرف آخر قد تعدى اختصاصه الي هذه المنطقة فيستنفر قواه في الدفاع عن حدود إختصاصه ، فمن الضرورة بمكان اذا ما حدث مثل هذا التضارب ... على الإدارة العليا أن توجه بتحديد الأختصاص بتوصيف وظيفي دقيق well-defined Job description تحدد لكل العاملين في المؤسسة المعنية المهام التي ينبغي أن يقوم بها كل منهم في مجاله وتحدد لهم نطاق الإدارة ، ولا بد من التأني في شرح التوصيف الوظيفي الدقيق في صورة هادئة وليست عنيفة لأن إذا صاحب شرح الوصف الوظيفي قهر أو ضغط يشوش علي المستهدف ميزان التلقي (blocking) (better learning approach) مما يستعصي معه تجويد الأداء بعد التوصيف وهذا هو السبب الخفي في عدم الإلتزام بحدود الوصف الوظيفي ويُعرف ذلك في علم الإدراك spoiling perceiving trends ، وعادة في هذه الحالة يظهر نطاق الإدارة بصورة يشتكي منها الناس ، مثال أن يكون للإنسان نطاق محدود ويريد أن يوسع هذا النطاق دون استشارة ودون إعلام الإدارة العليا بما يريد فيخفق في الأمر ويتعدي علي الناس عنوة يعرف ذلك لدي عامة الناس بمفهوم (الكنكشة) بمعنى يريد أن يضم كل الصلاحيات في يده حتى يستمتع بفرد العضلات الإداريه، ولا يريد أن يتنازل عما في يده من صلاحيات... هذا أيضا يضر بالمؤسسة المعنية التي يعمل بها هذا

اعتراض عليها لعمل غير مبرر) وهذا هو سبب الاخفاق في الإدارات الجديدة التي تتولي الأمر في المرافق العامة ويصبح أيضاً من الخطأ الاستمسك بالإدارة القديمة وعدم الاعتراف بالإدارة الجديدة) كأن الدنيا وقفت على الإدارة القديمة)، تسمعهم يقولون أن فلاناً قد أخرج وأن أمر هذه الوزارة أو هذه الجهة لن يتقدم نحو (الأمام) نحن لا نريد أن نجح الي شئ أنطباعي لتفادي آلية الحكم الأنطباعي في حياة الناس Impressionistic Mechanism of judgement ، لأن آلية الحكم الأنطباعي لا تزول بالاعتراض عليها ، أما بتحقيق البدائل العملية القائمة على العلم ، حتى تكون عملية التبديل تبديلاً من غير قهر للفكرة السابقة ، فالقهر يوجب تكوين الرأي الأنطباعي، ولا يقومه Uneasy tuning defeats advancement لأن الرأي الأنطباعي في الغالب يقوم على الوعود الكاذبة بتأجيج العاطفة التي تصدق الكذب وتعلم أنه كذب ، وتأبى النفس أن تتحقق من مادة الكذب لذا يحدث الأنفعال والتشدد غير الموضوعي في الاستمسك بالرأي لذا لا بد من تحديد نطاق الإدارة لتعرف ماهي حدود مسؤولياتها ، ويُعرف ذلك في علم الإدراك بممارسة خداع النفس في إظهار عدم جدوى سماحة ما قد كان practicing self-deceive والعلاج من خداع النفس هو تحديد حدود مسؤوليات الإدارة.

تحديد حدود مسؤوليات الإدارة

Identifying the span of governance

تحديد حدود مسؤوليات الإدارة التي يتنفع بها الناس هي الحدود التي لا ينبغي أن يتخطاها

النفر من الناس ويضر بمصالح عامة الناس لأن من الحكمة بمكان الإستمسك بالآية (وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمَا رَزَقْتَاهُمْ يُنْفِقُونَ) يقصد بها توسيع الصلاحيات و السلطات (وَأْمُرْهُمْ شُورَى) الأمر هو صلاحية السلطة او الثروة التي لديه عندما تأتي شورى بين من يناط بهم الأمر تتساوي الحقوق بتساوي إبداء الرأي لكل من كان معك في نطاق الإدارة من يسانداك ومن يخالفك فهم في الحكم سواء (وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْنُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ) الآية ١٨٣ الشعراء. لأن هضم الحقوق يبدأ به الفساد في حياة الناس بسبب الشعور بأنه لا قيمة عندك للآخرين وبعدها إما الإنتقام أو الحقد والإحتقان. Revenge and envy Clip. مالم يتم تدارك الموقف بعدم البخس أو التعدي المادي والمعنوي وذلك بأن كل من كان مشاركاً في الإدارة يشارك في توسيع المبدأ وهو قائم على الحكمة وقائم على التراضي ، فالحكمة والتراضي هما جناحا سلامة الأمر في تفادي بخس الناس وإشاعة الفساد في الأرض. ويصبح هذا هو اختبار درجة التأثير في نطاق الإدارة وهذه حاله نفسية يصاب بها المدير الجديد او الوزير الجديد اوالقائد الجديد في اي موقع، حتى وأن كانت إداره صغيره، تجد مثلاً إدارة مجموعه من الناس و مسالة التأثير هذه ، تبدأ بتجميع التأثير بطريقة المجاملة بمعنى كأن يغري المدير الجديد العاملين بأن ينحازوا اليه (ليكونوا من المقربين) فبذلك يزرع بذور الفشل الموقوت ولو بعد حين ، وهو نوع من اختبار التأثير اختبار قهري Tough Test of Influence يضام الناس منه والله المثل الأعلىي (وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَأَمَنَّ مِنَ فِي الْأَرْضِ كُلَّهُمْ جَمِيعًا أَفَأَنْتَ تُكْرَهُ النَّاسَ حَتَّى يَكُونُوا مُؤْمِنِينَ) الآية ٩٩ يونس.

والإيمان هنا الإيمان بالقيم التي يعمل بها الناس على سلامة الأمر دون أن يبخس أحد الآخر أو يتعدى عليه، والإكراه هنا أن تُكره الناس حتى يؤمنوا بما تؤمن، بمعنى تريد أن تفرض رأيك بأي ثمن بصفة المجاملة والتحييب والترغيب أوالتهريب والقهر والقوة وأحياناً الابتزاز ترغبه وتغدق عليه ثم تبتزه ، فهذه الرؤيه ليست من الحكمة بمكان.

العمليات الإختبارية الإ إرادية في الإدارة الجديدة

Testing unconscious operations in new management وهذه في الغالب ما تكون هي الإشكال القائم أيضا على العمليات الثلاثة الإختبارية والتي تقع لا أرادياً من أي قائد او مدير او رئيس لاي كيان يمر بهذه المراحل والحصيف من يتخطى هذه المرحلة بسلام، مثله مثل مرحلة المراهقة في العمر ، اذا كان الشاب أو الشابة مشغولاً بالرياضة او بممارسة الهوايات بالرسم بالفنون بالتجويد وغيرها من أنواع النشاط المصاحب للدراسة تجد أن المراهقة عدت بسلام لكن اذا حبست نفسك فقط على أنك شاب أو شابة ملئ بالعضلات بالقوة والفتوة ولم تمارس اي نوع من الهوايات فأن المراهقه يكون فيها إخفاق واضح قد يلزم صاحبه حيناً من الدهر، لذلك المراحل تمر بالإنسان كشيء تجريبي بصفة تلقائية، وكذلك المستويات الإدارية للإدارة الجديدة يُختبر فيها نطاق المنع للمدير الجديد يُختبر نطاق التأثير، المنع ، الاشراف، ويتم بذلك التحصين الصحيح، علي أن تحدث حركة تدريب استهلالي سابقperquisite initial training بمعنى التدريب لأمر قد يقع فيفقد سلامة الإيقاع المتناغم والإيقاع

أن يتنازل كل من الطرفين عما أشطط فيه وكان من المغالين ليلتزم جأنب تحقيق الخير في الأمر لاسيما في الإدارة الجديدة ، وغالباً ما تمر الأنواع الثلاث في أي نسق System إداري من كان معك ومن كان ضدك ، من كان ضدك لا تحاربه في مصالحه لأنه لا يوجد سبب لا شرعاً ولا فقهاً أن تبخسه حقه بسبب أنه مضاد لك ، تقعد له كل مرصد ، (وَأَقْعُدُوا لَهُمْ كُلَّ مَرْصِدٍ) الآية ٥ التوبة. ليس معناها أن تترصد من كان معك في نطاق الاشراف الإداري ، المرصد أن تترصد من كان يناصبك العداة ويحمل سلاحاً ليفتك بك تقعد له كل مرصد بنص الآية للدفاع عن سلامة المؤمنين . أما من كان معك ولكنه مخالف في فكره ما عليك إلا أن تتقرب إليه دون إكراهه لأن يتقرب اليك ، تتقرب إليه بتجويد الاداء المهني ليعلم أنه لن ينجح في ممارسة ما استمسك به من سؤ فهم في التعامل لأنه بعيد عن المهنية ، لأن التوتر يأتي من الغضب الشديد Tense based on uncontrollable anger ويكون دائماً دلالة على عدم الوعي كما هو الحال في الفرع الشديد أيضاً ، فلذلك تجد من الحكمه أن تتعامل الإدارة الجديدة بالتوازن بين الأمرين علي أن يكون السرور سببه إيقاع الصالح العام وليس إسعاد النفس ، والسرور سببه القوامة علي الإدارة بالعدل وكلمة الصالح العام في اللغة ما يصلح الناس به عامة ، وما يصلح حال الناس من معك ومن خالفك بإصلاح حالهم بهذا المبدأ وهذا هو المعيار ولكن أن تتخذ الإدارة الجديدة كلمة صالح عام لتبرر بها سلوكاً تقسو به على الناس وتحقق مصالحها الخاصة فإن ذلك هو الانحراف البين ولا يجوز فقهاً (وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ) الآية ٨ المائدة. يصبح

المتسق ، أنه من الملاحظ في أي مجلس إدارة يفضل الناس أن ينتخبوا من لديه سعة صدر ومقدرة على حسن الاستماع ومن لديه المقدرة على الإضافة لما سمعه من حسن القول او حسن التجربة ، نلاحظ في هذا الأمر رؤية لتهيئة المناخ ، وتهيئة المناخ فيها إشارة لمن بيده الأمر ، لذا كان لزاماً علي أي إدارة جديدة أن تمر بهذه المراحل وعليها تهيئة المناخ بأن تتعامل مع الناس بالتوازن من اختلف معها او من كان في مرحلة الحياد ومن كان في مرحلة المعية ، وهنالك من يكون مجرباً لهذه المراحل السيكولوجية الثلاث ، فيصبح لديه خبرة الثلاثة شرائح من الناس منهم من يؤيد الإدارة الجديدة تأييداً مطلقاً ولا حرج في التعامل معه على نية ألا يُعَمَّ الناس بتأييد الإدارة الجديدة له ، ومنهم من يعارض معارضة خفية ولا حرج في التعامل معه على نية إصلاحه بالتدرج ، ومنهم من يكون علي مرحلة الحياد ولا حرج في التعامل معه على نية تجويد السلوك المهني لأنه أقرب من الآخرين في حركة تجويد السلوك.

الحياد من خلال تبني جماعة المستقلين

Bing Equilibrium through Neutrality

أما من كان محايداً بتجويد الاداء المهني بأنه من الأكرم أن لا يكون مستقلاً بعيداً عن الأداء المهني في الإيقاع لسلامة الناس في المجال الذي هو فيه ، وحتى الإنسان المستقل دائماً تظهر حركته في ظاهرة جماعة المستقلين كرد فعل للتطرف والاشطاط ... لا يريد المستقلون أن يقولوا نحن معكم او نحن ضدكم ، ولكن يريدون أن يشعروا الناس بأنه من الضرورة أن تكون هناك نقطة توازن Equilibrium point وهي التي تحقق السلامه للناس مثال

Comprehensive يكون الكبر كبر فهم شامل لكليات الاخلاق والقيم العليا ، فيصبح عندما تريد أي من الدول الكبرى إيقاع ضرر تبرر، لماذا تبرر؟ تحصل نفس الصورة اذا كان هنالك أنسان يدير أسرته أو يدير مكتب او يدير شركة او وزارة أو عمل يريد أن يفرض رأيه على الناس باستخدام الطاقة التي جاءت مع الإدارة وليست طاقته هو، يستخدم الطاقة التي ولي بها يستخدمها لأنفاذ رأيه، نقول لمن جرح لهذا الأمر لك تخريج في العلم ، أي أنسان عليه أن ينجح ولكن عليه ألا يستخدم القوة في غير موضعها ، وأن لا يستخدم السلطة بصفة التفرير ... يستخدم القوة لإيقاع النفع في الناس ولتيسير الأمر اذا ما كان هناك من يريد أن يخذل الناس عن الوصول الى الهدف الطبيعي .

الإدارة الجديدة والبحث عن مخارج السلامة
New management targets
overall safety

تجد دائما كل القائمين على الأمر في اي موقع يتجاذبهم تياران ، تيار يؤمن بأنه اذا ما حقق الذي يحمله في فكرة نجح بالناس او أخرجهم الى بر الامان ولكن يجد من المعارضة أو المد السلبى ما يمنعه عن ذلك وهذه بها آية من آيات الله سبحانه وتعالى ، عليك أن تفتح بمن معك وإن خالفك الرأي وإن كان معارضا معارضة بينة، أن تفتح بينك وبينه بإيقاع السلوك المهني الذي يضمن له سلامته ، فيستسلم لأن رأيه فيه من الحصافة ما يجعله يعيش على وجه الارض لكن اذا شعر الطرف الاخر أن التيار الذي يقوده ينتهي الى نهايته وإقصائه وإبعاده عن الساحة تحوصل وتمترس وأصبح مضاد، حتى في البيت أبناك وزوجتك يمكن أن يقفوا ضدك كرب للأسرة، وكذا في إدارة النادي الرياضي كذلك

استخدام الآيات في المتن العلمي في التعامل مع الفقه على أن يكون فيه من سماحة الفتق والنضح الفكري ما يحقق لك النجاح في الواقع الذي تعيشه مهما تطورت الدنيا. ويُعرف ذلك **doing justice to the material** وتعني القوامة علي الإدارة بالعدل.

تخايل الدول الكبرى سبب لتخايل الإدارات الجديدة

Fooling around is an open wrong doing

نضرب مثلاً ، لماذا عندما تريد الدول الكبرى أمراً تأتي إليه بحسن الخلق وتستخدم القوة لتسند الإدعاء فتتجح في أول الأمر فيستهوي ذلك كل متعجل لإدارة الناس فيتخذها قدوة قبل إستواء الأمر، فيتك الوسائل المشروعة عنوة. ويُعرف ذلك **undeclared deviant modelling** وهنا يحدث خلل أخلاقي كبير، قد تنجح الإدارة الجديدة في إستخدام التخايل ولو لحين فيثير ذلك شهوة النجاح السريع لدي إدارات جديدة في مواقع أخرى فتفسد علي الناس حياتهم وهي لاتعلم. (تسمى كبرى لأنه لدينا في العلم الكبير هو الكبير في أخلاقه وليس الكبير في عضلاته) والكبير في حكمته وليس الكبير في إجراء المؤامرات ، ولذلك عند هذا المبدأ تسمى الدول الكبرى احتراماً لمن سماها ولأن هنالك معايير للدول الكبرى .

الأن الكبر في الدنيا يعتبر على المقياس المادي الاقتصادي، لذلك مجازاً يسمونها الدول الكبرى على أن اعتبار أن اقتصادها راسخ و في هذه نعم صحيح أموراً متقدمة لأن فيها درجة من التكافل كأن تعطي العاقل مالاً الى أن يعمل ، لكن الأمر الصحيح التسمية الصحيحة أن

لحياتهم معا على أن تكون في دائره متجدده ،
 الفيض للتنعيم والفيض للتخليص هي النقاط
 التي يختلف عليها الناس ، هل هي تحقق النفع
 للناس ام لا تحققة ، وهنا ضرورة في ختام البحث
 لإقامة البحث العلمي في حركة أي تسوية حتى
 تنتفي ظاهرة التعدي ، بين التسوية والتفادي تجد
 حياة الناس آمنة ومستقرة . ولا يكون ذلك إلا
 باحترام الزمن والعهود كدوران عقارب الساعة
 كأفضل مدخل لسلامة الناس بعدم إهدار وقتهم
 أو الشعور بأن وقتك أهدره الآخرون... إذ لا
 يستو الأمر إلا بالنظر الي الساعة حتي يكون
 سلوكاً تلقائياً لا يمكن التنازل عنه كسلوك ضابط
 ليس كساير أنماط السلوك. Turned to be
 consistent timing behavioural
 approach

لكم متن علمي سببه إحترام الزمن والعهود
 تستمتع به الإدارة الجديدة في كل المرافق في رؤية
 تقوم على ثلاث مدارات :

We have been blessed by an
 integrated intellectual appeal
 based on three interrelated
 dimensions:

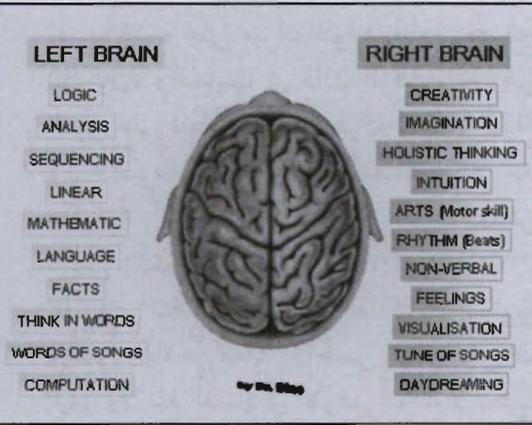
المدار الأول :

مراجعة النفس للتخلي عن الحوصلة في
 زمكانية الإدارة السابقة ممن لم يراجع نفسه
 من كان في المواقع القيادية حتي يصل الي عدم
 جدوى التحوصل والتسمك بالأشواق لما كان
 في سابق الوقت... فسوف حانقاً وغاضباً
 غير آمن من أنتقاد الأجيال الحديثة مما يؤجج
 الصراع ويبعد المؤسسة عن التفكير المنتج،
 ويُعرف ذلك في علم الإدراك clutching
 previous streamline ولا بد لآلية الحكم
 علي مجريات الأمور من تطوير برؤية تنفذ الي

حتي لا يكون الأمر صعباً.
 فيصبح توسيع هذه الدوائر للشرائح الثلاث
 ، من كان معك ومن كان مستقلا ومن كان
 مخالفاً ، عليك أن تجمعهم ليس لتأييد رأيك
 إنما لتأييد ممارسة رأيك مهنياً ، أنت تمارس
 رأيك بصورة مهنية حتى يستسلم الناس بأنك
 تقوم بهذا الأمر، وهنا تأتي الي دائرة التسوية
 في التعامل والمجانبة والتفادي ، تحدث دائما
 التسوية في العمل الإداري او العمل السياسي
 العمل الاجتماعي او في العلاقات مع الناس،
 المدخل دائما في التسوية أن تكون التسوية
 نفسها قائمة على ميزان التوازن لتأمين مصالح
 الطرفين ، ولحمايتها في ذات الوقت، يعترض
 الناس على نقطة معينة في حركة التسوية لماذا؟
 لأن التسوية الصحيحة ليس معناها أن لا تجد
 معارضة ، اي تسوية توجد فيها معارضة ولكن
 تنتهي بالتدرج gradual diminishing
 cycle تتلاشى المعارضة اذا كانت التسوية
 تضمن حياة من معك (وَأَحْسَنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ
 إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ أَنْ اللَّهُ لَا يُحِبُّ
 الْمُفْسِدِينَ) (٧٧ القصص) وايضاً نلاحظ ()
 وابتغي فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تبغي
 الفساد في الارض) وهذه بعد نظر للمؤمن في
 حياته أن لا يقيم حركة العدل على سلامة الناس
 فقط ، وبهذا لا يكون هناك فرق بيننا وبين المادية
 في الغرب في اوربا في امريكا وغيرهم ، الفرق بينا
 وبينهم ، أننا نقيم صفة العدل كما يقيمونها وأنا
 نجتهد كما يجتهدون ولكن لدينا بعد نظر للحياة
 الآخرة (وابتغي فيما أتاك الله الدار الآخرة)
 ابتغاء الدار الآخرة هي سلامة الأمر في التخطيط
 الاستراتيجي ، وسلامة الأمر في إنفاذه وسلامة
 الأمر في تحقيق سلامة من خالفك وإن تعددوا
 ليعلموا أنك تقوم على الأمر ليس لحياته هو وإنما

توظيف شقي العقل لإدراك الواقع والعمل علي تغييره تجاه الأحسن والتي هي أحسن... وقاعدة والتي هي أحسن... تقوم علي منهج الرفق الذي أوصي به رسولنا الكريم صلي الله عليه وسلم. (الفق ماكان في شيء إلا زانه وما أنتزع من شيء إلا شانه) والرفق في المعني الإجرائي في حياة الإدارة الجديدة ألا تداخل شق في شق من ملكات العقل...

Not to impact a right function to a left-side one كما هو مبين أنه:-



وغفر الله لي ولكم ، سبحانه ربك رب العزه عما يصفون وسلام على المرسلين والحمد لله رب العالمين.

الواقع حتي لا يتبدل الرؤي فلا يرى المستمسك بالماضي عيباً في تمسكه بما يدفع الآخرون لتخطيه عنوة فيتأجج الصراع بين القديم والحديث ولا ينتهي إلا برحمة الله سبحانه وتعالى.

المدار الثاني :

مدار التفاعل في الإدارة الجديدة بصفة الفقه الموسوعي لتوسيع قواعد التداخل لتطور المؤسسات في تجنيد الشباب اليافعين في المدارس والجامعات من خلال تزويد الشباب بما يعينهم علي إدراك الواقع والتعامل معه دون عجز عن مواكبته.

Boosting well equipped mechanism to cope with concurrent issues

المدار الثالث :

مدار الاشادة والترخيص من الإدارة الجديدة لمن يعمل معها ، ولا بد للجيل الحديث أن يتعلم تقديم الشكر للسابقين ولا بد للجيل القديم أن يعكف على إسداء قدرته للمساهمة في صناعة المستقبل وليس لحوصلة المستقبل فإذا جنح الجيل القديم لرسم المستقبل بمفهوم قدرته تتمد عليه الجيل الحديث لإختلاف الرؤي في صناعة مستقبله فينعكس ذلك علي أنعدام الثقة بين الكوادر العاملة مما يفسد علي المؤسسات في القطاعين العام والخاص طموحاتها القريبة منها وبعيدة المدى. Loosing entrusting capability هذا وصبح إستخدام ملكات العقل أمر حتمي لازم الوجود في توظيف شقي العقل utilizing both sides of the brain

لأن أي إدارة جديدة لابد لها من الإجتهد في